



Стопански  
факултет

# Социално- икономически анализи

Книга 1/2020 (17)

Росица Цончева\*

## УПРАВЛЕНИЕ НА РЕЛАЦИЯТА ИНДИВИДУАЛИЗЪМ – РАБОТА В ЕКИП

Rositsa Tsoncheva

### MANAGEMENT OF RELATIONSHIP INDIVIDUALISM – TEAM WORK

**Abstract:** New conditions and opportunities change the way of life, way of work and thinking and lead to change and reorganization of governance models, bringing need of adaptability and continuous improvement close to hearth. There is a need for alternative of the known governance, which draws and integrates the positive characteristics of individualism and team work. In the current article we identify the possibilities of improving efficiency of the contemporary governance forms and present an view for model for managing the individualism-team work relationship.

**Keywords:** new team environment, management methods and principles, monitoring, model of management.

#### Въведение

Новите условия и възможности променят начина на живот, на работа и мислене и водят до преобразуване и реорганизация на моделите на управление, осъзнаване на необходимостта от постигане на мобилност и адаптивност. Нужна е алтернатива на груповото управление, която да извлича и интегрира положителните характеристики на индивида и екипната работа. Подобна концепция не трябва да бъде средство, а начин на функциониране на организациите в условията на бързи и трудно предсказуеми промени, обединявайки ползата за работодателите, търсещи ефективността на екипния подход, и за работещите, на които се предоставя възможност за личностна изява. Промяната не може да бъде извършена чрез рутинни действия в статична организационна структура. Необходим е анализ на релацията индивидуализъм – екипна работа и извличане на ключови постулати, които да бъдат фундаментална основа за формиране на адекватния модел на управление в съвременната екипна среда.

**Предметът** на разработката е насочен към изучаване на възможностите за практическо управление на индивидуализма и екипната работа като предпоставка за ефективното им съвместно функциониране.

**Основната цел** е да се посочат възможностите за практическо управление на релацията индивидуализъм – работа в екип с оглед усъвършенстване на съвременните организационни форми.

Тази цел се реализира посредством решаването на следните **задачи**:

- Анализирание особеностите на новата екипна среда;
- Идентифициране на управленски възможности за повишаване ефективността на съвременните организационни форми;
- Представяне на основни аспекти на модел на управление на релацията индивидуализъм-работа в екип.

**Обект** на настоящата разработка е мениджмънтът на припокриващото съпоставяне между елементите на индивидуализма и екипната работа в предприятията от строителната индустрия със седалище

---

\* **Росица Цончева** – докторант в Стопанския факултет на Великотърновския университет „Св. св. Кирил и Методий“, e-mail: tsonchevar@gmail.com

и адрес на управление в гр. София, Софийска община, район Овча купел, вписани в ЦПРС на Камарата на строителите за четири или пет групи, минимум трета категория.

Прилаганите **основни методи на работа** са: събиране, анализ, синтез и обобщение на информация; проучвания от място; сравнителни и аналитични методи; наблюдение, експертни оценки.

Мотивирани сме от констатирана потребност от модел, който да извлича и интегрира положителните характеристики на индивида и екипната работа и липсата на подобна разработка. Предлагаме управленски принципи, методи и модел на управление, основавайки се на известни теоретико-практически постановки, които допълваме и предлагаме целевото им използване.

Разбираме необходимостта изследването да се развива, направените изводи и възможности да се обогатяват и усъвършенстват, за да бъдат приложени като добри практики и в други сфери на дейност.

Предвид дефинираното ограничение на обема в настоящото изложение няма да анализираме теоретичните аспекти на екипите и индивидуализма и да пресъздаваме диспутите относно съществуването на екипи у нас и възможността за съвместяване на екипна работа и индивидуализъм. В рамките на релацията индивидуализъм – работа в екип нашият фокус няма да бъде върху елементите на двете множества, свойствата им и факторите от външната и вътрешната среда, които им влияят, а върху управленските въздействия, които според нашите виждания трябва да бъдат приложени с оглед ефективното им съвместно съществуване.

## 1. Анализиране особеностите на новата екипна среда

Съвременната екипна среда се характеризира с: непрекъснати промени, разнообразие, изискване за интегрирани усилия за изпълнение на задачите и дифузия на талант, умения и способности сред различни членове.

Мнозинството от екипите в строителната индустрия са работни, създадени по волята на мениджмънта, работещи по конкретно задание и разполагащи с известна самостоятелност в планирането и осъществяването на своята дейност. Необходимостта от появата им е обусловена от търсенето на синергичен ефект и невъзможността задачите да се изпълняват от отделни личности, поради ограничеността на време, ресурси, знания, компетенции. Естеството на работата в строителството предполага освен постоянните екипи в дружествата да възникват и екипи във връзка с изпълнението на конкретни проекти и обекти. Подборът на новите служители акцентира върху тяхната квалификация и предишен опит. Това изправя мениджърите пред предизвикателството да сформират екипи от хора с разнообразни умения и способности, собствен стил, нееднакъв тертип на работа.

Изводите и оценките в статията са в резултат на събиране, анализ и обобщение на информация вследствие на наблюдения и проучвания на място в периода 2013–2020 г. в дружества с предмет на дейност строителство на жилищни и нежилищни сгради.

През 2020 г. приложихме и метод за изследване на ценностите на Шварц – The Schwartz Value Survey (адаптиран за български условия от Баичинска<sup>1</sup>) на 200 членове на екипи. Посредством изследването установихме два основни факта. Първо: себенасочеността (разбирана като независимост на мисленето и действието, творчество, свобода, самостоятелност, любопитство и независимост) е характерна черта на целевата група във всички възрастови диапазони. Второ: при 66% от изследваните лица под 60-годишна възраст преобладава индивидуализмът (индивидуалните интереси са поставени над колективните).

Резултатите от изследването доказаха, че индивидуализмът в екипната среда у нас е факт, независимо от игнорирането му като елемент на екипната работа в популярните теории, концепции и парадигми. Историческото развитие и народопсихологическите особености на българина в голяма степен са го формирали като индивидуалист. Паунов описва индивидуализма у нас с термините „особен индивидуализъм“, „уникалния български индивидуализъм“, „особени индивидуалисти“, „специфичния индивидуализъм на българина“<sup>2</sup>. Това налага разглеждането на индивидуализма у нас като управленска категория.

Според И. Пенчева<sup>3</sup> практиката показва, че в действителност екипът е нещо идеално и той не може да съществува и работи като такъв изцяло. От друга страна, не бива да отричаме по-високата ефективност на тази организационна форма и да се стремим към нейното изграждане.

<sup>1</sup> Баичинска, К. Ценности. Ценностен стрес... Ценностна криза! София: АИ „Марин Дринов“, 1994.

<sup>2</sup> Паунов, М. Ценности и ценностни приоритети на българите: особености, сходства и различия с други европейски държави. София, 2010.

<sup>3</sup> Пенчева, И. Управленски умения. В. Търново: Абагар, 2013, с. 89.

„Екипите с опит в съвместната работа може да създават ценни нововъведения, но се ценят и индивидуалните приноси“ пише А. Тейлър<sup>4</sup>. Лари Хиршхорн обозначава промените като „новата екипна среда“, основана на значително по-овластената работна сила в индустриалните сектори. В нея членовете излизат с инициативи и си сътрудничат пред лицето на оформящото се право да мислят самостоятелно<sup>5</sup>. Според него ефективността на екипа в тази нова среда изисква внимание на мениджмънта както към структурата на работния екип, така и към процеса му на работа

Според Питър Дракър: „Макар че всеки екип има полезна роля в организацията, отделният експерт не бива да се пренебрегва“<sup>6</sup>.

„Индивидуализмът е заложен в човешката природа, но в човека е заложена и естествената му нагласа и готовност да се съвместява с другите“, твърди Н. Данчев<sup>7</sup>.

Поддържаеме тезата: въпреки че в множество източници „индивидуализъм“ и „колективизъм“ се разглеждат като полюси на дименсия, днес съдържанието на понятията не е противоречиво. Себеактуализирането, личностното развитие и реализацията на личността, изключително присъщи на индивидуализма, се превръщат в предпоставка за изграждане на стабилни социални взаимоотношения и участие в екипи. Екипите, от своя страна, не са независими от индивидите, които ги съставяват. Все по-сложните, комплексни проблеми ни изправят пред нов тип отношения, при които всеки, от една страна, влияе на другите, а от друга – се влияе от тях. Индивидуализмът не може да се реализира без участие в по-голямо цяло, а екипите стават зависими от таланта на отделните членове. Мисленето и мисловните способности са индивидуален факт, може да се обясни логиката им, да бъдат субективно възприети, но не могат да се преотстъпят. Експертността в изграден екип рядко може да бъде заместена без компромис по отношение на качеството или вложените ресурси. Мениджмънтът в условията на новата екипна среда следва да се осъществява като управление на релацията индивидуализъм – работа в екип.

Приемането на екипните цели преминава през процеса на тяхното интернализиране (разбиране, изследване на взаимовръзките с личността, пречупване през субективна гледна точка и свеждането им до индивидуални цели).

Организационната култура, груповите норми и стандарти влияят, от една страна, на действията на индивида като член на екипа, а от друга – на индивидуализма му – изменят се комуникационните способности, динамичността, референтността, разширява се ситуационният контекст.

Участието в екип се свързва с повишаване на индивидуалния статус – професионално и личностно развитие, продиктувано от различните условия, развитие на познания, умения, стандарти на поведение и придобиване на жизнен опит, но и с повишаване статуса на екипа вследствие включването в него на опитни, квалифицирани и компетентни и/или утвърдени в своята област индивиди.

Мениджърите са изправени пред предизвикателството да управляват хора с разнообразни силни страни и слабости, които са обединени в работни екипи. Разнообразието обхваща всякакви форми на различие: пол, възраст, способности, религия, личностни различия, социален статус. Поражда се необходимост от управление на това разнообразие с оглед: изследване възможностите за мотивиране, изграждане способност за ефективно комуникиране и адаптиране към промените в демографския състав (повишаване на средната възраст на работната сила, увеличаване броя на жените и междупоколенчески контакт на работното място).

Свидетели сме на четвъртата индустриална революция и процесите на съвместна работа в новата екипна среда изискват разбиране на промените, иновативност и непрекъснато усъвършенстване.

От казаното можем да заключим, че новата екипна среда се характеризира със следните особености:

- ✓ повишаване на индивидуализма;
- ✓ промяна на смисъла, влаган в понятието „индивидуализъм“, и разбирането му като себеактуализиране, личностното развитие, реализацията на личността, автономно мислене и подкрепа на изявите;

<sup>4</sup> Taylor, A. and Greve, H. R. Superman or the Fantastic Four? Knowledge Combination and Experience in Innovative Teams. *Academy of Management Journal* 49. 2006. p. 723–740.

<sup>5</sup> Hirschhorn, L. Managing in the New Team Environment. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2002. p. 521.

<sup>6</sup> Drucker, P. F. There's More than One kind of Team. *Wall Street Journal*. 11.2.1992. p. 16.

<sup>7</sup> Данчев, Н. Психология на националния характер. В. Търново: М Прес. 2006.

- ✓ себереализация посредством участие в екипи;
- ✓ зависимост на екипите от индивидите, които ги съставляват;
- ✓ интернализиране на екипните цели;
- ✓ въздействие на организационната култура върху екипите и върху индивидуализма в рамките на екипите;
- ✓ нужда от изследване статуса на индивидуално и екипно ниво;
- ✓ необходимост от управление на разнообразието;
- ✓ разбиране на промените, иновативност и потребност от непрекъснато усъвършенстване;
- ✓ насочване на мениджърските въздействия към управление на релацията индивидуализъм – работа в екип с оглед придобиването на конкурентно предимство.

## 2. Идентифициране на управленски възможности за повишаване ефективността на съвременните организационни форми

С оглед повишаване на ефективността направихме анализ на слабостите в изследваните предприятия. Констатирахме две категории с грешки, които биват допускани:

✓ по отношение на вземаните решение – липса на организация, неправилни решения, продиктувани от недостатъчна или недостоверна информация, филтриране, неправилно обобщаване или систематизиране;

✓ по отношение на дейността – безотчетност, неправилно планиране, загуба на ресурси, безотговорност, липса на ангажираност, безперспективност.

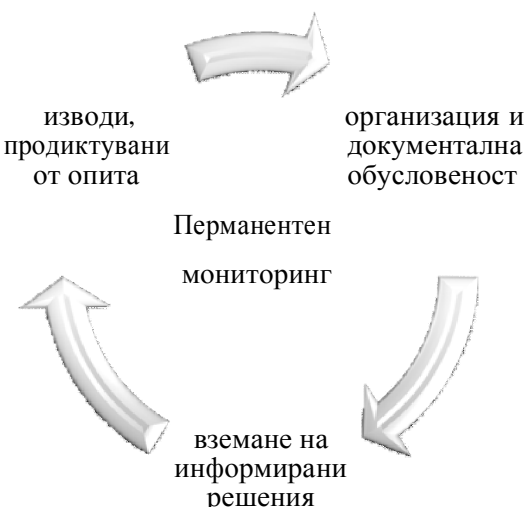
Търсенето на възможности за подобрене насочихме именно към тези категории грешки. Интерес у нас предизвика фактът, че мнозинството от членовете на екипите не си дава сметка за последствията от своите действия и отражението, което те оказват на екипа и на организацията като цяло.

С оглед разглеждането на екипите като саморегулиращи се структури усилията на мениджмънта трябва да се насочат към имплементиране на управленските подходи, принципи, методи и способности у самите членове, за да осъзнаят значението им и последиците от тях в случаите, когато ги споделят или отхвърлят.

Въпреки че екипите в изследваните дружествата съществено се различават и не се констатира общовалидни решения по отношение на целите, лидерството и контрола, те се подчиняват на едни и същи управленски въздействия по отношение на използваните подходи, принципи, методи и способности.

Първата възможност за повишаване на ефективността на екипната работа, която дефинираме, е въвеждане на перманентен мониторинг. С оглед ефективното изпълнение на дейностите мониторингът е текущо и систематично набиране и анализ на информация (доказателства), която се използва в процеса на по-нататъшно управление, контрол и вземане на решения.

Използването му предоставя възможност за вземане на документално обусловени информирани решения, продиктувани от опита (вж. Фиг. 1.).



**Фигура 1.** Перманентен мониторинг

*Източник:* Собствена разработка

Мониторингът позволява да се направи оценка дали планираните, одобрени дейности водят до постигане на очакваните резултати и цели и своевременно да се идентифицират възможни проблеми и да се предприемат съответните корективни действия.

Мониторингът е разнородна дейност и може да се осъществява в различни направления: на качеството; на индикативния график; на бюджета; на риска; на професионалното прегаряне и др. Мониторингът на качеството придобива все по-голямо значение в съвременните организации с оглед интензивното развитие на сектора на услугите, глобализацията, феномена „брандинг“, конкуренцията и нарастващото значение на добавената стойност. Мониторингът на индикативния график дава възможност за проследяване изпълнението на планираните срокове, цели и дейности и вземането на превантивни и коригиращи мерки. Мониторингът на бюджета проследява изпълнението на предварителните разчети, осигурява допустимостта на разходите и дейностите, по-ефективната употреба и разпределение на капитала и ресурсите. Мониторингът на риска съблюдава дали вероятността от и влиянието на идентифицираните рискове се променя и дава увереност, че процесът по управление на риска остава ефективен във времето. Мониторингът на професионалното прегаряне се налага от повишения потенциал за претоварване в съвременните условия – висока интензивност, работа под напрежение, неограниченост на взаимодействията до работното време, насърчаване на полифазната дейност, бърз достъп до голям обем информация, непрекъснато фокусиране върху множество задачи. Осъществяват се наблюдение, анализ и оценка на селективността.

Перманентният мониторинг осигурява предоставянето на рамка за екипа и индивидите в него за извършване на контролирана, последователна и ориентирана към бъдещето дейност чрез прилагането на систематичен подход за анализ и оценка. Подобрява процеса на вземане на решения чрез предоставяне на структурирано и изчерпателно разбиране на дейността, тенденциите и възможностите.

Втората възможност за повишаване ефективността на екипната работа, която дефинираме е спазване принципите на съвместна дейност: партньорство, отчетност, ефикасност, планиране, системност и стратегическа ориентираност и психологическа интимност и/или интегрирана ангажираност (вж. Фиг. 2.).



**Фигура 2.** Принципи на съвместна дейност

*Източник:* Собствена разработка

✓ Партньорство – процесите да се основават на участие и взаимодействие на всички заинтересовани страни – необходима е добра комуникация и координация за гарантиране на доверие и съпричастие. Изграждането на партньорство парира негативните характеристики на индивидуализма;

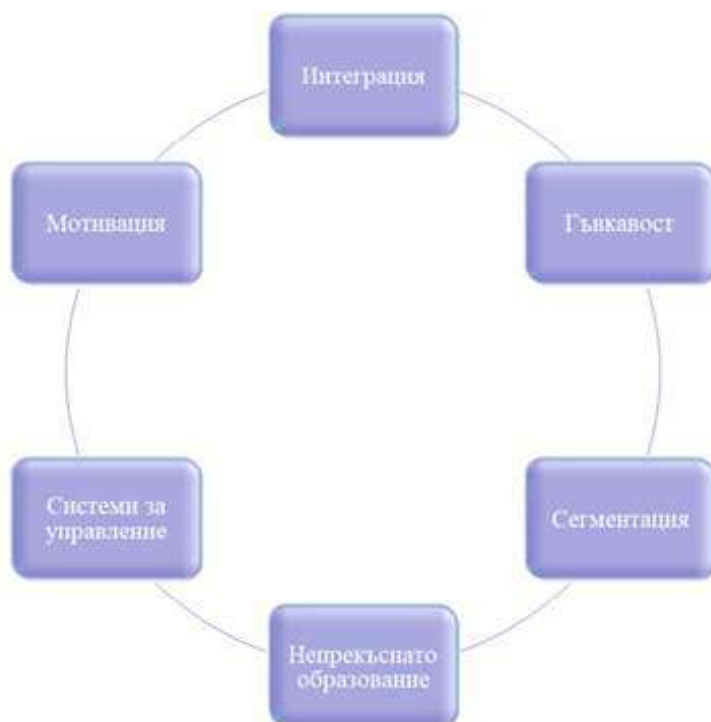
- ✓ Отчетност – създаване на условия за прозрачност по време на изпълнението;
- ✓ Ефикасност – поддържане на добро съотношение между използваните ресурси и получените резултати;
- ✓ Планиране – предопределя успеха и намира израз в предварително изготвен организационен план с включени дейности, порядък, отговорници;
- ✓ Системност и стратегическа ориентираност – поддържане на дългосрочни отношения с клиенти и партньори, използване на най-добрите практики в управлението на проекти, очертаване на дългосрочната перспектива в развитието на организацията;
- ✓ Психологическата интимност е емоционална и психологическа близост с другите членове. Резултат от привързаност, безусловно положително отношение, възможност за емоционална експресия, откритост, сигурност и подкрепа, проявяване и получаване на грижовност. Интегрираната ангажираност е близост, постигана чрез задачи и дейности, водеща до социална идентичност и самоопределение на членовете. Ценни са собствените умения и способности, които допринася за социално-психическото здраве и благополучие. Психологическата интимност е емоционално базирана, а интегрираната ангажираност се основава на поведението<sup>8</sup>. Основни акценти са овладяване на саморазкриването и обратната връзка.

### 3. Основни аспекти на модел за управление на релацията индивидуализъм – работа в екип

Възможностите за практическо управление на индивидуализма и екипната работа обединяваме в Модел за управление на релацията индивидуализъм – работа в екип<sup>9</sup>. Той извлича и интегрира техните положителните характеристики. Определяме го като предпоставка за ефективното съвместно функциониране на индивида и екипа.

При изготвянето му не следвахме парадигмата „или, или“, а „и, и“

В най-общ смисъл моделът, който изградихме включва следните основни елементи: интеграция, гъвкавост, сегментация, непрекъснато образование, системи за управление и мотивация (вж. Фиг. 3.).



Фигура 3. Основни аспекти на модел на управление на релацията индивидуализъм – работа в екип

Източник: Собствена разработка

<sup>8</sup> Shaver, P., Buhrmester, D. Loneliness, Sex-Role Orientation and Group life: A Social Needs Perspective in Paulus, P. Basic Group Process. NY. Springer-Verlag. 1985. p. 259–28.

<sup>9</sup> Предлаганият модел ще бъде надграден и доразвит при осъществяване на следващи етапи на изследването. В настоящото изложение представяме основните аспекти, които той обединява.

**3.1. Интеграция** – свързва се с обединяване на информация, методи, данни и процеси, съгласуване на дейности и на отговорностите една с друга и с по-мощните бизнес стратегии с цел взаимноизгодно сътрудничество в името на общия интерес.

Акцент е развитието и интегрирането на три аспекта – задача, индивид, екип. В случай че фокусът е само върху екипа и членовете, ще са налице оптимална работна обстановка и ниска производителност. Ако усилията са концентрирани единствено върху задачата и индивидите, работещи върху нея, екипността се понижава и членовете започват да теглят в различни посоки. При положение че се пренебрегнат индивидите, работата ще бъде свършена, но безвъзвратно ще се загубят ангажираността и усещането за лична стойност и принос.

Интеграцията създава предпоставка за бърза и адекватна реакция и намаляване на разходите чрез включване в повторна употреба на разработени конструкции чрез адаптиране.

**3.2. Гъвкавост** – включва приспособими програми към променящите се бизнес и икономически условия за по-ефективно управление и цялостно представяне. Не следва да се смята, че въвеждането на изолирана иновативна практика е гъвкавост. При разширяване обхвата на аутсорсинга например следва да се вземат в предвид фактите, че управлението на дружествата не приключва с аутсорсингът на дадена дейност, нито аутсорсингът приключва с договора.

Гъвкавостта обхваща стратегическото разбиране за промяната и необходимостта, осъзнаване, че няма как да имаме идеалния план, но следва да разполагаме с варианти на поведение, практики по отношение на дигитализацията и/или трансформиране на организацията в съответствие с технологиите. Акцент е гъвкавата заетост, посредством която се предлагат условия за по-добро балансиране между работата, личен и професионален живот. Гъвкавостта осигурява висока адаптивност към външната среда чрез разработване на инструменти за противодействие.

**3.3. Сегментация** – отнася се до използване на различния работен опит на индивидите за предлагане на продукт или услуга, които в максимална степен да отговорят на очакванията на целевата група.

Нарастващата важност на сегментацията в последните години е факт, поради информираността на съвременния потребител, все по-разнородните и сложни нужди, вкусове и начини на живот, новите продуктови пазари, конкуренцията, увеличеното предлагане.

Осигурява открояване на отличителните страни и възможностите и определя устойчивостта.

**3.4. Непрекъснато образование** – за да се отговори на пазарните предизвикателства, е необходим непрекъснат напредък. Загубата на темпа означава загуба на пазарни позиции, респективно клиенти и печалба. Нужно е управление на знанието и стратегия за учене през целия живот.

Непрекъснатото обучение и развитие, повишаването на компетенциите, разширяването и подобряването на уменията водят до повишаване качеството на работната ръка, по-голямо удовлетворение от работата, по-висок принос и заплащане, а в перспектива – израстване в организацията и увеличаване на конкурентоспособността.

Непрекъснатото образование дава възможността, от една страна, да излезем от масата, поддържаща първите три нива на Маслоу, а от друга – да споделим опит.

**3.5. Системи за управление** – ERP, CRM, SCM, HRMS – контролират изпълнението и генерират задачи в екипите, координирайки индивидуалните членове. Предоставят възможност за анализ и ефективно използване на ресурсите, съвместяване на оперативни данни, структуриране на информация, постигане на планирания резултат и удовлетворяване на изискванията.

ERP (Enterprise Resource Planning) е система за управление ресурсите на предприятията, съдържаща набор от програмни модули, които интегрират и поддържат основните работни процеси – производство, поръчки, доставки, управление на наличностите, управление на проекти, финанси и счетоводство и информацията за тях.

CRM (Customer Relationship Management) е система за управление на взаимоотношенията с клиентите – приложен софтуер, който управлява взаимодействието по отношение на продажби, маркетинг и поддръжка, насочен към разбиране на индивидуалните потребности на клиентите, посредством събиране, съхраняване и анализ на информация.

SCM (Supply Chain Management) – система за управление веригата от доставки, обхващаща процесите по планиране на веригата за доставки, разписание на доставчиците, заявки, покупки, инвентаризация, продуктов конфигурактор.

HRMS (Human Resource Management System) – дава цялостни решения, подпомагащи управлението на човешкия капитал с цел съкращаване на разходите и увеличаване производителността на труда.

CRM, SCM и HRMS могат да са самостоятелно приложение или специален модул в ERP.

Възможността за даване на различни роли и права в системите за управление осигурява обективност посредством достъп до информация и преодолява страха от предоставяне на концентрични знания на голям брой хора чрез управление на знанието. Закостенялостта не провокира. Системите за управление водят до активизиране, по-висока информираност, повишават сплотеността и улесняват вземането на решения.

**3.6. Мотивация** – при изграждане на концепция за мотивация е необходим индивидуален подход, разработен чрез ясно проследяване на причинно-следствените връзки във всички дейности: оценка на работата, заплащане, кариерно развитие.

За да се намери оптималният вариант на факторите за мотивация, е необходимо те да се изследват на две нива – от гледната точка на служителите и на организацията. Усилията на мениджърите трябва да се насочат към идентифициране на потребностите. Следва да се търси баланс в приложението на теориите за мотивация: вътрешните, отдаващи предимство на промените в човека; процесуалните, подчертаващи взаимодействието на човека и средата, и външните теории, фокусирани към елементи от средата, тъй като всяка отделна теория подчертава само малка част от вариацията в човешкото поведение.

Инцидентните действия и кампанийните мероприятия не водят до дългосрочни резултати, необходимо е цялостно стратегическо виждане.

На нивото на изследваните дружества моделът ще осигури:

- ✓ интегриране на индивидите и екипите, задачите и дейностите, на екипите и отделите в организацията;
- ✓ разбиране на необходимостта от промяна;
- ✓ използване на опита на различните единици;
- ✓ повишаване качеството на работната ръка;
- ✓ парирание негативните характеристики на индивидуализма посредством използване на системи за управление чрез генериране на задачи и координиране на дейности;
- ✓ ангажираност на персонала.

С реализацията на възможностите за повишаване ефективността на съвременните организационни форми и прилагането на Модела на управление на релацията индивидуализъм – екипна работа ще се постигнат следните стратегически ползи:

- Синергия (взаимоотношение, при което получените ефекти са по-голям от сумата на индивидуалните ефекти) и интерактивност (желание на участниците в екипа взаимно да се допълват, за да изпълняват общата цел);
- Възможност за ефективно използване на ресурсите и потенциал за придобиване на конкурентно предимство;
- Екипна креативност и дивергентно мислене – с отчитане агрегирането, индивидуалните различия във възрастта и изпълнението, функционалното разнообразие;
- Оптимална атмосфера – субективно чувство за принадлежност, ценност, удовлетвореност от постигнатото, сигурност в перспективата и повишаване на мотивацията.

## Заклучение

Независимо че управлението на релацията индивидуализъм – работа в екип се различава по специфика, мащаб, срокове на изпълнение, степен на въздействие и конкретни резултати, то се повлиява положително от мониторинга, подчинява се на едни и същи принципи и методи и засяга еднакви управленски аспекти.

Новата екипна среда се характеризира с дифузия на талант, умения и способности сред различни членове и оценяване ценността на индивидуалния принос. Ключовите характеристики на индивидуализма се превръщат в предпоставка за изграждане на екипи, а екипите, от своя страна, влияят върху индивидуализма. Новата екипна среда изисква разбиране на промените, управление на



разнообразието, непрекъснато усъвършенстване и интегрирани усилия за изпълнение на задачите. Мениджмънтът трябва да се насочи към управление на релацията индивидуализъм – работа в екип, а управленските въздействия да се насочат както към екипа, така и към индивидите в него.

Идентифицираме две възможности за повишаване ефективността на съвременните организационни форми – перманентен мониторинг и спазване принципите на съвместна дейност. Перманентният мониторинг обезпечава извършването на контролирана, последователна и ориентирана към бъдещето дейност от индивидите и екипите чрез прилагането на систематичен подход за анализ и оценка. Принципите на съвместна дейност, които дефинираме, осигуряват координация и съпричастност, прозрачност и рентабилност, оптимално разпределяне на ресурсите, чертаене на перспективи.

Възможностите за практическо управление на индивидуализма и екипната работа обединяваме в Модел на управление на релацията индивидуализъм – работа в екип, който гарантира:

- обединяване на задача, индивид и екип; на информация, методи, данни и процеси, съгласуване на дейности и отговорности една с друга и с по-мащабните бизнес стратегии;
- стратегическо разбиране за промяната и приспособими програми към променящите се условия;
- използване на различните знания, умения, компетенции и работен опит на индивидите за постигане на екипните цели;
- непрекъснато усъвършенстване;
- структуриране на информация, управление на знанието, координиране на индивидуализма в рамките на екипа, обективност към изпълнението и възможност за оптимизиране на процесите;
- идентифициране на потребностите и приложение на знанието за тях.

Реализирането на дефинираните възможности неминуемо ще доведе до стратегически ползи за организацията: синергия, интерактивност, ефективно използване на ресурсите, конкурентно предимство, екипна креативност, дивергентно мислене и оптимална атмосфера.

Успешното управление изисква много повече от добро планиране и управленски решения. Ние предлагаме възможности за управление на релацията индивидуализъм – работа в екип, фокусирани върху интеграция, гъвкавост, сегментация, системи за управление, акцент на мотивацията на персонала и непрекъснатото образование. Конкретизирането им и тяхното използване на практика ще превърнат управлението на релацията индивидуализъм – работа в екип в предсказуемо успешен инструмент, даващ възможност да се реагира изпреварващо и да се чертаят перспективи посредством оптимално използване на интелектуалния капитал.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Баичинска, К.** Ценности. Ценностен стрес... Ценностна криза! София: АИ „Марин Дринов“, 1994. // **Baichinska, K.** Tsennosti. Tsennosten stres... Tsennostna kriza! Sofia: AI “Marin Drinov”, 1994.
2. **Данчев, Н.** Психология на националния характер. В. Търново: М Прес, 2006. // **Danchev, N.** Psihologia na natsionalnia harakter. V. Tarnovo: M Pres, 2006.
3. **Паунов, М.** Ценности и ценностни приоритети на българите: особености, сходства и различия с други европейски държави. София, 2010. // **Paunov, M.** Tsennosti i tsennostni prioriteti na balgarite: osobenosti, shodstva i razlichia s drugi evropeyski darzhavi. Sofia, 2010.
4. **Пенчева, И.** Управленски умения. В. Търново: Абагар, 2013. // **Pencheva, I.** Upravlenski umenia. V. Tarnovo: Abagar, 2013.
5. **Drucker, P. F.** There’s More than One kind of Team. *Wall street journal*. 11.2.1992.
6. **Hirschhorn, L.** Managing in the New Team Environment. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2002.
7. **Shaver, P., Buhrmester, D.** Loneliness, Sex-Role Orientation and Group life: A Social Needs Perspective in Paulus, P. Basic Group Process. NY: Springer-Verlag. 1985. p. 259–288.
8. **Taylor, A. and Greve, H. R.** Superman or the Fantastic Four? Knowledge Combination and Experience in Innovative Teams. *Academy of Management Journal* 49, 2006, p.723–740.