

ЕКИПИТЕ В ПРЕДПРИЯТИЯТА – СЪЩНОСТ И ФОРМИРАНЕ

Нина Валериева Костадинова

Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Катедра „Индустриален бизнес и предприемачество”

Резюме: В статията са изяснени някои същностни аспекти на екипната организация на труда в отговор на нарастващата конкуренция, бързите темпове на технологични промени и новите изисквания към качеството на предлаганите продукти и услуги. Изведени са специфичните характеристики и ползите от прилагането на екипната организация на труда в отделните предприятия. На тази основа са очертани възможностите за извличане на конкурентни предимства чрез избор на подходящ екип и са описани основните дейности, съпътстващи процеса на формиране на екипната работа.

Ключови думи: предприятие, екипна организация на труда, избор на екип, формиране на екип.

JEL: J24, L23, M20.

ENTERPRISES TEAMS – NATURE AND FORMATION

Nina Valerieva Kostadinova

The D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
The Department of Industrial Business and Entrepreneurship

Abstract: The paper clarifies some essential aspects of the team work organization in response to growing competition, the rapid pace of technological change and the new requirements for the quality of the products and the offered services. The specific features and benefits of applying the team work organization in the industrial enterprises are presented. On this basis, it outlines the opportunities for gaining competitive by selecting an appropriate team advantages and describes the main activities, accompanying the process of forming teamwork.

Keywords: enterprise, team work organization, team selection, team formation.

JEL: J24, L23, M20.

Увод

В условията на динамична среда, за да запазят конкурентните си предимства, предприятията се нуждаят от въвеждането на гъвкави и ефективни форми на организация на труда. Те трябва да осъществят промени, насочени към повишаване качеството на продуктите, равнището на конкурентоспособност и удовлетвореността на своите потребители. Все по-голям брой стопански субекти осъзнават, че за да отговорят на бизнес предизвикателствата, е необходимо въвеждането на екипната организация на работа.

Актуалността на разглежданата тема произтича от възможностите за реализиране на многопосочни ползи и синергия, които екипната форма на организация предоставя на предприятията. Стопанските субекти разбират значението на екипната работа и предимствата от нейното използване, но често на практика не успяват да създадат необходимите условия за функциониране на екипите, които да съдействат за постигането на положителни резултати. Те не познават в дълбочина спецификата на екипите и екипната работа, пропускат важни организационно-подготвителни моменти и не се възползват максимално от възможностите, които изборът на подходящ екип и правилното реализиране на дейностите, изпълващи съдържанието на етапите по формиране на екипа, им предоставят за подобряване на фирмената ефективност.

Настоящата разработка има за *цел* да се изяснят същностните аспекти на екипите и очертаят възможностите за извличане на конкурентни предимства чрез избора на подходящ екип и правилното реализиране на основните стъпки за неговото формиране.

За постигането на целта се формулират следните задачи:

Първо, да се изяснят някои същностни аспекти на екипите и формулират преимуществата, които екипната организация на труда предоставя на отделните предприятия.

Второ, да се идентифицират възможностите, които ще осигури изборът на подходящ екип за подобряване ефективността на предприятието.

Трето, да се очертаят основните етапи, които съпътстват процеса на формиране и функциониране на екипа, с акцент първоначалния етап, представяйки в дълбочина най-важните стъпки при формирането на екипа в предприятията.

Обект на настоящата разработка е екипната организация на работата в производствените предприятия.

Предмет на изследване са основни теоретични аспекти на екипите, свързани с изясняване на същността им, избора на подходящ екип и основните стъпки при формиране на екипна структура като основа за разширени емпирични и надграждащи изследвания в тази насока.

1. Същност и специфични характеристики на екипите в предприятията

Работата в екип е един от начините за организиране на труда в предприятията, водеща до прилагането на специфична практика в управлението на човешките ресурси, в основата на която е пълноценното използване на потенциала на знанията, уменията и инициативата на заетите. Утвърждаването на екипната организация на труда и формирането на резултатно функциониращи екипни структури е надеждното средство за успешно справяне със ситуации, изискващи бързи и адекватни решения, които не са по силите на от-

делни служители или работни групи. Дилемата „индивидуална” или „екипна организация на труда” със сигурност е стояла пред ръководството на не една производствена структура. В отделните предприятия „трудите процеси са разнообразни, а използването както на индивидуалната, така и на екипната работа има място във всяка една от тях” (Илиев, 2005, стр. 249).

Преди вземането на управленско решение за въвеждане на екипната форма на организация на труда мениджърите трябва да са наясно, че йерархичната и функционална група от служители не е екип и не създава екипни резултати, както и че не всяка ситуацията или проблем изискват създаването на екип. Необходимо е, добре да се познават същността на екипа, специфичните му характеристики, отличаващи го от групата хора, които работят заедно и си сътрудничат, да се анализират преимуществата, които той създава както за отделните членове, така и за цялото предприятие и др.

В специализираната литература съществуват множество определения и дефиниции за същността на екипа. Едно от най-разпространените е това на Каценбах и Смит, които определят екипа като малка група от хора с допълващи се умения, отдадени на обща цел, набор от конкретни цели за изпълнение на работата и прилагане на специфичен подход, по отношение на който лицата се възприемат като еднакво отговорни (Katzenbach & Smith, 1993, стр. 32). Подобно е разбирането за екипите на Каменов и Хаджиев, които посочват, че екипът е малка група от хора с допълнителни умения, които са свързани пряко с постигането на общи специфични цели, уникални резултати и организационно съвършенство чрез подход, за който се държат взаимно отговорни (Каменов & Хаджиев, 2000, стр. 32). Ричард Хакман, разглеждайки екипната дейност, стига до извода, че истинските екипи трябва да притежават: екипна задача, ясни граници, ясно конкретизирана власт да управляват собствените си работни процеси и стабилност на членството в продължение на разумен период от време (Hackman R., 2002, стр. 41).

Друга група изследователи, като Харизанова и Христова, при дефиниране същността на екипа насочват своето внимание към ценностите и ролите на участниците. За Харизанова екипът е социална общност от определен брой индивиди по отношение на тяхната роля и статус. Тези индивиди споделят ценности и норми, които вдъхновяват поведението им за всичко, отнасящо се до живота на екипа (Харизанова, Миронова, & Бояджиев, 2006, стр. 179). Христова определя екипа като малка група от хора, която възниква по специален повод, нейните участници са еднакво силно съпричастни към постигането на обща цел и работят заедно в постоянна взаимна зависимост помежду си, за да изпълнят целта (Христова, Христов, & Христов, 2006, стр. 59).

На база на посочените дефиниции можем да допълним и изведем определение за екипите в предприятията. Екипът в предприятията е *малка група от хора с относително сходство в квалификацията и способностите, които в атмосфера на открита комуникация и сътрудничество обединяват усилията си за постигане на обща цел, интегрирана с целта на предприятието, към която са силно съпричастни и еднакво отговорни за резултатите от нейното постигане.*

Специфичните характеристики на екипната работа в отделните предприятия не са универсални за икономическата дейност като цяло. За отделните стопански субекти те имат различно влияние върху процеса на формиране и избор на екип. Трябва да се вземат под внимание редица фактори като: отраслова принадлежност; големина на предприятието; вид на производствената дейност; степен на специализация, концентрация и коопериране; режим на работа; номенклатура и асортимент на произвежданата продукция и др., както и доколко производствената и организационната структура могат да създадат необходимите условия за работа в екип и оттам – да съдействат за реализирането на повече и по-значими ползи.

Въпреки това, за да се подчертае необходимостта от спазването на определени правила и принципи (условия/изисквания) при проектиране на екипна организация на работа, е нужно да се изяснят специфичните характеристики на екипите. Те предоставят на всяко едно предприятие яснота относно: принципите за създаване на екипна работа; конкретната структура, която трябва да бъде изградена; режима на работа и подходящата за екипа среда на функциониране и постигане на резултати (Христова, Христов, & Христов, 2006, стр. 60-61). От подобни позиции специфичните черти и параметри могат да се разглеждат като своеобразен ориентир за определяне основните стъпки в процеса на формиране на екипа в предприятието. Това твърдение може да бъде допълнено и представено в обобщен вид в Таблица 1 (вж. табл. 1).

Според Кристиан Хаджиев, към което твърдение се придържаме и ние, „днес никой не се съмнява в настъпването на нова ера, чиито високи нива на съвършенство зависят от изискванията на клиентите, тоталното качество, постоянните иновации, овластяването на работната сила и партньорството с доставчици и потребители” (Каменов, Асенов, & Хаджиев, 2000, стр. 115). Всичко това изисква специфични промени в цялата организация на работа, което е сериозно предизвикателство за всяко предприятие. Един от най-подходящите варианти за действие, в отговор на подобно предизвикателство, е динамизиране на фирмената дейност посредством екипите и възползване от преимуществата, които екипният подход носи на членовете на екипа, от една страна, и на стопанските субекти, от друга. За отделните членове на екипа предимствата се свързват най-вече с: развиване на чувството за принадлежност, осигуряване на сигурност и уважение; предоставяне на възможност за участие във вземането на решения; работа в условията на открита комуникация, сътрудничество и подкрепа; съвместно справяне с множество предизвикателства; по-висока мотивация; постигане удовлетвореност от труда, допълнително обучение и професионално развитие и др. Ползите за предприятието произтичат от това, че екипът обединява в едно цяло хора с различни компетенции, знания и опит, което предоставя възможности за генериране на повече свежи идеи, осигуряване на взаимозависимост при постигането на целите и солидарна отговорност за крайните резултати, по-добро оползотворяване на ресурсите, възможност за бърз отговор на промените във външната среда и по-малко грешки в работата чрез периодична оценка на постигнатото.

Таблица 1
 Специфични характеристики на екипа в предприятията

Проектиране на екип	Елементи на процеса „Проектиране на екип“
<i>Формулиране на ясни правила и принципи за създаване на екипа</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Идентифициране на основателни причини за създаването на екип; – Осигуряване на условия в предприятието за въвеждането на екипна организация на труда; – Демонстриране на подкрепа от ръководството; – Осигуряване на необходимите ресурси за работа на екипа; – Формулиране на ясно определена, измерима и постижима обща екипна цел; – Постигане на еднакво разбиране за целта; – Интегриране на екипната цел с целите на предприятието; – Взаимна отговорност за изпълнението на екипните цели; – Обвързване на целта с периодично обективно измерване на постигнатото.
<i>Изграждане на специфична структура на екипа</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Избор на членове на екипа (изисквания за големина); – Наличие на технически, организационни, междуличностни и умения за решаване на проблеми; – Постигане на адекватна комбинация на и баланс между специфичните характеристики, квалификация и способности на лицата (строги изисквания към състава); – Осигуряване на необходимото ниво на компетентност за участие в екипа – справяне с два вида поведение: екипно и индивидуално; – Идентифициране и формулиране на специфични екипни ценности в процеса на работа – съпричастие към целта, доверие и открита комуникация; – Поддържане на ефективни връзки и своевременна обмяна на информация с другите организационни звена в предприятието и извън него.
<i>Конструиране на специфичен механизъм на работа</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Определяне обхвата и съдържанието на обща работа за постигане на екипната целта; – Приемане на правила за вземане на екипни решения; – Създаване на екипни норми на поведение – поведенчески, професионални и др.; – Съставяне на бюджет на екипа; – Проектиране на близко разположение на работните места на членовете на екипа в рамките на предприятието и/или осигуряване на добра интернет връзка за външните на предприятието участници; – Осигуряване на висока степен на интерактивност между участниците чрез сътрудничество, договаряне и оказване на помощ; – Формиране и последващо поддържане на готовност за коригиране поведението на екипа и съставяне на план за корекции в съответствие; – Планиране и организиране на обучение за работа в екип; – Разработване на система за оценка изпълнението на работата.
<i>Създаване на подходяща среда за работа на екипа</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Институционализиране на екипа в структурата на предприятието; – Овластяване на екипа (свобода на екипа да избира средствата за постигане на своите цели); – Въвеждане на структурни облекчения, подпомагачи работата на екипа; – Промяна във фирмената култура (мислене, емоции, нагласи, вземане на решения); – Въвеждане на специфична практика за управление на човешките ресурси – подбор, обучение, оценяване, възнаграждения и др.; – Управление на промяната чрез баланс между традициите и изискванията за проектиране на екипна организация на труда.

Изводът, който можем да направим, е, че основното преимущество на екипа е свързано с възможността да се реализира синергия¹, породена от специфичния начин на функциониране на екипите и реализиране на екипните цели – споделяне от участниците на обща посока за развитие и обща цел, развитие на силно чувство за принадлежност към екипа (на тази база и към предприятие), разчитане на подкрепата на всички останали членове на екипа и др. Взаимозависимостта между участниците в екипа формира ценности, които насърчават доверието, зачитането на различията, подкрепата и признанието на постиженията на другите. Освен това екипите създават ефективна комуникация и обмен на повече информация не само между отделните членове, но и с други звена и екипи в предприятието и извън него.

2. Възможност за подобряване ефективността на предприятието чрез избор на подходящ екип

Производственото предприятие е отворена система и функционира под влиянието на редица вътрешни и външни фактори. Тези фактори могат да породят както положителни, така и отрицателни последици за дейността на предприятието. Негативите, произтичащи от параметрите на вътрешната среда, могат да бъдат свързани най-вече със: спад в приходите/увеличение на разходите, недоволни клиенти, липса на иновации, липса на идеи и креативност, ниска мотивация на служителите и др. Външната среда представлява съвкупност от външни ограничения и условия, с които предприятието трябва да се съобразява и да адаптира своята дейност в зависимост от тяхното влияние. Отрицателното въздействие на външната среда може да се търси в: появата на нови конкуренти, поява на заместители на продукта, свиване на пазарния дял, неудовлетворени клиенти, нови изисквания на потребителите и др. За разрешаването на тези проблеми често предприятията правят промени, свързани с организацията на дейността, и въвеждат екипната форма на организация на труда, като задължително отчитат подходящия вид екип на база специфика, ситуации или периоди, удачни за използването на екипи, възможни за реализиране ползи и др.

В икономическата литература съществуват различни мнения относно критериите за разграничаване и видовете екипи в рамките на отделните критерии. Независимо от избрания критерий, предприятията следва да се съобразят с: отличителните белези на отделните видове екипи, възможния им принос, предимствата и недостатъците, които носят в конкретни проблемни ситуации, времето за тяхното разрешаване и потребностите на

¹ „Синергия”, от гр. език „synergie”, означава помощ, дружно действие на няколко органа. (Речник на чуждите думи в български език. София. „Наука и изкуство”, 1970).

самото предприятие. В настоящата разработка, като най-целесъобразна от гледна точка на възможностите за подобряване ефективността на предприятието, ще използваме класификацията на екипите в зависимост от тяхното предназначение или „функцията“, която екипът изпълнява. Според посочения признак екипите се разграничават на: *работен, проектен, паралелен, мениджърски и неформален*, като повечето от тези видове екипи могат да работят и при географска отдалеченост на участниците (Христова, Христов, & Христов, 2006, стр. 67).

Изборът на вид екип в най-голяма степен зависи от целите за постигане, а познаването на ползите, проблемите за разрешаване и/или ситуациите, при които може да се създаде един или друг вид екип, ще помогне на предприятието да използва тези знания (тази информация) като ефективно средство за подобряване на мотивацията на работещите и за повишаване конкурентоспособността на предприятието като цяло (вж. табл. 2).

В допълнение, при необходимост от повишаване достоверността на набираната информация, осигуряване на повече свежи идеи и гарантиране на по-голяма степен на сътрудничество между заетите в предприятието може да създаде неформален екип. Членството в такъв екип е доброволно, като участие могат да вземат и работещи в други предприятия – клиенти и/или доставчици. Целта е поддържане на постоянни контакти, ефективна обмяна на информация и сътрудничество в и извън предприятието. Неформалният екип ще осигури достоверна информация за клиентите, доставчиците и дистрибуторите, ще подобри комуникацията между отделните звена в предприятието и ще стимулира вътрешната мотивация на служителите към сътрудничество.

С оглед на възникналия проблем или ситуацията, която налага формирането на екипна организация на работата, предприятието трябва да направи избор на „подходящия“ екип, който да доведе до реализирането на поставената цел, а оттам – и до подобряване на ефективността и повишаване на конкурентоспособността. Този избор се налага от факта, че всеки отделен екип притежава специфични (отличителни) белези, съдейства за разрешаването на конкретен проблем и генерира ползи (приноси) за цялото предприятие.

Така например работният екип ще осигури постоянно подобряване качеството на произвеждания продукт; проектният екип ще доведе до промени, свързани със създаването на нови продукти и/или технологии; паралелният екип ще генерира идеи, становища, предложения, които ще подпомогнат различни сфери от дейността на предприятието, а мениджърският екип чрез координация и съгласуваност на дейностите ще намери най-адекватното решение на важен за предприятието проблем.

Таблица 2
Характеристика на видовете екипи

Вид екип	Характерни черти	Принос	Проблем за разрешаване
Работен екип	<ul style="list-style-type: none"> – Ясно очертани граници; – Създаване на конкретен екипен продукт; – Овластяване за извършване на управленски дейности; – Обща отговорност за изпълнението на целта; – Балансиран подбор 	<ul style="list-style-type: none"> – Постоянно подобряване на продукта; – Директен поглед върху потребителите и конкурентите; – Подобрява ефективността и конкурентоспособността в кратки срокове 	<ul style="list-style-type: none"> – Влошени финансови показатели; – Висок процент на брак в производството; – Нараснал брой недоволни клиенти; – Свит пазарен дял; – Липса на координация между отделите.
Проектен екип	<ul style="list-style-type: none"> – Създаване на еднократен „резултат“; – Статут на организационна единица; – Членовете са добри професионалисти; – Овластен да взема самостоятелни решения; – Директни връзки с 	<ul style="list-style-type: none"> – Внедряване на новости, подобрения, извършване на организационни промени; – Ускорени иновации, развитие и получаване на нарастваща печалба. 	<ul style="list-style-type: none"> – Разработване на нов продукт; – Промяна в технологията; – Нова организация на работата; – Разширяване на материалната база. – Нови пазарни взаимоотношения.
Паралелен екип	<ul style="list-style-type: none"> – Динамична организационна единица; – Овластяване на принципа за самоуправление; – Краен „продукт“ – препоръки, предложения и нови идеи; – Балансиран състав. 	<ul style="list-style-type: none"> – Генериране на идеи, предложения и становища; – Подпомагане дейността на организацията; – Липса на необходимост от структурни промени. 	<ul style="list-style-type: none"> – Проблеми в качеството на продукта, обслужването на клиентите, доставките и продажбите; – Увеличава се бракът в производството.
Мениджърски екип	<ul style="list-style-type: none"> – Строго фиксиран състав от мениджъри с позиции във висшите нива; – Автономност; – Обща цел – управление на бюджет (ресурси), стратегия и бизнес процеси; – Силно сътрудничество. 	<ul style="list-style-type: none"> – Подобряване координацията на работата в предприятието; – Решаване на значими проблеми. 	<ul style="list-style-type: none"> – Конфликти в управленските структури (мениджърския борд, управителен съвет, съвет на директорите и др.); – Неизпълнени управленски решения; – Силно нарастване на конкуренцията; – Липса на свежи идеи; – Групово единомислие

Изборът на подходящия вид екип, който предприятието ще създава и развива, е едно от важните решения, свързано с въвеждането на екипна

организация на работата. От избора ще зависи постигането на целта, която ще се възложи за изпълнение на екипа, средствата, с които ще се постигне тази цел, и преимуществата за предприятието, свързани с подобряване на неговата ефективност и справяне с пазарните предизвикателства като цяло.

3. Формиране на екип

Важен момент при подготовката за формиране на екипа е да се установи наличието на определени условия (икономически, психологически, организационни, технико-технологични и социални) и да се направи обобщение за адекватността/потребността на планираното за въвеждане организационно решение – използване на екипната форма на организация в предприятието. Пропускането на подобен момент крие опасност за отдалечаване от целта, за която е създаден екипът. Характеристиките на отделните условия, както и конкретната им комбинация, са строго специфични за отделните предприятия. Въпреки това съществуват някои общи условия, чието наличие е от съществено значение, независимо от предмета на дейност, размера, формата на собственост и др. идентификационни параметри на отделните предприятия. Те включват:

➤ *Подкрепа от ръководството* – тя намира израз в осигуряване на необходимите ресурси, помощ при избора на членове на екипа, съвети и напътствия. Тук е важно да отбележим и отношението на работниците и служителите към екипната организация на работа;

➤ *Структурни облекчения* – ако организацията на предприятието не се подчинява на строга йерархична структура, работата на екипа ще протича по-бързо, гъвкаво и резултатно, поради улеснени процеси на споделяне на информация и сътрудничеството между членовете на екипа (включително между тях и другите звена в предприятието);

➤ *Определено равнище на автономност на екипа* – свързано е с овластяване на екипа относно: избор на средства за постигане на екипната цел, начините за вземане на решения (Кънев & Христова, 2009, стр. 8-9), избора на екипните правила и норми, разпределянето на задачите между участниците и др.;

➤ *Система за определяне на възнагражденията и наградите* – възнагражденията трябва да са насочени първо към екипните, а след това – към индивидуалните постижения. Основната задача е да се изгради система, която да възнаграждава колективната работа и да поощрява отделните членове на екипа. Успешна стратегия в това отношение се оказва използването на елементи на съществуващите системи за възнаграждение, приети в отделните предприятия и тяхното приспособяване към различните видове екипи. Системата от награди трябва да включва както материални (повишаване размера на работната заплата, предоставяне на премии, бонуси и др.), така и нематериални (изказване на похвали, зачитане на индиви-

дуалните потребности, повишаване на статуса, осигуряване на възможност за извършване на интересна работа, предоставяне на по-голяма сигурност и др.) стимули;

➤ *Опит в работа в екип* – екипите винаги имат полза, когато предприятието като цяло и отделните членове на екипа имат богат опит с екипната работа. Липсата на опит изисква осигуряването на допълнително време и средства за работа в екип и изграждането или усъвършенстването на екипни умения – за слушане, общуване с различни типове хора, сътрудничество с колеги извън екипа и собствения отдел, поддържане на вниманието върху актуалната задача и др. (Люки, 2006, стр. 30-31);

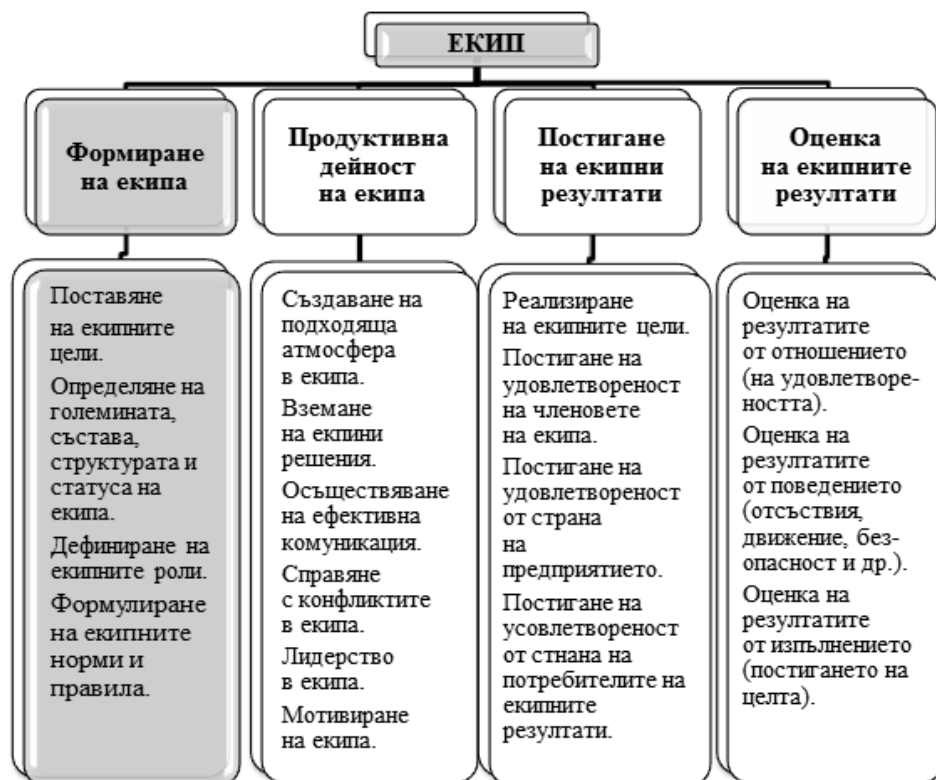
➤ *Специфична система за управление на човешките ресурси* – необходимо е удачно синхронизиране на дейностите по подбора, набирането, обучението, развитието, оценяването и възнаграждението на членовете в екипа, с аналогичните дейности и подсистеми на системата за управление на човешките ресурси в предприятието като цяло. В допълнение, тези дейности трябва да отчитат спецификата на работата в екип.

Формирането на екип в предприятията изисква целенасочени управленски решения и действия, които да подтикнат отделните служители/работници да се обединят около една обща цел, за постигането на която да използват максимално своите знания, опит и потенциал. Проектирането на екипната организация на труда и използването на екипите е процес, който преминава през отделни **етапи** на развитие, които условно можем да разграничим на: **формиране на екипа, продуктивна дейност на екипа, постигане на резултати от екипа и оценка на резултатите от екипната работа** (вж. фиг. 1). В рамките на всеки от тези етапи протичат определени взаимосвързани и последователни процеси и дейности, от качеството на които зависи степента на успешно изграждане на единната, общодайстваща система, наречена „екип“.

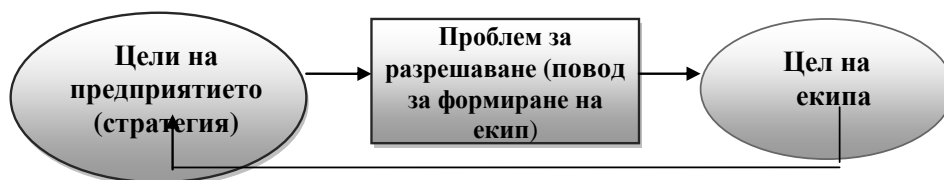
Формирането на екипа започва с **определяне на екипната цел**. От съществено значение при дефинирането ѝ е да бъдат спазени последователността и зависимостите, представени на Фигура 2 (вж. фиг. 2).

Съществуването на екип без цел е невъзможно. „Целта на екипа не е мисията на предприятието, нито пък е сбор от индивидуалните цели на членовете на екипа” (Katzenbach & Smith, 1993, стр. 42). Тя произтича от мисията на предприятието, а нейното постигане ще е предпоставка за подобряване на дейността му, за създаване на мотивация и отговорност в отделните членове. Обикновено ръководството идентифицира целта като обяснява в най-общи линии какво се очаква от работата на екипа, а изборът на средства за нейното постигане се оставя на екипа. Основно изискване е, целта да бъде постижима, измерима и да бъде приета от всички или поне да има еднакво разбиране за нея. Винаги съществува риск, членовете на екипа да не станат съпричастни към общата цел, при което всеки ще поеме в различна посока, а конфликтите ще бъдат неизбежни. След приемането на целта, членовете на екипа, заедно с ръководството, трябва да

определят ясни правила относно измерването на резултата, за да могат във всеки един момент да преценят, движат ли се към постигането на успех. Екипната цел е важен момент от процеса на формиране на екипа, тъй като тя разкрива какъв ще е продуктът, който екипът трябва да създаде, и какъв ще е приносът на този екипен продукт към разрешаването на конкретния проблем в предприятието като цяло.



Фигура 1. Формирането на екип като етап от процеса на изграждане и функциониране на екипите в предприятията



Подобряване ефективността на предприятието

Фигура 2. Определяне на екипните цели

Основен въпрос при формирането на екипа е и **определянето на неговата численост** (броя на неговите членове). В специализираната литература няма единно мнение относно точния размер на екипа в предприятието, но повечето автори се обединяват около твърдението, че той зависи от екипната цел. Според Бейли и Коен (Cohen & Beiley, 1997, стр. 239-290) твърде малкият или твърде големият брой членове на екипа влошават неговото представяне. За Белбин (Belbin, 2012, стр. 108) оптималният екип се състои от девет души, разпределени на база деветте вида роли на отделните членове, а според Хакман и др. (Hackman J. , 1987, стр. 315-342) размерът на екипа трябва да включва минималния възможен брой членове, необходими за реализация на целите. Най-добрият вариант е да се назначат точно толкова души, колкото са необходими, за да се свърши работата качествено и навреме. Твърде малкото хора в екипа ще забави изпълнението на задачите поради липсата на всички необходими умения, а твърде многото членове ще губят ценно време и енергия за общуване и координация.

Каценбах и Смит предлагат следните *критерии за определяне на това дали екипът е твърде голям или твърде малък* (Katzenbach & Smith, 1993, стр. 62):

- Възможност екипът да се събира лесно и често;
- Членовете на екипа да могат да общуват лесно и често;
- Не са необходими допълнителни хора, за да се свърши работата.

Важно е да се знае също, че с течение на времето и в зависимост от етапа на развитие на екипа може да се наложи разширяване или намаляване броя на участниците в екипа. Препоръчва се намаляване на текучеството до минимум, предвид необходимостта за обучение на новите членове за работа в екип, което би отнело ценно време и би забавило реализирането на екипните цели.

При **избора на членове на екипа**, като следващ важен момент от процеса на формиране на екип, възниква въпросът за вида, обхвата и комбинацията от знания, умения, опит и способности, необходими за постигане на екипната цел. Според експертите най-важно е, участниците в екипа да притежават умения за работа в екип. Това е вярно, при положение, че предварително са известни необходимите като вид умения и начините за тяхното измерване (оценяване). Оценяването на уменията е двустепенен процес. *На първия етап* се прави обективен преглед на работата и се определят уменията, които ще се използват за извършване на дейностите. *Вторият етап* е свързан с търсене сред персонала на предприятието на подходящите лица с правилните умения. В обхвата попадат всички членове, които притежават технически умения (справяне със собствената работа), умения за решаване на проблеми и вземане на решения, както и социални умения (междупличностни и междуекипни комуникационни умения). Основният проблем е как да се изгради правилната комбинация от тези

умения. Техническите способности задължително трябва да присъстват в най-голяма степен, но не трябва да се пренебрегват и останалите, тъй като членовете ще имат способността да „свършат работата”, но няма да успеят да изградят доверие помежду си и ангажираност към общата цел. Наличието на предварителна яснота за вида и комбинацията на необходимите екипни умения е един от най-важните моменти от процеса на изграждане на екипите в предприятията. Поради тази причина считаме, че целесъобразен подход при избора на подходящи членове на екипа е оценяване на приноса, който могат да имат за постигане на екипната цел, или степента, в която могат да изпълнят успешно разпределените им „екипни роли” (отколкото уменията (компетентността) за работа в екип).

Екипната роля е характерно поведение, присъщо на участника в екипа, носещо специфичен принос за изпълнение на екипната цел. Счита се, че ефективен е този екип, в който присъстват относително балансирано всички екипни роли. В книгата „10-те златни правила за работа в екип” (Христова, Христов, & Христов, 2006, стр. 130-149) е описан моделът за десет екипни роли. Всяка от тях съответства на поведения, характерни за три типа хора (мислещи, правещи и чувстващи), които имат различен вид принос в екипната работа. Представителите на всяка от групите хора са силни в определени области и допринасят по специфичен начин за изпълнението на екипните задачи. В допълнение се обособява и една обединяваща, десета роля – на „Председател” (участникът в екипа, който успява да интегрира усилията на трите типа хора в екипа в едно цяло), която съчетава в себе си мениджърско и лидерско поведение.

Можем да обобщим, че при определяне на подходящите участници за екипа трябва да отчитаме зависимостта – *резултати, които очакваме от екипа, и поведение, което ще доведе до тези резултати.*

Друг важен момент при формирането на екипа е **установяването на правилата и нормите**, които да се спазват от всички. *Правилата* трябва да са ясно формулирани и приети от всички, след което стават задължителни за членовете. *Нормите* могат да се дефинират като очаквани модели на поведение, формално или неформално установени от екипа, които улесняват взаимодействието в екипа като описват очаквани (приети) начини на реакция в определени ситуации. Нормите за екипната работа могат да се търсят в пет области – норми за работата на екипа, норми за екипните взаимоотношения, за производството на екипния продукт, за ресурсите на екипа и за външния вид и трудовата дисциплина (Христова, Христов, & Христов, 2006, стр. 197-198). От съществено значение е, участниците да знаят и разбират какви ще са санкциите, съответно премиите, при нарушаване/спазване на екипните нормите. Това е най-подходящият начин за създаване на желаната атмосфера на разбирателство, сътрудничество и отговорност.

Изложеното дотук е свързано с първите стъпки по създаването на ефективен екип. То дава основание да обобщим, че с формирането на еки-

па се полагат основите за изграждането на успешно функционираща организационна единица, вписана в структурата на предприятието, която постига поставените цели и носи удовлетвореност на изпълнителите.

Заклучение

Днес все повече стопански субекти осъзнават, че използването единствено на традиционните структури не може да им осигури необходимата гъвкавост. Целите и задачите, стоящи пред предприятията, стават все по-сложни, изискващи многофункционални знания и умения, които в повечето случаи не могат да бъдат реализирани от отделни личности (не съществува човек, който да притежава всички необходими знания и компетенции). За да са конкурентоспособни, да предоставят по-високо качество и полезност на пазара, да бъдат по-отговорни пред своите клиенти, много от стопанските субекти променят структурно-организационните си параметри, въвеждайки екипната форма на работа. Екипите по своята същност представляват малки структурни формирания, функциониращи в границите на предприятието. Те са по-гъвкави в сравнение с организационните групи, по-производителни и адекватни на динамичните бизнес процеси.

Въз основа на представените различни теоретични постановки и автори виждания относно същността и формирането на екипите в предприятията могат да се направят следните *обобщения и изводи*:

✓ Съвременните предприятия разбират значението на екипната организация на работата. В същото време сложността на стопанската дейност и спецификата на пазарните процеси, принуждават предприятията да насочват своите усилия към ежедневно оцеляване, не отчитайки в достатъчна степен възможността за разрешаване на част от проблемите именно чрез промени в организацията на работа. Последните изискват многофункционално знание, свързано с осигуряване на необходимите условия за успешното изграждане на екипите и последващото им ефективно функциониране. Познаването на специфичните характеристики на екипа ще осигури основата за изграждането на високоефективни, постигащи резултати и даващи конкурентни предимства екипи.

✓ Съществен момент от структурните промени в производствените предприятия, свързан с въвеждането на екипната форма на организация на труда, който предоставя в значителна степен постигането на фирмени успехи, е изборът на подходящ вид на екипа. Предварителното отчитане на особеностите на всеки вид екипи; на техните предимства и недостатъци; на ситуациите, при които е удачно тяхното използване, ще създаде възможност за изграждането на подходящите екипи и реализирането на техните специфични характеристики.

✓ Създаването на екипи в предприятията изисква много усилия, търпение и управленски действия, които да съдействат за формирането на подходящ екипен модел на поведение, водещ до постигане на желаните нива на ефективност и фирмена конкурентоспособност. Това може да се осъществи на основата на задълбочено проучване и качествено изпълнение на етапите и дейностите, изпълващи съдържанието на процеса по формиране на подходящ за конкретното предприятие екип.

Използвани източници:

- Belbin, M. (2012). *Management teams: why they succeed or fail*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann .
- Cohen, S., & Beiley, D. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the shop floor to executive suite. *Journal of Management*(23), 239-290.
- Hackman, J. (1987). *The design of work teams*// *Handbook of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hackman, R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performans Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Илиев, Й. (2005). *Управление на човешките ресурси*. Велико Търново: Абагар.
- Каменов, К., & Хаджиев, К. (2000). *Човешкият фактор и екипната дейност в управлението*. София: Люрен.
- Каменов, К., Асенов, А., & Хаджиев, К. (2000). *Човек Екипи Лидери*. София: Люрен.
- Кънев, П., & Христова, В. (2009). *Управление на екипи и комуникации: Учебно пособие за дистанционно обучение*. Свищов: АИ "Ценов".
- Люки, Р. (2006). *Изграждане на ефективни екипи*. София: Класика и стил.
- Харизанова, М., Миронова, Н., & Бояджиев, Д. (2006). *Управление на човешките ресурси – инвестиция в бъдещето*. София: Авангард Прима.
- Христова, Т., Христов, Т., & Христов, С. (2006). *10-те златни правила за работа в екип*. София: Сиела.