

## СПЕЦИФИКИ НА ЕКИПНИЯ ПОДХОД ЗА ВЗЕМАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ В СЪВРЕМЕННАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Гл. ас. д-р Станислава Стоянова, s.stoyanova@uni-svishtov.bg  
Катедра „Мениджмънт“  
Стопанска академия „Д. А. Ценов“

**Резюме:** В настоящата научна статия са изследвани специфичните особености и предизвикателствата при вземането на решения в условията на екипна дейност, като нейната *основна цел* е да представи тяхната роля и влияние за постигането на ефективност в управлението на съвременните организации. В нея са разгледани теоретични постановки, които описват същността и някои закономерности в процеса на вземане на управленски решения при екипната форма на дейност, неговите етапи и амбивалентна характеристика. Акцентът е поставен върху развитието на идеите, относно ролята на екипа за постигането на ефективно управление на организациите. След изследване на посочените особености са изведени базисните фактори, повлияващи ефективността в процеса на вземане на управленски решения.

**Ключови думи:** управленско решение, екипна дейност, мениджмънт, организационно управление, човешки фактор.

**JEL:** M10, M12, M14, M19

## SPECIFICS OF THE TEAM APPROACH FOR COLLECTION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE MODERN ORGANIZATION

Head Assist. Prof. Stanislava Stoyanova, PhD, s.stoyanova@uni-svishtov.bg  
Department of Management  
D. A. Tsenov Academy of Economics

**Abstract:** This scientific article examines the specific features and challenges of decision-making in terms of teamwork, and its main purpose is to present their role and influence in achieving efficiency in the management of modern organizations. It examines theoretical statements that describe the nature and some patterns of the decision-making process in the team form of activity, its stages and ambivalent characteristics. The emphasis is on the development of ideas about the role of the team in achieving effective management of organizations. After studying the above features, the basic factors influencing the efficiency in the process of making management decisions are derived.

**Key words:** management decision, team activity, management, organizational management, human factor.

**JEL:** M10, M12, M14, M19

## **СПЕЦИФИКИ НА ЕКИПНИЯ ПОДХОД ЗА ВЗЕМАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ В СЪВРЕМЕННАТА ОРГАНИЗАЦИЯ**

**Гл. ас. д-р Станислава Стоянова, s.stoyanova@uni-svishtov.bg**  
**Катедра „Мениджмънт“**  
**Стопанска академия „Д. А. Ценов“**

### **Въведение**

Екипната организация на работата се интерпретира като фундамента, върху който ще бъде изградено управлението на бъдещето. Невинаги обаче екипната дейност се свързва пряко с мениджмънта, но не се среща нито един авторитетен учен от теорията на управлението, който да твърди, че без успешно лидерство е възможна и успешна екипна дейност. Голяма част от изследователите на разглежданата проблематика акцентират върху обстоятелството, че във водещите икономики по света активно се изпробват най-различни организационни форми, които са обусловени от неимоверно нарасналата конкуренция, както и от радикалните промени във вътрешната и във външната среда на компаниите. В тази връзка се подчертава, че една от най-успешните организационни форми за справяне с предизвикателствата е тази на екипа. Мнозинството от тях дори твърдят, че екипната форма на дейност всъщност няма алтернатива и тя е най-подходящата при съвременните условия. Обективността изисква да кажем, че се срещат и противници на екипната форма на дейност и вземане на решения, но те са едно незначително малцинство и нямат широко влияние.

В настоящата статия съсредоточаваме нашия фокус предимно върху теоретичните и методологичните аспекти на ролята на екипа в процеса на вземане на управленски решения в съвременните организации, като не пренебрегваме обаче и практическата гледна точка.

### **1. Същност и специфични особености при вземането на управленски решения в условията на екипна дейност**

При изграждането на екип в организацията, основните проблеми, които възникват 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, доброто негово взаимодействие с външната среда;

- ✓ ефективни ли са методът и подходът на вземане на екипни решения, в съответствие със ситуацията.

Научният проблем за вземането на управленски решения при екипната форма на дейност има съществени теоретични, методологични и практически аспекти. Това се предопределя най-вече от важното значение на управленското решение за управлението изобщо. Почти всички авторитетни изследователи подчертават ключовата роля на управленските решения за управлението, която роля безусловно е обвързана с екипната форма на функциониране на организациите. Ние също споделяме това виждане и поради тази причина разглеждаме и анализираме тази важна проблематика.

Георги Карастоянов (2016) пише, че изследванията в областта на вземането на решения имат дълга история и могат да бъдат проследени от древна Гърция до наши дни. За начало на сериозните научни изследвания обаче обикновено се приема периодът в края на Втората световна война. Тогава в статистиката и икономиката се появяват влиятелни нормативни теории за рационалното вземане на решение, за които авторът използва обобщението **модели на нормативната рационалност**. Те са основани на рационалния избор и поведение, като проблемите при вземането на решение се декомпозират на техните елементи, така че изборите, несигурността и резултатите са експлицитно зададени.

В основата на съвременните класически теории, основани на **принципа на оптимизацията**, са схващанията на математика Джон фон Нойман и икономиста Оскар Моргенщерн, представени в книгата „Теория на игрите и икономическо поведение“ (Game theory and economic behaviour). Според формулираната от тях теория за очакваната полза (Expected Utility Theory) „рационалният актьор“ (или средният човек) избира коя възможност да преследва чрез оценка на вероятността на всеки възможен резултат, като отчита ползата, която може да извлече от всеки резултат, и комбинира тези две оценки (Карастоянов, Г. 2016). Възможността, която се избира, оптималната комбинация между вероятност и полза (Gilovich, T., Griffin, D. 2006).

Според Анатолий Асенов (2016), за да може да се вземе възможно по-рационално решение, всяка ситуация трябва да се оценява индивидуално. Първо трябва да бъдат разгледани възможните зависимости между разходите и приходите, и след това да бъде илюстриран техният ефект върху печалбата... Така например, повечето делови решения относно сливането/поглъщането на компаниите се основават на икономическата целесъобразност. Обаче има и примери, когато се базират по-скоро на личните мотиви на управляващите отколкото на икономическия анализ. Това е свързано с факта, че ръководителите на компаниите обичат властта и претендират за по-голямо заплащане на труда, а границите на властта и работната заплата се намират в определена връзка с размерите на корпорацията. Така стремежът към увеличаване на мащабите на компанията способства за използване на опциите като средство за дългосрочно поощрение.

Важна особеност при вземането на екипни решения е междуличностното взаимодействие на участниците в този процес. Непосредственото взаимодействие между хората в процеса на подготовката, избора, реализацията и контрола на деловите решения придава неповторимо своеобразие и е причина за редица социално-психологически явления или феномени, съпровождащи този процес. Тяхното изучаване формира изходни знания за усъвършенстване

организацията на вземане на колективни решения преди всичко от гледна точка на динамиката на отношенията между участниците и на нейния емоционален компонент (Георгиев, Р. 2005). С цел предотвратяването на потенциални конфликти и съпротива от страна на екипните членове, които могат да рефлектират върху ефективността и времето за приемане на решението, е от съществена важност да се отбележи, че се поражда необходимост да се определи кой ще отговаря за вземането на определени решения и кои методи са най-подходящи за конкретната ситуация.

Според Иван Цанов (2018) в началото на XXI век в теорията и практиката на управлението силно се развива и усъвършенства **екипният подход и инструментариум за вземане на управленски решение**. Авторът дава мнение, че този подход може много да допринесе за преодоляването на кризата, в която е изпаднала науката за решението и излизането ѝ на нови хоризонти на развитие. Това се предопределя и от множество разнородни фактори с обективна природа: глобализация на света, интернационализация на бизнеса, конвергенция и диференциация на световните култури, формиране на гигантски планетарни конгломерати от цивилизационен тип (западен, евроазиатски, африкански, латиноамерикански, ислямски, китайски, японски и други).

Екипният (груповият) подход при вземане на управленски решения съществува от дълбока древност и той всъщност не е радикална иновация, както твърдят някои изследователи. В ранната българска история, например, елементи на екипен подход при вземане на управленски решения се наблюдават както у **славянското вече**, което е събрание на всички боеспособни мъже, така и у **колобърския съвет** при прабългарските канове, който следи дали върховният ръководител (канът) изпълнява волята на бог Тангра, както и подпомага вземането на стратегически решения най-вече отнасящи се за мира и войната.

Първите научни изследвания относно вземането на екипни (групови) решения са свързани с името и експериментите на **Курт Левин** (1890-1947) през 40-те години на миналия век. Неговата експериментална работа е практически ориентирана – свързана с изследването на ефективността на рекламата и вземаните впоследствие решения. Експериментите на Левин недвусмислено доказали, че когато решението се взема след дискусия и групово (екипно), то е по-ефективно от решение, взето след лекция и индивидуално. Курт Левин обяснява експерименталния резултат така (Lewin, K. 1997):

1. Груповата (екипната) дискусия позволява да се видят различните гледни точки на участниците и по-този начин съпротивата към възприемането на нова информация се намалява;
2. Взетото групово (екипно) решение става норма на групата, а щом нормата е изработена съвместно, към нея (нормата) се придържат всички членове на групата (екипа).

Впоследствие изследванията на груповите (екипните) управленски решения се задълбочават, разширяват и детайлизират. Екипът обикновено се интерпретира като високоразвита група, като в тази връзка трябва да се отбележи, че всяко екипно решение е и групово, но не всяко групово решение е и екипно.

Както вече бе споменато – всяко управленско решение се взема по повод на възникнала управленска ситуация, т.е. ситуация, която възпрепятства понататъшната реализация на работния или управленския процес. Именно това налага нейното решаване. При вземането на екипно или индивидуално

управленско решение могат да се обособят следните основни етапи (Griffin, R. 1996):

- *опознаване и дефиниране на ситуацията* – на този етап се определя характерът на възникналата ситуация (екстремна, кризисна и т.н.). За да се откриват и решават възникналите ситуации, значение имат и стимулите като индикатори за вземане на решение. Те могат да бъдат позитивни и негативни;

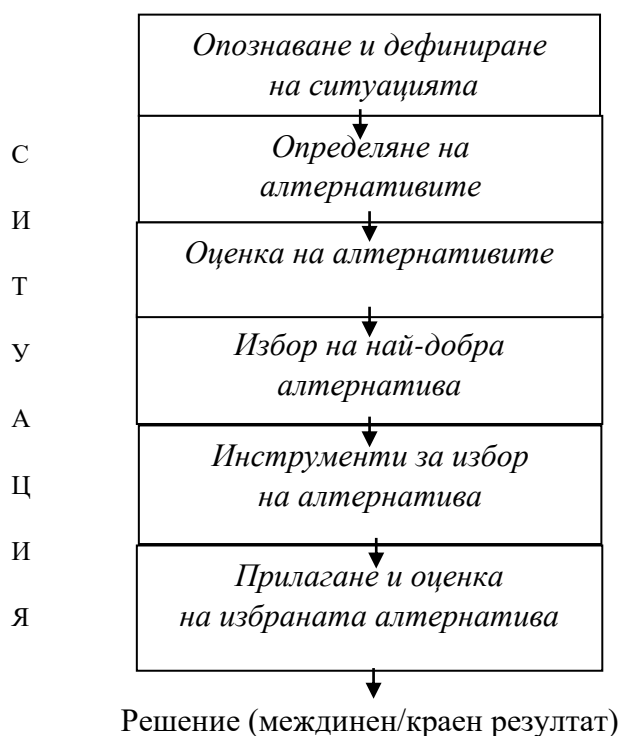
- *определяне на алтернативите* – за ориентир в случая служат целите за постигане и желанията на мениджъра и неговия екип за промени, продиктувани от вътрешната и външната среда;

- *оценка на алтернативите* – всяка алтернатива се оценява най-напред дали е възможна при конкретните условия и какви са последиците от прилагането ѝ;

- *избор на най-добра алтернатива* – след като се разгледат всички ситуационни фактори, се избира алтернативата, която им съответства в най-голяма степен;

- *инструменти за избор на алтернатива* – изборът на алтернатива е инструмент на организационната система;

- *прилагане и оценка на избраната алтернатива* – до прилагането в практиката всяка алтернатива е с определен потенциал, но не реализиран. Нейното осмисляне като действащо решение може да стане само на базата на резултатите, които се реализират във времето (междинни и крайни).



Фигура 1. Основни етапи в процеса на вземане на управленско решение

Камен Каменов пише, че за изработването на управленски решения се използват основно две групи методи – количествени и евристични. Към първата група се отнасят статистическите методи, теорията на игрите, линейното

програмиране и т. н. Невинаги обаче управленските ситуации могат да се представят чрез количествени зависимости. Много често се налага творческа преценка, направена в дискусийна среда. В този смисъл груповото обсъждане на всяка ситуация може да породи нестандартни начини за нейното решаване. Като по-важни методи за колективно изработване на решение в специалната литература се разглеждат: методът на "Мозъчния шурм", методът на "66-те жужащи заседания", методът на сценариите, методът "Ринги" и др. (Каменов, 2004, с. 84-85) Най-често срещаният форум, на който се вземат колективни решения в организациите, е съвещанието. То е основен вид взаимодействие между хора, свързани с формални и неформални отношения, в процеса на който се изработва единно групово решение и се разпределят отговорностите за неговото реализиране.

Обръщаме внимание върху обстоятелството, че са открити и експериментално потвърдени множество **характеристики на групите (екипните) управленски решения**, като едни от най-важните са следните (Петров, Ал., Цанов, Ив. 2015):

– *Процесът на вземане на групово (екипно) управленско решение не се различава съществено от процеса на вземане на индивидуално управленско решение.* Етапите и фазите на двата процеса всъщност са еднакви. Все пак процесът на вземане на групово (екипно) управленско решение е по-сложен в организационен, управленски и социалнопсихологически план. Това се дължи преди всичко на взаимодействието между груповите (екипните) членове и неминуемия сблъсък на различните им мнения, гледни точки и възгледи;

– *Груповият (екипният) подход за вземане на управленско решение невинаги трябва да бъде използван.* Понякога по-ефективен и даже единствено възможен се оказва индивидуалният подход. Последният е по-подходящ в ситуации, когато: 1. времето за вземане на управленско решение е силно ограничено или 2. груповият (екипният) подход не може да бъде реализиран по една или друга причина (примерно ключов специалист се е разболял и/или починал);

– *Груповият (екипният) подход за вземане на управленско решение може да бъде съчетан с демократичния подход и/или със съвещателния подход.* При демократичният подход управленското решение се взема в полза на мнозинството. Този подход не се използва често в организациите, тъй като при гласуванията неминуемо служителите се разделят на „победители“ и „победени“ (остават с впечатление, че са такива). При съвещателният подход се търси компромис между мненията на служителите. При него трябва да бъде изяснена гледната точка на колкото се може повече хора спрямо управленското решение, а след това задължително се формира общо мнение по проблема (постига се консенсус);

– *Способността за разрешаването на проблеми и вземането на правилни управленски решения в групата (екипа) са по-силно развити, отколкото у отделния индивид, тъй като групата (екипът) по-ясно и по-дълбоко се досеща за причините за възникването на проблемите.* Също така, групата (екипът) по-добре от индивида вижда перспективите за развитие на бъдещата дейност;

– *Груповото (екипното) обсъждане поражда в пъти (най-често два-три) повече идеи в сравнение със ситуацията, когато индивидите работят сами за себе си.* Освен това, груповите (екипните) управленски решения се

отличават с по-голяма точност от индивидуалните управленски решения. Обяснението е относително просто – групата (екипът) притежава много повече познания и умения от отделния индивид. От това правило има и изключения, но те са изключително редки;

– **При разрешаването на сложни проблеми взетите групови (екипни) управленски решения са несъмнено по-ефективни от взетите индивидуални управленски решения.** Това се обяснява с обстоятелството, че членовете на групата (екипа) могат да обменят помежду си различни мнения и да поправят взаимно грешките си. Понякога обаче, макар и много рядко, най-ерудираният представител на групата (екипа) може да работи по-ефикасно и да покаже по-добър резултат от цялата група (екип), взета заедно;

– **Разнородните групи (екипи), съставени от членове с различна квалификация, опит и познания, като правило приемат по-качествени групови (екипни) управленски решения от еднородните групи (екипи).** В еднородните (хомогенните) групи (екипи) обаче конфликтността е значително по-ниска и удовлетвореността от груповата (екипната) работа е по-висока;

– **Груповото (екипното) вземане на управленски решения има и негативни страни,** като две от най-често срещаните са: 1. Наличието в групата (екипа) на един или повече ярки лидери води до натиск върху отделните членове и те се съгласяват с груповото (екипното) управленско решение даже да не са съгласни с него; 2. Вземането на групови (екипни) решения често е свързано със сблъсък на личните мнения, които могат да прераснат в сериозни конфликти и групови (екипни) противоречия.

Посочените характеристики на груповите (екипните) управленски решения ни водят до следния генерален извод – със сигурност и за в бъдеще изучаването на екипните управленски решения ще продължи с неотслабваща сила, тъй като този тип решения са станали вече преобладаващи за почти всички сфери на човешката дейност. Дали екипните управленски решения силно ще доминират над индивидуалните ще се определи в крайна сметка от практическите нужди на съвременните организации.

Поведението на мениджъра и управленския екип е важно да съответства със степента на риск в конкретната ситуация. В този контекст, те водят до вземането на следните видове решения (Griffin, R. 1996):

- програмирано решение – има изградена структура или се повтаря с определена честота;

- непрограмирано решение – то е относително неструктурирано и се среща по-рядко от програмираното решение;

- сигурно решение – когато мениджърът добре познава алтернативите и какви последици може да има от прилагането на всяка една от тях;

- рисково решение – когато е налице за всяка алтернатива определена цена при прилагането ѝ, т.е. оценката е вероятна;

- несигурно решение – когато мениджърът не знае какви са алтернативите, не ги познава добре и рискува с прилагането им, или не знае какви ще бъдат вероятните последици от тях.

Като се имат предвид посочените видове решения е необходимо да се отбележи, че степента на информираност и изборът на подходящо управленско решение нарастват право пропорционално със степента на сигурност в конкретния контекст (ситуация).

Става ясно, че няма ситуация, която изисква стереотипен стил на управленско решение, както и само индивидуален или екипен подход за неговото вземане. Причината е логична – ситуацията се поражда от изпълнението на целите или последните формират такива. Другият въпрос е: Къде в системата ще се взема управленско решение и от кого (на кое равнище)? Ситуациите се проявяват на различни нива в подсистемите на организацията, засягат нейните елементи и предполагат вариативни решения. (Стоянов, Ив. 2012)

## **2. Амбивалентна характеристика и видово разнообразие на екипните управленски решения**

Интегрирането на сътрудниците от екипа за участие в процеса на вземане на управленски решения в организацията има както своите предимства, така и недостатъци. Върху този проблем отдавна акцентират множество изследователи от теорията и практиката на управлението, благодарение на чиито експериментални изследвания се установява, че екипните управленски решения имат както положителни, така и отрицателни характеристики. Техните амбивалентни особености са синтезирани от Иван Цанов по следния начин: (Цанов, Ив. 2018) (Виж *фигура 1*):

### ***Положителните са:***

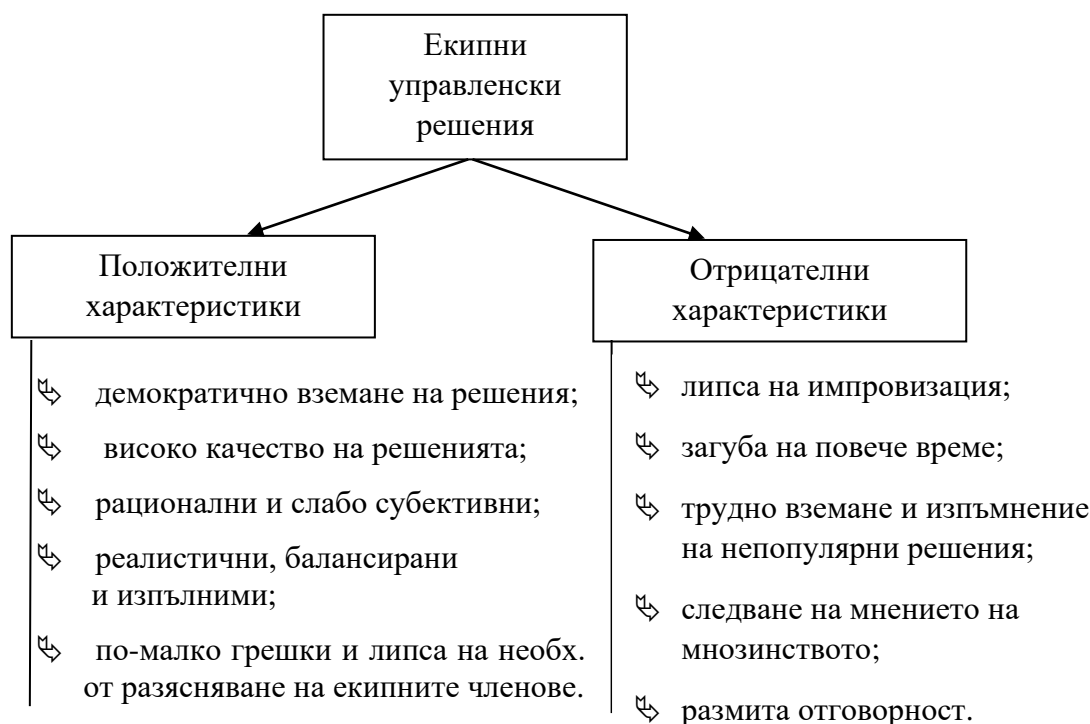
1. Те се вземат като правило демократично и всеки член на екипа участва в екипното управленско решение най-често относително в еднаква степен.
2. Качеството на екипните управленски решения е много високо, но само ако са спазени изискванията за изработването им.
3. Екипните управленски решения като правило са рационални и слабо субективни (понякога обаче това не е положителна характеристика).
4. След като един път са взети, екипните управленски решения не се нуждаят от по-нататъшно разяснение спрямо изпълнителите (екипните членове).
5. Екипните членове полагат големи усилия, за да вземат такова екипно управленско решение, което е реалистично, балансирано и изпълнимо.
6. Членовете на екипа, които вземат управленски решения, много по-добре се справят със сложни задания и проблеми, тъй като в екипите обективно съществува разделение на труда, налице са екипни роли и екипът допуска като правило по-малко грешки при обработката на информация.

### ***Отрицателните са:***

1. Екипните управленски решения трябва да бъдат организирани и контролирани, при тях почти не може да се импровизира.
2. При вземането на екипни управленски решения се губи много време, понякога прекалено.
3. Екипите много трудно вземат управленски решения, които са непопулярни (трудни за изпълнение).
4. Екипните управленски решения понякога може да не са съобразени с целите на по-горното управленско равнище и/или на цялата организация.
5. В екипите, които приемат управленски решения, често се наблюдава конформизъм, т.е. сляпо следване на мнението на мнозинството.



6. При екипните управленски решения отговорността за тях най-често е размита и разпиляна.



Фигура 2. Амбивалентна характеристика на екипните управленски решения

Посоченият автор е един от малкото в България, които пряко свързват проблематиката на екипите с проблематиката на управленското решение, като прави това обстойно и задълбочено. Той правилно схваща, че екипните управленски решения имат както положителни, така и отрицателни характеристики. Безспорно е обаче, че между екипите и управленските решения съществува несъмнена връзка, която ще става предмет на все по-обстойни проучвания.

Екипните управленски решения от една страна приличат на индивидуалните управленски решения, но от друга страна, притежават редица белези, по които се отличават от тях. Визираните прилики и разлики са станали обект на немалък брой изследвания.

Индивидуалното и колективното вземане на решения имат и предимства, и недостатъци. Същевременно има още неизяснени въпроси по отношение на вземането на решения в група. Например, дали генерирането на повечето гледни точки към даден проблем при груповите решения е само предимство. Възможно е то да предизвика и конфликти между членовете с различни мнения. По същия начин е спорен въпросът за необходимото време при вземане на решения в група. Дискусиите и обсъжданията на разнообразните алтернативи създават повече гледни точки към проблема, но е възможно и да отнемат твърде много време, в което той да се задълбочи. В крайна сметка върху избора на стил за взаимодействие с подчинените оказват влияние не само чисто рационални

подбуди, но също така и личностните качества и индивидуални предпочитания на ръководителя (Серафимова, Д. 2007).

### **3. Ефективност на екипните управленски решения в съвременните организации**

Важна характеристика за успеха на екипното управленско решение е целта, към която то е ориентирано, защото от нейното фактическо реализиране зависи ефективността на екипа. Всяко решение (екипно или индивидуално), независимо от неговия характер, е ориентирано към определена цел. В този смисъл от значение за неговата ефективност е критериалната база, на която е поставена целта и спрямо която се оценяват фактическите резултати. Именно затова, в повечето случаи решенията, които екипът взема, имат голямо значение за успеха и ефективността му. Някои начини на вземане на решения отчуждават членовете, а други не са особено подходящи за конкретните решения, които се взимат. Ивайло Алексиев (2012) извежда два критерия, които трябва да се имат предвид при избора на метод за взимане на решения, гарантиращи добрите резултати, а именно:

- **Качество** - Решението е логически издържано и смислено въз основа на най-добрата налична информация.
- **Приемливост** - Решението се разбира и приема от онези, които трябва да го изпълнят.

Съществуват множество различни методи или начини на взимане на решения, които се прилагат от групи и екипи. Относителните предимства и недостатъци на всеки един зависят от случая и от степента на качество и приемливост, нужна за съответното добро решение. Съгласни сме с посочения автор, който прави извод, че много екипи свикват с един основен метод на взимане на решения и отказват да приемат, че той не е подходящ за абсолютно всички случаи. Например, управителният съвет на един квартален клуб използва гласуването или „силата на мнозинството“ при взимането на всички решения. В крайна сметка някои членове, които често са били в малцинство, напускат управителния съвет, защото смятат, че мнението им не се зачита. Няма нищо лошо в самия начин на взимане на решения, но изключителното използване на гласуването е било грешка. Ако за определени решения съветът е предпочитал постигането на консенсус, „губещите“ членове щяха да видят, че позицията им се оценява и взема предвид. На гласуване щяха да се подлагат по-малко решения, като по този начин се създават по-малко ситуации с печеливши и губещи (Алексиев, Ив. 2012).

В управленската литература са разгледани широк спектър от изследвания на факторите, които оказват влияние върху ефективността на процеса при вземане на управленски решения в екипен и индивидуален аспект. Някои от най-популярните виждания могат да бъдат систематизирани като *фактори на успеха* в процеса на вземане на управленски решения:

- *степента на определеност на средата*, в която се взема е важен фактор за успеха на всяко управленско решение. Съвременната бизнес среда е все по-бързо променяща се, турбулентна и трудно предсказуема. Успехът на управленските решения, а оттам и на организацията, не е в опитите да се елиминира несигурността на бъдещите алтернативи, а в усилията за правилна преценка на несигурността и премежения риск при тяхното вземане.

- *поливариантност на решението* или разработването на повече от една алтернатива за справяне с проблема е един от факторите, който най-често се посочва като критично важен за успеха на управленските решения. Дори се счита, че ако няма разработени поне две алтернативи за решаване на дадения проблем, не може да се говори въобще за вземане на решение. Един от основните аргументи е самата дефиниция за управленско решение, чиято съществена част е наличието на избор между алтернативи. Специалистите твърдят, че това е една от най-често срещаните грешки в практиката. Причините за нея са много - липсата на време, претовареност на ръководителите с много задачи, липса на склонност към нестандартно мислене, недостатъчна подготовка и др. (Савов, В. 2003)

- *личността на ръководителя* е съществено важен фактор за успеха на управленските решения. Неговите знания, интереси, възприятия, амбиции и личният му подход за справяне с проблемите са от решаващо значение. Възможно е той да предпочита интуитивното вземане на решение. При него изборът на действие за справяне с проблема се основава на вътрешното чувство, че това е правилният начин. Ръководителят не се замисля за аргументи „за” и ”против” избрания вариант, решението му не се основава на разработване на логическа последователност от действия. Съществуват и ръководители, които вземат решения на основата на съждения. При тях изборът на действие за справяне с проблема е резултат на натрупания опит или на придобитите знания. Те са склонни да анализират проблемната ситуация, да правят аналогии с минали ситуации, да се опитват да прогнозират потенциалните последици от отделните алтернативи, за да изберат най-добрата от тях. Има такива, които предпочитат да събират и анализират подробна информация за решаването на проблема от различни източници. Някои ръководители считат, че е немислимо да се вземе решение без точен анализ на конкретни цифри - таблици с показатели за ефективност прогнози за бъдещо развитие на изследвания проблем, статистически данни за състоянието му и т.н. Други предпочитат да използват качествени показатели за анализ на проблема, вместо да се опират само на цифри (Серафимова, Д. 2007).

- *комплексен характер* на управленските решения. Понякога ефективността на управленските решения зависи от способността на ръководителя и неговия екип да се справят с разнообразни цели и поради това техният успех зависи от способността им да балансират между противоречащите интереси на различните заинтересовани страни от дейността на организацията, да преценяват краткосрочните и дългосрочните ефекти на взетите решения, както и от способността им да се сработват с различни експерти и специалисти, с хора с разнообразна подготовка, с различни стилове на комуникация, с разнообразни взаимоотношения и амбиции.

- *правилното формулираните ограничения и критерии за избор на решение* е сред значимите фактори за успеха на управленските решения. Освен ограничения, породени от икономически подбуди, при вземането на решения е важно да се отчитат и ограниченията от социално-психологическо естество. Като примери за такива ограничения могат да се посочат типът личност на ръководителя, стил на комуникация с колегите, пристрастност към дадени въпроси, лоялност към определени хора и т.н. (Серафимова, Д. 2007)

Вследствие на изложеното по-горе, можем да посочим, че постигането на ефективност в процеса за вземане на управленски решения в екипен контекст

оказва изключително важно влияние за постигането на *устойчивост във взаимодействието* между членовете на екипа, която може да бъде повлияна от лидерския стил, полето на общите интереси, мотивацията, индивидуалните качества, колективната квалификация и др.

### **Заклучение**

Изхождайки от изложеното дотук относно ролята на екипа в процеса на вземане на управленски решения в контекста на съвременната социално-икономическа ситуация, можем да направим извода, че ефективното управление и успехът на бизнес организациите зависят от устойчивото взаимодействие и синхрон между индивидуалните, екипните и организационните цели и интереси. Във връзка с това е важно да се посочи, че сред най-съществените компетенции на съвременните ръководители е да въздействат върху поведението и да стимулират творчеството и инициативността на екипните членове относно активното им участие в процеса на вземане на решения и тяхната фактическа реализация. По този начин се дава възможност на сътрудниците да проявят своите потенциални възможности, което пък от своя страна ги мотивира за в бъдеще да полагат още по-големи усилия.

### **Използвана литература**

1. Алексиев, Ив. (2012). Организационно поведение. ВУАРР, Велико Търново, с.82, 83.
2. Асенов, Ан. (2016). Фирмен контролинг. Фабер, Велико Търново, с. 217, 246.
3. Георгиев, Р. (2005). Делови решения: методология и организация. АИ „Марин Дринов“, София, с. 335.
4. Каменов, К. Основи на управлението. Част 1. Абагар, В. Търново, 2004, с. 84-85
5. Карастоянов, Г. (2016). Еволюция на моделите за вземане на решения. Лидерство и организационно развитие. Сб. с доклади. София: УИ „Св. Климент Охридски“, с. 40-48.
6. Петров, Ал., Цанов, Ив. (2015). Управленско решение и екип.. Пловдив: УИ Паисий Хилендарски, с. 82-85.
7. Савов, В. (2003). Основи на управлението. ИУ „Стопанство“, София, с. 93.
8. Серафимова, Д. (2007). Основи на управлението. ИК Стено, Варна, с. 83.
9. Стоянов, Ив. (2012). Мениджърът в организацията. Авангард Прима. София, с. 80.
10. Цанов, Ив. (2018). Управленско решение: Теория и практика. София: БАК, с. 190-194.
11. Gilovich, T., D. Griffin. (2006). Introduction – Heuristics and Biases: Then and Now. – In: Gilovich, T., D. Griffin, D. Kahneman. Heuristics and Biases, The Psychology of Intuitive Judgement. Cambridge University Press, p 1-3.
12. Griffin, R. (1996). Management. Texas A&M University, Boston, p. 80, 143, 144.
13. Lewin, K. (1997). Resolving social conflicts & Field theory in social science. Washington, D.C: American Psychological Association, p. 145-157.





