

Работа в екип

Работата в екип се отнася към особения случай на делегиране на пълномощията и задълженията. Общата компетенция на членовете на групата трябва да осигурява решаване на задачата и постигане на резултати, които се намират в диапазона на пълномощията, възложени на екипа.

Екипът може да се състои от сътрудници от едно или различни нива на компанията. В периода на работата всички членове на екипа имат равни права и изпълняват задълженията, произтичащи от целите и задачите.

Основните фактори на успеха за ефективната екипна работа:

- Ясни цели и задачи.
- Правилен подбор при формирането на екипа.
- Наличие на кохезия между членовете на екипа.
- Способността на участниците към колективна работа.

Предимства на екипната работа:

- Екипът прави възможно решаването на задачи, които са непосилни за един човек.
- Екипът е гаранция за това, че при намирането на решение ще се взимат предвид интересите на всички страни.
- При работа в екип се намалява риска от взимането на погрешно решение.
- Работата в екип подсилва готовността и способността към сътрудничество.
- Сътрудник, който е работил в екип, ще има по-малко трудности при взаимодействие с колегите си в бъдеще.
- Работа в екип тренира такива важни качества като търпение, признаване на чуждото мнение, коректна дискусия, преодоляване на егоистични възгледи.
- Сътрудник, който се представя добре в екипната работа, получава допълнителна квалификация.
- Компанията реализира идеи, които не биха възникнали в рамките на обикновена организация на труда.
- Екипната работа позволява на големите компании по-рационално да ползва потенциала на своите специалисти.
- Екипната работа позволява на средни и малки компании всеотдайно да използват способностите, знанията и навиците на служителите си.

Правила за усвояване на уменията за работа в екип:

- Всеки да поема своя дял от отговорност при изпълнението на общите задачи.
- Всеки да уважава и зачита личността на другия, независимо от статуса му в групата/екипа.
- При съвместна работа да се отчита въздействието на физическата работна среда (шум, навалица, температура на въздуха) и нормалните реакции, които тя предизвиква в човешкия организъм.
- Всеки да има готовност да помогне на колега, когато е необходимо.
- Щом някой установи, че не може да се справи сам, да потърси помощ от другите, за да не спира или затруднява груповата работа.
- Всеки да работи в сътрудничество с останалите, независимо от евентуално наличие на негативни чувства спрямо тях.
- Всеки да работи така, че да оправдава гласуваното му доверие.
- Да не се клевети или интригантства по адрес на по-висшестоящите.
- Всеки да се старее да установява честни и открити взаимоотношения с останалите и своевременно да разрешава в позитивна посока възникналите конфликти.
- Да не се проявява любопитство по отношение на личния живот на другите колеги.
- Да не се нападат или злепоставят колеги, които в момента отсъстват - това правило е много важно, когато клиент се оплаква. Оправданието на допуснатата грешка с работата на

отсъстващ колега създава лошо впечатление в туриста за наличието на неразбирателство в екипа. Така спада доверието му не само към екипа, но и към туристическата организация.

- Никой не бива да критикува на всеослушание свой колега - при евентуално допуснати грешки. Те трябва да се изяснят на четири очи и да се помогне на колегата да ги преодолее. Така ще се запази не само личностното му достойнство, но и взаимното доверие между членовете на екипа.

Преодоляване на конфликти и стрес

Умението за контролиране воденето на разговори позволява на комуникиращия да прецени кога да говори и кога да изслушва своите събеседници. То е особено важно за мениджърите, тъй като е доказано, че около 80% от времето на 1 работна седмица те прекарват във срещи на които или говорят или слушат. От това в каква степен притежават това умение, зависи дали ще могат да убедят другата страна да се съгласи с тях или пък ще загубят в дискусиата. Основните умения, които трябва да бъдат усъвършенствани за да се подобри умението за контрол върху воденето на разговора са следните:

1. Умението активно да се изслушва събеседника.
2. Умението да се правят предложения.
3. Умението да се овладяват конфликтни ситуации.
4. Умението да се разбират ключовите моменти и загатнатите пунктове.
5. Умението да се превръща спора в дискусия за решаване на проблемите. Основните правила по повод овладяване на това умение са:
 - необходимо е да се отчита възможността за промяна посоката на движение на разговора. В процеса на разговора хората се движат в една от следните три посоки: отдалечаване от нас, движение срещу нас, приближаване към нас.
 - необходимо е да се вземе предвид възможността за разширяване или стесняване на темата.
 - необходимо е да се отчита динамиката на конкуренцията. Често пъти в разговора се изпада в ситуация, когато събеседникът се опитва да ни превъзхожда. При такива случаи разговорът се превръща в едно отношение, чиято цел е победа или загуба. Съществуват 4 възможности: 1. аз спечелих, той загуби 2. аз загубих, той спечели 3. аз загубих, той загуби 4. аз спечелих, той спечели. Винаги когато е възможно, трябва да се търси баланса за победа и на двете страни, участващи в разговора.
 - необходимо е да се има предвид и динамиката на речта.

Начинът, по който хората разрешават конфликтите, се нарича стил. Има различни стилове за справяне с конфликти. Един от моделите се основава на начина, по който се подхожда в конфликтната ситуация спрямо степента на приложимост на подхода „загриженост за себе си” и подхода „загриженост за другите”. Практиката показва, че хора с високи потребности от принадлежност избягват доминиращия стил. За разрешаването на конфликта е много важен начинът, по който се изразява несъгласието: открито несъгласие в процеса на конфликта предизвиква отрицателен ефект при разрешаването му, за разлика от обоснованото и постепенно несъгласие; агресията винаги поражда агресия. Интегриращият стил води до по-голямо удовлетворение в екипа, а до най-голямо неудовлетворение води избягващият стил. Управлението на конфликта е свързано с използването на позитивната му страна. Това дава възможност за навременно отстраняване на предпоставките, които предизвикват конфликтни ситуации, разкриване недостатъците в работата на екипа, повишаване на резултатите, по-бързо преодоляване на напрежението, недоверието и подозрителността на хората.

Влияние на стреса върху работата в екип

Стрес и напрежение. Динамичната среда, в която се осъществява работата в екип, понякога е свързана с голямо напрежение и стрес. Те могат да предизвикат конфликти, които не винаги са „здравословни” при съвместна работа. Ето защо, участниците в екипа и особено лидерът трябва да отчитат съответните влияния на напрежението, индивидуалния и екипен стрес, за да съхранят екипния дух. За тази цел е необходимо следното: винаги да се има предвид разликата между стрес и напрежение. Стресът е външна сила, която действа на човека или на екипа.

Стресът може да бъде провокиран от определена ситуация, от конкретен човек, от естеството на задачата, от кратки срокове за изпълнение на сложни задачи и т.н. Напрежението е начинът, по който тази външна сила минава през човека или екипа.

Всеки участник в екипа може да бъде подложен на стрес. Стресови фактори могат да бъдат: вътрешни конфликти; нарушени работни взаимоотношения; прекалена натовареност, свързана с много кратки срокове на изпълнение на задачата; дълго работно време; разпръснати работни места и изолираност на работното място; лоша комуникация; лошо представяне и др. Симптомите на стреса варират според степента му. Първоначално стресът води до непрекъснато увеличаване на продуктивността в работата, поради това той се възприема като нещо приятно. С увеличаване на стреса, се появяват други признаци: намаляване на концентрацията; раздразнителност; умора и др. През последващи стадии на задълбочаване на стреса, признаците включват: изтощение; апатия; липса на удоволствие от работата; внезапно избухване и др.

Всеки човек има собствен профил и специфични зони за оптимални натоварвания със стрес и напрежение. Участниците в екипа реагират по различен начин на стреса и напрежението. Някои от тях се нуждаят от повече стрес, за да работят ефикасно. Има участници, които не могат да издържат на голямо натоварване, при каквото други колеги успяват да се справят с лекота. Други - при силен стрес успяват да не се променят и след като се справят с проблема, поемат нови натоварвания, но с времето, ефективността им намалява. Следователно, стресът и напрежението влияят по различен начин на ефективността на конкретните участници в екипа. Ето защо, всеки участник в екипа е необходимо да осъзнава собствените си поносими нива на стрес и напрежение, да изучава собствените си граници на издържливост на стреса, да се справя поотделно с напрежението и стреса, за да бъде полезен на себе си и на екипа. Ръководителят на екипа трябва да умее да разпознава признаците на стреса и да намира подходящи решения за ограничаване на стресовите фактори. Самият екип трябва да съдейства за намаляване на стреса на участниците в него, защото това може да доведе до стрес на екипа като цяло.

Колективен стрес - понякога стресът в екипа не идва от конкретен участник, а от ситуация. Идентифицирането на екипен стрес изисква анализ на причините и бърза реакция за решаване на проблемите, които са го породили. Каквато и да е причината, проблемът трябва да намери решение, за да не се задълбочи. За успешно излизане от колективния стрес допринасят всички участници в екипа. Ролята на лидера е особено важна. Той трябва да продължи анализите и да активизира дискусиите с цел перманентно решаване на проблемите и постигане на необходимата резултатна работа. Конфликтите съпътстват работата на екипа. Разрешаването им трябва да съдейства за повишаване на екипния дух и постигане на високи резултати. Конфликтите могат да съдействат за подобряване на работата в екипа, ако се управляват успешно. Намаляването на конфликтите и стреса в екипа се свързва с:

- Ясни цели на екипа.
- Правилен подбор на участниците.
- Ясни правила на работа.
- Изработена оценка за отчитане индивидуалния принос на всеки участник.
- Максимално добри условия, според критериите на участниците.
- Постигане на добри резултати.
- Справедливо разпределение на задачите в екипа.
- Желание за работа.
- Прилагане на обратната връзка.
- Признаване правото на всеки участник в екипа да изказва мнения, да предлага алтернативи.
- Интегрираност и взаимно поддържане на участниците в екипа.
- Градивно съревнование.
- Стимулиране на неформалната комуникационна мрежа за откриване и решаване на проблеми.
- Дискусии и обсъждане на проблеми.
- Престиж и признание, авторитет.
- Стремек към успешно представяне на екипа.

Мотивация и трудово поведение

Мотивацията е процес на вземането на доброволно решение за определено действие или бездействие при наличието на определена ситуация. Тя има субективен характер, протича в съзнанието на индивида и се свежда до личната преценка на всички въздействия върху него, на сигналите, които му отправя икономическата, организационната и социалната среда в предприятието или организацията.

Разбирана по този начин мотивацията предшества и предопределя поведението на работниците и служителите в трудовия процес, тяхната активност и степента, в която те отдават своите интелектуални и физически способности. Работодателят би искал персоналет в предприятието или организацията, които ръководи, да има такова поведение в трудовия процес, което би довело до възможно най-високи финансови резултати. За да постигне това той трябва да подбере и да отправи такива сигнали към отделните работници и служители, които биха ги мотивирали за високо производителна работа.

Тази дейност на работодателя и неговата администрация характеризира процеса мотивиране, организационна и социална среда в предприятието или организацията, която да направи така, че работниците и служителите да изберат онова поведение в трудовия процес, което отговаря на разработената стратегия. Да мотивираш означава да накараш хората да се движат в посока, която ти искаш.

Мотивацията като психически процес и мотивирането като дейност на работодателя и неговата администрация, свързана с постигането на точно определено поведение на персонала са непосредствено свързани с общата икономическа, социална и политическа среда в страната през дадения период. В основата на мотивацията стоят човешките потребности и целите, намиращи се в околната среда, към които индивида се стреми. Те са критерият на всеки индивид при вземането на решение за определено действие или бездействие при конкретна ситуация, очертана от общата икономическа, социална и политическа среда, както и от дейността на работодателя и на неговата администрация за мотивиране на определено поведение.

Мотивационни фактори

Мотивационните фактори са тези въздействия на социалния субект на общата икономическа и социална среда, както и на средата в предприятието или организацията върху работниците или служителите, които определят тяхната мотивация в трудовия процес, тяхното желание за постигане на дадената цел.

Като имаме предвид това и разбирането, че индивидът е изтъкан от духовни и материални интереси, че той в многостранни отношения с предприятията и организациите, с останалите индивиди, както и с държавните институти по повод и във връзка със задоволяването на своите потребности, мотивационните фактори могат да се обособят в две основни групи:

а) общи мотивационни фактори - въздействия на общата икономическа и социална среда върху индивида.

б) непосредствени мотивационни фактори - въздействия на прекия работодател върху работниците и служителите

Към **общите мотивационни фактори** могат да се отнесат равнището на потребностите, състоянието и развитието на стоковия пазар, състоянието и развитието на паричния пазар и трудовия пазар.

Потребностите на хората и техните семейства са първичният фактор, който мотивира тяхната икономическа и трудова активност. Общоприето е разбирането, че малките потребности пораждат ниска икономическа и трудова активност. И обратно, големите потребности са много силен вътрешен подбудителен мотив за висока икономическа и трудова активност. Защото при дадени условия на стоките и услугите, големите потребности могат да се задоволяват само при високи

доходи. От това може да се направи следния извод - всяко ограничаване на индивидуалните и на семейните потребности в крайна сметка е фактор, който ограничава заинтересоваността от нарастващата икономическа и трудова активност.

Състоянието и развитието на трудовия пазар като мотивационен фактор се проявява по различен начин в зависимост от съотношението между търсенето и предлагането на работна сила. Когато предлагането на работна сила е по-голямо от нейното търсене, трудовия пазар отправя две мотивирани послания.

Първото мотивиращо послание е към работниците и служителите, които имат работа:

- да повишават своите знания и професионално-квалификационни умения до равнището, което се изисква от производството.
- да поддържат интензивността на труда до равнището на изискванията, които се предават към работното място, което те заемат.
- да повишат трудовата си активност.

По такъв начин те ще увеличат своята конкурентна способност спрямо работната сила, която се намира на трудовия пазар, ще увеличат шансовете за запазване на работното си място, наред със шансовете си за израстване в кариерата и за увеличаване на доходите.

Второто мотивиращо послание е към безработните. Те са принудени да се заемат с повишаване на своето образование и на професионално-квалификационната си подготовка, или с придобиване на нова професия или специалност, за да могат по такъв начин да увеличат своята адаптивност към реалните потребности на трудовия пазар, да увеличат своите шансове за намиране на работа. Разбира се при наличието на финансови ресурси те биха могли да потърсят реализацията си и в частния сектор.

Когато търсенето на работна сила е по-голямо от нейното предлагане, трудовия пазар отправя съвършено други послания. **Първото мотивиращо послание** е към работодателите. При дефицит на работна сила, когато има нужда от увеличаване обема на производството, работодателите са принудени да търсят възможности. За това в развитието на техниката, технологията и организацията, чрез повишаването на производителността на труда. Що се касае до работодателите, които не могат да компенсират допълнителните потребности от работна сила с развитието на техниката и технологията, те се стремят да привлекат работници от други предприятия чрез по-добри условия на труд и по-високо заплащане. **Второто мотивиращо послание** е към заетите. Състоянието и развитието на паричния пазар, като мотивационен фактор е свързан с потребностите и възможностите за тяхното задоволяване.

Към **непосредствените мотивационни фактори** могат да се отнесат: равнището и динамиката на работната заплата; признаването на постиженията; участието в разпределението на печалбата; акционерното участие на работниците и служителите в производството; предявяването на конкретни и по-високи изисквания към работниците и служителите; предоставянето на възможност за образование квалификация и за предоставянето на знанията и уменията, предоставянето на власт; равнището на разделение на труда; разширяването на екипни форми на работа; формите за поддържане на трудовата и работна дисциплина; условията и безопасността на труд; организацията на работното място; социално-психологическия климат; и др.

Равнището и динамиката на работната заплата се смятат за едни от основните мотивационни фактори както за предпочитането на дадена работа или длъжност, така и за придобиването на определено образование и квалификация. Смята се че връзката между работната заплата и по-висока квалификация, по-висока длъжност от където идва и по-високата заплата. За да изпълни своята мотивираща функция в съответствие с желаното поведение от работодателя, работната заплата трябва:

- да осигурява обикновения жизнен стандарт на работниците и служителите.
- да отразява разхода на физическа и нервно-психологическа енергия в трудовия процес, усилията които полагат работниците и служителите при извършване на работа.

- при наличието на възможност и на целесъобразност да отчита резултата от труда.
- да се съобразява с традиционните съотношения в равнището на работната заплата в предприятието или организацията.
- да възнаграждава допълнителните усилия за постигане целите на предприятието или организацията.

Признаването на постиженията в работата като мотивиращи въздействия могат да се използват върху работниците като:

- предоставянето на повече и по-големи отговорности в трудовия процес;
- привеждане в по-висока професионална квалификационна степен;
- повишаване в длъжността и други подобни.

Мотивационната ефективност на тези въздействия обикновено се свързва с това доколко те са достижими и доколко отговарят на реалните постижения в работата. Участието на работниците и служителите в разпределението на печалбата е мотивационен фактор твърде близък по своята същност с работната заплата. Той е следствие на едно съществено изискване в управлението на персонала - само работодателя иска работниците и служителите да се идентифицират с интересите на предприятието или организацията. Той трябва да избере такива механизми и правила на възнаграждение, които да направят така, че като предприятието или организацията печелят, работниците и служителите да разберат за това по доходите, които получават. И колкото по-пряка е връзката между дохода на работниците и печалбата на предприятието, толкова по-близки са интересите на персонала до интересите на работодателя. Защото хората в трудовия процес се убеждават, че ако те помогнат на предприятието да просперира, това означава, че и те ще просперират.

Акционерното участие на работниците и служителите в компанията, в която работят е специфичен мотивиращ фактор. Той преди всичко е израз, ако не на идентифициране с интересите на компанията, то на доверието между тях. Когато работниците станат акционери, те са заинтересовани от по-ефикасна дейност в предприятието, по-голямата печалба в него, защото това им носи по-големи дивиденди. Условието и безопасността на труда са фактор, свързан преди всичко с естествената потребност на хората в трудовия процес да съхраняват своето здраве и трудоспособност, както и с потребността от удовлетвореност в работата. Когато условията на труд отговарят на нормалните условия в оная степен, в която те съответстват на изискването на работниците за здравословна производствена среда. Най-добрите за човека условия на труда благоприятстват мотивацията за високо производителна работа.

Социално-психологическият климат може да се разглежда като комплексен мотивиращ фактор. По принцип нормалният социално-психологически климат, отсъствието на остри конфликти в предприятието или организацията, породени от остри форми на конкуренцията, от неправилни методи на управление или междуличностни несъответствия, благоприятстват комуникацията между формалната и неформалната организация, добрият психологически климат мотивира по-високата трудова активност на заетите.

За анализа и управлението на **индивидуалното трудово поведение** на личността в организацията (трудова процес) ключово значение имат следните **няколко групи въпроси**:

- **индивидуалността, специфичната структура** на личността;
- **ценностната ориентация и отношението на индивида** (към труда, работното му място);
- **възприятията и комуникациите**;
- **способностите и интелигентността**;
- **темперамента**;
- **когнитивните (познавателните) стилове**;
- **интровертността и екстравертността**;
- **характера** и др.