**ИЗМЕРЕНИЯ НА ЕКИПНАТА ЕФЕКТИВНОСТ**

**ВЪВ ВИРТУАЛНА СРЕДА**

**доц. д-р Кристиян Хаджиев**

***Нов Български Университет***

***Анотация:*** В студията обект на изследване са непосредствените резултати от дейността на виртуалните екипи. Анализират се специфичните влияния на различни фактори върху ефективността на виртуалните екипи. Усилията се насочват към формулирането на екипни цели, ролята на философията и културата, системите за измерване на резултатите и обучението на организационно, екипно и индивидуално ниво. Изследвани са ключовите предпоставки, закономерности и процеси, свързани с проектирането и функционирането на **високо ефективни** виртуални екипи. Прецизирани са индикаторите за екипна ефективност и са анализирани факторите, които влияят върху непосредствените резултати - структура на виртуалния екип, социално-емоционална ангажираност и индивидуални характеристики на членовете на екипа, управление на изпълнението и виртуалната динамика на екипа.

***Ключови думи:*** виртуален екип, индикатори за екипна ефективност, система за измерване на екипните резултати, виртуална динамика, управление на изпълнението

***DIMENSIONS OF TEAM EFFECTIVENESS IN A VIRTUAL CONTEXT***

**Assoc. Prof. Кristian Hadzhiev, PhD**

***New Bulgarian University***

***Abstract:*** In the studios the object of research are the results of the activity of the virtual teams. The specific influences of various factors on the effectiveness of virtual teams are analyzed. Efforts are focused on the formulation of team goals, the role of philosophy and culture, performance measurement systems and training at the organizational, team and individual levels. The key prerequisites, regularities and processes related to the design and operation of highly efficient virtual teams are studied. The indicators for team effectiveness are specified and the factors influencing the results are analyzed - structure of the virtual team, social and emotional commitment and individual characteristics of the team members, performance management and virtual dynamics of the team.

***Key words:*** ***virtual team, teamwork performance indicators, performance measurement system, virtual dynamics, performance management***

Виртуалните екипи (ВЕ) функционират в среда с висока степен на риск и неопределеност. Това се обуславя от уникалността на извършваните дейности, свързани с реализирането на специфични екипни цели. В този смисъл управлението на виртуалните екипи изисква особено внимание в сравнение с традиционния организационен мениджмънт. Изграждането на екипа е целенасочен и систематичен процес, който има за задача да улесни израстването на една група от специалисти в единна и ефективна работна единица. Структурните характеристики включват както много видими фактори (например големина на екипа), така и невидими, като модели за вземане на решения. Те въздействат върху изпълнението (резултатите) на виртуалните екипи. Например, неясните цели блокират процеса на разработване и прилагане на адекватни работни процедури. Големината на екипа има пряка връзка с проблемите в междуличностния процес и постигането на автономност. Правилната комбинация от служители позволява да се вземат ефективни решения. По-големите екипи имат трудности с поддържането на физическа близост и разпределянето на роли и отговорности. Това влияе много силно върху другите измерения на екипа като виртуална среда и работни процеси. Е-лидерът е ключов фактор, който осигурява баланс и фокус върху непосредствените резултати в полза на потребителите, които генерират възвращаемост, върху служителите, които създават ценности и акционерите, които осигуряват възможности (т.нар. балансирана организационна култура).

Внедряването на виртуални екипи в организационната практика изисква промяна в ценностната система. Вниманието се концентрира върху качеството и готовността на човешкия капитал. Ролята на ръководителите (лидерите) е фундаментална, тъй като те трябва да формулират култура в съответствие със специфичните структурни характеристики на виртуалния екип. Част от проектите за въвеждане на екипния подход в управлението не постигат очакваните резултати или се провалят тотално. Основните проблеми са свързани с поведението на лидерите.

В българската социална практика концепцията за виртуални екипи (ВЕ-концепция) е все още непопулярна. Липсва необходимото ниво на информираност и компетентност на висшите ръководители. Сложността на проблемите се подценява. Те се разглеждат като оперативни, а не стратегически и се възлагат на по-ниските нива. Организационните структури следват функционално бюрократичния модел. Корпоративната култура се размива с ценностите на новия подход (доверие, непрекъснато учене и усъвършенстване) и формира неблагоприятна среда за прилагането му.

Виртуалните екипи са инструмент на ефективност и високи организационни резултати. Те са гъвкави и адаптивни към динамичните промени, като интегрират нови форми на работните процеси. Проектирането на ефективни виртуални структури изисква идентифицирането и въвеждането на организационни практики, както и съобразяването с допълнителни фактори, чрез които да се реализира максимална възвращаемост на инвестициите [1].

Фокусът се поставя върху основните предизвикателства за ефективността на виртуалните структури на организационно, екипно и индивидуално ниво. Те са свързани с трудности по отношение на оценяването и измерването на резултатите, както и със сложността на виртуалността и географската дисперсия. Взаимовръзките в екипната структура, чувството за присъствие, лидерството и управлението на конфликти се идентифицират като ключови движещи сили на екипното представяне. Вниманието се насочва и върху философията, мисията и културата на организацията. Те са базата, върху която се развиват и проектират високо ефективните виртуални екипи.

**1. Нива на екипна ефективност – организационно, екипно и индивидуално**

Виртуалната екипна ефективност се измерва чрез изпълнението на конкретни дейности и задачи, необходими за реализиране на планираните цели. Основни индикатори са качеството на екипните решения, индивидуалната и потребителска удовлетвореност [2]. Непосредствените резултати се сравняват с поставените цели. Те се измерват спрямо предварително определени стойности и показатели. Екипната ефективност се анализира на три нива: организационно, екипно и индивидуално.

***1.1. Ролята на философията, културата и политиките върху ефективността на виртуалните екипи на организационно ниво***

Екипната ефективност на организационно ниво се детерминира от качеството на управленската подкрепа, която намира конкретен израз в съпричастността и проектирането на адекватна инфраструктура за извършване на работните процеси. Тя включва политики, които възнаграждават екипната ефективност. Общите ресурси стимулират виртуалните екипи за постигане на по-високи нива на ефективност, при условие че организациите инвестират в информационни и комуникационни технологии. Целта е да се развие организационна ефективност, в съответствие с виртуалната среда.

В своите научни изследвания Thomsen et al. (2007) предлагат преминаване от измерване и контролиране на качеството на непосредствените резултати към тотално управление на качеството в организацията и работните процеси, като въвеждат взаимовръзки между ефективността и качеството на екипната работа [3].

Ресурсите, инфраструктурата, виртуалната култура и новите стандартизирани технологични структури са в основата на екипната ефективност във виртуална среда. Ефектите на дистанцията се минимизират на организационно ниво чрез обучение и съответно инвестиране в структурирани процеси, което намалява отрицателното въздействие на географската дисперсия в работния процес [4].

Културните специфики и стереотипи са друг фактор на организационно ниво, който въздейства върху ефективността. Те моделират различни поведения, нагласи и мотивация. Изводът, който се налага, е, че организациите трябва да съгласуват инструментите за сътрудничество с културните характеристики на членовете на екипа, за да балансират контрастите и взаимоотношенията в групата [5].

Мултикултурните различия въздействат върху ценностите и възприятията за ефективност в работния процес. Характерен в това отношение е примера на Jawecki et al. (2011) за възнагражденията на резултатите в екипен контекст [6]. В западните държави финансовото стимулиране на най-креативните членове в екипа е стандартен процес, докато на изток груповите очаквания са за персонално отношение и внимание към индивида. Стойността, придавана на креативността и иновациите, се различава между културите, като основните ценности на индивидуализма (свободата и независимостта) се конфронтират с колективизма – груповата хармония и консенсусът.

Проектирането на екипни структури е систематичен и целенасочен процес, който е генетично обусловен от философията, културата и мисията на организацията. Независимо от всеобщото признание за необходимостта от виртуални екипи в управлението този феномен е силно подценяван от мениджмънта. Това на практика е непреодолима бариера за развитието на екипния потенциал.

Философията на организацията съдържа основните вярвания и ценности на ключовите лидери, собственици и акционери, които ръководят всички аспекти на бизнеса, управлението на човешкия капитал и вземането на решения. Традиционните концептуални модели възприемат, че индивидите са безразлични към нуждите и целите на организацията и поради това решенията трябва да се взимат от структурите на властта, като прилагат подход, ориентиран към контрола. Тази философия се базира на презумпцията на Теорията Х на Макгрегър и предполага йерархична структура на властта.

В другата крайност е съвременният концептуален модел, който толерира високо участие на служителите в управлението. В основата на тази философия е теорията Y, според която индивидите са мотивирани да реализират организационните цели, осъзнават своите роли и отговорности и имат нагласи за индивидуално развитие. Това оказва непосредствено влияние върху проектирането на екипно базирани организационни структури, които фокусират върху самоуправлението и участието на всички служители в процесите на вземане на решения. На индивидите се гледа като неразделна част от организацията и най-ценния капитал.

Корпоративната философия има силно въздействие върху работния процес във виртуална среда, а оттам и върху неговата ефективност. Философията, която въвлича служителите да участват в управлението, насърчава развитието на организационните системи (компенсаторна, обучение и информационна), директно рефлектира върху непосредствените резултати от изпълнението на виртуалните екипи. Тя ангажира служителите във вземането на решения и привлича нови, чиято ценностна система допринася за ефективното функциониране на виртуалните екипи. Освен това се насърчава сътрудничеството и конструктивните конфликти, което се отразява директно върху работния процес.

Организационната култура е уникален феномен, който се дефинира като комплекс от предпоставки и норми, които детерминират поведението на индивидите на работното място, а новите служители ги изучават и развиват. Варни разглежда културата като „социална енергия, която мотивира хората да действат” на базата „скрита, но унифицирана основа, която дава тълкуване, насока и мобилизация на организацията” . Шейн представя по-сложна, но детайлна дефиниция на културата като „структура от предпоставки, формулирани от групата в процеса на решаване на проблеми, свързани с външната адаптация и вътрешната интеграция, които функционират адекватно, за да се смятат за валидни практики, по които да се обучават нови членове” .

Културата и философията на организацията се разглеждат от някои теоретици като синоними. Все пак организационната философия е експлицитен набор от ценности и вярвания, докато организационната култура се разглежда като имплицитен комплекс от предпоставки и норми, които се прилагат в организационната практика. В зависимост от степента, до която действително се прилага експлицитната философия, тя рефлектира върху организационната култура. Например, ако официалната корпоративна философия твърди, че знанията и способностите на служителите са конкурентно предимство на организацията, че те могат да бъдат използвани най-добре в рамките на виртуалните екипи, че ръководителите трябва да бъдат треньори, ментори и координатори, и индивидите да изпълняват ръководни функции в своите екипи, като разпределяне на работата, обучение, контрол на качеството и др., то непосредственият резултат е култура, в която се цени високо екипната дейност както от мениджмънта, така и от служителите.

Изводът, който се налага, е, че организационната философия се отразява на фирмената култура и обратно. Възможно е обаче те да се разминават в случаите, когато декларираната експлицитна философия не се прилага от мениджмънта в някои структурни единици, но въпреки това културните предпоставки са възприети за валидни практики.

Изследванията на културата на организационно ниво идентифицират наличието на паралелни култури в рамките на една и съща организация. Твърди се, че е малко вероятно една организация да има само една култура. Това се определя от размера и сложността на организацията.

Културната среда на виртуалните екипи се отразява на фактическото изпълнение и на непосредствените резултати. Ако културните предпоставки, детерминирани от развитието на организацията, предполагат ръководителите, а не екипите да носят отговорност за изпълнението на дейностите и системата за оценка и възнаграждение е проектирана на базата на индивидуалните резултати, то напълно логично тази култура се отразява негативно върху ефективността на виртуалните екипи. При тези условия мотивацията на членовете на екипа намалява, което се отразява на усилията, влагани директно в работния процес. Освен това енергията и потенциалът се разсейват в преодоляване на трудности, свързани с набирането на информация и ресурси.

Изводът, който се налага, е, че неадекватната организационна култура въздейства отрицателно върху структурните характеристики, междуличностните отношения в екипа и минимизира взаимодействието със структурите на управление.

Липсата на подкрепа от различните системи на средата, свързани със споделяне на информация, възнаграждения на база екипни резултати и провеждане на обучение, се отразява негативно на способността на членовете на виртуални екипи да взимат решения и да прилагат най-подходящите знания и умения в работата. Фокусът се поставя върху индивидуалното изпълнение, а не върху екипното.

Мисията детерминира причината, поради която съществува организацията и предназначението й за конкретната бизнес среда. В нея се съдържат намерението и целите. Тя е различна от по-специфичните цели, установени от виртуалните екипи за изпълнение на мисията на организацията. Тя формира границите по отношение на ограниченията за екипа и сферите на автономност като бюджетни рамки, качествени стандарти, законови ограничения или технически изисквания. Мисията представлява функционална и психологична основа за виртуалните екипи. На тази база те формират реалистични и измерими цели. Основните стъпки в този процес са:

* Определяне на насоките на екипа чрез организационната мисия;
* Делегиране на власт на СУРЕ да формулира измерими специфични цели, основани на мисията.

Тази връзка придава легитимност на съществуването на виртуалните екипи. От една страна, стратегическият фокус и приоритетите на екипа са в съответствие с мисията на организацията, а от друга, те са средство за реализирането на фирмените цели. В противен случай действията са хаотични, което се отразява негативно на структурните характеристики на екипа (като процесите за вземане на решения и избора на адекватни процедури), на работния и междуличностния процес.

Thomsen et al. (2007) препоръчват организациите да идентифицират възможните рискове, които въздействат върху ефективността [3]. Това предполага да се вземе под внимание очакваният екипен профил, който обаче се променя във времето. Организациите трябва да редуцират и избягват потенциалните рискове, като генерират решения, които усъвършенстват работните процеси и увеличават ефективността.

***1.2. Ефективност на екипно и индивидуално ниво***

Не всички виртуални екипи постигат очакваните цели и резултати с високи нива на ефективност. Основни индикатори са време, разходи (в рамките на бюджета) и предварително дефинирани изисквания по отношение на качеството. Обобщен показател е нивото на удовлетвореност на вътрешните и външни потребители.

Екипната ефективност е директно свързана със способностите (знание, умения, ноу-хау) на виртуалната структура [7].

Представянето на екипа се измерва чрез резултатите от дейността, оценявани на базата на следните променливи: продължителност и стойност на проекта, качество при разрешаването на проблеми, качество на координацията и вземането на решения, ефективността на матрицата за разпределяне на роли и отговорности, свързани със състоянието на очакваните цели и типа на задачите [8,9].

Екипните и индивидуалните очаквания се измерват чрез несъответствията между желаните и очакваните резултати. Очакването се детерминира като обща нагласа и възприемане от членовете на виртуалния екип, че положените усилия в работния процес и предоставените ресурси от организацията водят до постигане на ефективни резултати. На практика това е субективна оценка за настъпване на дадено събитие, която обаче е в основата на индивидуалната удовлетвореност.

Във виртуална екипна среда очакванията се базират на взаимно съгласие, което намира конкретен израз в доверието и способността на членовете на групата да реализират общи цели. Дисбалансът между очаквания и ниво на удовлетвореност води до негативно поведение или в някои ситуации стимулира обучението в екипната структура [10].

Представянето на екипа е функция на възприемането и нагласите по отношение на резултатите. Ако те са по-ниски от очакваното, това въздейства негативно върху ангажираността особено когато причината не е в нивото на усилия. Пример в това отношение са технологичните несъответствия, които са основна бариера за постигане на очакваните резултати във виртуален контекст, но фактически са извън областите на експертни умения и компетенции на членовете на екипа. И обратно, когато резултатите са следствие на адекватни решения, това въздейства положително върху възприятията и мотивацията.

Екипната ефективност изисква управленско влияние, въпреки че някои групи е възможно да функционират на индивидуално работно ниво без участието на супервайзъри, които да координират усилията за реализиране на целите. Взаимозависимостта на задачите е степента, в която членовете на екипа взаимодействат един с друг при изпълнение на дейностите. В тези ситуации те не се нуждаят от конкретна координация. Изводът, който се налага, е, че взаимозависимостта на задачите влияе положително на екипната ефективност, тъй като стимулира и поведение на сътрудничество и доверие [11].

На ниво екипи тази динамика възниква в две форми. Първо, когато членовете на виртуални екипи се нуждаят от ефективна координация на индивидуалните усилия при изпълнение на взаимнозависими задачи, и второ - динамиката се развива, когато съвместните усилия на членовете на екипа реализират общи цели (интегриране на задачите). Тогава ефективността на екипа се изразява чрез иновативните решения, базирани на динамични вътрешни и външни комуникации по отношение на работните процеси. Това стимулира креативността и генерирането на нови идеи. Допълнителни фактори в тази посока са: разнообразието (полифункционални умения, експертни знания, пол, възраст, етническа принадлежност и др.), както и конфликтите на задачите, но не и в отношенията. Колкото по-дълъг обаче е жизненият цикъл на функциониране на екипа, толкова по-голяма е вероятността да се развият негативни тенденции като синдрома групово мислене, слаба мотивация и ентусиазъм особено ако дейностите се рутинизират.

Поради спецификата на географската дисперсия във виртуален контекст участниците използват продуктивни инструменти, като електронен брейнсторминг, който в много ниска степен влияе на прекъсването на работните процеси, като игнорира индивидуалните оценки и социалната ленност. Ролята на е-лидерите в този процес е фундаментална.

Технологичното развитие позволява на организациите и е-лидерите да стимулират екипната динамика. Действително, способността на групата и ефективността на информационните и комуникационни технологии въздействат върху представянето на виртуалния екип. Технологиите са инструмент за измерване и мониторинг на резултатите от дейността. Обучението създава допълнителна стойност и синергия както на индивидуално, така и на екипно ниво.

На базата на адекватни умения и компетенции организациите и е-лидерите на виртуални екипи анализират резултатите на екипа, като адаптират и развиват методите и моделите за усъвършенстване на процесите, които въздействат на представянето на групата. Постигнатите резултати и предприетите действия трябва непрекъснато да се преразглеждат не само по посока от горе надолу, но и обратно, както е илюстрирано на Фиг. 1.



*Фиг. 1. Цикъл на учене и ефективност на резултатите*

На организационно ниво мениджмънтът трябва да внедрява система за управление на знанията, като част от стратегията за обучение, което развива и формализира опита, генериран от процесния цикъл на виртуалните екипи. Високоефективните организации предлагат вътрешни програми за обучение, адаптирани към конкретните потребности.

Създадените синергитични ефекти стимулират членовете на виртуални екипи да развият поведение, което излиза извън границите на длъжностната характеристика и рутинните изисквания. Генерирането на нови идеи, доверието и сътрудничеството са непосредствените резултати от ефективните системи за управление на знанията.

Това поведение на организационна емпатия играе положителна роля за ефективността на виртуалните екипи, когато задачите са взаимнозависими и виртуалността е ниска. При тези условия контекстът е адекватен на традиционните екипи. Когато, обаче задачите са независими и дейностите не са интегрирани, междуличностните и социално-емоционални отношения и взаимодействия между членовете на екипа са минимизирани и ограничени, което има отрицателно въздействие върху мотивацията и ефективността на групата. В среда с висока виртуалност и взаимозависимост на изпълняваните дейности организационната емпатия не влияе върху представянето на екипа.

Изводът, който се налага, е, че организационната емпатия води до промяна в поведението на членовете на екипа, но в зависимост от средата стимулира ефективността при определени условия, свързани с нивото на виртуалност и степента на интегриране на дейностите и задачите. Няма универсални формули и организационни решения. В силно виртуална среда, когато се изисква интензивно социално взаимодействие и присъствие, екипната ефективност се осигурява чрез информационни и комуникационни технологии. От управленска гледна точка стратегиите за менторство са адекватен инструмент, който стимулира ефективната социална интеграция и поведение на организационна емпатия. Ролята на технологиите в този процес е обект на допълнителни изследвания във виртуален екипен контекст.

**2. Системи за измерване резултатите на виртуалните екипи**

Дисперсията е един от факторите, който ограничава взаимоотношенията между процесите и виртуалната екипна ефективност. Една от причините е в трудността при нейното измерване, когато екипите са разпръснати чрез ефективни глобални системи. Критериите за измерване на ефективността са част от една по-обща система, която включва поставяне на цели, обратна връзка и модели на възнаграждение [12].

Организациите проектират и прилагат разнообразни системи за измерване на ефективността. Конкретните форми се определят от организационната философия.

***2.1. Традиционни форми за оценяване на изпълнението***

Съгласно традиционната представа, оценките за изпълнението са вид атестация на индивидите, обикновено правени от супервайзъри на определени интервали. Основно изискване е те да са адаптирани към организационния контекст. В литературата индивидуалните оценки са критикувани до такава степен, че терминът придобива негативна ***конотация***. От друга страна, остойностяването на изпълнението се използва за обозначаване на набор от разнообразни показатели, като качество, ефективност или производителност, които се прилагат в организационната практика. Чрез оценяването и остойностяването на практика се осъществява измерване на изпълнението.

Системата за оценяване на ефективността при изпълнението се създава и развива в условията на традиционните йерархични структури на управление и поради тази причина тя се базира на индивидуалните резултати. Традиционните оценки на изпълнението се използват за различни цели. Например, в процеса на кариерно развитие или като основа за увеличаване на възнаграждението. Чрез атестацията служителите получават обратна информация по отношение на непосредствените резултати, а мениджмънтът идентифицира дефицита на умения и на тази база предлага области на обучение. В известен смисъл, оценката на изпълнението е канал за комуникация между ръководството и служителите.

Основните проблеми на традиционните системи за оценка се свързват с това, че те са неадекватни за измерване на екипните резултати. Те имплицитно предполагат, че ключът към успеха са индивидуалните усилия и умения. Очевидно във виртуална екипна среда високите резултати са силно зависими от множество фактори и измерения. Освен това основните различия в изпълнението се дължат на качествата на системите и не са в резултат на индивидуалните характеристики.

При традиционните оценки се очаква, че ръководителите са в състояние компетентно и обективно да разгледат изпълнението на много индивиди. Те обаче могат да не разполагат с необходимата информация за интерпретиране на резултатите или да са предубедени към определени служители поради различни причини. Освен това някои изследвания показват, че хората не вземат под внимание ситуационните ограничения (напр. факторите, които се отразяват на изпълнението, извън властта на служителя), когато оценяват резултатите.

Изводът, който се налага, е, че индивидуалната атестация от прекия ръководител предполага йерархична структура, която не е характерна за екипно-ориентираните организации. Във виртуален екипен контекст фокусът е върху резултата, а не върху перфектността на изпълнение на дейностите. В този смисъл членовете на екипа трябва да се насърчават да се самооценяват, като прилагат нетрадиционни форми на управление.

Много организации създават системи за остойностяване на два вида изпълнение: развитие на екипа и оценка на база общи резултати.

***2.2. Оценяване на екипното развитие***

Изграждането на високоефективни виртуални екипи не е автоматичен процес. Той изисква членовете на екипа да възприемат нови модели на поведение и умения. В различните фази от развитието на виртуалните екипи обект на мониторинг е напредъкът в междуличностния и работния процес. Фокусът е върху сътрудничеството, координацията и развитието на междуличностни и социално-емоционални умения като комуникации и разрешаване на конфликти. По-рядко се взема под внимание работният процес, например общите усилия, знания и умения, вложени директно в работата и адекватността на използваните процедури.

Ръководството трябва да измерва развитието на екипа поради няколко причини. Първо, трябва да се идентифицира времето, когато екипът е готов да поеме по-голяма функционална отговорност за задачите, които се изпълняват от супервайзър или от мениджър на първо ниво. Второ, трябва да се осигури информация за необходимостта от конкретен вид обучение. Трето, на тази база се разработват цели и стандарти за новите екипи, свързани със специфичните социални и технически умения за изпълнение на разширените работни роли и отговорности.

Наблюдението на развитието на екипа е много важно в първите две фази - сформиране и сработване. По време на този период малки проблемни области бързо могат да доведат до големи сривове, ако не бъдат разрешени.

Бекер-Риймс предлага екипна преценка, която да установи сферите на подобрение. Обект на внимателен мониторинг са ключовите модели на поведение и наличието на важни условия във всяка от следните категории: цели (т.е. яснота и изпълнение на целта), комуникация (т.е. ефективност при установяването и разрешаването на проблеми, запазване на концентрацията върху работата), съвместна работа (т.е. адекватен процес на вземане на решения, оценяване на различията в екипа), лидерство (т.е. споделени лидерски роли, стимулиране на участието) и екипен брифинг (т.е. използване на дневен ред, който да постига целите). Освен това той разработва версия на екипна преценка, чрез която индивидите да оценят собствения принос за важните екипни характеристики.

Друг вариант за измерване на развитието на виртуалните екипи включва преценки на напредъка от външни групи – потребители, консултанти и партньори. За тази цел се прилагат въпросници, ориентирани към фазите, през които преминава изграждането на екипа. При първия етап те са фокусирани върху междуличностните процеси като комуникации и участие. Във втория, върху изпълнението на целите и разбирането на работните процеси. Трета фаза идентифицира необходимостта от обучение. Четвърта, способността на екипа да разпределя бюджета и работата си. В петия етап наборът от въпроси е насочен към установяване на способностите на членовете на виртуалния екип да правят самооценки. На тази база се определя фазата на развитие, като съотношението при остойностяването е 60% външни консултанти и 40% впечатления на екипа, свързан със собствения му напредък.

В някои организации измерването на развитието на екипа е обвързано с компенсаторната система. Членовете на виртуални екипи кандидатстват за по-високо възнаграждение, като попълват формуляр за самооценка и искат преглед. Експлицитната цел на тази система е да идентифицира основните елементи на високоефективните екипи, да ги разграничи като модел за подражание и да ги стимулира финансово. Всички екипи в организацията, които отговарят на критериите, получават особен статут и компенсации. Така на практика се намалява опасността от деструктивна конкуренция.

Въпросите в теста за самооценка са адресирани към идентифицирането на критично поведение в няколко области: формулиране и реализиране на специфични екипни цели, усъвършенстване на работните процедури, обучение, комуникация и ангажираност. От екипа също така се очаква да представи доказателство за удовлетворяване на изискванията на потребителите като част от процеса. Ако външно жури потвърди самооценката на екипа, в зависимост от точките се определя видът на наградата. Мотивационните инструменти могат да бъдат ранкирани в степени - парични стимули, материален символ за постижение, например флагче, и др. Фактът, че организацията обвързва развитието на екипа с компенсаторни механизми, означава, че екипите имат силни стимули да следят прогреса си. Изборът на конкретна система е въпрос на организационни възможности и нагласи.

***2.3. Форми за взаимно оценяване на индивидуалния принос във виртуална екипна среда***

Освен средствата за измерване на развитието на екипа някои организации прилагат метод за оценка на индивидуалния принос на участниците. Въпросът, който логично възниква дали в екипна среда е необходима формална система за индивидуално оценяване.

Отговорът вероятно зависи от много фактори, свързани с развитието на екипа и организацията. Да си представим следната ситуация. Членовете на виртуалния екип намират работата си за интересна и предизвикателна. Те получават адекватна обратна връзка за изпълнението на задачите. Организацията неформално признава постигнатите резултати. Екипът е във фазата на зрелостта. Той е опитен и ефективен в реализирането на специфичните цели, като наблюдава собственото си изпълнение чрез много точна система за измерване. Организацията предоставя адекватно възнаграждение, допълнителни стимули и придобивки. Текучеството е слабо, резултатите са устойчиви и стабилни. В тези почти идеални обстоятелства вероятно няма да е необходима формална система за индивидуално оценяване. Това означава, че организациите трябва да проучат необходимостта от внедряването й в екипна среда, преди автоматично да го направят.

Основните фактори, които мотивират въвеждането на формална система за индивидуално оценяване, са:

* Членовете на екипа не предоставят редовно неформална обратна информация. Причините за това са слаби комуникационни умения или наличие на междуличностни проблеми. Такава ситуация може да възникне и когато участниците в екипа, поради географската дисперсия и неадекватните информационни и комуникационни технологии, не комуникират интензивно при изпълнение на задачите;
* Екипите са незрели или има голямо текучество. При тези условия членовете на екипа нямат време да придобият нужните умения за междуличностно общуване във виртуална среда;
* Естеството на работата се промени драстично. Новите продукти изискват промяна в начините на взаимодействие или в работните процедури. Това налага потребност от обучение или генерирането на нови варианти (някои от които може да са неприемливи, а други предпочитани).

Когато организацията използва индивидуално оценяване, най-популярната и прилагана форма в екипна среда е взаимното оценяване. Членовете на екипа са в най-добра позиция да преценяват представянето на другите участници в екипа, защото те си взаимодействат с тях непрекъснато. Взаимното оценяване е още една управленска отговорност, която екипът трябва да възприеме.

Преминаването от традиционно към екипно оценяване на изпълнението е сериозно предизвикателство. За тази цел в процеса на планиране нарастването на работната заплата и възможностите за развитие трябва да се обвържат с новата система на взаимно оценяване. Освен това виртуалните екипи трябва да са на определено ниво на развитие, за да могат членовете да са информирани за конкретните критерии и изискванията в работния процес, които детерминират индивидуалната ефективност, за да прилагат системата на взаимно оценяване.

Методите и техниките за извършване на взаимно оценяване във виртуална екипна среда варират. Повечето се концентрират върху техническите или функционалните умения и отговорността на индивидите, свързана с ефективното изпълнение на работните задачи, като когнитивните и социалните се игнорират. Други, поставят фокуса върху междуличностните умения като сътрудничество, комуникация и уменията за вземане на решения в динамична среда.

Един от успешно прилаганите методи за извършване на взаимно оценяване в екипна среда е предложен от Орсбърн и екип. При него всеки член на екипа се оценява от двама други, като единият се избира от екипа, а вторият е по предложение на атестирания. Те събират мненията на всички участници, докато оформят преценката си. На тази база се съставя личен план за изпълнение, който е съвместим с целите на екипа. В рамките на една година се наблюдават и преценяват постиженията на служителя. Впечатленията се обобщават, а индивидът прави самооценка по същите критерии. Във всяка от областите – технически, административни и междуличностни отношения, се установяват силни и слаби страни (области, в които трябва да се работи за подобрение). Резултатите от оценката се обсъждат, като се инициират промени и предложения, които взаимно се договарят. Едновременно с това се дискутират и плановете за следващата година.

Високоефективните виртуални екипи адекватно прилагат тази техника за взаимно оценяване. Непосредствените резултати се свързват с развитието на екипа, като се увеличава вътрешната съпричастност към формулираните цели, сътрудничеството в работния процес и усъвършенстването на междуличностните отношения. Фокусът се поставя върху идентифициране на силните страни на членовете на екипа и избягване на зависимостта от слабите чрез програмите за обучения и развитие на допълнителни умения – технически, функционални, умения за вземане на решения, когнитивни и социални.

Ефективното функциониране на системата за взаимно оценяване изисква тя да е обвързана с компенсаторните механизми за екипни резултати. Конкретните начини за разпределяне на тези допълнителни финансови ресурси между членовете на екипа варират. Някои възприемат политика на равни дялове, други на базата на мнението на мнозинството за индивидуален принос на членовете на екипа при изпълнението на общите цели. Изводът, който се налага, е, че информацията от взаимното оценяване (имплицитно или експлицитно) се използва като критерий за разпределяне на финансовите бонуси.

***2.4. Критерии и средства за измерване и оценка на ефективността на виртуалните екипи***

Системите за измерване на ефективността са неразделна част от управленската стратегия на организацията. Те ангажират членовете на виртуални екипи със стратегическите фирмени цели, като създават предпоставки за коригиране на възможните отклонения.

Системите за измерване на ефективността на екипа обхващат три измерения [13]:

* Степента, в която екипните резултати отговарят на очакваните стандарти за качество, количество и време;
* Степента, в която екипните процеси позволяват на членовете на екипа да работят заедно;
* Степента, в която екипният опит влияе положително на развитието и личното благополучие на членовете на екипа.

Фокусът се поставя върху резултатите или добавената стойност, а при някои обстоятелства върху критичните модели на поведение. В екипна среда разграничаваме два вида резултати - непосредствени (например от реализацията на проект) и крайни (продукт или услуга). Прекият резултат от изпълнението на екипа е някакво средство (съдържание, технология), което е детерминирано от количествените и качествени цели на проекта. Внедряването на средството в реалната практика води до изпълнение на предназначението на екипа и постигане на крайния резултат - продукт или услуга. Те са насочени към удовлетворяване на потребностите от възвращаемост за съответната предметна област и са обусловени и от смисъла на съществуването (мисията).

**Средствата за измерване, базирани на процеса,** са необходими за набавяне на информация за това, колко ефективно екипът изпълнява дейностите, свързани с трансформирането на ресурсите в резултати. Обект на анализ са всички стъпки в процеса, независимо дали те добавят стойност или не. Този модел на измерване се използва в ситуации, където не са специфицирани конкретни постижения. Той е ориентиран към перфектността при изпълнение на набора от дейности (например като фактора време) и пренебрегва измерването на резултатите, които увеличават стойността. Изводът, който се налага, е, че средствата за измерване на процеса трябва да се съчетават с оценка на резултатите, за да се получи пълна картина на екипната ефективност.

Обикновено оценката на изпълнението се дефинира през призмата на мисията и специфичните цели на виртуалните екипи. Това се прави, за да се предотврати употребата на неадекватни средства за измерване. Въпреки това обаче резултатите от изпълнението трябва да се оценяват периодично, за да се запази тази връзка.

Така например, ако виртуалният екип използва финансови показатели за измерване на резултатите, като приходите от продажби, съвсем логично е, че при сравнение с други групи, които продават по-скъпи продукти при еднакви обеми, той да се възприеме като по-малко ефективен поради предубеждения в измерването.

Ключова характеристика на средствата за измерване на изпълнението е те да отразяват критерии, показатели и резултати, които екипът е в състояние да контролира. Финансовите средства за измерване най-вероятно няма да изпълнят този критерий. Търсенето на печалба от екипа при обстоятелства, в които цената на ресурсите нараства и това е извън неговия контрол предизвиква раздразнение и чувство на несигурност от страна на членовете на екипа.

Важно е изпълнението на виртуалните екипи да се измерва на базата на предварително дефинирани критерии. В противен случай те нямат основа за оценка на ефективността на предложенията, които правят за промени в работния процес или в разпределението на проектите. Една от основните причини за възникването на конкурентен конфликт, както и за ниска степен на съпричастност, сътрудничество и комуникация, е отсъствието на достоверни средства за измерване на изпълнението, които да акцентират вниманието върху екипните цели.

В обобщение, средствата и критериите за измерване и оценка на екипната ефективност се формулират със създаването на виртуални екипи. Въпреки че в началото фокусът се поставя върху измерването на развитието на екипа, за да се осигурят предпоставки за създаване на адекватни междуличностни отношения и практически нагласи на индивидите за работа в екип на консултантска основа, средствата за измерване на изпълнението (непосредствени и крайни резултати) придобиват все по-голяма важност във времето. Възвращаемостта на инвестициите в развитието на потенциала на виртуалните екипи се изразява в постигането на високи екипни резултати и реализирането на стратегическите фирмени цели.

Системите за измерване на изпълнението на екипа включват различни средства, групирани в категории като качество, количество, финансово измерение и удовлетворяване на потребителите. Някои автори препоръчват да се избягва прилагането само на финансови показатели. Каплан и Нортън наблягат на така наречения подход на „балансирано измерване на резултатите“[14]. Освен финансовите измерения, те включват ефикасност, удовлетворяване на потребностите и развитието на индивидите. Чрез него се постига съвършена система за оценка на изпълнението на екипа.

Резултатите от измерванията на ефективността са директно свързани със компенсаторната система. Членовете на виртуалния екип трябва да разбират целите на изпълнението и начина, по който се измерват, което представлява предизвикателство поради сложността на контекста и ограниченията на виртуалността. Според Martins и Schilpzand (2011) критериите трябва да се договарят предварително с членовете на екипа [9].

Предизвикателствата в оценката на екипната ефективност е, че тя намира конкретен израз в консолидирането на различни резултати, свързани с идентифицираните измерения. Това е причината традиционните практики и инструменти да не са адекватни във виртуална екипна среда. Високата степен на дисперсия и динамика влияят на качеството на екипните взаимодействия и ефективност [15,16].

Основното предизвикателство между виртуалността, разпределението и управлението на ефективността на виртуалните екипи е сложността на оценяването на представянето, както и измерването на ефекта на виртуалността върху ефективността. Някои автори предлагат насоки за оценка на представянето като ефикасност, печалба, иновации и създаване на стойност [17, 18], но не идентифицират конкретни методи, адаптирани към мултикултурна среда [19, 20].

Виртуалността прави измерването трудно, тъй като е възможно да се възприемат различно от членовете в мултикултурен контекст. Общите и координираните работни практики в позитивна социална среда, структурирането на екипа, ясното разпределение на ролите и отговорностите, определените приоритети, адекватните комуникационни и информационни системи са инструменти, които минимизират негативните ефекти на виртуалността и въздействат положително върху системите за измерване и оценка на екипното представяне [21,22,16,23]. Основни показатели в тази посока са: продуктивността, фокусът към непрекъснати подобрения и следователно иновативните идеи за постигане на ефективност [24].

Системите за измерване на изпълнението включват различни средства и инструменти като балансираните карти за оценка, въведени от Kaplan et al. (1996), или интернет-базирания модел за измерване компетенции на виртуалния екип [14], систематизирани в три основни направления: работа по задачи, екипни дейности и сътрудничество [25]. Резултатите на оценяването е възможно да се различават в зависимост от това, кой определя рейтинга, както и от конкретното предназначение [26]. Екипната ефективност е динамично състояние и тя трябва да се стимулира чрез компенсаторната система.

Екипните финансови възнаграждения обикновено се изчисляват по отношение на резултатите от изпълнението спрямо предварително определени цели. Основно изискване в този процес е те да са балансирани и адаптирани към членовете на виртуалния екип и да създават индивидуална удовлетвореност.

Изводът, който се налага, е, че мениджмънтът трябва да оценява специфичните характеристики на екипа при въвеждане на системата за измерване на представянето и компенсаторните политики. Виртуалният контекст увеличава сложността, тъй като следва да се вземат под внимание разнообразни променливи като лични предпочитания и ценности, културен произход и образование. В социалната практика се препоръчва въвеждането на интегрирана структура въз основа на финансови и афективни стимули.

Независимо от конкретните средства и инструменти за измерване и оценка на изпълнението всяка система трябва да осигурява адекватна обратна връзка и да идентифицира проблемните области. На базата на тази информация екипите усъвършенстват процесите чрез целенасочени интервенции, което рефлектира в резултатите. Обратната връзка, независимо от това дали тя е положителна или отрицателна, е ефективно обективно средство и основен компонент на самоуправлението.

В традиционните организации супервайзърският състав обикновено поема отговорността за даването на обратна информация на служителите по отношение на резултатите. Твърде често те изпълняват тази функция неадекватно, което се отразява на мотивацията и производителността.

В екипно базираните организации информационните посредници (супервайзъри) са елиминирани. Виртуалните екипи разчитат на собствения си потенциал за осигуряване на постоянна обратна връзка за своето представяне, а не на друго ниво от управлението на организацията. Изводът, който се налага, е, че адекватната система за измерване на изпълнението (резултатите) е от първостепенна важност за успеха на виртуалните екипи, а *достъпът до данни* за целите на обратната връзка е ключов момент от делегирането на права (овластяването) на екипа. Както отбелязва Зигон, обратната информация за изпълнението улеснява самоуправлението, защото тя дава възможност на екипа да реши много проблеми сам, преди ръководството да научи за тях и да се намеси [27].

Виртуалните екипи проектират информационната система така, че тя да предоставя обратна връзка, генерирана от точката на възникване на проблема. Обобщено изискванията в тази посока са:

* *Обратната информация трябва да съответства на задачите на* виртуалния екип, т.е. трябва да е релевантна по отношение на резултатите;
* *Обратната информация трябва да е подробна, но лесно разбираема.* Данните трябва да отразяват всички измервания, пригодени към изпълнението на екипа, но те трябва да са представени във формат, достъпен за всички участници. Например да не се използват финансови показатели за измерване на резултатите, където това е възможно;
* *Обратната информация трябва да се обновява редовно и на по-малки интервали;*
* *Обратната информация трябва да е лесно достъпна за членовете на* виртуалните екипи;
* *Обратната информация трябва да бъде структурирана така, че да акцентира върху подобрението.* Обективното измерване показва кога изпълнението се влошава или усъвършенства, но то не трябва твърде много да акцентира върху негативните аспекти, тъй като членовете на екипа естествено ще се научат да избягват такава информация.

Една от най-важните характеристики на високоефективните виртуални екипи е, че при своите дискусии те поставят в центъра на вниманието обсъждането на данните за изпълнението. Така участниците не само са в течение на напредъка в различни области, но и се създава емпирична основа за дейностите, свързани с разрешаването на проблемите. На тази база се генерират предложения за подобряване на резултатите.

В процеса на разработването на системата за оценка на ефективността ролята на ръководството е в определянето на средствата за измерване и съответствието на тези средства с приоритетите на организацията. Важно изискване в този процес е участието на всички членове на виртуалния екип. Основен компонент на тази система е детерминирането на целевите нива на изпълнението. Те трябва да са предизвикателни, но изпълними. Непрекъснатото подобряване на екипните резултати изисква фундаментални и периодични промени в работните процеси и информационно-комуникационните технологии. В противен случай подобрението приема формата на негативно нарастваща хипербола. Показателите се увеличават, докато достигнат максимално възможните нива, след което скоростта на усъвършенстване на резултатите драстично намалява, поради изчерпване на потенциала за подобрение на екипното изпълнение.

В обобщение, системата за измерване и оценка на ефективността се влияе в еднаква степен от това, как се прилага и как е изградена. Тя е ефективно средство, което се базира на приоритетите на организацията. Чрез системата на непрекъснатата обратна връзка виртуалните екипи променят и усъвършенстват работните и междуличностни процеси, което директно рефлектира върху резултатите от дейността.

В академичните изследвания фокусът се поставя върху виртуалните характеристики като дисперсия и хетерогенност, в основата на които са мултикултурната среда и екипните граници, като ключови предизвикателства пред виртуалните екипи за постигане на ефективност [15,21,28,22]. Следователно съставът на екипа е фундаментален фактор, който трябва да се вземе под внимание при анализа на екипната ефективност не само поради трудностите при координирането, които създава, но и от гледна точка на предимствата по отношение на креативността и интегрирането на данните [29]. Изводът, който се налага, е, че виртуалността въздейства върху екипната ефективност както положително, така и отрицателно при определени ситуации.

Основно изискване в процеса на управление е адекватната координация на работните практики и технологии, като се отчитат културните специфики на членовете на екипа. Реализирането на екипните цели във виртуален контекст е в непосредствена зависимост от мониторинга и наложения баланс върху дисперсията и хетерогенността на състава. Парадоксално в концепцията за фундаменталната динамика и непрекъснатостта, която е в основата на виртуалността, е, че тя обикновено се състои от фактори, които едновременно опростяват и усложняват работната среда.

В организационната практика виртуалните екипи са ефективни инструменти, но само когато информационните и комуникационни технологии създават условия за управление и синхронизиране на отделните процеси, като предоставят ресурси, обратна връзка и възможности за мрежова работа. От друга страна, разнообразието, като виртуален контекст и часови зони, въздейства негативно върху екипния климат, като намалява креативността и динамичното развитие на проекта, особено в началото на иновационния процес. Мениджмънтът трябва да обърне специално внимание в това отношение, за да балансира междуличностните и социално-емоционални процеси, които са естествена бариера пред ефективността на екипа. Дистанцията на властта играе основна роля по отношение на иновациите. Следователно съставът на екипа и човешките ресурси са адекватните лостове, чрез които да се минимизират негативните ефекти на разнообразието и да се стимулира ефективността на виртуалните екипи [30].

Изследваните специфични критерии и средства за измерване и оценка на резултатите във виртуален контекст идентифицират концептуалните характеристики, закономерности и процеси, свързани с проектирането и функционирането на високоефективни екипни структури. Няма универсални формули и организационни решения.

**3. Основни фактори за екипна ефективност във виртуален контекст**

***3.1. Структура на виртуалния екип***

Факторите, които въздействат върху функционирането на виртуалните екипи, са директно свързани с виртуалността: структуриране на работната група, управление на екипа и базови принципи на виртуалната дейност.

Структурирането на работната група е един от основните фактори за ефективното и ефикасно функциониране на виртуалните екипи [31,32]. Naik и Kim (2010) предлагат аналитична рамка, предназначението на която е да изследва факторите на успеха на виртуалния екип [33]. Принципите на модела, или т.нар. теория на разширеното адаптивно структуриране (extended adaptive structuring theory, EAST), фокусират върху структурните измерения на виртуалните екипи, които създават необходимите взаимовръзки между „ИТ, хора, задачи, организации и процеси“. Тя включва също променливите на ефективността, като социални взаимодействия и екипни резултати, имплантирани в екипната структура. Структурните измерения възникват на оперативно ниво и интегрират ключовите елементи за оценка на екипната ефективност: анализ на мисията, екипна цел и спецификации на стратегията, планиране на дейностите, технологични, организационни и индивидуални фактори [11].

В изследванията на Horwitz et al. (2006) и Jawadi и Boukef Charki (2011) се идентифицират ключовите фактори на управленско ниво като развитие на екипа, адаптация на крос-културните различия в ценностите, лидерски компетенции, правила и качество на комуникациите, формулиране на цели, разпределяне на роли и отговорности, социална кохезия и изграждане на отношения въз основа на доверие [34,23]. Те се определят като най-важните елементи за структурирането на ефективни виртуални екипи [2,35,36].

Анализираните движещи сили въздействат върху екипните резултати, но те трябва да са в съответствие с принципите на виртуалната дейност: изпълнение на организационната стратегия, вътрешна свързаност, развита култура, участие на мениджмънта, баланс на общите и локалните потребности, както и брандиране на служителите чрез диференциране. Тези принципи са универсално приложими и са с доказана ефективност не само във виртуален контекст [37].

Изводът, който се налага, е, че основните критерии за ефективност на виртуалните екипи минимизират ефектите на дисперсията и хетерогенността, като структурират процесите на виртуалните екипи и създават истинско чувство за присъствие.

***3.2. Социално-емоционална ангажираност и чувство за присъствие***

Социално-емоционалната ангажираност е основен елемент в процесите за управление на виртуални екипи. Тя е показател и измерител за степента на рационално обвързване и съпричастност към екипните цели, методи и подходи. Реализирането на високи нива на социална и емоционална ангажираност във виртуален контекст е сериозно предизвикателство пред екипните лидери. Основните причини са дисперсията, дистанцията и липсата на условия за физическо присъствие на членовете на екипа. Това налага е-лидерите да създават чувство за принадлежност към виртуалната структура въпреки разстоянието. Идентифицират се четири измерения: усещане за членство, чувство за влияние върху екипните процеси, интегриране в екипа, както и споделени емоционални нагласи [38].

Лидерите на виртуални екипи осигуряват това усещане чрез възможността за трансформиране на информацията по начин, който позволява на участниците да реализират екипните цели. Това може да се постигне чрез разполагане на членовете на виртуалния екип на едно място в рамките на определени интервали за развиване на социална кохезия [39] или чрез усъвършенствани технологии, които заместват личните взаимодействия [40].

В някои ситуации анонимността, създавана чрез технологичните и груповите комуникационни системи, въздейства негативно върху възможността за изграждане на социален капитал, но в други стимулира по-висока динамика в екипа и увеличава участието на членовете в груповите процеси. Анонимността мотивира индивидите да оценяват идеите по-обективно и конструктивно. Фундаментален фактор за създаване на чувство за присъствие е ефективната комуникация в рамките на виртуалния контекст [41].

Сравнителният анализ между традиционните и виртуалните екипи е инструмент за идентифицирането на основните въздействия върху усещането за присъствие. Целта е изолиране на възможни движещи сили, които са различни за двата типа екипи. Интерактивните стилове са адекватни на тези с лично взаимодействие както по отношение на ефективността на резултатите, така и в процеса на изпълнение на задачите.

Изводът, който се налага, е, че във виртуален контекст, необходимостта от чувство за присъствие и динамично взаимодействие между членовете на виртуалните екипи и е-лидерите са фундаментални фактори, които въздействат пряко на индивидуалната и потребителска удовлетвореност, социално-емоционалната ангажираност и мотивация. В противен случай се наблюдават негативни тенденции, свързани с афективно и девиантно[[1]](#footnote-1) поведение, които директно рефлектират върху екипната ефективност.

***3.3. Разпределение на времето***

Друг ключов фактор, който въздейства върху екипната ефективност, е времето, в което членовете на екипа концентрират вниманието си върху дейността на конкретна виртуална структура. Тези участници, които са ангажирани с различни проекти е възможно да загубят част от идентификацията си с основния екип. Това е естествена ситуация и основна тенденция във виртуална среда, която изисква вниманието на е-лидерите. Ефектът се увеличава с географската дистанция, дисперсията и разликите в часовите зони, тъй като времето за координация, регулиране на технологиите и комуникациите драматично нараства. Членовете на виртуални екипи, които се фокусират върху дейността на конкретна структура развиват не само по-високи нива на ангажираност и съпричастност към общите цели и методи, но и мотивация и поведения, адаптирани към изискванията на този екип. Те по категоричен начин осъзнават своите роли и отговорности, свързани с изпълнението на задачите, като придобиват умения да определят приоритети и да реагират адекватно на неочаквани промени. Непосредствените резултати са по-високи нива на екипна ефективност.

От друга страна, участниците, ангажирани в различни виртуални формати, имат реални проблеми с интеграцията и културната адаптация към базовата структура. Maynard et al. (2012) идентифицират две работни области за тези членове на виртуални екипи: централна и периферна сфера на дейност, които илюстрират степента на участието на индивида в екипните процеси [11]. Те се различават в зависимост от приоритетите. Въпреки това обаче, Cummings и Haas (2012) твърдят, че и в двата случая е възможно виртуалните екипи да реализират добавена стойност към ефективността [42]. Те аргументират това с факта, че при първата ситуация индивидите концентрират вниманието, усилията и приноса върху непосредствените резултати на основната виртуална структура и съответните потребности на екипа в работния процес, което създава условия за интегриране на знанията. При периферната сфера на дейност ефектите се генерират от придобитите нови познания и умения на индивидите от други екипи, въпреки че те са минимално ангажирани с проблемите на основната виртуална структура. Изводът, който се налага, е, че фундаментален фактор за екипна ефективност е както интегрирането, така и придобиването на нови знания и умения. Естествено, адекватното разпределение на времето на членовете на виртуални екипи е инструмент, който въздейства върху представянето и непосредствените резултати от дейността.

***3.4. Индивидуални характеристики на членовете на виртуалния екип***

Профилът и съставът на виртуалния екип е динамична система, която е в непосредствена зависимост от широката гама характеристики на неговите членове. Те са организирани от Maznevski (1994) в две групи - ролеви и личностни [43]. *Характеристиките, свързани с ролята,* включват длъжност, позиция в организацията, специализирани познания и умения. Членовете на виртуалния екип могат да бъдат много хомогенни по отношение на една или повече от тези характеристики, или напълно хетерогенни (различни).

*Личностните характеристики* са дефинирани като индивидуални свойства, които не могат да бъдат променяни. Те включват възраст, пол, националност, културни ценности и раса.

Друг аспект на състава на екипа е *големината и стабилността* или периодът от време, през което членовете на виртуалния екип работят съвместно. В теорията се отделя много по-малко внимание на стабилността, въпреки че тя е важна за реализирането на екипните цели.

***3.4.1. Разнообразие на ролите***

Хетерогенността на таланта се отразява положително върху работния процес в случаите, когато задачите на виртуалния екип изискват много различни умения и способности. Тя влияе върху иновативността на прилаганите процедури, както и върху ефективността на вземаните решения. Нормално е да се очакват креативни и разнообразни идеи, хора с различна професионална подготовка и компетентност. Освен това индивидите възприемат една и съща информация по специфичен начин, което стимулира екипа да вземе под внимание различни гледни точки и съответно по-адекватни решения.

Динамичната конкуренция и непрекъснат натиск за промени мотивират организациите да привличат таланти от различни култури с широко портфолио от технически и функционални знания и умения. Харви и екип идентифицират четири ключови измерения на компетенциите във виртуална екипна среда: човешки, социални, политически и междукултурни, които имат добавена стойност върху ефективността чрез хетерогентността на състава [44]. В основата е способността за възприемане на адекватно индивидуално поведение и интегриране в организационната култура на виртуалния екип. Това изисква високо ниво на образование, опит и обучение на участниците.

Екипната ефективност е непосредствен резултат от умението на е-лидерите да идентифицират, съгласуват и използват хетерогенните таланти на членовете на екипа. Управлението на знанията и по-конкретно развиване на система от трансактивна памет[[2]](#footnote-2), включително специализирани компетенции и умения за планиране, синхронизаци и координация на дейностите са в основата на този процес.

 В социалната практика DiStefano и Maznevski (2000) идентифицират ситуации, при които членовете на виртуални екипи генерират негативни културни стереотипи и нагласи в условия на хетерогенност, което води до дисбаланси в работните процеси и минимизиране на ефективността [45]. Въпреки това обаче, разнообразието от таланти във виртуален контекст се възприема като инструмент, чрез който е-лидерите реализират екипните цели, като използват културните различия и функционалните компетенции на членовете за мултиплициране на ефектите. Тези екипи традиционно се представят на по-високи нива от очакваното и са в състояние да разработят иновативни продукти на пазара в кратки срокове, като реализират икономия на средства в сферата на ценовата конкуренция, както и да създадат устойчиви връзки с доставчици и потребители. В основата на екипното съвършенство са процесите на взаимодействие на всички организационни нива.

Критичното мислене в много ситуации е по-важно от опита на екипа, а това предполага комбинация от таланти. Членовете на виртуалния екип, които си приличат много, подкрепят взаимно мнението си, без да анализират възможните алтернативи. Липсата на противоречие в екипна среда е катастрофално. То категорично води до вътрешно късогледство и развиване на групово мислене.

Разнообразието, свързано с ролите, има положителни ефекти върху междуличностните и социално-емоционални процеси във виртуална среда, тъй като се намалява вътрешната конкуренция между членовете на екипа. Това е така, защото всеки от участниците притежава специфични умения.

От друга страна обаче, хетерогенността на характеристиките може да доведе до използването на различни професионални термини от членовете на виртуалния екип. Те могат да намалят ефективната комуникация и координация, което се отразява негативно върху междуличностните процеси. Освен това разнообразието, свързано с ролите, създава трудности при „взаимното обучение“ на участниците в екипа и при ротацията на задачите.

Много малко изследвания обръщат внимание на проблема за въздействието на хетерогенността върху йерархията в екипа. Различието в тази посока е естествена бариера в комуникацията, координацията и доверието, което рефлектира върху усилията, влагани директно в работния процес. Тези негативни ефекти са типични за виртуалните екипи, в които членовете имат хетерогенен статус.

Изводът, който се налага, е, че връзката между разнообразието на характеристиките, свързани с ролите и изпълнението (непосредствените резултати) на екипа, е сложна и комплексна. Хомогенността на уменията не винаги води екипа до вътрешна конкуренция, тъй като неговите членове се ротират при изпълнението на дейностите и задачите. От друга страна, хетерогенността в йерархията (статуса) се отразява негативно върху междуличностните процеси и върху усилията на членовете на екипа. В същото време различията в професионален аспект имат положителни ефекти, които намират конкретен израз не само в увеличаване на сътрудничеството между членовете на екипа, но и в разнообразието от предлагани идеи в процеса на вземане на решения.

***3.4.2. Личностно разнообразие***

Личностното разнообразие се отразява положително върху качеството на решенията в случаите, когато задачите изискват креативност. В изследвания, проведени от Уотсън, Кумар и Майкълсен, се установява, че с времето хетерогенните екипи генерират по-голямо разнообразие от перспективи и алтернативи. На базата на резултатите те стигат до извода, че личностното разнообразие има положителни ефекти в случаите, когато генерирането на различни гледни точки е от полза за екипа [46].

Хетерогенността на типове личности във виртуалния екип увеличава вероятността да се лансират адекватни аргументи в процеса на диагностициране (анализиране) на проблема, да се генерират алтернативи, като се организират усилията за вземане на решение и се убедят участниците да потърсят общи допирни точки между различните виждания. Комбинацията от типове характери във виртуалния екип - интроверти, екстроверти и т.н., създава предпоставки да се използват евристични (креативни) методи.

По отношение на междуличностните процеси обаче е констатирано, че хетерогенността има негативни ефекти. Членовете на екипа с различни личностни характеристики работят по-трудно един с друг. Освен това етническите и националните различия имат по-силно отрицателно влияние от тези, свързани с пола и възрастта.

От друга страна, съществуващите емпирични изследвания разглеждат по-скоро отделни моменти (фиксирани периоди) от дейността на виртуалния екип, като не анализират потенциала за развитие на междуличностните процеси във времето. Така например Уотсън установява, че първоначално хомогенните групи показват по-ефективни междуличностни процеси от хетерогенните в културен и етнически план. Въпреки това обаче, след 17-ата седмица той не установява различия между тях. Изводът, който се налага, е, че тези негативни ефекти на хетерогенността могат да се преодолеят и да изчезнат с времето.

***3****.****4.3. Стабилност на виртуалния екип***

Съставът на екипа може да се разглежда и през призмата на времето, през което участниците работят в него. Колкото по-устойчив е той при интегриране на нови членове или излизане от формата на някои индивиди, толкова по-голяма е неговата *стабилност* във виртуален контекст. Тя се отразява положително на работните и междуличностните процеси, на разработването на екипните норми и при вземането на решения.

Колкото по-голямо е текучеството във виртуалния екип, толкова повече време и ресурси се изразходват за обучение на новите членове относно техническите и функционалните изисквания. Ако съставът се променя непрекъснато, от това страда изпълнението. Екипът няма да може да разработи адекватни норми, стандарти и модели (например как да се реагира в конкретна ситуация) за реализирането на специфичните цели.

Когато една група индивиди работи съвместно продължително време, вероятността те да познават силните и слабите си страни и да се съобразяват с това в процеса на вземане на решения е много голяма. В повечето случаи те имат изработени стереотипни модели за конкретни рутинни ситуации. В резултат на това се вземат бързи решения, съобразени с предпочитанията на другите. Това се отразява положително на работните процеси и по-конкретно на усилията, влагани при изпълнението на дейностите, използваните процедури, знания и умения. Влиянието върху междуличностните процеси намира конкретен израз в увеличената персонална съпричастност, ефективната комуникация, координация и високи нива на взаимно доверие.

От друга страна, стабилностга може да се отрази негативно на много измерения на виртуалния екип, ако тя води до стагнация и групово мислене. В тези случаи положителните ефекти от разработването на норми и умствени модели може да се неутрализира от липсата на иновация и алтернативи при вземането на решения.

***3.4.4. Фактори, влияещи върху състава и резултатите на екипа***

Факторите, които въздействат върху състава на екипа са ***външната среда, индивидуалните характеристики*** и ***философията на ръководството.***

Така например, образователната система непосредствено влияе върху знанията, които потенциалните служители придобиват. Това от своя страна се отразява върху компетентността на индивидите, които се назначават и включват във виртуалните екипи. Освен това, икономическите условия детерминират тенденциите (търсенето и предлагането) на пазара на труда, което въздейства върху стабилността (устойчивостта) на екипа.

Философията на ръководството е друг основен фактор. Някои мениджъри умишлено сформират хомогенни виртуални екипи, докато други предпочитат хетерогенен състав. Естествено, това е въпрос на избор и управленски модел, който обаче се отразява на характеристиките на членовете на екипа.

От друга страна, служителите, които работят в организацията, на практика са потенциалните членове на виртуални екипи. В този смисъл техните персонални характеристики влияят върху състава на екипа. Традиционно организациите предпочитат (въпрос на политика) да сформират виртуални екипи на базата на собствения човешки потенциал.

Изводът, който може да се направи от анализа, е, че съществува директна връзка между екипния състав и непосредствените резултати. Екипите с членове, които притежават хомогенни характеристики имат проблеми с креативността и намирането на адекватни алтернативни решения на комплексни проблеми. Това се отразява на изпълнението и целите. Хетерогенността от своя страна е източник на конфликти и естествена бариера на развитието. Ефективните екипи ценят индивидуалните различия и ги балансират, с цел да получат стратегически дивиденти от енергията, която се създава.

Различните ефекти на характеристиките, свързани с ролите и с личността, са сложни и комплексни. Те взаимно усилват или неутрализират своето въздействие върху работните и междуличностните процеси във виртуална екипна среда, а съответно и върху непосредствените резултати.

***3.4.5. Големина на виртуалния екип***

В социалната практика големината на виртуалния екип се отразява на резултатите чрез въздействието върху работния процес, средата и структурните характеристики на екипа. Числеността зависи от мисията, специфичните цели, използвания подход, уменията и потенциала.

Върху големината на екипа и неговите резултати голямо влияние оказва **средата и по-конкретно мисията на** виртуалния екип. Определянето на оптималния брой участници е на базата на компетенциите (знания и умения) и ресурсите, необходими за реализирането на глобалната екипна цел.

Следователно, няма точно определена големина на виртуалния екип, въпреки че относително по-малкият състав има по-голям потенциал за развитие. Теоретично и по-големи групи от индивиди могат да се трансформират във виртуални екипи, но обикновено те се разпадат на подекипи. Големите виртуални екипи са изправени пред чести конфронтации и неразрешими противоречия, които блокират междуличностните процеси. Като резултат от това, големите групи имат склонност да се основават на по-неясни цели, обикновено формулирани от йерархичните лидери, които разглеждат екипните ценности като средство за реализиране на техните индивидуални планове. Многобройните виртуални екипи могат да функционират като разширени групи, изпълнението (резултатите), на които се стимулират от очакванията на висшия мениджмънт. При тези ситуации виртуалните екипи се приплъзват към традиционната формална йерархия, структура, политика и процедури.

Най-силно въздействие големината на екипа оказва върху междуличностните и работните процеси. Според някои автори оптималният брой индивиди за ефективни взаимодействия е между 4 и 7 члена, тъй като се създават условия за по-голяма сплотеност и мотивация, а следователно и усилия в процеса на изпълнението. Този брой е достатъчно малък (оптимален), за да могат членовете на екипа да работят един с друг, да участват във вземането на решения и да се чувстват отговорни за резултатите. Въпреки това обаче, той трябва да е съобразен с възможностите на виртуалния екип успешно да реализира специфичните цели. В противен случай независимо от високите нива на сътрудничество, виртуалните структури няма как да компенсират недостига на човешки капитал, за да реализират своята мисия.

С увеличаване на големината на екипа нараства вероятността някои негови членове да доминират при вземането на решения и да няма достатъчно време за всички индивиди да изкажат своето мнение по конкретни проблеми. Това от своя страна отслабва чувството за отговорност и съпричастност на членовете на екипа към решенията, а следователно намалява и усилията, влагани в работния процес.

Изследванията на Johnson и Johnson (1994) категорично установяват, че увеличаването на големината на екипа създава предпоставки за социална пропаст, тъй като индивидите не виждат личния принос върху непосредствените резултати [47]. Освен това отслабва персоналната отговорност на членовете на виртуалния екип. Всички тези фактори се свързват с големи екипи и водят до намаляване на индивидуалните усилия на участниците.

Числеността на екипа има пряко отношение към използваните ресурси и процедури. Прекалено малкият брой изисква специфична организация на човешките, финансовите, материалните и информационните ресурси, за да се изпълни обхватът от дейности. Най-оптималните процедури за извършване на работата се определят в зависимост от ангажираните индивиди. Както твърде малкият, така и раздутият брой участници се отразява негативно върху непосредствените резултати, респективно и върху ефективността на виртуалния екип. В теорията и социалната практика особено внимание се отделя на ефектите на големината на екипа върху междуличностните процеси. Факт е, че при повече на брой индивиди се затруднява директното и лично общуване между членовете на виртуалния екип. За да се преодолеят бариерите, всеки участник в група, състояща се от „n“ на брой члена, трябва да наблюдава „n-1“ комуникационни канала и да транслира съобщения по тях. Обслужването на повече от няколко информационни канала е непосилно бреме, освен ако не се предават крайно прости съобщения, познати на всички реципиенти. Липсата на ефективни комуникации резултира в намаляване на сплотеността и съпричастността, което води до създаване на фракции в рамките на големия екип. На практика това са малки групи, които функционират в границите на виртуалния екип. Вероятността от възникване на дисфункционални конфликти между тези фракции е напълно реална, което се отразява негативно на междуличностните и социално-емоционалните процеси.

От друга страна, по-малките екипи създават предпоставки за интензивен обмен на идеи и възможност да се оптимизират работните процедури, без да се губи ценно време. Изводът, който се налага, е, че в процеса на проектиране на виртуални екипи трябва да се вземат предвид изследваните в параграфа фактори. Оптималният брой ще зависи от конкретната ситуация и най-вече от възможността да се реализира екипната мисия и цели. Не трябва да се подценява и фактът, че в по-големите виртуални структури се размиват екипните норми, нарушават се междуличностните процеси, както и механизмите за вземане на ефективни решения. Това директно въздейства върху непосредствените резултати. По аналогичен начин координирането на дейностите и разпределянето на роли и отговорности в по-големите екипи изискват повече време и специфични административни умения.

***3.5. Управление на изпълнението***

Е-Лидерството във виртуален контекст е основен инструмент, чрез който организацията управлява изпълнението на екипа, като синхронизира и балансира работните процеси и оперативни дейности в съответствие с корпоративните цели и функционални стратегии. Фокусът е върху изграждането на интегрирана система за мониторинг и контрол на представянето на екипа. Във виртуална среда обаче тя има малки възможности да компенсира и въздейства на екипните процеси с ниско качество поради дистанцията. Това налага е-лидерите да идентифицират бариерите пред ефективността, както и да балансират управленските умения, специфичните практики, междуличностните комуникации и културните фактори [48]. Управлението от дистанция изисква адекватно поведение и нагласи към трансформационни промени, които намират конкретен израз в нов тип сътрудничество чрез информационни и комуникационни технологии за реализиране на екипните цели.

Високите нива на изпълнение са непосредствен резултат от съпричастността на членовете на екипа към общите цели, както и от възприемането на ролите, отговорностите и подхода. Когато са налице тези условия, членовете на виртуалния екип адаптират своето поведение и процеси, идентифицират и използват ефективно предназначените ресурси, като развиват сътрудничество, доверие и вътрешна удовлетвореност. Ключов елемент в управлението на изпълнението е осигуряването на обратна връзка и информация чрез системата за измерване на резултатите. Друг инструмент за екипна ефективност, който прилагат е-лидерите в реалната практика, са анкетите за оценяване на представянето (appreciative inquiry) [49]. Принципът при тази техника е във формулирането на позитивни отворени въпроси, които стимулират участниците към открити дискусии и споделяне на опита в рамките на екипа. По този начин се генерират нови идеи и решения за развитието на екипа, като се изследват и индивидуалните нагласи по отношение на фундаменталните организационни ценности. Изключително важно условие в този процес е адекватният баланс в разпространението на информацията, профила, големината и културата на екипа. Анкетите за оценяване на представянето създават положителен подход за трансформационна промяна във виртуален контекст.

Ефективните е-лидери синхронизират екипните процеси, като разпределят ресурсите (човешки, финансови, материални и информационни) в съответствие с организационната стратегия. Технологичните иновации генерират добавена стойност към резултатите от дейността, тъй като екипното ноу-хау се трансферира чрез онлайн платформите и системи. По този начин се управлява знанието във виртуална среда, като в обхвата се включват всички екипни процеси чрез синергетичната комбинация от данни и информационни възможности на модерните компютърни технологии. Основната цел е формирането на креативен и иновативен потенциал за промени.

В синтезиран вид ключовите характеристики на ефективните е-лидери при управление на изпълнението на виртуалните екипи са както следва:

* Изграждане на култура на непрекъснато усъвършенстване;
* Системно оптимизиране и мониторинг на екипните процеси;
* Развиване на допълнителни компетенции, синхронизирани със стратегията и целите;
* Проектиране на ефективни системи за обратна връзка, както и създаване на реални условия за оценка на индивидуалния и екипен принос;
* Систематично привличане на таланти и управление на кариерните очаквания на членовете на екипа;
* Разработване и внедряване на адекватна система от балансирани показатели.

Изводът, който се налага, е, че в основата на екипното съвършенство е ефективното е-лидерство, което стимулира и балансира работните, междуличностните и социално-емоционалните процеси, фокусира усилията на участниците върху резултата, а не върху перфектността на изпълняваните дейности. Следствие на това членовете на виртуални екипи развиват високи нива на ангажираност и съпричастност към целите, методите и подхода, изграждат взаимно доверие, вътрешна удовлетвореност и адекватни комуникационни и културни нагласи, които директно рефлектират върху непосредственото изпълнение и ефективността.

***3.6. Динамика на виртуалния екип***

При анализа на управленските процеси във виртуален контекст специфично внимание изискват съдържателните конфликти. Те са свързани с основни различия по отношение на екипните цели, разпределението на ресурсите и задачите. Това създава условия за динамични взаимодействия в групата, които рефлектират върху ефективността и индивидуалните очаквания.

Обикновено конфликтите се свързват с негативни асоциации, но на практика те са много полезни и градивни. Вероятността виртуалният екип да постигне високо ниво на представяне без конфликти реално не съществува. Въпреки това обаче, те не винаги са позитивни и конструктивни. Изследванията по категоричен начин установяват, че виртуалните екипи основно са изправени пред конфликт на задачите и в много малка степен те са афективните, т.е. в резултат на междуличностни и социално-емоционални взаимоотношения. Причините за това са свързани с дисперсията и дистанцията, характерни за виртуалните структури. Управлението на конфликтите и минимизирането на дисфункционалните последици изисква е-лидерите да идентифицират индивидуалните очаквания на участниците в ранните фази на изграждането на екипа. Това води до по-висока удовлетвореност, продуктивност и нови нива на ефективност [10].

Несъответствията в очакванията въздействат негативно върху кохезията, изграждането на доверие и мотивацията в екипа. В тези ситуации виртуалните структури се плъзват надолу по кривата на екипните резултати, като реализират ниски нива на представяне, което генерира нови конфликти. Това има отрицателно въздействие върху ефективността.

Във виртуален контекст един от инструментите за минимизиране на съдържателните конфликти е въвеждането на управление чрез цели (MBO – Management by objectives), като успешен метод за комуникиране на специфичните цели, задачи и оперативни стъпки в екипните работни процеси. Имплементирането на адекватни технологии и платформи игнорират ефектите на дистанцията и дисперсията, като стимулират екипната кохезия, вътрешната интеграция, координацията, споделянето на информация и знания, което въздейства положително на общото представяне на резултатите от дейността.

Друг фактор, който влияе върху ефективността на виртуалните екипи, са емоционалните конфликти, които са на база отношения и норми на поведение. Е-лидерите управляват тези процеси чрез комуникация и медиация, като изграждат толерантност към различните идеи и ценности в екипа.

В организационната практика екипната ефективност се оценява на базата на предварително дефинирани цели и показатели, свързани с изпълнението на задачите и дейностите на виртуалните структури. Основни индикатори в тази посока са изискванията по отношение на качеството, количеството, разходите, времето и удовлетвореността на потребителите. Измерването на ефективността обаче е по-сложно, отколкото при традиционните екипи, особено в частта на афективното представяне. Непосредствените резултати са следствие от начина на функциониране на всички организационни нива. Изводът, който се налага, е, че качеството на необходимите ресурси и инфраструктурата за осигуряване на работните процеси, включително виртуалната култура и иновативните технологии, са ключови фактори за ефективността на виртуалните екипи. Отговорността на организацията е в стимулиране на устойчиво изпълнение чрез управление и оценка на възможните рискове, както и в идентифицирането на решения за редуциране на последствията. Основното предизвикателство е в намирането на адекватни инструменти и индикатори за оценка на представянето на виртуалните екипи и в способността за анализиране, адаптиране, усъвършенстване и комуникиране на разнообразните действия, дейности и резултати.

 Структурирането на виртуалните екипи, включително формирането на чувство за присъствие в работните, междуличностните и социално-емоционалните процеси, състава и големината на групата като фактори за сложността, както и умението да се управляват конфликтите конструктивно са ключовите движещи сили на ефективността. Екипната и индивидуална удовлетвореност са следствие от тези фактори и по този начин непосредствено въздействат върху общото представяне.

Дисперсията и хетерогенността на виртуалните екипи, особено в рамките на многокултурен контекст, са основни източници на конфликти, които рефлектират върху вътрешната интеграция на корпоративната мрежа, синергията, ангажираността и непосредствените резултати от дейността. Това изисква непрекъснат мониторинг и оптимизация на комуникационните технологии, с цел осигуряване ефективността на екипните процеси като условие за развитие на позитивна групова динамика и идентичност. При виртуалните екипи социалната дистанция причинява проблеми със създаването на култура на изпълнението. Индикатори в тази посока са липсата на доверие, споделянето на експертни знания и информация. Въпреки това обаче, е-лидерите трябва да идентифицират културни лостове, чрез които да стимулират вземането на екипни решения, като проектират високи нива на когнитивна взаимозависимост и отговорност. Фокусът е върху разработването на трансактивна памет във виртуална реалност като ефективен инструмент за реализиране на стратегическите цели в среда с висока степен на неопределеност. Интерактивното учене с непрекъсната обратна връзка, културата на обмен на информация и знания са новост за дистанционните екипи, но те моделират поведение на сътрудничество, развиват ефективни комуникационни умения, като увеличават чувството за принадлежност, ангажираност и вътрешно удовлетворение от дейността.

Интегрираната система за оценка на ефективността идентифицира несъответствията между формулираните цели и резултатите на виртуалните екипи (Planning Gap). Основно изискване в този процес е тя да се адаптира към специфичните особености на всички нива: управленско, организационно, екипно и индивидуално. Конкретните действия и ключови индикатори при проектирането и внедряването на комплексна система за мониторинг и оценка на екипната ефективност във виртуален и динамичен контекст са систематизирани и представени в табл. 1.

|  |  |
| --- | --- |
| **Основни действия** | **Ключови индикатори** |
| ***На управленско ниво*** |  |
| Анализ на системата за измерване на резултатите и идентифициране на индикаторите за екипна ефективност.Идентифициране на несъответствията между формулираните цели и непосредствените резултати на виртуалните екипи.Формулираните индикатори се възприемат от всички членове на екипа. | Показатели, свързани с:* Екипните дейности;
* Стойността и разходите на проекта;
* Продължителността на проекта;
* Качеството на управлението на конфликтите и промените;
* Качеството на координацията и вземането на решения;
* Времето за изпълнение;
* Типа на задачите.
 |
| ***На организационно ниво*** |  |
| Анализ и оценка на качествените организационни характеристики и инфраструктура през призмата на екипните дейности и виртуалността - във фокуса на шестте основни елемента на организационния контекст: корпоративна стратегия и култура; технологична, комуникационна, социална и човешка структура, структура на работните процеси и управление на знанията, които създават реални условия за ефективно функциониране на виртуалните екипи, като редуцират сложността и синхронизират вътрешните и външните взаимоотношения. Организационната структура е фундаментална рамка както при изпълнението на екипните дейности – физически, технически, културни, социални и функционални, така и при осигуряването на адекватни ресурси – човешки, финансови, материални и информационни. | Идентифициране на възможните рискове за ефективното представяне на екипа. |
| ***На екипно ниво*** |  |
| Идентифициране на екипните ценности, нагласи и норми на поведение през призмата на различните култури на участниците.Идентифициране на екипните способности (специфични знания и умения) и потенциал (нагласи към промяна).Анализ на управленските последици и идентифициране на възможните бариери пред екипната ефективност. | Високи нива на координация, екипна динамика, управление на конфликтите, екипна структура, състав и големина, адекватни екипни структури.Управление на знанието и подходи за обучение във виртуалните екипи като инструменти за реализиране на целите и високи нива на ефективност по отношение на резултатите. |
| ***На индивидуално ниво*** |  |
| Идентифициране на непосредствените ползи за участниците в екипа.Анализ и оценка на несъответствията между индивидуалните очаквания и удовлетвореност.Анализ и оценка на системата за възнаграждение.Анализ на управленските последици и идентифициране на възможните бариери пред индивидуалното представяне. | Финансови бонуси (на база екипни резултати или индивидуално представяне, персонализирано стимулиране и т.н.).Чувство за присъствие, стимули за участие, мотивация, комуникация, креативност и избягване на феномена социална леност или т.нар. ефект на Рингелман[[3]](#footnote-3) – всеки индивид има свои темпове на работа, ресурси и особености на способностите за комуникация в група. Дисбалансът по тези параметри директно рефлектира негативно върху ефективността и екипните резултатиИнструменти за възможно регулиране (например - поведение, организация, технологии, разпределение на времето, емпатия, обучение и т.н.). |

*Табл. 1: Основни действия и ключови индикатори при проектирането и внедряването на комплексна система за мониторинг и оценка на екипната ефективност във виртуален контекст.*

Изводът, който се налага, е, че екипната ефективност е комплексно понятие, което отразява сложните взаимовръзки на различните организационни нива по отношение на цели, средства, информационни потоци, комуникации, адаптивност и жизнен цикъл. Тя се дефинира през призмата на потенциала за развитие на виртуалните структури, като основни индикатори в тази посока са гъвкавостта и нагласите за промени. Ефективността характеризира взаимодействията на екипа като система, както с външната среда, така и със специфичните особености на управлението в рамките на неговите вътрешни процеси и променливи. Тя отразява очакванията на различните групи за влияние върху екипа по линия на анализа на връзките интереси – специфични цели – резултати – критерии за ефективност. Основно изискване във виртуална среда е да се намери разумният баланс между различните култури на участниците. При анализа и оценката на екипната ефективност в теорията и реалната практика се използват различни инструменти (количествени и качествени критерии и показатели) за измерване на резултатите чрез системата от цели. Ключовите индикатори в известна степен са противоречиви: печалба, финансови съотношения, качество, производителност, гъвкавост, консенсус и съпричастност към целите, междуличностни комуникации, управление на знанията, конфликтите, рисковете, човешкия капитал и други. Освен това системата от цели е разнообразна по отношение на тяхната йерархичност, относителна важност, времева компонента. Това усложнява съществено оценката на ефективността поради необходимостта от интерпретация на разнородни показатели, както и специфични целеви приоритети за различните фази от жизнения цикъл на виртуалните екипи. Друг основен проблем е използването на адекватни измерители на резултатите от дейността, което създава трудности при идентифициране степента на реализиране на екипните цели, особено на тези, които нямат количествено изражение. По този начин се блокира процесът на определяне на отклоненията между цели и резултати, както и вземането на аргументирани решения за преодоляване на несъответствията. Във виртуален екипен контекст широко използвана е балансираната система от показатели (Balanced score card) на Каплан и Нортън (1996), което е адекватен инструмент за интегриране на разнообразните и понякога противоречиви задачи, свързани с оценката на ефективността [14]. Във фокуса на методиката са визията и стратегията, а не само финансовите механизми и показатели за икономическа адекватност, които се допълват в модела с три други перспективи: удовлетворяване изискванията на потребителите; вътрешни екипни процеси; учене и развитие на човешкия капитал. Балансираната карта за измерване на резултатите позволява не само да се разработи интегрирана концепция за управление на организацията в краткосрочен план, но и да се стимулират стратегическите инициативи на всички нива с цел усъвършенстване на основните процеси и дейности чрез иновативни промени и увеличаване на ефективността в дългосрочна перспектива. Конкретизирането на системата от цели в рамките на виртуалните структури по отделните перспективи на модела, прилаганите интегративни инструменти за измерване на резултатите и адекватната обратна връзка имат добавена стойност върху мотивацията и ангажираността на членовете на екипа. Идентифицираните комплексни показатели позволяват да се направи обективен анализ и оценка на екипната ефективност на базата на реални индикатори, свързани с изпълнението на формулираните цели и очакванията на основните групи на влияние. Във виртуален контекст балансираната карта създава възможност за използването на единна скала за измерване на разнообразните количествени и качествени показатели и извеждането на интегрални коефициенти на ефективността.

 **Използвана литература:**

1. DeRosa, D. (2011). Industry perspective: Collaborating from a distance. International Journal of e-Collaboration (IJeC), 7(3): 43-54

Chang, H. H., Chuang, S.-S. and Chao, S. H. (2011). Determinants of cultural adaptation, communication quality, and trust in virtual teams' performance. Total Quality Management, 22(3): 305-329

1. Thomsen, J., Kunz, J. C. and Levitt, R. E. (2007). Designing quality into project organizations through computational organizational simulation. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 17(1): 1-27

Ramasubbu, N., Mithas, S., Krishnan, M. S. and Kemerer, C. F. (2008). Work dispersion, process-based learning, and offshore software development performance. MIS Quarterly, 437-458

Thamhain, H. (2011) Critical Success Factors for Managing Technology- Intensive Teams in the Global Enterprise, Engineering Management Journal, 23:3, 30-36

Jawecki, G., Fuller, J. and Gebauer, J. (2011). A comparison of creative behaviours in online communities across cultures. Creativity and Innovation Management, 20(3): 144-156

Turel, O. and Zhang, Y. J. (2011). Should I e-collaborate with this group? A multilevel model of usage intentions. Information & Management, 48(1): 62- 68

Duarte, D. and Snyder, N. (2001). Mastering virtual teams, 2nd edn. Wiley & Sons

Martins, L. L. and Schilpzand, M. C. (2011). Global virtual teams: Key developments, research gaps, and future directions. Research in Personnel and Human Resources Management, 30: 1-72

Bosch-Sijtsema, P. (2007). The impact of individual expectations and expectation conflicts on virtual teams. Group & Organization Management, 32(3): 358-388

Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L. and Gilson, L. L. (2012). Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. Journal of Organizational Behavior, 33(3): 342-365

Ferreira, P. G. S., de Lima, E. P. and da Costa, S. E. G. (2012a). Developing a methodology for assessing virtual teams' performance perception. International Journal of Productivity and Performance Management, 61(7): 710-729

Jarman, R. (2005). When success isn't everything - case studies of two virtual teams. Group Decision and Negotiation, 14(4): 333-354

Kaplan, R., Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press

Schweitzer, L. and Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. Information Systems Journal, 20(3): 267-295

Lepsinger, R. and DeRosa, D. (2009). Virtual success: The keys to effectiveness in leading from a distance. Leadership in Action, 28(6): 9-11, D. (2010). Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance. John Wiley & Sons

Furumo, K. and Pearson, J. M. (2006). An empirical investigation of how trust, cohesion, and performance vary in virtual and face-to-face teams. In System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on, Voll: 26c. IEEE

Gibson, C. B. and Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. Administrative Science Quarterly, 51(3): 451-495

Jan, K., Leenders, R.A.J. and van Engelen, J. M. (2005). Keeping virtual R&D teams creative. Research-Technology Management, 48(2): 13-16

Lu, M., Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M. and Wynn, E. (2006). Virtuality and team performance: Understanding the impact of variety of practices. Journal of Global Information Technology Management, 9(1): 4-23

Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M. and Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. Information Systems Journal, 15(4): 279-306

Karayaz, G. (2008). Utilizing knowledge management for effective virtual teams. The Business Review, Cambridge, 10(1): 294-300

Jawadi, N. and Boukef Charki, N. (2011). Niveaux de virtualite et performance des equipes: Proposition d'une approche multidimensionnelle d'evaluation. Systemes d'Information & Management, 16(4): 37-72

Atanasova, Y and Senn, C. (2011). Global customer team design: dimensions, determinants, and performance outcomes. Industrial Marketing Management, 40(2): 278-289

Hertel, G., Konradt, U. and Voss, K. (2006). Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(4): 477-504

Jarman, R. (2005). When success isn't everything - case studies of two virtual teams. Group Decision and Negotiation, 14(4): 333-354

Zigon, J. (1995). How to measure the results of work teams, Zigon Performance Group

Cramton, C. D. and Webber, S. S. (2005). Relationships among geographic dispersion, team processes, and effectiveness in software development work teams. Journal of Business Research, 58(6): 758-765

Algesheimer, R., Dholakia, U. M. and Gurau, C. (2011). Virtual team performance in a highly competitive environment. Group & Organization Management, 36(2): 161-190

Winkler, V. A. and Bouncken, R. B. (2011). How does cultural diversity in global innovation teams affect the innovation process? EMJ - Engineering Management Journal, 23(4): 24-35

Andres, H. P. (2002). A comparison of face-to-face and virtual software development teams. Team Performance Management, 8(1/2): 39-48

Liu, X., Magjuka, R. J. and Lee, S.-H. (2008). An examination of the relationship among structure, trust, and conflict management styles in virtual teams. Performance Improvement Quarterly, 21(1): 77-93

Naik, N. and Kim, D. (2010). An extended adaptive structuration theory framework for determinants of virtual team success

Horwitz, F. M., Bravington, D. and Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure. Journal of European Industrial Training, 30(6): 472-494

Gaan, N. (2012). Collaborative tools and virtual team effectiveness: an inductively derived approach in India's software sector. Decision, 39(1): 5-27

Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P. and Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. International Journal of Project Management, 31(1): 68-79

Pless, N. M., Maak, T. and Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. Academy of Management Learning & Education, 10(2): 237-260

Crespo, F. A., Pedamallu, C. S., Ozdamar, L. and Weber, G. W (2012). Contribution to the collaborative work in virtual organization - a case study. Organizacija, 45(5): 228-235

Baskerville, R. and Nandhakumar, J. (2007). Activating and perpetuating virtual teams: Now that we're mobile, where do we go? IEEE Transactions on Professional Communication, 50(1): 17- 34

De Leo, G., Goodman,K. S., Radici, E., Secrhist, S. R.and Mastaglio, T. W (2011). Level of presence in team-building activities: Gaming component in virtual environments. arxiv preprint arxiv: 1105.6020

Trzcielinski, S. and Wypych-Zoltowska, M. (2008). Toward the measure of virtual teams effectiveness. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 18(5): 501-514

Cummings, J. N. and Haas, M. R. (2012). So many teams, so little time: Time allocated matters in geographically dispersed teams. Journal of Organizational Behavior, 33(3): 316-341

Maznevski, М. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members, Human relations 47 (5), 531-552

Harvey, M., Novicevic, M. M. and Garrison, G. (2005). Global virtual teams: a human resource capital architecture. The International Journal of Human Resource Management, 16(9): 1583-1599

DiStefano, J. J. and Maznevski, M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. Organizational Dynamics, 29(1): 45-63

Watson. W.E., Kumar. K., Michaelsen. L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups, Academy of management journal 36 (3), 590-602

Johnson, D. W., Johnson, F. P. (1994). Joining together: Group theory and group skills (5th ed.). Englewood Clifts, NJ: Prentice-Hall

DeRosa, D. (2009). Virtual success: The keys to effectiveness in leading from a distance. Leadership in Action, 28(6): 9-11

Conkright, T. A. (2011). Improving performance and organization value through a virtual appreciative inquiry summit. Performance Improvement, 50(6): 31- 37

**За автора:**

Д-р Кристиян Хаджиев е доцент по социален мениджмънт и ръководител на Департамент „Администрация и управление“. Научните му интереси включват: управление на самоуправляващи се работни екипи, социално управление, управление на проекти - теория и практика, организационен дизайн, проблеми на целево-адаптивните организации, междукултурно управление, управление на културната промяна и проблеми на културната адаптация. Автор е на четири монографии и две книги в областта на теорията на управлението, организационното проектиране и екипната дейност, и на над 35 студия и статии. Член е на Асоциацията на учителите по икономика и мениджмънт (АИПИУ) и на редакционния съвет на Journal of Economic Thought –издание на Института за икономически изследвания към БАН.

1. Терминът „девиантно поведение“ идентифицира действия на индивида или група лица, които не съответстват на официално устновените или фактически възприетите в определена организация – култура, субкултура или екип, норми или очаквания. Афективните състояния намират конкретен израз в емоционална нестабилност на индивида и дисбаланс в поведението. [↑](#footnote-ref-1)
2. Терминът „трансактивна памет“ е въведен от психолога Даниел Уегнър от Университета на Вирджиния през 1985. Трансактивната система от памет е механизъм, чрез който групите кодират, съхраняват и извличат знания. [↑](#footnote-ref-2)
3. В социалната психология терминът „социална леност“ се свързва с груповата динамика и намира конкретен израз в минимизиране на индивидуалните усилия за реализиране на екипните цели. В основата на този процес е разбирането, че индивидите трансферират отговорността върху другите членове на групата. В теорията този феномен е известен като „Ефектът на Рингелман“. [↑](#footnote-ref-3)