

КОНЦЕПЦИЯ

на електронен инструмент за измерване и оценка на екипна ефективност в контекста на управлението на възрастовото многообразие.



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Проект „Заедно за устойчива заетост“, ДБФ №BG05SFPR002-1.005-0002-C01 е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс

София, юни 2025 г.

Заглавие на документа:	Концепция на е-инструмент за измерване и оценка на екипната ефективност в контекста на управлението на възрастовото многообразие.
Дейност по проекта:	2.3.3 „Създаване и внедряване на инструменти за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастовото многообразие и поколенческите различия в предприятията“.
Срок за изпълнение:	Юни 2025 година
Дата на представяне:	Юни 2025 година
Версия:	Финална версия
Ниво на разпространение:	Ограничено (до членовете на експертните екипи, участващи в реализирането на дейността)
Изготвил:	Томчо Томов
Ръководител на проекта:	Светлана Дончева
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньори:	МТСП, КНСБ

Съдържание

Раздел 1. Въведение	3
1.1. Цел на проекта	3
1.2. Цел и описание на дейност 2.3.3.....	3
1.3. Базисни понятия	4
Раздел 2. Концептуални основи	6
2.1. Теоретични подходи и модели в изследването на екипна ефективност.....	6
2.1.1. Теоретични подходи	6
2.1.2. Модели на екипна ефективност.....	9
2.2. Концепция за изграждане на екипна ефективност в контекста на управление на възрастово многообразие	11
2.3. Подход в създаването на е-инструмент за измерване и оценка на екипна ефективност в контекста на управлението на възрастово многообразие.	12
2.3.1. Психометрично изследване на екипната ефективност	13
Раздел 3. Описание на е-инструмент	14
3.1. Цел и предназначение на е-инструмент	14
3.2. Обхват и области на изследване.....	14
Раздел 4. Практически насоки в прилагането на е-инструмент в дейността на предприятията	16
4.1. Практическо приложение на е-инструмент	16
4.2. Процедури и принципи на работа с е-инструмент.....	18

Приложение:

Прототип на е-инструмент за измерване и оценка на екипната ефективност в контекста на управлението на възрастово многообразие.

Раздел 1. Въведение

1.1. Цел на проекта

Проектът „Заедно за устойчива заетост“ е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд+ (ЕСФ+), съгласно Процедура: BG05SFPR002-1.005 СОЦИАЛНО ПАРТНЬОРСТВО, ПРЧР 2021-2027. Проектът ще бъде реализиран от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес за период от четири години (2024 – 2027 г.) в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика.

Основните цели на проекта са:

- повишаване капацитета на социалните партньори, насърчаване на социалния диалог и способността на предприятията за ефективно управление на новия дневен ред в икономическото развитие и по-специално за справяне с предизвикателствата, произтичащи от глобализацията, дигиталната революция и прехода към климатична неутралност;
- мобилизиране на трудовите ресурси и резерви на пазара на труда, удължаване на трудовия живот и превръщане на възрастово многообразие в корпоративен актив, усъвършенстване на уменията и адаптиране на работната сила към променящите се условия, изисквания и модели на работа;
- разработване и внедряване на иновативни инструменти, модели и политики на социалните партньори за подкрепа на предприятията и заетите в постигането на плавен и устойчив преход към дигитална и климатично неутрална икономика, за утвърждаване на равни условия и възможности за преодоляване на изключването, породено от индивидуално състояние или особености на работната среда.

1.2. Цел и описание на дейност 2.3.3.

Управлението на възрастово многообразие е сложен и многопластов процес, в който се преплитат множество фактори, свързани с нагласите и предубежденията към възрастта, лидерството, екипната ефективност, организационната култура ангажираността и приобщаването (интегритета) на служителите. Изследването на тези фактори, обективната диагностика и оценка на изходното състояние, от което се пристъпва към реализирането на нови проекти в управлението на човешките ресурси (отчитащи задълбочаващите се поколенчески различия) е от критично значение за ефекта, който ще бъде постигнат.

Целта на дейност 2.3.3 е да повиши потенциала за управление на промяната и прехода в предприятията, чрез разработване и внедряване на съвременни инструменти за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастово многообразие и поколенческите различия.

В изпълнение на тази цел са разработени, валидирани и внедрени пет иновативни инструмента за диагностика и оценка на фактори, процеси и умения в управлението на възрастово многообразие и поколенческите различия в предприятията, включително

настоящия „Електронен инструмент за измерване и оценка на екипна ефективност в контекста на управлението на възрастовото разнообразие“.

1.3. Базисни понятия

- **Екип.** Специфичен тип група, в която хората работят във взаимодействие за постигането на определени общи цели и приносът на отделните индивиди взаимно се допълва. Това е общност от хора, които са съпричастни към целта, работят съвместно в условията на взаимна зависимост, доверие, взаимопомощ и се чувстват солидарно отговорни за крайните резултати.
- **Екипна ефективност.** Капацитетът и способността на екипа да взаимодейства и постига успешно поставените пред него цели и задачи. Характеристиките на ефективния екип са свързани с:
 - ✓ извоювано доверие във възможностите на екипа и автономност;
 - ✓ ангажираност на членовете на екипа към поставените цели и един към друг;
 - ✓ наличие на екипен дух, споделени ценности и възгледи;
 - ✓ обща готовност за поемане на нови предизвикателства;
 - ✓ работна атмосфера, в която хората се чувстват комфортно, ценени и насърчени за разгръщане на своя пълен потенциал и всеотдайност;
 - ✓ личностно и групово усъвършенстване, непрекъснато обучение и развитие, обмен на знания и опит;
 - ✓ оптимално колективно взаимодействие, системно и критично обсъждане на груповите факторите за успех;
 - ✓ работеща вътрешно-екипна система от ценности и норми на поведение и взаимен контрол;
 - ✓ гъвкав, адаптивен стил на управление на екипа, насърчаващ споделеното лидерство.
- **Поколение (генерация).** Обособени групи от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от икономическите условия и среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост.
- **Поколенчески различия на работното място.** Различията между поколенията на работното място, възникват защото всяко поколение е носител на специфични ценности, възгледи, идеи, очаквания, уникален опит и перспектива, които въздействат на тяхното мислене и поведение. Тези различия се проявяват в множество области на организационния живот, като отношение към работата, мотивация, комуникация и взаимоотношения, използване на технологии, отношение към авторитети и правила, поносимост към промяна, стил на учене и усъвършенстване и пр. За да интегрират успешно тези различия, компаниите приемат промени, чрез които активно демонстрират уважение и приобщаване за всички поколения.
- **Работа в екип и екипни роли** - сплотени усилия и сътрудничество между членовете на екипа, за постигане на общи цели, основаващи се на споделена отговорност и способност за взаимодействие, на положителна комуникация и работна атмосфера, взаимно разбиране, отдаденост и взаимна подкрепа, на

комбиниране на индивидуалните умения и силни страни с цел, постигане на по-висока производителност и ефективност на екипа.

- Мултигенерационен екип.** Екип, съставен от представители на различни поколения работна сила, всяко от които се характеризира със специфични поколенчески черти и специфичен ъгъл на възприемане на случващото се. Различията в представите, ценностите, очакванията, мотивацията, моделите на общуване и поведение на хората в такъв екип са сериозно предизвикателство за неговото управление и за постигането на ефективност в екипното взаимодействие. От друга страна, съчетаването на традициите, мъдростта и опита с енергията, ентусиазма, свежите идеи и готовността за иновации, води до повишена производителност и създаване на добавена стойност. Предимствата на мултигенерационните екипи се изразяват в: наличие на множество гледни точки; повишена способност за решаване на проблеми; пълноценно навлизане в работата и възможности за учене и усъвършенстване на работното място (менторство, коучинг); съхраняване и трансфер на знания и опит; уникални взаимоотношения, порождащи синергия в екипната работа; устойчива приемственост в корпоративните ценности и култура
- Управление на възрастово многообразие.** Част от стратегията за управление на многообразието в организацията. Насочен към бъдещето процес за формиране на среда, в която възрастовите различия се разбират, приемат и използват като корпоративен актив и потенциал, създаващ добавена стойност. Съобразяване на свързаните с възрастта фактори в условията на труд и текущото управление така, че всеки работник и служител, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративните цели. Действия и политики водещи до постигане на равни условия и справедлив за всяка възраст достъп до ресурси за развитие и постигане на успех. Осигуряване на привлекателна и здравословна за всяка възраст работна среда, привличане, приобщаване и задържане на способни хора от различни поколения. Развитие на толерантна към възрастта култура, зачитане на индивидуалността и достойнството, насърчаване на включването, признаване и използване на приноса и потенциала на хората от различна възраст.
- Идентичност и принадлежност.** Идентичността, в най-простия си вид, е етикет, който поставяме на себе си и на другите. Идентичността и принадлежността се отнасят до усещането за това кои сме като индивиди и като членове на социални групи. Ние изграждаме нашата идентичност, чрез взаимодействието с другите и под влиянието на множество социални фактори, обществени представи и ценности. Разбиранията ни за идентичност се влияят и от социалните групи, към които принадлежим – професионална общност, икономическа класа, националност, етническа принадлежност, раса, език, възраст, пол, култура, религия и пр.

Раздел 2. Концептуални основи

2.1. Теоретични подходи и модели в изследването на екипна ефективност

2.1.1. Теоретични подходи

Класическите теории за управление от началото на XX век определят екипите в организациите основно като средство за постигане на ефективност на резултатите и възможност за контрол. Разбирането за групавата/екипната ефективност е преминало през сериозни промени от класическите управленски теории до съвременните организационни модели. Още Фредерик Тейлър в своите «Принципи на научното управление» разглежда груповата работа най-вече като съвкупност от индивидуални ясно определени роли, които всеки работник изпълнява с максимална точност. Сътрудничеството е силно йерархично и се определя от ръководството, като основен акцент е специализацията на труда и твърдото разделение на отговорностите. В подхода на Тейлър работниците се разглеждат като индивидуалности, мотивирани основно от икономически стимули.

През 1916г. Анри Файол дефинира четиринадесет принципа за административно управление. Според него екипите съществуват в рамките на йерархична структура на организацията, в която всяка група се ръководи от ръководител, който същевременно контролира изпълнението на задачите. Фокусът е върху организацията и планирането, но Файол засяга и важността на междуличностните отношения и счита че «Единството на персонала е принцип, съгласно който сред работещите трябва да има хармония и общ дух, които следва да се създават и развиват».

Съществува приемственост в основните принципи от класическите теории за управление, например, по отношение на целите на екипа, разпределение на задачите и необходимостта от определена структура на организацията, но различията продължават да нарастват и произтичат главно от променящата се бизнес среда и все по-задълбоченото разбиране за човешкото поведение и динамиката на групите в организационна среда. По-късните теории и подходи за работата в екип и екипна ефективност се развиват като реакция на ограниченията на класическите теории и променящите се нужди на глобалната икономика. Те акцентират върху човешкия капитал, гъвкавостта, иновациите и бързата адаптация към промени.

В края на 40 те години на двадесети век с развитието на поведенческите науки изследванията в управлението на организациите се фокусират към изучаване на поведението на работното място и организацията на междуличностните отношения. На тази основа възниква направлението «Поведенчески подход в анализа на управлението

в организациите». Съзателят на това направление Дж. Елтън Мейо изгражда концепцията си, в която дава предимство на психологическите и социалните фактори за производителността на организацията в сравнение с материалните.

- **«Теорията на човешките отношения» на Елтън Мейо¹:** показва, че социалните фактори и междуличностните отношения влияят силно на производителността, понятието «икономически човек» се измества към ново понятие - «социален човек». Екипите се разглеждат като действен организъм, а не като сбор от отделни индивиди.

Мейо дава определено предимство на екипите - те могат да развиват собствени норми и ценности, извън официалните, чувствата и настроенията са силни мотиватори. В «Теорията на човешките отношения» организациите разглеждат екипа като социална система с групови норми, собствени емоционални състояния и неформални отношения. В организациите нараства разбирането на важността на изграждането на доверие, съпричастност и чувство за общност в екипа. Самото участие на работниците в процеса на вземане на решения и откритата комуникация, води до удовлетвореност. Екипите функционират по-добре, когато членовете им се чувстват разбрани и оценени, когато има обратна връзка и проблемите се решават съвместно в рамките на екипа. Позитивната атмосфера в екипа става съществен фактор за успеха на екипа.

Холистичният подход на Мейо поставя основите на съвременните теории за управление на екипи и организационно развитие.

- **«Теория X и Теория Y» на Дъглас Макгрегър²** формират основата на два различни подхода към управлението на хора. Теория Y е оптимистичен и хуманистичен възглед, който предполага, че хората в организациите по своята същност са самотивирани, отговорни и творчески личности. Именно този подход е в основата на съвременните подходи и модели за управление на ефективни екипи, които насърчават автономията и овластяването на екипите. Ключовите теоретично обосновани предимства на Теорията Y са: преминаване от индивидуален контрол към екипна автономия, в която екипът поема отговорност за работата си и може да се самоорганизира; хората в екипа са способни на самоконтрол и поемане на отговорност. Тази теза е в основата на съвременните модели на самоуправляващи се екипи, които планират, изпълнението и контролират работата си. Теория Y подчертава значението на доверието от страна на мениджмънта и овластяването на екипите като ключов елемент. От тук водят началото си подходите, при които мениджърите са ментори/наставници, а не директно формални ръководители. Друг ключов принос е разбирането, че вътрешната мотивация (удовлетворение от работата, чувство за принос, възможности за растеж) е по-силна и по-устойчива от

1 (Владимирова, К., Спасов, К., Стефанов, Н., Управление на човешките ресурси, Университетско издателство "Стопанство", С., 1999)

2 / D.McGregor, (1960). The Human Side of Enterprise.NYork, McGraw-Hill

външните стимули. В този подход комуникацията се диференцира като отворен към обратна връзка процес в екипа и е основа за ефективното сътрудничество и решаване на проблеми и предизвикателства.

Теорията на Д. Макгрегър е водеща парадигма в съвременното управление на ефективни екипи, на нейна основа се базира рамката за изграждане на ефективни екипи, иновативни и адаптивни с високи резултати, които са успешни в силната динамика на съвременния свят и турбуленциите в световната икономика.

В края на 20 век използването на екипите в организациите се увеличава, поради промените в характера на работата, структурата на организациите и нагласите, и очакванията на служителите. Организациите се променят, за да отговорят на новите изисквания, нараства значимостта на екипната работа (Mohrman et al., 1995)³. Много важна област на промяна е ориентацията към по-опростена организационна йерархия. Тази промяна е логична и обоснована от стремежа за намаляване на разходите и увеличаване на гъвкавостта и адаптивността в организациите, като се намаляват управленските нива. Новите организационни структури включват по-малко нива на мениджмънт и екипна организация на работата. Екипите са способни да координират дейностите в различните части на организацията по оптимален и по-икономичен начин, отколкото традиционната организационна йерархична структура. Екипите управляват задачите по-добре, учат се бързо и се променят по-бързо, отколкото традиционните организационни структури.

В края на 80те години възниква и концепцията за «обучаващата се организация», която дава нови възможности за гъвкавост и адаптация към условията на постоянно променящия се свят.

- **Концепцията за "Обучаваща се организация" ("Learning Organization")** става ключова и започва да се развива активно в теорията за управление в началото на 90-те години на XX век. Питър Сенге в книгата си "Петата дисциплина: Изкуството и практиката на обучаващата се организация" диференцира пет основни "фактора", които са от съществено значение за изграждането на обучаваща се организация: *Лично майсторство* - развитие на индивидуална компетентност и непрекъснато учене; *Ментален модел* - осъзнаване и промяна на дълбоки виждания и нагласи; *Изграждане на споделена визия* - създаване на обща цел и вдъхновяващо бъдеще; *Екипно учене* - развитие на способността на екипа да мисли съвместно и заедно да постигат резултати;

³ Mohrman, Susan A., Susan G. Cohen, and Allan M. Mohrman, Jr. (1995), Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers

Системно мислене - разбиране на взаимовръзките и дейностите в организацията като едно цяло.⁴

Прилагането на концепцията за «обучаващата се организация» създава много подходяща среда, в която екипите не просто изпълняват структурирани задачи, а непрекъснато се развиват, учат се от опита си, хората в тях си сътрудничат ефективно, което води до тяхната висока ефективност и цялостния успех на организацията.

2.1.2. Модели на екипна ефективност

В организационната практика са създадени множество изследователски и корпоративни модели в изследването на екипната ефективност. Общото между тях е, че те надграждат и адаптират класическите принципи, за да отговорят на предизвикателствата на глобалните промени. Диференцират се ключовите способности на екипите да създават иновации, да се обучават и да се адаптират в условия на постоянни промени, обособяват се ключови фактори за екипна ефективност.

Модел на Хекман. Според Хекман (1990)⁵, екипната ефективност зависи от способността на членовете на екипа да работят заедно в бъдеще, от това зависи и поддържането на нивото на необходимите резултати. Той диференцира пет критични фактора за изграждане на ефективен екип: *Истински екип (автономия)* - екипът да е ясно дефиниран, и с постоянни членове; *Завладяваща цел* - екипът трябва да има ясна, предизвикателна цел, разбираема за всички членове и която дава смисъл на работата им; *Правилни хора* - изграждане на екипа от хора с необходимото разнообразие на умения; *Норми на поведение (вътрешно споделени)* - ясни норми за поведение, които да улесняват работата в екип; *Поддържащ контекст (отговорност на ръководството, ресурси, информация)* - работата на екипа трябва да е подкрепена от организацията с необходимите ресурси, информация, обучение и система за възнаграждение; *Екипен коучинг* - членовете на екипа трябва да имат достъп до коучинг/менторство, което да подпомага справянето с предизвикателства, развитието на умения и подобряването на представянето им.

Модел на Google Според корпоративния модел „Google“ ефективността на един екип зависи не толкова от това кой е в екипа, а повече от това как членовете на екипа си взаимодействат, структурират работата си и виждат своя принос. Моделът определя вследствие на проведено мащабно проучване пет ключови динамики за екипна ефективност в организацията: психологическа безопасност /определен е като най-важен фактор/ - членовете на екипа да се чувстват в безопасност да поемат рискове, да споделят идеи и мнения, без притеснения от отхвърляне или санкция; надеждност - всеки член на екипа изпълнява своите задачи своевременно и с високо качество, а

4 (Peter Senge. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization).

5 Hackman, J.R. (1990). Groups that work (and those that don't). San Francisco: Jossey-Bass.

всички разчитат един на друг; структура и яснота - екипът има ясни роли, планове и цели, членовете знаят какво се очаква от тях и как индивидуалната работа допринася за общия успех; смисъл на работата - всеки член на екипа намира личен смисъл в работата си, което води до повишаване най-много на мотивацията и ангажираността; Въздействие на работата - членовете на екипа вярват, че тяхната работа има значение и допринася за цялостното постижение.

Модел на Каценбах и Смит. Според триъгълния модел на Каценбах и Смит (1993)⁶ екипът с високи резултати се състои от членове на екипа, които надхвърлят обикновеното разбиране за съвместна работа. Членовете на екипа имат обща цел, имат подцели за трудовото изпълнение, обвързани с тази обединяваща цел и всеки в екипа носи отговорността си. Каценбах и Смит считат, че екипът трябва да бъде сведен до малък брой хора с допълващи се компетенции, които си взаимодействат пряко. Това различава екипа от работна група, в която членовете извършват съвместно едни и същи задачи, но изпълнението не изисква координация помежду им и обединяване на усилията. Екипът има потенциал за три резултата: създаване на колективен продукт; резултати от изпълнението; личностно израстване. За да постигне и трите резултата, екипът трябва да работи върху три фактора за ефективност - умения, отчетност и ангажираност (те съставляват страните на триъгълника).

Модел на Ленсиони. ⁷ Патрик Ленсиони представя пирамидален модел, който описва пет основни дисфункции, които могат да попречат на екипната ефективност, като всяка дисфункция води до следващата: *липса на доверие* - в основата е неспособността на членовете на екипа да бъдат искрени един с друг; *страх от конфликт* - когато липсва доверие, екипите избягват спорни теми и продуктивни конфликти, което води до скрити проблеми; *липса на ангажираност* - решенията често се взимат без участието на всички членове и липсва разбиране, членовете на екипа рядко се ангажират изцяло с взетите решения; *избягване на отговорност* - липсата на ясна ангажираност води до липса на стандарти и очаквания, членовете не са склонни да поемат отговорност за постигането на резултати; *липса на внимание върху резултатите* - на върха на пирамидата е ключовата дисфункция, екипът губи фокус върху общите цели, членовете често поставят личните си цели пред целите и резултатите на екипа. Моделът на Ленсиони дава една много практична рамка за диагностициране и преодоляване на проблемите в екипното взаимодействие. Той поставя основния въпрос за доверието в екипа. За да бъде един екип успешен, той трябва последователно да преодолява всяка от дисфункциите, като започва от доверието, което според него е в основата на екипната ефективност на успешните екипи.

⁶Katzenbach, J. & Smith, (1993), D. The wisdom of teams. Creating the high – performance organization. Harvard Business School Press, p. 15

⁷ The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable, 20th Anniversary Edition Hardcover – Organizer, April 11, 2002 .

В последните години в много организации навлезе масово практиката на виртуални екипи. С навлизането на дигиталните технологии, екипите вече не са ограничени от физическо присъствие и локация. Тази промяна, обаче, изисква нови подходи към комуникацията, доверието и кохезията в екипите. В среда на синхронизирани комуникационни технологии и възможности за ефективна мрежова работа и взаимодействие виртуалните екипи дават възможност за бърз достъп до ресурси, обратна връзка, но те са и огромно предизвикателство за организациите. Виртуалните екипи съществуват в усложнена среда и изискват промяна, както в мисленето, в ценностите, в начина на взаимодействие, така и в ролята на лидерите. Членовете на виртуалните екипи имат възможност да използват различни умения, да изпълняват взаимосвързани задачи, да вземат решения, да ги обсъждат и да получават адекватна обратна връзка за постигнатите резултати. Концептуалните фактори, които въздействат върху функционирането на виртуалните екипи, са директно свързани с виртуалността: структуриране на работната група, социално-емоционална ангажираност и чувство за присъствие, разпределение на времето, профил и индивидуални потребности.⁸

2.2. Концепция за изграждане на екипна ефективност в контекста на управление на възрастово многообразие

Работата в екип в настоящата икономическа и социална среда на глобални и много и динамични промени не е просто предимство, а е необходимост за ефективността на организациите. В съвременното управление на организациите екипите са ключово средство за постигане на конкурентно предимство и високи резултати.

Позитивната груповата атмосфера, базирана на доверие и толерантност към различията са от съществено значение за успеха на екипите и на организацията като цяло. Организационните модели на бъдещето – плоски, мрежови, кръгови, и т.н., се основават на екипния принцип в управлението на организациите. Инвестирането в екипна сплотеност, развитие на умения за ефективна комуникация, решаване на противоречия, предотвратяване на конфликти стават приоритет за развитието на човешкия потенциал, защото влияят пряко на ефективността на организациите. Ефективността на екипната работа може значително да повиши мотивацията и ангажираността на служителите. Когато членовете на екипа се чувстват част от цяло и усещат подкрепата на колегите си в своите усилия, удовлетвореността от работата се повишава, намалява се текучеството на служители, подобряват се резултатите, което е от ключово значение на пазара на труда.

Екипният подход е ключов за изграждането на култура на сътрудничество както между отделите в организацията, така и с външни партньори. Той стимулира обмена на знания, откритостта и ефективното взаимодействие – фактори с решаващо значение за

постигането на устойчив успех. Акцентът върху споделянето на общи цели и ценности насърчава свободната и открита комуникация, както и сътрудничеството между членовете на екипа на различна възраст.

Екипната работа позволява разпределение на задачите по най-ефективен начин, на основата на силните страни и умения на всеки от членовете на екипа. Това води до оптимизиране на ресурсите в организацията и повишаване на производителността. Екипите, като малки групи до 7-10 човека са по-гъвкави и адаптивни към външни и вътрешни промени. Те бързо усвояват нови умения, променят стратегиите си и реагират адекватно на предизвикателствата на пазара. Като цяло свободното споделяне на идеи и решения подпомагат ефективността на екипите при вземането на по-информирани, включително и стратегически решения.

2.3. Подход в създаването на е-инструмент за измерване и оценка на екипна ефективност в контекста на управлението на възрастово многообразие.

В практиката се използват различни подходи и инструменти за измерване, които позволяват обективна оценка на нивата на екипна ефективност:

- Анкетни проучвания (въпросници)
- Стандартизирани психометрични въпросници - инструменти, валидирани чрез изследвания и използвани широко в международен контекст. Те позволяват количествено измерване на различните фактори за изграждане на екипна ефективност
- Пулс въпросници (Pulse surveys) - това са кратки, регулярни анкети, провеждани на определен период от време, които измерват текущите нагласи и настроения на служителите. Те предоставят навременна обратна връзка и дават възможност за бърза реакция от страна на ръководителите на екипи. Обикновено съдържат: 5–10 кратки въпроса, стандартизирана скала за оценка, възможност за анонимни коментари.
- Качествени методи – с цел по-дълбоко разбиране на факторите, изграждащи екипната ефективност, често се използват фокус-групи, дълбочинни интервюта, наблюдение, социометрични техники и др. Тези подходи дават контекст и обяснение на количествените резултати, особено за по-сложни явления като възприятия, чувства, нагласи. По този начин се разкриват детайли, които трудно се улавят само с числови данни.

Базирайки се на оценка на съвременните подходи и модели в измерването и оценката на екипната ефективност и диференцираните общопризнати от много автори значими фактори, бяха определени ключовите фактори за оценка на ефективността на екипа, които влизат в структурата на е-инструмента. Е - инструментът за екипна ефективност обхваща набор от седем ключови фактори за екипна ефективност: Яснота на екипните цели; Екипна сплотеност; Споделена отговорност/Споделено

лидерство; Сътрудничество; Личностно израстване; Справяне с конфликти; Ефективна комуникация.

2.3.1. Психометрично изследване на екипната ефективност

Психометричното изследване представлява структуриран количествен метод, при който се използват стандартизирани инструменти – въпросници за измерване на психологически и поведенчески характеристики като нагласи, мотивация, удовлетвореност, ангажираност и ценностни ориентации. То е особено подходящо за организационен анализ, тъй като позволява системно събиране на данни от големи групи хора, гарантирайки съпоставимост, обективност и надеждност на резултатите. Всеки айтем в психометричния въпросник е конструиран така, че да адресира конкретен психологически конструкт: нагласи, убеждения, вярвания, ценности и т.н., а събраните данни са представени в количествен формат, което позволява емпиричен анализ на групови различия, както и индивидуални профили.

Психометричните инструменти обикновено са под формата на структурирани въпросници, в които участниците отговарят на твърдения, които оценяват по Ликъртова скала (най-често 4 или 5-степенна). В настоящото изследване се използва четиристепенна скала за измерване на степента на съгласие или значимост.

Този подход позволява:

- Оценка на абстрактни конструкти като нагласа, мотивация, вярване, удовлетвореност, ценност и др.
- Количествена обработка на отговорите
- Да се получат данни бързо от големи групи хора.
- Сравнение между различни групи (възраст, позиция, стаж и др.) във времето (например преди и след интервенция).
- Възможност за автоматизирана обработка на големи масиви данни
- Възможност за изследване на взаимовръзки, зависимости и тенденции чрез различни статистически методи

Използването на електронен въпросник (е-инструмент), базиран на психометричен модел позволява:

- Автоматично събиране и експортиране на данни в Excel
- По-бърз и удобен достъп за участниците
- Моментален анализ и визуализация на резултати
- Бързо филтриране по променливи: възраст, пол, длъжност, образователна степен и др.
- Възможност за интеграция на метода с други методи – интервюта, фокус-групи, наблюдение и т.н.

Е-инструмент за измерване и оценка на екипната ефективност в контекста на възрастовото многообразие е базиран на количествен метод на изследване. Е-инструментът генерира количествени данни за ефективността на екипите /работници и служители/ в организацията, които по преценка на специалистите човешки ресурси, могат да бъдат допълвани и обогатявани, чрез съчетаване и прилагане на качествени методи на изследване, като интервю, фокус-групи, експертна оценка и пр.

Раздел 3. Описание на е-инструмент

3.1. Цел и предназначение на е-инструмент

Е-инструментът има за цел да предостави информация за ефективността на екипа, както и за възприятията, нагласите на служителя /член на екипа/относно екипното взаимодействие.

Информацията за нагласите и възприятията на служителите за екипната ефективност е ключова за оптимизирането на работата в екипите в организацията, за взимането на решения, въвеждането на иновации и т.н. Резултатите, получени, чрез е-инструмента могат да послужат като основа за предприемане на ефективни действия в областта на:

- управление на мултигенерационни екипи;
- програми за менторство и коучинг;
- управление на трудовото представяне;
- управление на знанието, обучението и развитието на човешките ресурси;
- управление на таланта и креативността;
- управление на промяната в организацията;
- управление на преживяванията, ангажираността и удовлетвореността на работниците и служителите на ниво екип;
- управление на противоречия между служителите и конфликти в организацията;
- управление на стреса, профилактиката на професионалното изчерпване и укрепването на психическото благосъстояние на работниците и служителите.

3.2. Обхват и области на изследване

Е - инструментът за измерване и оценка на екипната ефективност обхваща седем скали за измерване на екипната ефективност, базирани на седем предварително определени фактора:

- Яснота на екипните цели;
- Екипна сплотеност;
- Споделена отговорност/Споделено лидерство;
- Сътрудничество;
- Личностно израстване;
- Справяне с конфликти;
- Ефективна комуникация

Скала 1: Яснота на екипните цели

Измерва степента, в която всеки служител, като член на екипа, разбира, приема и споделя целите на своя екип. Оценява се възможността за участие на индивида в процеса на периодично дефиниране и преразглеждане, при необходимост, на целите, както и за съгласуване на целите с приоритетите на екипа. Оценява се възможността за включване в срещи за оценка на постигнатите резултати и на реалния напредък на екипната работа.

Скала 2: Екипна сплотеност

Измерва степента, в която служителят възприема взаимоотношенията в екипа, като изградени на основата на професионално и лично доверие, формирано чрез приемане и отчитане на личните и професионалните качества на членовете на екипа. Скалата оценява също така в каква степен в екипа се поддържа позитивна атмосфера, доколко има усещане за привързаност и отдаденост и доколко има възможност всеки член на екипа да даде своя принос. Измерва се чувството за принадлежност и приемане в екипа и удоволствието от съвместната работа в екипа и прекараното време заедно.

Скала 3: Споделена отговорност/Споделено лидерство

Измерва степента, в която служителят възприема, че в екипа се поема индивидуална и съвместна отговорност за резултатите от изпълнението на екипните цели и задачи. Оценява се възможността за участие на всички членове на екипа в процеса по дефиниране на правилата и определяне на организацията на работните процеси с цел оптимално изпълнение, както и възможността за поемане на лидерска роля при необходимост в рамките на своята компетентност. Измерва се степента, в която в екипа се споделят взаимно, както успехите, така и неуспехите.

Скала 4: Сътрудничество

Измерва степента, в която служителят смята, че в екипа хората работят и взаимодействат ефективно, като активно обменят идеи и ресурси. Оценява се нагласата в екипа към съвместната работа, както и степента на реална подкрепа и съвместни усилия, така, че членовете на екипа да се допълват взаимно. Скалата измерва как екипът успява да се справя с предизвикателствата, които възникват в работния процес. Оценява се чувството за споделена отговорност, както за крайния резултат, така и за ефективността на работния процес, желанието за даване и приемане на конструктивна обратна връзка при възникване на различия в мненията в екипа.

Скала 5: Личностно израстване

Измерва степента, в която служителят възприема, че има възможност за индивидуално развитие, за усвояване на нови умения и напредък в професионално и лично отношение в рамките на екипа. Оценява се как лицето възприема предоставените възможности за обучение и израстване в екипа, както и нивото на удовлетворение от тези възможности. Измерва се степента, в която, според служителя екипът подкрепя личното и

професионално самоусъвършенстване на своите членове, както и възприятието за признание за личния напредък и постижения в рамките на екипа.

Скала 6: Справяне с конфликти

Скалата измерва степента, в която служителят смята, че в екипа конфликтите се идентифицират и се разрешават ефективно. Оценява се доколко, според служителя начините за разрешаване на конфликти в екипа са конструктивни, има ли свободно изразяване на мнения и идеи, поддържа ли се позитивно отношение към различията в мненията. Скалата изследва потенциала за генериране на нови идеи, като резултат от конструктивното справяне с конфликтите.

Скала 7: Ефективна комуникация

Измерва степента, в която служителят смята, че в екипа информацията може да се споделя ясно и открито и доколко се споделят мнения и виждания, които подпомагат ефективното взаимодействие между членовете. Оценява се доколко комуникацията в екипа се характеризира с уважение, разбиране и толерантност, независимо от различията. Оценява наличието на ясна комуникация и добро взаимодействие при взимане на важните решения или при осъществяване на промени, както и на безопасна среда за изразяване на индивидуални мнения и виждания в екипа.

Раздел 4. Практически насоки в прилагането на е-инструмент в дейността на предприятията

4.1. Практическо приложение на е-инструмент

Е-инструментът за измерване и оценка на екипната ефективност има приложение и значимост на ниво екип в организацията. Той позволява на мениджмънта да извършва диагностика на текущото състояние на екипа, повишава информираността и разбирането на мениджмънта за процесите, за нагласите и чувствата на хората в различните екипи.

Е-инструментът може да се прилага индивидуално, с цел изследване на нагласите и представата на отделен член на екипа за нивото на екипна ефективност в конкретен екип. Инструментът може да се прилага също така групово, с обобщаване на резултатите за екипната ефективност от целия екип. Обобщеният резултат за екипна ефективност предоставя оценка за разбирането на екипните цели, за степента на емоционална и професионална сплотеност между членовете, за наличието на споделена отговорност и споделено лидерство, както и за степента на сътрудничество. На база получените резултати могат да се вземат навременни и адекватни за ситуацията решения относно работата на екипа, необходимите промени, както и за решаване на проблеми, свързани с развитието на екипите.

Е-инструментът за екипна ефективност предоставя възможност за изследване на различията във възприятията, нагласите и оценката на екипната ефективност сред

различните възрастови групи в един екип. Измерването може да разкрие дали определени възрастови групи се чувстват по-слабо включени или по-силно обвързани с екипа, което е важно за повишаване на ангажираността и задържането на талантите от различните възрастови групи. Резултатите от инструмента могат да помогнат при въвеждане на подходящи програми за обучение и развитие, съобразени с възрастовите особености.

На база получените резултати могат да се открият своевременно зони на неудовлетвореност, недоверие или липса на ангажираност. Данните за екипна ефективност ще подпомогнат вземането на информирани решения относно необходими интервенции, както на ниво екип, така и на ниво организация. Проучването дава възможност всеки служител да може да изрази своето мнение за работата на екипа, в който работи. Това повишава чувството за участие и значимост в организацията.

Част от въпросите в инструмента са насочени към събиране на демографска информация – като възрастова група, пол, образование и заемана позиция в предприятието. Събраните данни могат да бъдат използвани за извършване на обобщени статистически анализи по възрастови групи (поколения), пол, ниво на образование и заемана длъжност в предприятието. Тези данни ще помогнат за по-задълбочено разбиране на тенденциите и различията между отделни групи участници. Тези данни ще бъдат използвани единствено в обобщен вид, за да се направят сравнителни анализи между различни групи участници и да се открият специфични тенденции и особености.

Обобщено резултатите, получени от е - инструмент за измерване и оценка на екипната ефективност в контекста на управлението на възрастовото многообразие могат да бъдат използвани в развитието за развитието на политиките по управление на човешките ресурси в организацията чрез:

- Анализ и диагностика на екипната ефективност и определяне на конкретни възможности за повишаването ѝ в конкретни области;
- Дефинирането на критерии за оценка на ефективността в работата на мултигенерационните екипи;
- Идентифициране на силните страни и потенциалните предизвикателства при работа в мултигенерационни екипи;
- Анализ на предпочитания към начините на работа в екип според възрастовите групи;
- Подобряване на процесите, комуникацията и сътрудничеството между членовете на мултигенерационните екипи;
- Създаване на позитивен климат в екипа, която насърчава изявяването на потенциала и уменията на всеки член на екипа, независимо от различията по пол и възраст;
- Проследяване на нивата на доверие, взаимно уважение и координация в мултигенерационните екипи с цел своевременно справяне с предизвикателства, решаване на проблеми, назряващи конфликти;

- Разработване на програми за повишаване на ангажираността, удовлетвореността на хората и задържането на таланти;
- Разработване на начини за повишаване на екипната сплотеност и продуктивност в хетерогенни по възраст екипи.
- Избора на по-ефективна стратегия, стил и подход в оперативното управление на мултигенерационните екипи с фокусирана подкрепа в работата и адаптацията към променящите се условия и нови изисквания в работната среда.

4.2. Процедури и принципи на работа с е-инструмент

Е-инструментът за измерване и оценка на екипната ефективност е свободно достъпен онлайн на специализирана електронна платформа.

Процедурата на работа с него включва:

- Регистрация на администратор от предприятие (име, фамилия, длъжност, E-mail):
Определят се служителите, които да преминат въпросника, изпраща се уведомително писмо с линк за индивидуален достъп до въпросника, получава се визуализация на резултата и таблица (Excel) с резултатите от попълването на въпросника. Информацията за служителите, преминали въпросника се съхранява и натрупва, за да послужи за обобщен анализ на данните.
- Регистрация на служител, упълномощен за работа с въпросника:
Въвежда се e-mail, попълва се въпросника, получава се визуализиран резултат.

При работата с е-инструмент и използването на резултатите (данните) от изследването е необходимо да бъдат съблюдавани следните професионално-етични стандарти и принципи:

- Е-инструмент се използва само по предназначението, което е описано в концепцията за неговото създаване;
- Лицата, организиращи изследването и участниците в него, трябва да са запознати със същността, целта, предназначението, обхвата (областите на изследване), начина на представяне, интерпретиране и приложение на резултатите от работата с е-инструмент;
- Лицата, организиращи изследването, трябва да осигурят достъп на участниците до необходимите технически средства за работа с е-инструмент и да притежават умения за справяне със ситуации, в които има възможност за допускане техническа грешка или за погрешно интерпретиране на въпросите;
- Данните от изследването са конфиденциални (само за служебно ползване) и се представят единствено в обобщен вид, в зависимост от целите на проучването.
- Данните от групово изследване на екипна ефективност са конфиденциални (само за служебно ползване) и се представят единствено в обобщен вид, съобразно целите на проучването