

FRI-2G.404-1-EM2-13

SPECIFIC ASPECTS OF VIRTUAL TEAMS' MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS³⁴

Pr. Assist. Prof. Nataliya Venelinova, PhD

Department of Management and Social Activities,

Faculty of Business and Management

University of Ruse "Angel Kanchev"

Phone: +359 888558782

E-mail: nvenelinova@uni-ruse.bg

Abstract: *The advancement of technology and globalization, coupled with the coronavirus pandemic and quarantine measures, have posed a challenge for public sector organizations both in Bulgaria and globally. However, this crisis has also provided an opportunity for these organizations and their employees to discover the advantages of virtual teamwork. Nevertheless, managing virtual teams presents its own set of difficulties for the public sector, particularly in terms of management. This paper delves into various aspects of public sector organizations, including their types and structures, in order to identify the most common characteristics of in-house teams within these bodies. It then compares these features with the typology and specifics of virtual team management practices. The paper also examines the emergence of virtual teams as a new paradigm and analyzes the challenges of managing virtual teams in public organizations.*

Keywords: Virtual Team, Team Management, Communication, Public Sector, Public Organization

JEL codes: M1, M10, M12, H11

ВЪВЕДЕНИЕ

Дефинирането на публичния сектор е многоаспектно и попада във фокуса на различни научни и приложни сфери. Ян-Ерик Лейн предлага различни подходи за дефиниране на обхвата и съдържанието на публичния сектор, които насочват към ключовите му характеристики като представителност, управление на политики, обществена отговорност за общностни решения и техните резултати и др. (PrivacySense.net, 2022). Друга, доста по-опростена, но широко възприета трактовка за обхвата и функциите на публичния сектор го свежда до система от държавни и общински институции на различни нива, които управляват публичната собственост, осъществяват данъчното облагане, произвеждат и предлагат публични блага за общностно ползване. Неизменно този сектор е разглеждан и като част от икономиката на дадена страна, доколкото произвежда и предлага именно публични блага. Следва да се отбележи, че за различните държави и техни наднационални формирования понятието "публичен сектор" търпи различни интерпретации. В САЩ публичният сектор се представя и покрива от понятието "обществен сектор", което практически обхваща всички сфери на икономиката с изключение на частния сектор, а основен разделите е собствеността на активите, управлявани от организациите, функциониращи в този обхват, а именно: федералната собственост, собствеността на отделните щати и общинската собственост. Съществена разлика в това разбиране, в сравнение със страните от Западна Европа и Япония, е че американската трактовка за „обществен сектор“ равен на „публичен сектор“ не включва

³⁴ Настоящият доклад е в изпълнение на проект на Факултет "Бизнес и мениджмънт" 2023-ВМ-01 на тема "Изследване на възможностите за преход към зелена и кръгова икономика", финансиран от Фонд "Научни изследвания" на Русенски университет „Ангел Кънчев“.

големи промишлени предприятия от добивната и преработвателната промишленост, транспортни компании и др. отраслите, в които се формират т.нар. естествени монополи.

Независимо от трактовката за публичния сектор, традиционно той е считан за по-бавно реагиращ на нововъведения, поради завишените нива на регулация и бюрократизация. Това поставя интересни изследователски въпроси пред изследователите от различни области на знанието, сред които и такива, свързани с управлението на екипи в и между публичните организации, в условията на глобализация и дигитална трансформация.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Формирането и развитието на публичния сектор в отделните държави се определя от ценностната система, традициите и финансовата възможност (Христов, 2008). Съгласно Конституцията на Република България собствеността се дели на: частна и публична. Публичната собственост включва държавната собственост, общинската собственост и институции които са на разположение на гражданите за ползване без ограничение при равен достъп от всеки. Конституцията на Република България включва и разпоредби относно организацията и функционирането на държавните институции, като например парламента, президента, правителството и съдебната система. Това конституционно заложено разбиране на публичния сектор у нас се доближава да американската трактовка за „обществен сектор“, представена по-горе, тъй като практически свежда публичния сектор до система от държавни, общински институции които управляват публичната собственост, осъществява данъчно облагане, произвеждат и предлагат публични блага за използването на членовете от обществото. (Христов, 2008).

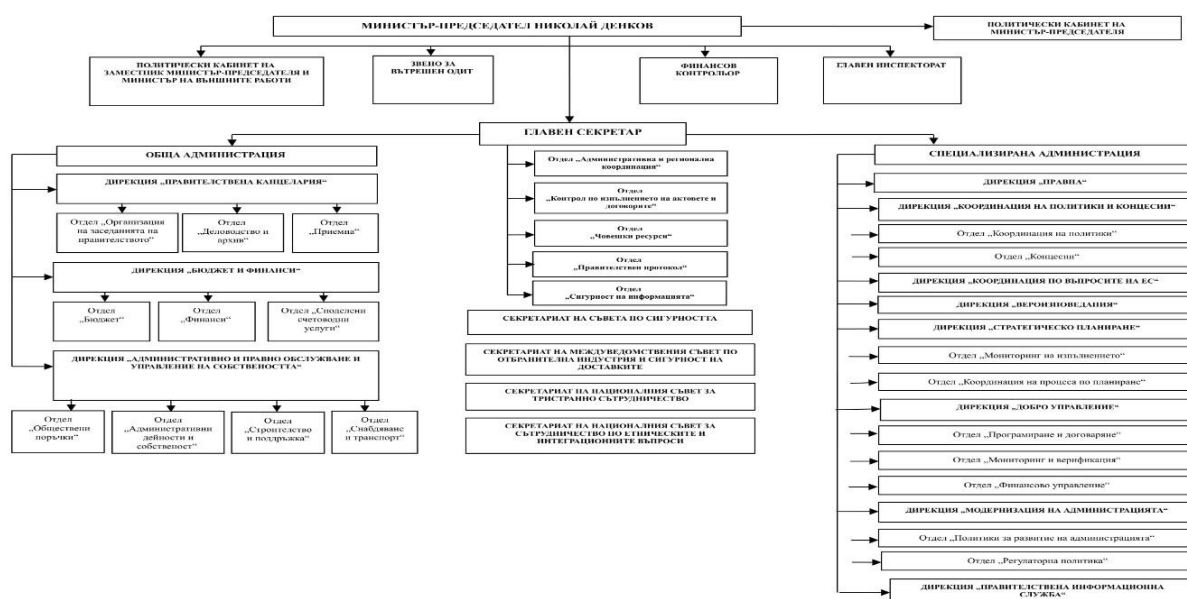
При по-широко тълкуване в тази система се включват и всички форми на предоставяне на общодостъпни стоки и услуги, произведени с публични средства, чиято употреба следва да подпомагат общностното и държавно развитие и да става в условията на споделена отговорност, прозрачност, равнопоставеност и недискриминация. В тази рамка е поставено и разбирането за публичните организации, които по презумпция са свързани с държавното управление, поемайки различни по вид и обхват функции, според нивото, на което реализират дейността си като разпоредители с публични средства за да доставят услуги/продукти за общността. Това означава, че публичните организации имат специфичен и регламентиран предмет и обхват на дейност, който е подчинен на доставянето на приноси за постигането на общо споделени национални приоритети. Те работят в условията на вътрешни правила и бюджет, които са предварително дефинирани и одобрени, като са изолирани от конкурентни въздействия, по отношение на доставяните публични услуги/стоки в рамките на вътрешния пазар, но за сметка на това са изложени на значително по-завишен контрол, както интрасистемен (от йерархично по-висшестоящи други публични организации) така и на граждански контрол във всички аспекти на тяхното функциониране.

Ключова характеристика на организациите в публичния сектор е тяхната взаимосвързаност и хоризонтална и вертикална интеракция и координация. Вертикалната интеракция в публичния сектор (в публичната организация и между две и повече публични организации от различни нива) следва да осигури координация, съответствие, допълняемост, децентрализация и делегиране на права и задължения при вземане на решения и провеждане на публичните политики, докато хоризонталната интеракция подпомага споделянето на знания и опит, обмен на идеи и сътрудничество при работа в екип. (bg.economy-pedia.com, 2021). В идеалния случай, интеракцията и йерархизацията на публичния сектор са взаимосвързани процеси, които следва взаимно да се балансират. Йерархията на публичните

организации осигурява яснота, прозрачност и проследимост при вземане и прилагане на решения, а интеракцията подкрепя демаркацията на ресурси, координацията, ефикасността и ефективността при изпълнението на конкретни дейности и обмена на информация, сътрудничеството и иновациите, както на нивото на публичната организация, така и между различните организационни субекти в сектора. Този баланс формира публичната култура на самоконтрол, самооценка, откритост, прозрачност и обмен на информация, които имат основна роля за обществения консенсус, за подкрепата на провежданите политики и за обществения диалог като форма на споделено управление.

Конфликтният потенциал и инфлексните точки в публичния диалог при съвместяването на обществен, политическия и медийния дневен ред, до голяма степен се определят от начина, по който функционират организационните структури в публичния сектор.

Типовете организационно управленски структури могат да бъдат класифицирани въз основа на различни критерии, като някои от тях са свързани с специализацията при обособяването на структурните звена, други са с пълномощията които се делегират на управленските органи или с централизацията на структурите (Future, 2014). Освен традиционните линейни структури, характерни за публичните организации, сред от най-често приложимите форми са хибридните като напр. линейно-щабната структура. Тя е съвкупност от положителните качества на двата класически типа организационно-управленски структури - линейна и функционална. Заради необходимостта от широк кръг от знания за управлението, които линейните ръководители не притежават, се сформират специализирани звена (щаб от експерти и специалисти). Те следва да събират, обработват, систематизират и анализират информация и да предлагат вариантни решения, които се вземат или от общото ръководство или от линейните ръководители, като те носят отговорност за това. В този случай експертите и специалисти са функционално компетентни без да са овластени (Future, 2014). Пример за това е организационната структура на администрацията на Р България, представена на фиг.1.



Фиг.1 Линейно-щабна организационна структура на Администрацията на Република България (Администрация Функции и структура, 2023)

Сред предимствата на този хибриден тип структури приложима в публични организации е подобряването на качеството и приложимостта на управленските решения

чрез добавянето на мултидисциплинарна експертиза, която ръководния състав не може да притежава за всички сфери на обществения живот както и възможността за междуинституционален трансфер на експертиза, установен от закона за Държавния служител. Друго съществено предимство на хибридните форми, заместващи традиционните организационни структури в публичния сектор е възможността да се формират временни или постоянни проектни екипи като субструктури, изнесени звена или споделени екипи при различни форми на междуинституционално сътрудничество и партньорства. Това предполага по-висока степен на гъвкавост и адаптивност към технологични и социални иновации, които да интензифицират развитието на публичните организации и същевременно да оптимизират работните процеси, ресурсната ефективност и резултатите от изпълняваните политики. Сред недостатъците на този тип линейно-функционални хибриди, приложими в организацията и управлението на публичния сектор могат да бъдат идентифицирани потенциалите за конфликти както между отделните експертни субзвена/екипи, функциониращи в рамките на една организация, така и по вертикала между екипите и ръководството, ако са налице застъпващи се правомощия и отговорност.

Тук възниква и въпросът какво се разбира под екип, тъй като в научната литература изобилства от дефиниции според сферата на познание и интерпретация. Едно от най-често цитираните определения е на Каценбах и Смит, които определят екипа *„като малка група от хора с допълващи се умения, с общи намерения, цели и подход, за които носят съвместна отговорност“* (Katzenbach, 2015). Според Паркър екипа е *„група от хора с висока степен на взаимна зависимост, насочена към постигане на цел или изпълнение на задача.“* (Ламбовска, 2017). Сред специфичните характеристики на екипа, които могат да се изведат въз основа на всички дефиниции са наличието на обща цел и взаимна зависимост при изпълнението на техните работни задачи. (Ламбовска, 2017). Настоящият доклад няма за цел да разглежда дефиниционното или класификационно разнообразие на екипите, а се фокусира върху една специфична форма на екипност, възникнала на базата на технологични възможности, а именно виртуалните екипи и тяхното функциониране в рамките на публични организации. Виртуалните екипи са сравнително нов концепт в организационните и управленски дисциплини и тяхното изследване, трудно може да отговори на динамиката на глобалните технологични тенденции, които са предпоставката за тяхното съществуване под формата на географски разпръснати или отдалечени екипи. Виртуалните екипи предполагат хора, които работят заедно, без да присъстват физически. Най-същественото предимство на виртуалните екипи е, че те могат да останат свързани и да допълват експертизата си навсякъде и по всяко време, независимо от физическото им местоположение. Виртуалните екипи често са поангажирани от физическите. (Teams and teamwork, n.d.)

От гледна точка на публичните организации екипите са от съществено значение за успешното функциониране и постигане на цели. Те се състоят от служители с различни роли, отговорности и компетенции, които работят заедно за обслужване на обществото и изпълнение на общностни цели. Сред традиционните форми на екипност в публичните организации са ръководните екипи, интерфункционалните екипи и екипи с временен характер установени на проектен принцип, сред които най-често попадат междуинституционалните екипи и виртуалните екипи. По-редки за административната практика са екипите за управление на проблеми и самоуправляващите се екипи, като следва да се направи уточнението, че всички гореизброени практически могат да функционират и само в дигитална среда, т.е. да са хибридни по своя характер между характеристиките на най-малко два типа екипа, от които поне един е виртуалният.

Уникалността на всеки екип е функция на неговия състав и на формалната или неформална регулация на функционирането му. Доколкото екипът предполага комбинация от лица с допълващи се умения, компетентност и опит, съчетаването на знанията и уменията на отделните членове се асоциира с подходящата квалификация и необходимите компетентности за изпълнение на задачите, в съответствие с целите на екипа. Индивидуалната експертиза се разбира като условие за въвличане в екипа, а персоналните характеристики (от физически до психо-емоционални и социално-културни) като интеграционни характеристики с добавена стойност по отношение на постигането на екипната цел/и. Комбинацията между професионалните и индивидуални качества на нивото на всеки участник в екипа са определящи за функционалната роля, която поема да изпълнява като член на екипа. Тук следва да се направи разграничение, че социалните роли на индивида имат по-голяма устойчивост и консерватизъм, тъй като се опират на повторемостта на заучени или унаследени от общността модели и отношения и са натоварени с очакванията за приемливо поведение, съвместимо с културата на дадена общност. За разлика от тях функционалните роли на членовете на екипа са натоварени не толкова с очакването за социално-съвместимо поведение, колкото с необходимостта от оптимална съвместимост и допълняемост на квалификацията и компетентностите на индивида и уникален опит и знания, които се разбират като ключов нематериален актив на екипа. В идеалистичен вид социалната роля на един член на екипа трябва да усилва функционалната такава в условията на ясно разпределени и балансирани права и задължения. Подобна идея има отношение и към съвместяването на формалния и социален статус на участниците в екипа. Специфика на функционалните статуси в екипите на публичните организации е силната диференциация между правомощията, с които разполагат отделните членове, произтичащи от заеманата длъжност в организационната йерархия. Това често води до вътрешни конфликти в са налице съществени дисбаланси между позицията произтичаща от функционалния статус на един екипен участник и неговият социален статус, който по-същество е относителния ранг на индивида и оценката за него от страна на екипа. И тъй като ролевата и статусната структура на един екип са определящи за неговата ефективност и успеваемост то те трябва да се разглеждат взаимосвързано, но да не се възприемат като константни и да следват динамиката в развитието на екипните взаимоотношения при изпълнение на поставените цели. Това е и едно от най-големите предизвикателства при формирането на екипи в рамките на публична организация, която априори е натоварена с по-голяма бюрократизация на процесите, по-голяма степен на вътреинституционална регулация и с по-малка гъвкавост и забавена реакция на промени в средата. Нормативното уреждане на взаимоотношенията на екипа в публичните организации, рефлектира върху инициативността и креативността на членовете на екипите, доколкото създава ограничения, основани на правата и задълженията и не предполага установяването на екипна общо споделяна нормативна среда, която да не е йерархично наложена, а основана на общо споделяните от членовете на екипа ценности, очаквания, вярванията и нагласи. От друга страна, съществено преимущество на публичните организации разнообразието от участници (хора с различни професионални качества и академичен бекграунд), което може да опосредства генерирането на широк набор от идеи и решения на проблеми поставени пред екипа.

Въпреки, че виртуалните екипи датират от 80-те и 90-те години на 20 век. в САЩ, те не се считат дълго време за подходящи за публичния сектор. Пандемията от COVID 19 и необходимостта от изолация с оглед защита на човешкото здраве, се превърна в катализатор

на въвеждането им в традиционно функциониращите публични организации. Това наложи да се преосмисли рамката за мониторинг, контрол и оценка на работата на екипите в публичните организации и да се позволи в известна степен саморегулиране на екипа, който работи извън пространствените, времевите и организационните граници чрез мрежи от комуникационни технологии за постигане на общи цели и задачи. К. Хаджиев подчертава, че няма точна дефиниция на „виртуален екип“. Според него някои автори поставят фокуса върху физическото разпределение и степента на виртуалност. На практика обаче членовете на виртуален екип могат да работят на едно място в различно часово време. Това което ги обединява като определена характеристика е прилагането на информационни и комуникационни технологии в работните и междуличностните взаимодействия (Хаджиев, К. (2017); Хаджиев, К. (2022)).

В зависимост от естеството на извършваната дейност и специфичните предизвикателства видовете виртуални екипи най- често срещани в публични организации са следните:

- мрежови (работят заедно по различно време, от отдалечени места и отвъд организационните граници като членовете може да не познават всички участници в мрежата);
- паралелни (изграждат се за осъществяване на краткосрочни проекти, свързани с оптимизиране на процеси или решаване на проблеми, като членовете им изпълняват специфични задачи);
- проектни (основно резултатно ориентирани временни екипи, които престават да съществуват след приключване на дейностите по проекта, а членовете на проектните екипи принадлежат трайно към други екипи в организацията);
- работни - извършват регулярна и непрекъсната във времето обичайно рутинна дейност, като съществуват в рамките на една функция на организацията, обособени граници и изразено членство, което ги разграничава от другите структури на организацията. Много работни екипи функционират виртуално, разделени във времето и пространството -например одиторски екипи;
- оперативни - прилагат се за управление на кризи и извънредни ситуации, функционират като виртуален щаб, обичайно в подкрепа на междунституционалната координация с други екипи на публични и частни организации;

В сравнение с традиционните модели виртуалните екипи разполагат с редица безспорни предимства като:

- безпрецедентно ниво на гъвкавост;
- съкратени разходи;
- високи нива на продуктивност, свързана със съкращаване на времето за изпълнение на отделни последователни и паралелни задачи;
- трансфер на знания и добри практики както между членовете на екипа така и от други екипи и организации отвъд организационните и националните граници.

Сред съществените предизвикателства за прилагането на виртуални екипи в публични организации, обаче са:

- необходимостта от инвестиции в технологично обновяване, дигитализация на управленската система и осигуряване на защитен отдалечен достъп и свързаност на членовете на екипа;

- постоянни и нарастващи разходи за повишаване на дигиталната компетентност на персонала и специализирани обучения за използване на сложни технологични приложения;
- липса на физически взаимодействия, което води до замърсяване на комуникацията и неразбиране на посланията, обменяни чрез индиректни носители (скайп, мейл и др.). Независимо от динамичното развитие на дистанционните средства за предаване на информация мисловните модели са настроени към директно ниво на общуване, поради което съвместната работа (лице в лице) е по-ефективна при създаването на концепция за решаване на проблеми;
- възможни усложнения при определянето на адекватна технология. Причината е, че дейностите по изпълнението на конкретен проект могат да бъдат координирани както асинхронно, така и синхронно. Във всяка от тези две категории съществуват редица ИТ решения за работа в екип;
- спадане на доверието вследствие на прекъсвания в комуникацията и намаленото влияние на ръководителя - това създава предпоставки за конфликти и борба за власт;
- предизвикателства при управление на конфликти като липсата на реален контакт между членовете на екипа създава предпоставки за изкривена интерпретация на факти, отношения и предложения с потенциал за дестабилизация на екипа въз основа на междуличностни неразбирателства;
- културното и функционалното разнообразие във виртуалния екип е свързано и с различия в интензитета на индивидуалните когнитивни процеси, динамиката на възприемане на нова информация и нейната интерпретация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Всички гореописани предизвикателства изискват от членовете на екипа да развиват специфични умения и да бъдат гъвкави и адаптивни, в рамките на една иначе относително консервативна структура каквито са традиционните публични организации. Проектирането на виртуални екипи в публичните организации не следва да се случва стихийно или под натиск на обстоятелства, а трябва е насочено към максимизиране на предимствата на публичната организация и нейната функционалност, гъвкавост и адаптивност. Това означава, че дизайна и управлението на работата от дистанция на екипи в публичните организации трябва да неутрализират освен недостатъците присъщи на виртуалните екипи, свързани с координационните механизми, решаването на конфликти, лидерството и мотивацията и тези, произтичащи от развитието на самата организация, като забавената технологизация, поради ограничения публичен ресурс за модернизация на публичните организации или липсата на ресурси за специализация на кадри, постоянно повишаване на квалификацията и формиране на висока степен на дигитална култура.

REFERENCES

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). The wisdom of teams. Harvard Business Review Press
- MGAcademy. (н.д.). Предприемачество: Управление на виртуален екип . Извлечено от <https://mgacademy.bg/managing-a-virtual-team/>
- Melan, P. (2019). The Team concept in Public administration. Извлечено от <https://patimes.org/the-team-concept-in-public-administration/>
- Murray, J. (20.05.2023 11 2022 г.). Public Sector vs. Private Sector: What's the Difference? Извлечено от the balance money: <https://www.thebalancemoney.com/public-sector-vs-private-sector-5097547>

Хаджиев, К. (2017). Управление на виртуални екипи- теория и методология. Извлечено от https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicThought/2017/2017-2/2_K.Hadjiev_bg.pdf

Хаджиев, К. (2022). Концептуални Фактори за екипна ефективност във виртуален контекст. Извлечено от Economic Thought 67: <https://etj.iki.bas.bg/storage/app/uploads/public/62b/ab6/978/62bab6978bb2b850230933.pdf>

Куртева, п. Г. (2021). Предизвикателства на лидера при дистанционно управление на екипа. Извлечено от http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/1432/1/24_41Godichnik2021-XLIV.pdf

Ламбовска, п.-р. М. (2017). Концепция за екипа и екипните характеристики. Извлечено от SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2948987

Работа в екип. (2019). Извлечено от Университет "Овидиус" Констанца: <https://www.robjobs.eu/wp-content/uploads/2019/05/5.Echipe-BG.pdf>

Хаджиев, К. (2020). Концепция и специфични измерения на виртуалните екипи. Извлечено от https://eprints.nbu.bg/id/eprint/4114/1/Кристиян_Хаджиев_доклад_Edd_Radev.pdf

Хаджиев, К. (2020). Управление на виртуални екипи. Извлечено от [file:///C:/Users/User/Downloads/resume-monografia-2020-kh-bg%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/resume-monografia-2020-kh-bg%20(1).pdf)

Христов, Хр. (2008). Извлечено от Yearbook_2008_№3: file:///D:/Yearbook_2008_No3_H%20Hristov.pdf