

# СЪДЪРЖАНИЕ

---

|                |    |
|----------------|----|
| ВЪВЕДЕНИЕ..... | 13 |
|----------------|----|

## Част I

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ТЕОРЕТИЧНИ И МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ<br/>НА ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ .....</b> | <b>17</b> |
|---|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Глава 1. КЛАСИЧЕСКА УПРАВЛЕНСКА ТЕОРИЯ<br/>И ШКОЛАТА НА ЧОВЕШКИТЕ ОТНОШЕНИЯ .....</b> | <b>19</b> |
|--|-----------|

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Класическа организационна перспектива.....                               | 19 |
| 1.2. Динамика на човешките отношения.....                                     | 22 |
| 1.3. Перспективата за човешките ресурси.....                                  | 24 |
| 1.4. Управлението на участието и перспективата<br>на мащабното въвличане..... | 25 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Глава 2. СИСТЕМНИ ТЕОРИИ И РАЗВИТИЕ<br/>НА СОЦИОТЕХНИЧЕСКАТА И ВИРТУАЛНАТА ЕКИПНА<br/>ПЕРСПЕКТИВА .....</b> | <b>27</b> |
|--|-----------|

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Отворени системи и перспектива<br>на обкръжението .....      | 27 |
| 2.2. Теория на социотехническите системи .....                    | 30 |
| 2.3. Теория за обогатяване<br>на длъжностните характеристики..... | 32 |
| 2.4. Подходът на СУРЕ .....                                       | 33 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Глава 3. СИТУАЦИОННА ТЕОРИЯ: ИНДИВИДУАЛНИ<br/>И ТЕХНИЧЕСКИ РАЗЛИЧИЯ И ДИНАМИКА<br/>НА ПРОМЕНИТЕ ВЪВ ВЪНШНАТА СРЕДА .....</b> | <b>35</b> |
|---|-----------|

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Индивидуални подходи<br>при характеристика на служителите..... | 36 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 3.2. Технологични фактори.....           | 37 |
| 3.2.1. Сложност на задачата.....         | 37 |
| 3.2.2. Рутинност на задачата.....        | 38 |
| 3.2.3. Взаимозависимост на задачата..... | 39 |
| 3.3. Динамика на обкръжението.....       | 39 |

#### **Глава 4. ЕВОЛЮЦИОННО РАЗВИТИЕ**

##### **НА ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ ..... 41**

|   |    |
|---|----|
| 4.1. Видове екипи в управлението –<br>същност и разграничения .....                           | 41 |
| 4.2. Възникване на виртуалните екипи.....   | 46 |
| 4.3. Специфични измерения на виртуалните екипи.....   | 55 |
| 4.4. Елементи на организационната инфраструктура<br>при проектирането на виртуални екипи..... | 57 |
| 4.5. Характеристики на виртуалните екипи.....   | 68 |
| 4.5.1. Основни характеристики на проектиране<br>на виртуалните екипи .....                    | 70 |
| 4.5.2. Характеристики на дейността<br>на виртуалните екипи .....                              | 76 |
| 4.5.3. Характеристики на резултатите<br>на виртуалните екипи .....                            | 83 |
| 4.6. Теоретична и методологическа рамка<br>на функциониране на виртуалните екипи .....        | 84 |
| 4.6.1. Формирането на виртуални екипи –<br>жизнен цикъл.....                                  | 85 |
| 4.6.2. Критерии при избора на членове<br>във виртуалните екипи .....                          | 88 |
| 4.6.3. Идентификация с виртуалните екипи.....   | 90 |
| 4.6.4. Конфигурация на виртуалния екип.....   | 92 |
| 4.6.5. Ограничения върху виртуалните екипи.....   | 93 |

#### **Глава 5. СЪВРЕМЕННИ ТЕОРИИ И МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ**

##### **И ЕФЕКТИВНОСТ НА ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ .....103**

|   |     |
|---|-----|
| 5.1. Модел на Макграт „вход–процес–изход“ ..... | 104 |
|---|-----|

|  |            |
|--|------------|
| 5.2. Модел на Хакман за екипна ефективност.....  | 105        |
| 5.3. Модел на Бал и Гъндри за ефективност<br>на виртуалните екипи .....                          | 109        |
| 5.4. Модел на Пауел и екип за жизнения цикъл<br>на виртуалните екипи .....                       | 112        |
| 5.5. Контекстуален модел на Дрискъл и Салас<br>за развитие на група .....                        | 114        |
| 5.6. Модел „вход–процес–резултат“ на Мартинс<br>и екип за функциониране на виртуални екипи ..... | 118        |
| 5.7. Модел на Мортенсен за ефективност<br>на виртуални екипи .....                               | 121        |
| <b>Глава 6. РАЗРАБОТВАНЕ НА ТЕОРЕТИЧНА РАМКА<br/>ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ.....</b>     | <b>127</b> |
| 6.1. Синтез на теоретичните модели .....   | 127        |
| 6.2. Концептуален интегративен модел<br>за ефективност на виртуалните екипи.....                 | 130        |
| <b>Част II</b>   |            |
| <b>ЕКИПНИ ПРОЦЕСИ ВЪВ ВИРТУАЛНА СРЕДА.....</b>   | <b>135</b> |
| <b>Глава 7. ТЕХНОЛОГИЧНИ И РАБОТНИ ПРОЦЕСИ<br/>НА ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ .....</b>                    | <b>137</b> |
| 7.1. Технологични процеси във виртуална среда .....  | 138        |
| 7.2. Работни процеси във виртуална среда .....   | 147        |
| 7.2.1. Системи за управление на работните процеси.....   | 148        |
| 7.2.2. Структура на работния процес.....   | 150        |
| 7.2.3. Интегриране на технологиите<br>в работните процеси .....                                  | 152        |
| 7.3. Мотивационни теории във виртуална екипна среда.....   | 157        |
| 7.3.1. Теории за удовлетворението .....  | 158        |
| 7.3.2. Процесуални мотивационни теории.....  | 163        |
| 7.3.3. Други мотивационни теории .....   | 168        |
| 7.3.4. Обвързване и мотивация.....   | 168        |

|   |            |
|---|------------|
| 7.3.5. Мотивация и парично възнаграждение .....   | 170        |
| 7.3.6. Мотивация и поведение .....  | 170        |
| 7.4. Талант, ресурси и процедури за извършване<br>на работата във виртуална среда.....                | 172        |
| 7.4.1. Талант – знания, умения и способности .....  | 172        |
| 7.4.2. Ресурсите в системата на<br>работните процеси във виртуална среда.....                         | 173        |
| 7.4.3. Процедури за протичане на<br>работните процеси във виртуална среда.....                        | 175        |
| 7.4.4. Задачите – основен фактор в<br>работния процес на виртуалните екипи .....                      | 176        |
| <b>Глава 8. МЕЖДУЛИЧНОСТНИ И СОЦИАЛНО-ЕМОЦИОНАЛНИ<br/>ПРОЦЕСИ ВЪВ ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ .....</b>         | <b>177</b> |
| 8.1. Комуникационният процес<br>във виртуалните екипи.....  | 178        |
| 8.1.1. Комуникация и управление<br>на виртуални екипи.....  | 179        |
| 8.1.2. Е-комуникации във виртуална среда –<br>избор на комуникационна платформа<br>и средства .....   | 183        |
| 8.1.3. Комуникация и социален капитал –<br>изграждане на социални<br>и междуличностни отношения ..... | 185        |
| 8.1.4. Основни предизвикателства<br>на комуникациите във виртуален контекст .....                     | 186        |
| 8.1.5. Ролята на координацията<br>във виртуалните екипи.....  | 187        |
| 8.2. Сътрудничество и управление на знанията<br>във виртуална среда .....                             | 189        |
| 8.2.1. Процеси за изграждане<br>на виртуално сътрудничество –<br>основни предизвикателства.....       | 189        |
| 8.2.2. Сътрудничество и конфликти<br>във виртуална екипна среда.....                                  | 192        |

|  |            |
|--|------------|
| 8.2.3. Управление на знанията във виртуалните екипи – инструменти и процеси.....                     | 199        |
| 8.3. Единство и доверие във виртуална екипна среда.....  | 205        |
| 8.3.1. Изследване на връзката за единството в системата на виртуални екипи .....                     | 205        |
| 8.3.2. Процес на изграждане на доверие – същностни характеристики, видове и форми .....              | 208        |
| 8.3.3. Динамика и основни принципи в социално-емоционалните процеси.....                             | 214        |
| 8.4. Процеси на взаимодействие между виртуалните екипи и външните групи.....                         | 219        |
| 8.4.1. Посланически дейности между виртуалните екипи и управленските структури на организацията..... | 220        |
| 8.4.2. Външни дейности за координиране на задачите .....   | 221        |
| 8.4.3. Проучвателни дейности.....  | 222        |
| <b>Глава 9. УПРАВЛЕНСКИ ПРОЦЕСИ ВЪВ ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ – ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ.....</b> | <b>223</b> |
| 9.1. Е-лидерство и ръководство във виртуална екипна среда – същност и разграничения .....            | 224        |
| 9.2. Модели за ръководство и лидерство във виртуалните екипи.....                                    | 228        |
| 9.2.1. Традиционни и нови парадигми за лидерството.....  | 228        |
| 9.2.2. Избор на ефективни е-лидери – портфолио от специфични знания и умения.....                    | 245        |
| 9.2.3. Управленски стилове и лидерски роли.....  | 253        |
| 9.2.4. Лидерството в процеса на проектиране на адекватна виртуална среда.....                        | 258        |
| 9.2.5. Е-лидерство и екипна ефективност .....  | 264        |

|  |     |
|--|-----|
| 9.3. Управление на конфликтите във виртуалните екипи – същност, видове, източници и въздействие върху ефективността..... | 277 |
| 9.3.1. Видове конфликти във виртуалните екипи.....   | 278 |
| 9.3.2. Източници на конфликти .....  | 281 |
| 9.3.3. Въздействие на конфликтите върху ефективността на виртуалните екипи .....   | 284 |
| 9.4. Роли и отговорности на е-лидерите при управлението на конфликти.....  | 286 |

### **Част III**

|   |            |
|---|------------|
| <b>ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ – ИЗТОЧНИК НА ЕФЕКТИВНОСТ И ВИСОКИ ОРГАНИЗАЦИОННИ РЕЗУЛТАТИ.....</b> | <b>293</b> |
|---|------------|

|   |            |
|---|------------|
| <b>Глава 10. СПЕЦИФИКА НА ЦЕЛЕПОЛАГАНЕТО ВЪВ ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ.....</b> | <b>295</b> |
|---|------------|

|  |     |
|--|-----|
| 10.1. Формулиране на екипните цели – основни изисквания.....   | 295 |
| 10.1.1. SMART цели на екипа: специфични, измерими, постижими, ориентирани към резултати и времево ограничени ..... | 295 |
| 10.1.2. Цели на екипа и резултати от дейността на виртуалните екипи.....   | 297 |
| 10.2. Основни фактори в процеса на целеполагане.....   | 298 |
| 10.2.1. Управление чрез цели .....   | 299 |
| 10.2.2. Формулиране и анализ на екипните цели и задачи.....  | 301 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Глава 11. ИЗМЕРЕНИЯ НА ЕКИПНАТА ЕФЕКТИВНОСТ ВЪВ ВИРТУАЛНА СРЕДА.....</b> | <b>303</b> |
|---|------------|

|   |     |
|---|-----|
| 11.1. Нива на екипна ефективност – организационно, екипно и индивидуално..... | 304 |
|---|-----|

|   |            |
|---|------------|
| 11.1.1. Ролята на философията, културата<br>и политиките върху ефективността<br>на виртуалните екипи<br>на организационно ниво .....  | 304        |
| 11.1.2. Ефективност на екипно<br>и индивидуално ниво .....  | 309        |
| 11.2. Системи за измерване резултатите<br>на виртуалните екипи .....  | 314        |
| 11.2.1. Традиционни форми за оценяване<br>на изпълнението .....   | 314        |
| 11.2.2. Оценяване на екипното развитие.....   | 315        |
| 11.2.3. Форми за взаимно оценяване<br>на индивидуалния принос във<br>виртуална екипна среда .....   | 318        |
| 11.2.4. Критерии и средства за измерване и оценка<br>на ефективността на виртуалните екипи .....  | 321        |
| 11.3. Основни фактори за екипна ефективност<br>във виртуален контекст .....   | 330        |
| 11.3.1. Структура на виртуалния екип.....   | 330        |
| 11.3.2. Социално-емоционална ангажираност<br>и чувство за присъствие .....  | 332        |
| 11.3.3. Разпределение на времето .....  | 334        |
| 11.3.4. Индивидуални характеристики<br>на членовете на виртуалния екип .....  | 335        |
| 11.3.5. Управление на изпълнението.....   | 344        |
| 11.3.6. Динамика на виртуалния екип .....   | 347        |
| <b>Глава 12. АФЕКТИВНО ИЗПЪЛНЕНИЕ – ИЗСЛЕДВАНЕ<br/>НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ИНДИВИДУАЛНИТЕ НАГЛАСИ,<br/>ЕМОЦИИ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ВЪРХУ<br/>ЕФЕКТИВНОСТТА НА ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ.....</b> | <b>355</b> |
| 12.1. Нива на афективно изпълнение –<br>организационно, екипно и индивидуално.....  | 357        |

|   |     |
|---|-----|
| 12.1.1. Афективно представяне<br>на организационно ниво .....                     | 357 |
| 12.1.2. Афективно представяне<br>на екипно ниво .....                             | 359 |
| 12.1.3. Афективно представяне<br>на индивидуално ниво.....                        | 361 |
| 12.2. Сложност на оценката<br>във виртуална екипна среда .....                    | 364 |
| 12.3. Основни фактори за афективно изпълнение<br>във виртуална екипна среда ..... | 366 |
| 12.3.1. Доверие и управление<br>на информацията .....                             | 366 |
| 12.3.2. Мотивационни нагласи<br>и взаимодействия .....                            | 368 |
| 12.3.3. Лидерски стилове .....  | 369 |
| 12.3.4. Управление на конфликти .....   | 371 |
| <br>  |     |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 377 |
| <br>  |     |
| БИБЛИОГРАФИЯ .....  | 387 |
| <br>  |     |
| SUMMARY .....   | 399 |