



ПЕРСПЕКТИВИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ ЧРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ

PERSPECTIVES FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT THROUGH CHANGE MANAGEMENT

Станислава Стоянова-Асенова
Stanislava Stoyanova-Asenova

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svistov

Abstract: Today's fast-changing business environment seems to impose the requirement on organizations to constantly change in order to adapt to new conditions and to develop.

The current scientific development examines the possibilities and perspectives for organizational development by managing changes of a structural, technological, behavioral, process or other nature.

In order to adequately respond to the transformational challenges of the environment, business needs to consider the growing importance of the role of the organization's management and its ability to successfully lead staff through change. Leading the changes is a process that includes the management of knowledge, competences, experience and the resistance to them, through effective management communication, training, good awareness of the processes, formulating new goals and strategies.

Organizational development requires high proactivity and sensitivity to the dynamics of the environment on the part of management teams, which effectively handle the socio-psychological toolkit to overcome the challenges arising from the interaction of people in the organization, in the conditions of continuity of organizational-management innovations.

Keywords: organizational development, change management, leadership, efficiency, organizational behavior.

JEL: M10, M12, M14, M19

ВЪВЕДЕНИЕ

Съвременната бързопроменяща се бизнес среда като че ли все по-осезаемо налага изискването към организациите непрекъснато да се променят, за да се адаптират към новите условия и за да се развиват. „Разгръщането на научно-технологичния прогрес става изключително динамично в настоящата епоха на турбулентна динамика. В последните години протичат значителни изменения в организационната структура на предприятията, поради променящите се условия за функционирането им. Те се свързват с навлизането на информационните технологии и автоматизираните производствени системи, които водят до образуването и разделянето на международните пазари, компютъризацията и глобализацията на пазарните отношения. Тези предизвикателства, налагат непрекъснатото развитие чрез усъвършенстване и адаптация на съвременните бизнес организации към новите изисквания на средата, които рефлексират както положително, така и отрицателно върху тяхната ефективност“ (Asenov, Stoyanova, 2019, p. 5).

Възможностите и перспективите за постигането на организационно развитие чрез управление на промените, обхваща тяхното навигиране в структурно, технологично, поведенческо, процесно или друго естество.

За да отговори адекватно на трансформационните предизвикателства на обкръжаващата среда, бизнесът, е необходимо да отчита нарастващото значение на ролята на мениджмънта на организацията и неговата способност да ръководи успешно персонала през промяната. Лидирането на промените е процес, който включва управление на знания, компетентности, опит и съпротивата към тях, чрез ефективно управленско общуване, обучение, добра информираност за процесите, формулиране нови цели и стратегии.

Организационното развитие е непрекъснат и динамичен процес, който играе ключова роля за устойчивостта и успеха на всяка организация във все по-формалистичния и променящ се бизнес свят. То изисква висока проактивност и сензитивност към турбулентността на средата от страна на мениджърските екипи, които трябва ефективно да боравят със социално-психологическия инструментариум за преодоляването на предизвикателствата възникващи при взаимодействието на хората в организацията, в условията на непрекъснатост на организационно-управленските иновации.

ИЗЛОЖЕНИЕ

За да се развива устойчиво една организация, тя трябва да се променя в съответствие с изискванията на външната среда и в синхрон с вътрешноорганизационния си контекст. Организационното развитие представлява системен процес, който включва непрекъснати и последователни усилия за промяна и подобрене на организацията, който има за цел повишаване на нейната конкурентоспособност, ефективност и адаптивност. Този процес налага цялостна промяна в дейността на организацията, вижданията, ценностите, подбора и обучението на персонала, взаимовръзката мисия-стратегия, структури и приспособяването ѝ към външната среда. Той е насочен към развитието на всички нива на организацията – от отделните служители до цялостната стратегия и корпоративна култура.

Учените Уендъл Френч и Сесил Бел посочват, че „организационното развитие е продължителна работа по усъвършенстване процеса за решаване на проблемите и обновление в организацията по пътя на по-ефективно съвместно регулиране на нейните културни ценности - като акцентът се постави върху формалните групи, като за целта се използва консултант на промяната, която се основава на теорията и технологията на приложните науки за поведението, включително и изследователски действия“ (French, Bell, 1998, pp. 127–128).

Според други автори то може да бъде характеризирano като „комплекс от стратегии за извършване на промени в убежденията, начинът на мислене, ценностите и структурите в организациите с цел оптималното им адаптиране към новите технологии, пазари и заплахи от външната среда“ (Mirchev, Mirinova, Radev, 2007, pp. 253–274).

Авторът Кристиан Хаджиев посочва, че „конкурентното предимство в организационното развитие е пряко следствие от способността да се инициират и въвеждат трайни промени. Това поставя пред мениджмънта две предизвикателства:

- промяна в основните ценности и предположения (организационна култура) в съответствие с бизнес-ситуацията;
- проектиране на елементите на организационния дизайн (структурни промени) в съответствие с желаната стратегия“ (Hadzhiev, 2005, p. 47).

Изследователите на организационното развитие го определят и като научно обоснован процес, който помага на организациите да изградят своя капацитет за промяна и постигане на по-голяма ефективност чрез разработване, подобряване и укрепване на стратегии, структури и процеси (Cumming, Worley, 2009, pp.30–50).

В съответствие с представените по-горе виждания на различни автори, можем да изведем няколко *особености на организационното развитие*, който го характеризират:

1. Основава се на *системния подход*, който разглежда организацията като едно цяло (система), включващо взаимодействието между различните ѝ елементи и функции. Това позволява извършването на комплексен анализ и вземането на интегрирани решения.

2. Организациите се намират в непрекъснат процес на *промяна и адаптация* към условията на външната и изискванията на вътрешната си среда. Насърчава се гъвкавостта и бързата реакция към промените на средата.

3. *Целенасочен процес* към постигането на конкретни планове и резултати. Те могат да включват подобряване на производствените процеси, увеличаване на пазарния дял или подобряване на работната среда.

4. Сред ключовите му принципи са *участието и сътрудничеството*, а именно активното участие на всички засегнати страни - от ръководството и служителите до клиентите и партньорите. Важна роля за успешното управление на трансформационния процес играят сътрудничеството и обменът на информация.

5. Изисква *лидерски умения и активната подкрепа*. Ръководителите на организацията трябва участват активно в процеса, да вдъхновяват и да мотивират служителите към промени и иновации.

Изводът, който се налага, е, че за да съществува и да се развива успешно една стопанска организация, е необходимо тя непрекъснато да преодолява възникналите пред нея предизвикателства, породени от динамичните изменения на обкръжаващата среда и свързаните с тях проблеми. Това обаче поражда задължителното изискване за перманентна координация и обратна връзка обхващаща цялостната дейност на мениджърските екипи на всички управленски нива, основаваща се на устойчивото взаимодействие между отделните звена на организацията.

Управлението на промяната се обособява като основно средство за постигането на организационно развитие. Откроява се като фундаментален управленски подход при осъществяване на планираните изменения в организацията и възприемането на необходимите промени в структурата, технологията, стратегията и процесите.

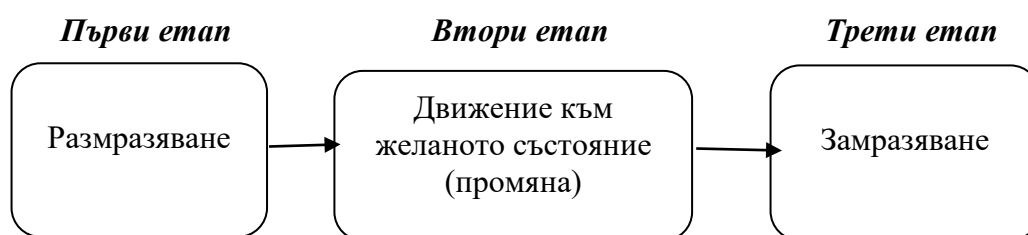
Организацията се променя не само преминавайки от един към друг стадий в своя жизнен цикъл. За да оцелее и да продължи да се развива успешно, тя не трябва да се оставя на стихийната промяна. Промяната трябва да бъде управлявана и да се планира предварително. Това означава, на *първо място* да се диагностицира състоянието на организацията, като се идентифицират дестабилизиращите фактори, които налагат промяната, и съществуващите в организацията проблеми. На *второ място* се разработват стратегии, определящи насоките и начините за осъществяване на промяната и на *трето място* се прилагат съответните социални технологии за нейната реализация (Chavdarova, 2012, pp. 282, 283).

Change management (от английски) е „структуриран подход за промяна на индивидите, групите, организациите, който прави възможен прехода от една сегашна структура към една желана бъдеща структура. Управлението на промяната (Change management) осигурява методи и средства за разпознаване и разбиране на промяната и човешкото въздействие върху прехода. Управлението на промяната може да се разглежда от индивидуална или от социална (организационна) гледна точка“ (Ganeva, 2013, pp. 312, 313).

Изследователят на организационното поведение Стивън Робинс, твърди, че действат шест основни сили, които стимулират организационната промяна: изменящите се характеристики на работната сила, технологията, икономическите шокове, изменящите се социални тенденции, „новата“ световна политика и изменящите се характеристики на конкуренцията. Всички тези сили въздействат върху организациите дестабилизиращо, защото ги поставят в нова ситуация, която налага нови условия на съществуване – външни и вътрешни. Организациите трябва да се адаптират непрекъснато към своята среда, но за да става това успешно, са необходими промени в поне четири основни елемента на самата организация: в изпълняваните от индивидите задачи; в различните организационни процеси – комуникацията, вземането на решения, контрола и т.н.; в дългосрочната стратегия на организацията; в доминиращите организационни ценности, норми и обичаи, т.е. културата на организацията (Robbins, Coulter, 2016, pp. 216–219).

Организационното развитие чрез управление на промените може да се разглежда като един систематичен процес, в който могат да се открият отделни етапи. В центъра на този процес стои уменията ръководните кадри да се управляват промените ефективно, като се поддържа баланс между постигането на целите на организацията и удовлетворяването на нуждите на хората в нея. Един от основните аспекти на управлението на промените е разбирането на тяхната неизбежност и постоянство. Съвременните организации се сблъскват с непрекъснати промени във външната среда, като технологични иновации, икономически фактори, законодателни промени и други. За да функционират успешно и да растат, те трябва да бъдат гъвкави и адаптивни.

Най-широко популярният в научната литература модел за управление на промяната е разработен от психолога и социален изследовател Курт Левин. Този модел е представен като процес, който обхваща три етапа (Lewin, K., 1951, pp. 138–146) (*фигура 1*):



Фиг. 1 Модел за управление на промяната на Курт Левин (1951)

Първи етап: *Размразяване* (unfreezing) – включващ усилията да се промени статуквото, като се преодолее индивидуалната съпротива и груповият конформизъм. Мениджърите подготвят екипите и организацията, като цяло, за необходимостта от промяна; разполагат с наблюдения и първоначални данни за разминаване на планирани и постигнати резултати; стимулират и убеждават сътрудниците си да изоставят старите форми на поведение и предпочитани действия да излязат от статуквото на познатите неща. Успешното участие на мениджърите в комуникацията изисква значителни познания за езика на общуване, както и използване на правилните думи за изразяване към публиките. Тук могат да се породят евентуални съпротиви към промяната, които лидерите трябва да преодолеят. Те най-често се изразяват в емоционални нагласи, рационални възражения, социални, културни и групови фактори (Hussain, S., Et Al, 2018, pp. 123,124).

На този етап са подходящи следните управленски действия (Hristov, 2023):

- ✓ *Определяне на нуждата от промяна* – чрез проучване на текущото положение и задълбочено разбиране на необходимостта нещо да се промени.
- ✓ *Привлечане на ключова подкрепа* – чрез убеждаване и приобщаване към нуждата от промяна на ключови ръководители на организацията, в т.ч. от най-висш ранг.
- ✓ *Създаване на потребност от промяна* – чрез формулиране на убедителна причина защо трябва да се случи промяната и използване на организационна мисия, визия и стратегия, които да подкрепят нуждата от промяна.
- ✓ *Управление и разбиране на реакцията срещу промяната* – чрез открита и честна комуникация със служителите.

Втори етап: *движение към желаното състояние/промяна* (moving), като се усилят факторите на промяната и се отслабват факторите, които ѝ пречат. Експериментират се нови форми на поведение, нагласи и ценности, като се сформират работни групи, екипи за диагностика на текущото състояние, коалиции от еднородни лица; на основата на обратната връзка се формира виждане за бъдещето състояние и се разработват планове и стратегии за действие по прехода към желаното състояние. На този етап водещи изисквания за лидерите на промяната са (Goseva, Vojkov, 2021, pp. 56, 57): *Способността за интерпретация* на получените данни по инструментариум от въпросници, анализ на анкетни проучвания; *Конструктивните планове* за развитие на

засягат не само подчинените, но и топ-мениджърите, като се водят ролеви преговори за конкретно изясняване на задълженията на всеки един за постигането на организационните цели; *Създаване на паралелни групи* за творческо обсъждане и решаване на проблемите, използване на разнообразни форми на обучение и комуникация, методи за съучастие и активен диалог, емпатия и въвличане в дейности за постигане на консенсус, групова ефективност и формулиране на съвместна оценка за получените данни.

Тук са подходящи следните мениджърски действия (Mind Tools, 2023):

✓ *Честа комуникация* – чрез описване на ясни ползи за хората от промяната и обяснение как тя ще повлияе на всички.

✓ *Справяне със слухове* – чрез открито и честно отговаряне на въпроси и притеснения, и незабавно справяне с нововъзникнали проблеми.

✓ *Подкрепа за активно действие* – чрез осигуряване на множество възможности за включване на служителите в процесите по промяна и насърчаване на линейните ръководители да оказват ежедневни насоки в работата.

✓ *Включване на хората в процеса* – чрез постигане на „бързи победи“ за засилване на усещането за прогрес и договаряне с външни организации там, където е необходимо – например профсъюзи, работодателски организации и други.

Трети етап: *замразяване* (refreezing) – ново замразяване за стабилизиране на променената ситуация. Това е стадий на закрепването и стабилизирането на новата ситуация и на постигнатите изменения (Goseva, Vojkov, 2021, pp. 58):

✓ Новите ценности и поведение, които се превръщат в новото статукво, за което се дава постоянно информация и доказателства за постиженията;

✓ Прогресивните изменения и положените усилия на индивидуално, групово и организационно ниво, като получените предимства от промените се институционализират в организационна култура;

✓ Нагласите към иновации започват да се възприемат от персонала за норма на поведение.

На този последен етап излизат на преден план следните задачи (Hussain, S., Et Al, 2018, pp.125, 126):

– Изграждане на стратегии и култура за непрекъснато обновление и иновации в организацията;

– Изграждане на организационни структури, които да оказват подкрепа за цялостния процес на иновация – раждане на идеи, тяхното обсъждане, експериментиране и приложение в конкретна сфера;

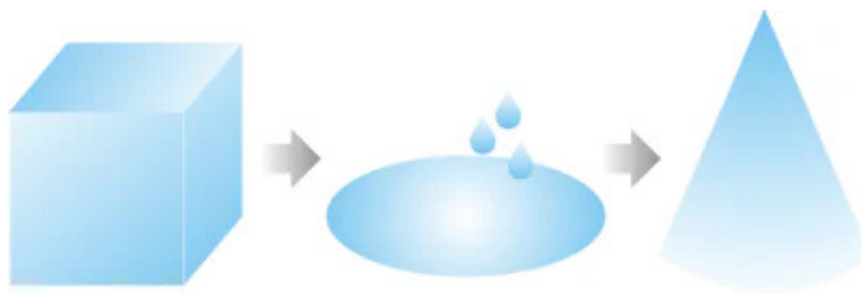
– Изграждане на управленски стил, насочен към високо равнище на креативност, екипност, интеграция, делегиране на пълномощия, при който стратегиите и политиките за управление на човешките ресурси започват да се обвързват по-категорично с привличането на хора, способни да генерират идеи, с потенциал на ръководители на проекти и лидери за промяна.

В етапа на „Замразяване“ са подходящи следните мениджърски действия (Hristov, 2023):

✓ *Вграждане на промяната в организационната култура* – чрез идентифициране на нещата, които подкрепят промяната, както и бариерите пред промяната.

✓ *Развитие на устойчива промяна* – чрез непрекъснатата подкрепа от ръководството, създаване на нова система за оценка и възнаграждение, адаптиране на организационната структура и длъжностите, ако се налага.

✓ *Оказване на обучение и подкрепа* – чрез ефективна комуникация, подпомагане и усъвършенстване.



Фиг. 2 Процес на управление на промяната на Курт Левин – аналогия с леденото кубче. (Mind Tools, 2023).

В началото на процеса „ледът е с формата на куб, но ако искаме да го превърнем в леден конус, първо трябва да размразим куба, след което да налеем ледената вода в съд с формата на конус и отново да я замразим. Така ще постигнем желаната промяна“ (Mind Tools, 2023).

Организационното развитие като процес се намира в правопрпорционална зависимост с успешното управление на промяната в организациите, който изисква детайлно познаване на текущата ситуация, идентифициране на нуждата от промени, тяхната разновидност, внимателно планиране, координация, комуникация, подготовка на персонала за новите процеси, методи, технологии и пр.

Идентифицирането на характера и вида на нужната промяна са от съществена важност за нейното ефективно управление и за преодоляването на проблемите по пътя на развитие на всяка организация. Това е част правомощията и се определя от мениджърските екипи на фирмите в зависимост от резултатите, които целят да постигнат.

В тази връзка проф. Камен Каменов извежда три основни разновидности на промяната в организациите и очакваните резултати от тяхното осъществяване, а именно (Kamenov, K., 2004, pp. 64–73):

➤ *Структурна промяна* – този вид промяна се свързва с изменение на преките задължения на всеки ръководител и специалист и на практика формира взаимоотношенията в процеса на работа. Структурната промяна изменя в практиката на фирмите някои аспекти на установените задължения на персонала и съществуващата система на права и отговорности. В по-конкретен план структурната промяна включва промени в естеството на работа – те могат да бъдат резултат както от нови методи на работа, така и от въвеждането на ново оборудване. Намаляването на кръга на изпълняваните дейности от работниците например може да доведе до по-висока специализация и обратното – разширяването на състава на изпълняваните дейности – до нейното понижаване.

➤ *Поведенческа промяна* – методите за извършване на този вид промяна са насочени към повишаване на мотивацията на персонала, опита и квалификацията.

➤ *Технологична промяна* – този вид промяна включва използването на нови пътища за трансформиране на ресурси в продукти и услуги. В общоприетия смисъл на думата технология означава нови машини, оборудване, компютри и др. Това съдържание обаче може да бъде разширено с включване на нови техники, независимо дали те включат или не включват нови машини. В този аспект методите за подобряване на работата, основани на научното ръководство, могат да бъдат отнесени към технологичното усъвършенстване.

С висока степен на увереност може да се твърди, че управлението на промяната не е лесен процес. Той изисква управленска подкрепа, отдаденост, стратегическо мислене, последователност и постоянство. За да се осъществи всяка една трансформация е необходим ясен план, мотивация и активно участие на всички членове в организацията. Правилно реализираното управление на промяната може да бъде ключът към постигането на конкурентоспособност и успешното развитие на организацията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение следва да се отбележи, че организационно развитие основано на управление на промените е ключов елемент за успешното функциониране на всяка съвременна организация. Възприемането на промените, от ръководството и служителите, като нещо неизбежно и ползотворно може да допринесе за по-лесното им въвеждане в организацията. Всичко това изисква стратегическо мислене, управленска прозорливост, адаптивност, гъвкавост и лидерски умения, за да се осигури постоянен растеж и ефективност.

REFERENCES:

- Asenov, A., Stoyanova, S.** 2019. Organizational development. Faber, Veliko Tarnovo. (in Bulgarian)
- Chavdarova, V.** 2012. Psychology of organizational change. Faber, Veliko Tarnovo. (in Bulgarian)
- Cumming, T., Worley, C.** 2009. Organization Development & Change, Cengage Learning. All Rights Reserved, Library of Congress.
- French, W., Bell, C.** 1998. Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement, 6th ed., Prentice-Hall, N.J.
- Ganeva, Z.** 2013. Emotional aspects of change management – new prospects for the social consultant. The International Scientific Conference, BFU, Burgas, (in Bulgarian), pp. 312–318.
- Goceva, M., Bojkov, V.** 2021. Development and management of changes in organizations. Knowledge – International Journal, Vol. 47, Issue No: 1, (in Bulgarian), pp. 51-57.
- Hadzhiev, K.** 2005. “Transformation Model for Organisational Development”, *Economic thought*, Issue 5/2005, (in Bulgarian), pp. 37-52.
- Hristov, T.** 2023. Lewin’s Change Management Model. <https://www.novavizia.com/model-za-upravlenie-na-promyanata-na-lewin/>
- Hussain, S., Et Al.** 2018. Kurt Lewin’s change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change, *Journal of Innovation & Knowledge*, Elsevier, Amsterdam, Vol. 3, Iss. 3, pp. 123–127.
- Kamenov, K.** 2004. Basics of Management. Part 2. Abagar, Veliko Tarnovo. (in Bulgarian)
- Mind Tools.** 2023. Lewin’s Change Management Model. <https://www.mindtools.com/ajm911e/lewins-change-management-model>
- Mirchev, M., Mirinova, N., Radev, K.** 2007. Organizational Behavior. Avangard Prima, Sofia. (in Bulgarian)
- Lewin, K.** 1951. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York: Harper & Row.
- Robbins, S., Coulter, M.** 2016. Management. 13th Edition, Pearson Education.

За контакти:

Станислава Стоянова-Асенова, главен асистент, доктор
Стопанска академия „Димитър А. Ценов“
Гр. Свищов, ул. Емануил Чакъров 2
s.stoyanova@uni-svishtov.bg
