

МОДЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА

Велислава Чавдарова

MODELS OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Velislava Chavdarova

Summary: *Transforming closed organizations in open social systems, reflecting the influences of the environment is one of the major challenges that the modern management is facing. Changing the organizations from chaotic to perfect ones implies adequate cultural attitudes, commitment and active project focusing on all levels of the system (organization – team – person). There is no universal formula and simple solutions. Major challenge for the new millennium management is to realize the maximum potential of the human factor.*

Keywords: *organizational change, perfect organization, organizational culture, adaptation, organizational design, systematic approach*

Проблемът, свързан с развитието на организацията, е основен през последните години в нашето общество. Той се налага преди всичко от прехода към функционираща пазарна икономика и необходимостта от създаването на ефективни организации. Трансформирането на организациите от затворени в отворени социални системи, отразяващи влиянията на средата, е едно от основните предизвикателства пред съвременния мениджмънт. В началото на третото хилядолетие промяната е неизбежна реалност в резултат от глобализацията на световните пазари и от нарастващата конкуренция между фирмите. Всичко това поставя въпроса за конструирането на *съвършена организация*, която не само може да оцелее в динамична и непредсказуема среда, но и да се развива в дългосрочна перспектива.

Терминът “съвършена организация” (high performance organization) се използва в работен порядък. Организациите, които адекватно

реагират на промените, фокусират своите усилия върху резултата, а не върху перфектността на изпълнение на дейностите и развиват уникални културни нагласи и съпричастност към поставените цели, могат да бъдат наричани по много начини – “високо ефективни”, “перспективни”, “конкурентно-устойчиви” или “целево-адаптивни”. „Съвършенството” притежава следните особености:

1. Акцентът се поставя върху това как организациите функционират, а не върху факта как се наричат. Философията на съвършенството се базира в постигането на високи резултати чрез балансиране на организационния дизайн (процеси, структура и системи) и реализирането на потенциала на човешкия фактор.

В теорията и социалната практика съществуват различни измерения на организационното съвършенство. Така например Питърс и Уокърман извеждат шест обективни критерия за оценка – *общо нарастване на приходите и ликвидните средства; средно съотношение между пазарна и теоретична стойност; възвращаемост на капиталните вложения* [10, 1988].

2. От своя страна списание “Форчън” възприема по-субективни критерии, като качество на ръководство, качество на продукцията и услугите, нововъведения, финансова стабилност, умения да се привличат и задържат компетентни хора, отговорност пред обществото и околната среда, ефективно използване на корпоративните фондове.

3. Несъмнено както обективните, така и субективните критерии са средство за идентифициране на съвършените компании, но те не разкриват трансформационните механизми и критичните предпоставки за постигане на устойчиви резултати във времето.

В разработката съвършенството се разглежда като динамично състояние, което генерира предизвикателства, свързани с реализирането на стратегическите организационни цели. Фокусът е върху три категории резултати в полза на потребители, служители и акционери. Основни индикатори в тази посока са: лидерство с визия, което осигурява баланс като развива и поддържа организационната култура, овластени работни сили, тотално качество, реинженеринг на процесите, партньорство с доставчици, постоянно подобрене и иновации, удовлетворяване изискванията на потребителите, стратегически съюзи, конкуренция, базирана на умения

и компетентност. Всички те създават добавена стойност към организационната ефективност (Хаджиев, 1999).

Факт е, че голяма част от организациите у нас са в криза или в състояние на колапс, а целево-адаптивните организации са единици и това са предимно фирми, функциониращи в съответствие със световните стандарти на управление.

“Болните” организации са изправени пред две големи групи проблеми, които са взаимосвързани помежду си.

Първата група се отнася до адаптацията на организацията към външната среда. Съвършенството предполага организациите да притежават гъвкави и адаптивни структури и дългосрочни стратегии, за да могат не само да реагират на промените във външната среда, но и да ги предвиждат.

Втората група проблеми се отнасят до организационния “дизайн” и процесите, които протичат в самата система. Дизайнът е не само структура. Той включва процесите на вземане на решение, компенсаторната система, информацията, разпределението на задачите и сплотеността на индивидите. Дизайнът осигурява вътрешна интеграция и баланс на системата. В зависимост от наложения баланс организацията постига определени резултати.

Двете групи проблеми са в непрекъснато взаимодействие помежду си, тъй като измененията във външната среда рефлектират върху това, което става в организацията. Така неуспешната адаптация поражда конфликти, влошава социалния климат и ефективността, тоест причинява затруднения във вътрешната интеграция на системата. Обратно, нарушените вътрешни процеси лимитират потенциала на организацията да се адаптира към средата.

Съвременните корпорации са комплексни и динамични системи. Не е възможно да се изолира и усъвършенства един фактор в бизнеса и да се очаква съществено подобряване на резултатите. Организационният успех е следствие от въздействието на набор от логически свързани фактори, условия и събития. Глобалната промяна изисква прилагането на комплексен подход едновременно на няколко организационни нива. В нейния обхват се включват бизнес стратегията, лидерството, философията на управление и практиките, организационната структура, ефикасността на процесите, културните

ценности и нагласи, както и адекватността на информационната система и обучението.

В статията предмет на изследване е тристепенен модел на организационно развитие, който логически еволюира от хаотична през устойчива в съвършена организация. Основната теза е, че *интегрирането на процесите на оценяване и проектиране в един общ модел е концептуална рамка на организационната трансформация*. Възприемането на същностните характеристики на модела е важно условие и предпоставка за организационно развитие [4, 2009].

В социалната теория и практика хаосът се свързва с криза в управлението, но това не трябва да се абсолютизира. Липсата на свободни действия в рамките на стратегическите фирмени цели в непостоянна и динамична среда предполага стагнация и невъзможност да се реагира на промените.

Въпреки това хаосът в неговите крайни измерения, породен от конюнктурата, минимизира организационния потенциал и влияе негативно върху бизнес резултатите.

Това налага идентифицирането на конкретни стъпки и инициативи, чрез които ключовите лидери в системата да придвижат хаотичната организация по кривата на съвършенството.

Моделът за организационно развитие изследван в статията включва три фази: хаотична – устойчива – съвършена (целево-адаптивна).

Хаотичните организации са краткосрочно и проблемно-ориентирани. Приоритетите на управление са конюнктурни и се променят непрекъснато. Вследствие на това очакванията, политиката, стандартите, целите и стратегиите са неадекватни.

Хаотичните организации са изправени пред две големи групи проблеми. **Първата група** се отнася до адаптацията на организацията към външната среда. Липсата на гъвкави структури и дългосрочни стратегии блокира процеса на приспособяване. **Втората група** проблеми се отнасят до вътрешната интеграция на организацията. Тя включва структурата, процесите на вземане на решение, компенсаторната система, информацията, разпределението на задачите и сплотеността на индивидите, т.е. елементите на организационния дизайн.

Двете групи проблеми са в непрекъснато взаимодействие помежду си, тъй като измененията във външната среда рефлектират върху това, което става в организацията. Така неуспешната адаптация поражда конфликти, влошава социалния климат и ефективността, т.е. причинява затруднения във вътрешната интеграция на системата. Обратно, нарушените вътрешни процеси лимитират потенциала на организацията да се адаптира към средата. Наличието на конфликти, неефективното вземане на решения и неподходящите лидерски стилове, допринасят да се наруши вътрешната сплотеност и сътрудничество и в резултат на това да се развият неадекватни цели и стратегии, които затрудняват адаптацията към средата [5, 2009].

Проблемите на приспособяването към външната среда и вътрешната интеграция на организационните процеси са типични за хаотичните организации. Те рефлектират директно върху ефективността на системата.

Устойчивата организация се характеризира с предсказуемост и контрол. Структурата, установените практики и политика са средствата, чрез които се минимизира несигурността на средата. Членовете на организацията са съпричастни към стратегическите фирмени цели. Те са точно и ясно формулирани. Налице е консенсус по отношение на ролите и отговорностите, които са предварително дефинирани. Основният фокус е върху перфектността на изпълнение на рутинните дейности и осигуряване на ефикасност чрез устойчива организационна структура.

Вътрешната среда се характеризира с висока степен на стабилност. Конфронтацията и конфликтите не се толерират от системата. Продуктивността е по-приоритетна за организацията от рисковото мислене и иновациите. Бизнесът се движи по предварително дефинирани правила и процедури. Всички средства са насочени към поддържане на статуквото.

Динамичните промени във външната среда (например промяна в потребителското търсене) директно рефлектират върху ефективността на устойчивата организация. Липсата на гъвкави и адаптивни структури, както и на адекватни културни нагласи затруднява процеса на приспособяване към новите икономически и социални условия на средата.

Всичко това поставя въпроса за проектиране на съвършена организация, която не само може да оцелее в динамична и непредсказуема среда, но и да се развива в дългосрочна перспектива.

Тристепенният модел за организационно развитие фокусира върху факта, че бизнес организациите не могат да се трансформират в съвършени без да притежават устойчива (стабилна) основа. Всъщност съвършенството изисква не само съпричастност, гъвкавост и иновативност, но и висока степен на подреденост, предсказуемост и контрол. Усилията на много лидери се провалят, когато се опитват да трансформират хаотичната организация в съвършена, без да изградят фундамента на устойчивостта.

В основата на устойчивостта са добрите управленски практики. Първата стъпка в процеса на трансформация на хаотичната организация е изграждането на адекватна структура и ред. Вариантите в тази посока са два. Единият се базира на контрола, но непосредствения резултат от него е краткосрочен, тъй като се атакуват симптомите, а не причините. Освен това тоталният контрол противоречи на философията на съвършенството. Вторият вариант към устойчивостта е свързан с формулирането на стратегическите фирмени цели и приоритети. На тази база се проектира адекватна организационна структура, нови роли и отговорности, документират се процеси и процедури. Създава се стабилна вътрешно-организационна среда, в която хората комуникират и взаимодействат свободно.

В основата на организационното съвършенство е дефинирането на адекватна идеология, базирана на дългосрочните, а не на краткосрочните резултати (конфуцианска динамика). Тя намира конкретен израз в стратегическата насоченост на организацията, към непрекъснато реализиране на пробиви, реинвестиране в човешкия потенциал и педантична възискателност към качеството. Като синтез от идеите на ключовите лидери в системата, идеологията въздейства на мислите, чувствата и програмира поведението, които усилват съвършенството, като изграждат тотална съпричастност и максимално удовлетворение от дейността. Основните бизнес процеси, политика и процедури, планирането, обучението, компенсаторната и информационната система се проектират в съответствие с възприетата идеология и бизнес стратегия. Вземането на решения се делегира на най-

ниските управленски нива. Усилията се насочват към решаването на проблеми, а не на симптоми. Това неминуемо изисква работа в екип на консултантска основа и реструктуриране на индивидуалните роли.

В обобщен вид основните характеристики на хаотичната, устойчивата и съвършената организация са представени на фигура 1.

| Фаза | Наименование | Основни характеристики |
|--------|-----------------------|--|
| Фаза 1 | Хаотична организация | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Криза / Краткосрочен фокус ➤ Неадекватни цели ➤ Непрекъснато променящи се приоритети ➤ Неясна политика и процедури ➤ Конфликти и противопоставяне ➤ Неадекватни културни нагласи и съпричастност към формулираните цели |
| Фаза 2 | Устойчива Организация | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ясни цели ➤ Установени практики и приоритети ➤ Предсказуемост и контрол ➤ Фокусът е върху перфектността на изпълнение на дейностите ➤ Предварително дефинирани правила и процедури (технически и персонални) ➤ Ефикасност ➤ Продуктивност ➤ Осъзнати роли и отговорности |
| Фаза 3 | Съвършена организация | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Устойчиви резултати (фокусът е върху резултата, а не върху перфектността на изпълнение на дейностите) ➤ Уникални културни нагласи и съпричастност към поставените цели ➤ Перфектни комуникации и адекватна информационна осигуреност на членовете на екипа ➤ Инвестиции в развитието на човешкия потенциал ➤ Овластена работна сила (работа в екипи на конкурентна основа) ➤ Импровизация в рамките на стратегическите фирмени цели ➤ Елементите на организационния дизайн (процеси, структури, системи) поддържат мисията и фирмената култура |

Фигура 1. Основни характеристики на хаотичната, устойчивата и съвършената организация [4, 1999:2]

Трансформирането на организациите от хаотични в устойчиви и след това в съвършени изискват целенасочени интервенции на три нива (фигура 2):



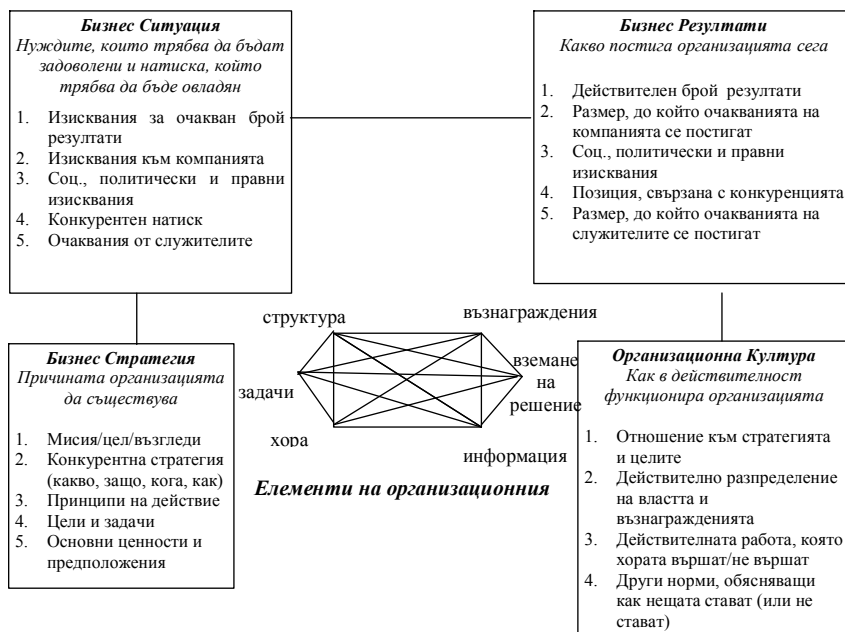
Фигура 2. Три нива на интервенции [4, 1999:3]

Процесите на оценяване и проектиране са в основата на организационната трансформация. Практиката показва, че ако те бъдат управлявани адекватно, реално могат да се създадат устойчиви и/или съвършени организации. Организационната диагноза е “моментна снимка” на ефективността на системата. Тя определя избора на интервенции и съответно дълбочината и характера на промяната.

Проектирането, чийто обект са елементите на организационния дизайн, е процес, при който мениджмънтът балансира организационните ресурси за постигане на желаната промяна. Дизайнтът е не само структура. Той невинаги е правилен или съзнателен. Балансирането на ресурсите е лимитирано от фирмения потенциал и външната среда.

Интегрирането на процесите на оценяване и проектиране в един общ модел е концептуална рамка при организационната трансформация.

Предложеният теоретичен модел е представен на фигура 3. Той включва пет ключови променливи – бизнес ситуация, стратегия, елементи на организационния дизайн (процеси, структура, системи), организационна култура и бизнес резултати.



Фигура 3. Модел за организационна трансформация [4, 1999:4]

Процесът на оценяване ефективността на организацията изследва причинно-следствените връзки в модела по посока на часовниковата стрелка. Стъпките за диагностициране на текущото състояние обобщено са:

1. Сравняване на текущите бизнес резултати с бъдеща ситуация, в която е вероятно организацията да попадне. На тази база се идентифицират ключовите проблемни области, които се нуждаят от

подобрение. Тази стъпка в модела е инструмент, чрез който се запълва прозорецът или целевия обхват на планирането.

2. Изследване на организационната култура и определяне на симптомите на каквото и да е смущение във функционирането на организацията. В контекста на организационния модел културата се дефинира, като възможни за наблюдение работни навици и практики, детерминирани от основните ценности и предположения на ключовите лидери в системата. В този смисъл тя е причина и следствие за организационно поведение. Критичен фактор, който рефлектира върху бизнес резултатите.

3. Анализиране на елементите на дизайна (проекта) и връзката им с организационната култура. Елементите на организационния дизайн (процеси, структура, системи) формират модела на поведение, като установяват известни структурни и процедурни норми, които въздействат върху организационната култура.

4. Идентифициране на действителната стратегия с цел разбиране на причините и факторите, които влияят върху избора на специфичен дизайн. Организационният дизайн е пряко следствие от стратегическия избор, който се базира на основните ценности и предположения на лидерите в системата. Това налага в процеса на оценяване да се дефинира реалната бизнес стратегия. Това се постига чрез анализ на задачите, изпълнявани във формалната организационна структура.

5. Сравняване на действителната организационна стратегия с изискванията на бизнес ситуацията. Основната цел при тази стъпка е да се изследва степента на адекватност на реалната бизнес стратегия към конкретната ситуация. При наличие на зони на несъвместимост се инициират промени в стратегическите фирмени цели в съответствие с изискванията на външната среда. В противен случай се лимитира потенциала на организацията.

Оценяването на текущото състояние е първият компонент в процеса на организационна трансформация. Чрез анализа и синтеза на събраната информация се идентифицират движещите механизми, като множеството променливи се свързват с организационните резултати и се установяват причинно-следствените зависимости. На тази база се формулират хипотези за стратегическото положение на системата във външната среда и се разработва план на действие.

В основата на методическия инструментариум на процеса на оценяване е **системния подход за анализ на взаимовръзките** между отделните променливи. Диагнозата е критичен момент и основен фактор за осъществяване на организационната промяна.

Вторият ключов компонент в процеса на организационна трансформация, който непосредствено следва оценяването, е проектирането. В процеса на проектиране интегративният модел се изпълнява в обратен ред. Конкретните стъпки могат да бъдат резюмирани както следва:

1. Дефиниране на бизнес стратегия, в съответствие с реалната бизнес ситуация. Първата стъпка при организационното проектиране е обвързването на процеса със стратегическото планиране. Това позволява да се направи стратегически избор на целите, които се разполагат във времето по степен на важност. Особено място в случая има предвиждането на промените в потенциала и външната среда.

2. Фундаментални промени в елементите на дизайна в съответствие с новата стратегия. Реализирането на стратегическите цели налага препроектиране на елементите на организационния дизайн. В съответствие с новата насока възникват специфични тактически задачи, необходими за практическата реализация на бизнес стратегията. Друг съществен момент е иницирането на промени в структурно отношение. Това са критичните точки при приспособяването на елементите на дизайна към стратегията.

3. Идентифициране на положителните и отрицателните влияния на новата проектна конфигурация (дизайн) върху културата на организацията. Структурните и технологичните промени водят до изменение във поведението на човешкия фактор и модела на управление. Това налага внимателен анализ на причинно-следствените отношения между културата и елементите на организационния дизайн.

4. Предвиждане на бизнес резултатите, генерирани от новата култура.

Стъпки 3 и 4 имат вероятностен характер, но на тази база мениджмънтът прави прогнози относно бъдещото организационно развитие. След внедряването на новия “дизайн”, реалните резултати се сравняват с очакваните и на практика процеса на оценяване се иницира наново.

Във връзка с предложения модел за организационна трансформация могат да се направят следните обобщения:

Първо, конкурентното предимство в организационното развитие е пряко следствие от способността да се инициират и въвеждат трайни промени. Това налага 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.

Второ, процесите на оценяване и проектиране по нов начин създават и поддържат организационното съвършенство. Те не само осигуряват рационален анализ на структурната интеграция, но и развиват съпричастност към стратегическите фирмени цели.

Трето, истинското изкуство при оценяването на ефективността и проектирането е в способността да се идентифицират критичните въпроси и усилията да се фокусират върху всички нива на системата (организация – екип – индивид), а не върху изолирани фактори. Трансформирането на организациите от хаотични в съвършени изисква прилагането на комплексен подход и целенасочени действия при управление на промяната, а не фрагментарни усилия в тесен контекст.

Четвърто, целево-адаптивните организации осъществяват непрекъснат мониторинг на външните и вътрешни процеси като интерактивно прилагат процесите на оценяване и проектиране.

Изводът, който се налага е, че предложеният трансформационен модел е основно средство за организационно развитие. Той е фундаментален при осъществяване на планираната промяна в организацията и въвеждането на необходимите изменения в стратегията, структурата и процесите [5, 2009].

В разработката се разглеждат *три стратегии за организационна промяна – управление чрез тотално качество (TQM – Total Quality Management), намаляване на обема (downsizing) и реинженеринг (reengineering) и връзката на всяка една с организационната ефективност. Общото между тези стратегии е, че те се използват от много организации в процеса на постигане на конкурентно*

предимство, както и при промяна на културата, мисията и външните връзки в различни сфери на индустрията.

1. Управление чрез Тотално Качество (TQM)

Съвременният индустриален свят се намира в състояние на качествена революция, предизвикана от японците. Този успех, постигнат за по-малко от две десетилетия, става възможен благодарение на въвеждането на философията “точно навреме” (Just in Time), съпроводена от непрекъснатия стремеж към промяна и “нулеви дефекти”.

В основата на японското съвършенство са обучението и тренировката, взаимозаменяемостта и екипната работа на консултантска основа, както и стремеж към “нулеви дефекти”, все основни компоненти на TQM.

Тоталното управление на качеството е обединяване на всички ресурси за постигане на “нулеви дефекти”, при възможно минимални разходи. Под “нулеви дефекти” се разбира непрекъснато удовлетворяване на изискванията на потребителя.

TQM е система, разработена през последните 40 години в САЩ и Япония. Системата се основава на допускането, че 90% от проблемите са свързани с процесите, а не с персонала. TQM е система, комбинираща качествения контрол и организационния модел, разработена въз основа на планирането и непрекъснатото внедряване на промените (подобренията). Тя представлява логическа еволюция на целевото управление и стратегическото планиране.

TQM има три основни компонента:

1. Хошин-планиране (изчерпателно или перспективно планиране)

Целите, които преследва Хошин-планирането, са:

- идентифициране на критичните процеси;
- идентифициране на целите и задачите, които придвижват организацията напред;
- избират се няколко решаващи проблема (не повече от четири), които могат да помогнат на организацията да постигне бързо целите си;
- изграждане на структура за мониторинг на прогреса, свързан с реализирането на перспективата.

Основната цел е да се разработят методите и начините за реализиране на “пробиви”. Пробивите представляват фундаментални качествени подобрения. В този процес на планиране се включват всички нива на организацията.

2. *Ежедневно управление* – най-революционният елемент на Тоталното управление на качеството. Принципът, който се прилага, е, че трябва да се ръководи с факти, а не с мнения и да се решават реални проблеми, а не симптоми. Това неминуемо изисква колективните усилия на всеки един от системата, т.е. дълбоко е заложен екипният принцип на работа.

3. *Многофункционално управление* – представлява интегрирането на усилията на отделните екипи и по същество е средство за премахване на бариерите между различните структурни единици в организацията [4, 1999].

В практиката съществуват шест възможни подхода за прилагане на TQM стратегията.

1. Прилагане на елементи на TQM. Този подход се използва в началото на 80-те години. В реалната практика се внедряват отделни елементи на системата като кръжоци по качество, статистически контрол и разпределение на качеството.

2. Подход на корифеите – използват се принципите на Деминг, Джуран и Кросби за основен измерител при идентифициране на слабостите на фирменото управление, след което се възприема предлаганата от корифеите система.

3. Японски модел – съвършените организации, които прилагат този подход, започват с изучаването на японския опит при водещите фирми, след което разработват план, отговарящ на конкретните фирмени условия. Най-доброто средство за проучване и прилагане на опита на лидерите е “бенчмаркингът” – системно проучване на фирмените процеси, процедури и резултати, съпоставянето им с тези на организации, идентифицирани като “най-добри”, с цел възприемане и ефективно внедряване на техния опит в собствената практика. Бенчмаркингът е неизбежен спътник в работата на съвършените организации, които търсят конкурентоспособност от “световна класа”. Статистиката показва, че над 80% от водещите фирми в САЩ и над 60% от лидерите във Великобритания използват бенчмаркингът като

инструмент за ефективен мениджмънт. Този подход е използван от Електрическата компания във Флорида. Тя е първата американска фирма, която печели Наградата на Деминг.

4. Подход на промишлените фирми – при този подход екип на организацията, желаеща да въведе TQM модела, посещава фирма, която прилага TQM. Чрез бенчмаркинг се установяват нейните предимства, адаптира се информацията към собствената среда с цел напасване на системата. Този подход се използва в началото на 90-те години от повечето съвършени организации, спечелили наградата “Болдридж”.

5. Хошин планиране – този подход е разработен от японската фирма “Бриджстон” и след това е успешно внедрен в “Хюлет Пакард”. Това е една 10-степенна процедура, включваща успешно планиране, разпределение, изпълнение и ежемесечен мониторинг. Ключовият елемент тук е непрекъснатото внедряване на подобрения, участие на всички нива и координация на усилията, разработване и осъществяване на пробиви, вземане на решения на базата на факти, а не на базата на допускания, разработване на цели и планове, свързани с цялата организация.

6. Подход на базата на критериите на Наградата БОЛДРИДЖ. През 1988 год. Министерството на търговията на САЩ създава Националната Награда за качество “Малкълм Болдридж” и развива рамка за качество. Тази награда, както и Европейската награда за качество и Японския приз на Деминг, имат съществен ефект върху организационната практика и усилието за промяна. Организациите в индустриалният свят предприемат промени за подобряване на качеството отчасти заради отражението на тези награди върху функционирането на бизнеса. Програмата “Малкълм Болдридж” е ориентирана към едрия, дребния бизнес и сферата на услугите (дават се по две награди всяка година за всяка от категориите), но тя се развива, за да включи също така учебните и здравни заведения [11, 2008].

Всички тези подходи, както и техните деривати, могат да действат само, ако са обвързани със съответната мотивация. Ангажираността на висшия мениджмънт в тази насока е решаваща за успеха на това начинание. Емпиричните изследвания на връзката между TQM практиката и организационната ефективност недвусмислено

доказват позитивното влияние върху фирмените показатели, свързани с финансовото състояние, производството, удовлетворението на клиентите и персонала.

Друг извод, който се налага, е, че TQM програмата трябва да се разработва, развива и усъвършенства във всяка една организация съобразно конкретните фирмени специфики. Внедряването на системата за управление на качеството изисква фундаментална промяна на организационната култура и реалистични очаквания по отношение на времевия хоризонт. TQM стратегията не е универсално средство, тя е набор от принципи, които, ако се приложат в реалната практика, повишават вероятността за вземане на правилни и навременни управленски решения [4, 1999].

2. Намаляване на обема (downsizing)

Втората стратегия за организационна промяна, която води до по-високи нива на ефективност, е намаляване на обема. Терминът „свиване” (downsizing) се използва в литературата за различни феномени, като намаляване на персонала, индустриални консолидации, сливания и поглъщания, организационно препроектиране и обединяване на процеси.

Въпреки че в теорията и социалната практика няма консенсус по отношение същността на организационното свиване, се приема, че това са набор от дейности, предприети от висшия мениджмънт с цел проектиране на по-високи нива на организационна ефективност, производителност и конкурентоспособност – или и трите – чрез намаляване на мащаба на организацията. В мениджмънта терминът има много синоними като компресиране, консолидация, договориране, реструктуриране, рационализиране, преразпределение, балансиране, препроектиране, съкращаване и т.н.

Съществуват четири ключови атрибута, които разграничават намаляването на обема от близки концепции:

1. Намаляването на обема е целенасочено ограничаване на набора от дейности за постигане на определени резултати.
2. Намаляването на обема обикновено води до намаляване на персонала, но то не се ограничава единствено с това.
3. Намаляването на обема фокусира върху по-високи нива на ефективност на организацията.

4. Намалването на обема променя работния процес.

Намалването на обема (свиването) се използва активно за постигане на конкурентно предимство. Предприемането на такова начинание цели промени, наложени от бизнес средата. Това са динамики, противоположни на организационна експанзия. Целите, които се преследват чрез тази стратегия за промяна, са децентрализация, специализация в умерени граници, по-малък граничен обхват. В различните корпорации през 80-те години свиването се практикува под формата на разпродажба на отделни части с цел увеличаване на ефективността и печалбата [7, 2000].

Парадоксът е, че намалването на обема е една от най-значимите стратегии за организационна промяна през 90-те години. Причината е, че свиването обикновено води до положителни реакции на фондовите борси, до намалване на разходите за капиталовложения и увеличаване на конкурентоспособност.

Разбира се, налице са и някои негативни тенденции, свързани със загубата на работа в резултат на свиване. Кол (1993) идентифицира организационни проблеми следствие на влошените междуличностни отношения, разрушаване на доверието и лоялността на персонала и потребителите, увеличаване на формалността и стандартизацията, неефективни връзки между отделите и нивата, ниска степен на информираност по отношение на промените, срыв във фирмената култура [4, 1999].

Връзката между намалването на обема и различните аспекти на организационната ефективност не е безспорно доказана и не идва от самосебе си. Много въпроси, свързани с това, какво реално става при въвеждането на тази стратегия за промяна, остават без отговор.

3. Реинженеринг (Reengineering)

Третата стратегия за повишаване на организационната ефективност е реинженеринг. Реинженерингът като стратегия за промяна е развит доста по-късно от Тоталното управление на качеството и свиването. Поради това много по-малко са изследванията за връзката му с организационната ефективност. Фактически, терминът реинженеринг не се използва преди 1990 г. и в общи линии не се среща в научната литература преди 1993 година.

“Препроектирането на *бизнес* процеса”, една техника, подобна на реинженеринга, се дискутира в литературата във връзка с приложенията на информационните технологии. Препроектирането на *работния* процес и структурирането на дейностите, също аспекти на реинженеринга, се изучават в индустриалния инженеринг от времето на Фредерик Тейлър (1911).

Реинженерингът, прилаган в модерните организации, е до известна степен различен от този в ранните години. Инициаторите на модерното течение, Хамър и Чампи, определят реинженеринга като “фундаментално преосмисляне и радикално препроектиране на бизнес процесите за постигането на *драматични* подобрения в критичните съвременни измерения на съвършенството, като разходи, качество, услуги и бързина на обслужване” [11, 2008: 134].

Реинженерингът не е незначителна промяна или малка възможност за избор. Това е дейност, която радикално променя процесите в организацията, които са директно свързани с постигането на определени резултати. Например, реинженерингът се илюстрира от проект на IBM, чрез който времевият диапазон, свързан с получаването на поръчката от клиента до продажбата, се редуцира от шестстъпков процес в рамките на седем дни до четири часов процес от две стъпки. Това е илюстрирано и от проект на Форд Мотор, където броят на счетоводителите се намалява от 500 на 125 чрез реструктуриране на начина на работа. Така Бел препроектира процеса на приготвяне на храна и променя съотношението от 70% кухня на 70% чиста ресторантска част, успоредно с намаляване на разходите и по-бързо обслужване [11, 2008].

Реинженерингът често се свързва с приложението на нови информационни технологии в организациите, с цел постигане на конкурентно предимство чрез реструктуриране на бизнес процесите. Реинженерингът обаче не е синоним на автоматизация. Автоматизацията осигурява по-ефикасен начин на правене на нещо, реинженерингът фундаментално преосмисля и разгръща процеса.

Реинженерингът не е синоним на реструктурирането. На организационно ниво на анализ реструктурирането води до промяна на броя на нивата и йерархията на организацията. Традиционно, организационните структури се изграждат или около продукти, или около

функции (а понякога и географски). Реинженерингът фокусира върху работния процес или поток независимо от нивото на йерархия, функционалната единица или продукта. Обект на интерес при реструктурирането е идентифицирането на различните организационни компоненти, които трябва да се променят, така че да осигурят процеса.

Макар че намаляването на обема и реинженерингът понякога се използват като взаимозаменяеми, те са фундаментално различни. Повечето реинженерингови проекти имат за цел да идентифицират излишния капацитет или ресурси, които последователно се елиминират при свиването. Това води до съкращаване на персонала, както при примера с Ford, и свиване на организацията. Намаляването на обема изисква организационно препроектиране, а това налага някои реинженерингови действия, но усилията при свиване се насочват основно към редуциране на това, което съществува в организацията, докато при реинженеринга се преконфигурира това, което съществува.

Като цяло, чрез реинженеринга се проектира драматична промяна на организационната траектория. Повечето организации предпочитат реинженерингови проекти по простата причина, че стратегическите цели (конкурентно предимство) в съвременната динамична среда и непрекъснат натиск за промяна не могат да се постигнат чрез рутинни действия и статични процеси. По същество, реинженерингът се свързва тясно с приложението на информационните технологии за преоформянето на бавни, неудобни процеси и се фокусира върху желаните резултати, а не върху функционалните или единични нужди [11, 2008].

В заключение: бизнес организациите прилагат три основни стратегии за организационна промяна: TQM, намаляване на обема и реинженеринг. Макроикономическите, социополитическите и външнотърговските приложения на тези три стратегии не са обект на анализ. Например, какво е отражението на корпоративното свиване върху безработицата, връзката между адаптирането на TQM и националната конкурентоспособност и прилагането на реинженеринга за намаляване на вътрешния дефицит са извън обсега на разработката.

Предмет на изследване са различните аспекти на организационното съвършенство, което се постига чрез интегриране на тези три стратегии за организационна промяна. Разбира се, за да се изгра-

ди теоретична и емпирична изследователска основа, трябва да се идентифицира какво включват или изключват тези конструкции. За всяка стратегия е направен анализ на връзката ѝ с организационната ефективност. Генералните изводи, които се налагат, са:

Трите стратегии за промяна имат шест общи елемента. Те свързват в единна система TQM, свиването и реинженеринга, като:

– Инициират трансформационни промени, насочени към вътрешните части на организацията.

– Изискват изграждането на екипни структури и съпричастност.

– Фокусират върху подобренията и рационализациите на процеса.

– И при трите метода съпричастността и ангажираността на висшия мениджмънт са ключови елементи за успеха.

– На практика изискват адекватни културни нагласи в организацията, които да поддържат продължителното подобрене на качеството, свиването, свързано с намаляване на разходите и реинженеринга.

– В основата на всеки метод е ясната визия за бъдещето; тя е средство за постигане на нови, по-добри и по-ефективни условия, а не начин за излизане от негативни и неудобни ситуации.

Трите стратегии за промяна проектират и създават нещо различно. На организационно ниво на анализ намаляването на обема свива организационните граници (използват се по-малко ресурси), което води до по-високи нива на ефикасност. Реинженерингът усъвършенства организационните процеси, вследствие на което се оптимизират резултатите. TQM трансформира организацията в бизнес свършена (стремеж към нулеви дефекти и удовлетворяване на изискванията на потребителите. Трите стратегии логически еволюират от по-малки мащаби (свиване) към по-интегрирани процеси (реинженеринг) до перфектност (TQM). По аналогичен начин в йерархична прогресия се извършва придвижването от ефикасност (свиване) към ефективност (реинженеринг) до превъзходство (TQM).

Нито една от трите стратегии няма директна връзка с организационната ефективност, въпреки че при определени условия се постигат положителни резултати. От една страна, се приписват

големи успехи, и огромна част от организациите предприемат една от тези три стратегии за промяна. От друга, емпиричните изследвания за индикиране на ефективността са ограничени. Също така последните проучвания показват, че голяма част от организациите, които прилагат тези три стратегии, не постигат желаните резултати. Във всеки индивидуален случай, начинът на приложение е по-важен от факта, че се инициира промяна.

Няма съгласие по отношение на причините, свързани с евентуалните неуспехи в социалната практика. Въпреки че съществуват доказателства за положителна връзка на всяка една от стратегиите с ефективността, се отчитат и много отрицателни ефекти. Освен лошото приложение е възможно да съществуват и други динамики. Без системни проучвания не могат да се изяснят причините, които водят до влошаване на организационното съвършенство. Въпреки че принципите и процесите на TQM, свиването и реинженерингът са “добри” управленски практики, повечето от организациите, които предприемат тези усилия за промяна, не реализират напълно предварително поставените цели. Липсата на успех се дължи на факта, че всяка от тези стратегии цели глобални организационни промени. Съпротивителни сили като човешките ресурси и инертността в бизнеса оказват влияние на ефективността. В случай на реинженеринг, радикалната промяна на процесите създава дискомфорт и негативни нагласи в персонала, а това безусловно води до отрицателни резултати. При намаляване на обема страхът, недоверието и несигурността са фактори, които ограничават ефективността. Аналогичен е случаят с TQM, който изисква промяна на фирмената култура и налагането на нови принципи в управлението.

Някои ключови въпроси като времева рамка, критерии за измерване, стратегия и политика на приложение, свързани с TQM, намаляване на обема и реинженеринга остават неизследвани.

Тези три доста популярни стратегии за организационна промяна се прилагат в реалната практика на високорезултатните компании. Поради комплексността и динамиката на средата няма универсална формула за постигане на ефективна организационна промяна. Анализът на емпиричните изследвания доказва положителното въздействие на организационните стратегии върху ефективността и на-

чина на функциониране на системата, но при условие, че те се адаптират към конкретните изисквания на съответното място и време. Интегрирането на стратегиите за промяна е необходимо условие за постигане на организационно съвършенство, една област, обект на важни научни проучвания [11, 2008].

Голямата промяна в съвършените организации е относителна величина, която зависи пряко от нивото на два фактора:

- Нагласите и съпричастността на персонала в организацията към промените в поведението, уменията и ценностната система.
- Степента на съпротива и устойчивост срещу организационните промени.

Именно в контролирането на тези два фактора се състои съществена част от дейността на организационния психолог.

Причините, които създават условия и предизвикват необходимостта от промени в организацията, най-общо са вътрешни и външни. Вътрешните причини са свързани с ефективността на производството, организационната структура, квалификацията на персонала, използваните технологии, характера на изпълняваните задачи и т.н. **Всяка организация трябва да провежда умерена реорганизация един път годишно, а кардинална – на всеки пет години.**

Външните причини са свързани с натиска на средата и силата на нейното влияние върху организацията. Те могат да бъдат от различен характер – икономически, социални, политически, конкурентни, нормативно-правни и др. Една от най-важните външни сили е пазарът и свързаните с него фактори като цена, реклама, начин на обслужване, нови продукти. Мениджмънтът трябва да получава навременна информация за действието на тези фактори и да съобразява с тях фирмената пазарна политика.

По същество външните сили за промяна са извън контрола на ръководството. Те действат на основата на други закономерности, върху които фирмите и социалните организации не могат да влияят. Поради тази причина те са неуправляем фактор, с висока степен на риск и несигурност.

Осъществяването на процесите на промяна в съвършените организации изискват два основни подхода. При първия промените могат да бъдат планирани предварително. На практика това става

чрез разработване и прилагане на програми, които се реализират в определена последователност. Вторият подход е реагиране чрез промени. Прилага се, когато организацията е подложена на натиск

Важни сигнали в системата от индикатори за промяна са слаби резултати, лошо финансово състояние, объркано висше ръководство и стандартна ценова информация. Намалването на печалбата и слабите пазарни позиции са преки индикатори за неконкурентоспособност и потребност от промяна.

Четири ключови въпроса – два за важността и два за нагласите и съпричастността – определят необходимостта от препроектиране:

- Бизнес средата упражнява ли натиск върху организационните резултати?

- Налагат ли се специфични промени в поведението на персонала?

- Организацията притежава ли практически опит?

- Съпричастна ли е критичната организационна маса (например формални и неформални лидери) към промяната?

Отговори “да” на първи и втори въпрос и “не” на трети и четвърти характеризират ситуация за съществена промяна, която изисква набор от действия, диаметрално противоположни на традиционните управленски подходи. Планираната промяна включва мониторинг на установените рутинни операции, практики и процеси. Управлението на голямата промяна налага фундаментално препроектиране на работните назначения, дейности и реинженеринг на процесите. Това по необходим начин съдържа висока степен на риск и несигурност, изисква нови нестандартни методи и схеми на управление [12, 2009].

В ситуации на съществена промяна усилията трябва да се фокусират върху формирането на нови специфични ценности и правила на поведение. Екипите са средството, чрез което мениджмънтът развива подобна култура и съвършенство.

Изводът, който се налага, е, че програмите (които на практика представляват набор от проекти) за промяна съдържат две основни характеристики.

Първо, всички предприети инициативи се базират на резултатите от дейността и изискванията на бизнес средата. Новата организа-

ционна структура, информация, компенсаторна система и стратегия са средства, които осигуряват балансирано съвършенство.

Второ, реализирането на проектните цели изисква промяна в поведението, нагласите и ценностите на всички нива в организацията.

За да предотвратят последиците от подобно негативно развитие, съвършените организации трябва да се съобразяват със следните четири динамики в процеса на функциониране:

Първата е, че резултатно-ориентираните компании трябва да възприемат тезата, че *организационното проектиране е интерактивен процес*, който постоянно определя нуждите на бизнес ситуацията и стратегията, като на тази база се коригират организационните елементи така, че да поддържат организационното съвършенство.

Второ, *постоянен мониторинг на външните процеси*. Вътрешното късогледство е болест. Подходът отвън-навътре е концептуална рамка, чрез която критичните външни интерфейсни задачи се институционализират и решават със същата прецизност, както и вътрешните. Усилията се насочват към развиването на ефективна, положителна обратна връзка, която показва дали причината (мисията) и целите отговарят на изискванията на бизнес средата. Мониторингът на външната среда позволява на съвършената организация да изпревари промяната и да я управлява, вместо да ѝ се противопоставя.

Трето, *да се базират на организационни принципи, а не на методи*. Изследваните принципи са универсално приложими за всяка организация. Теорията на отворените системи, социотехническият анализ, процесите на оценка и проектиране на организацията са опорни точки, към които следва да се придържа висшият мениджмънт. Специфичните модели, техники и процедури трябва да се променят според обстоятелствата. Повечето организации, които се противопоставят на обновяването, попадат в капана да защитават методологии, вместо да се ръководят от принципи [12, 2009].

След като проектът за изпълнение на каквато и да е организационна промяна се състави, е нужно висшият мениджмънт да се придържа към следните опорни точки:

- Описание на дейностите
- Екипни структури
- Комуникационни канали

- Компенсаторни системи
- Процедури по назначаване
- Информационни практики
- Прерогативи за вземане на решения
- Норми и навици.

Ако някоя от тях е по-важна от стратегическите принципи, то тя не бива да се пренебрегва. На практика това може да се случи много рядко.

В заключение, трябва да се *поддържа активен процес на оценка, независимо от моментното състояние на организацията*. Диагностицирането трябва да предшества проектирането. Не може да се предприемат промени без оценка на това какво не съответства. Независимо дали се използва *моделът за организационно съвършенство*, или някой друг подход, в основата е постоянният мониторинг на бизнес резултатите и ситуацията, като периодично се задават следните въпроси:

- Как продуктите или услугите се възприемат от клиентите?
- Удовлетворяват ли се непрекъснато изискванията на потребителите, т.е. налице ли е стремеж към “нулеви дефекти”?
- Финансовият растеж и печалба отговарят ли на очакванията?
- Правят ли се непрекъснати подобрения на продуктите/ услугите?
- Наблюдават ли се по-високи нива на новаторство?
- Подобрява ли се производителността?
- Инициират ли се подобрения в работния процес?
- Чувстват ли се служителите съпричастни към стратегическите фирмени цели?

Няма организация, която да отговори с “да” на всеки от тези въпроси. Ако отговорът е “не”, е нужно да се зададе въпросът “защо?”. С него всичко започва отначало.

Проблемите, свързани с адаптацията към външната среда и вътрешната интеграция, са общи за всички организации. Те рефлектират директно върху ефективността на системата. Това изисква някои принципни промени в начина на функциониране на организацията. Практиката показва, че ако процесите на оценяване и проектиране бъдат управлявани адекватно, реално могат да се създадат съвършени организации [6: 1991].

В предложения модел за организационно съвършенство се обосновава необходимостта от включването на още една променлива, свързана с *организационната култура*. Организационното проектиране води до принципни промени в културните нагласи. Това налага внимателна оценка на причинно-следствените отношения между културата и елементите на организационния дизайн. По-конкретно се изследва как културата влияе на мислите и чувствата на индивидите в организацията и на тази база се идентифицират културни лостове, които могат да се използват за постигане на високи резултати чрез планирани промени.

Моделът включва пет ключови променливи, които влияят върху дейността на организацията. Той е особено полезен, когато висшият мениджмънт диагностицира организационните резултати и търси практични начини да промени текущото състояние (status quo). Кои са факторите в организационния модел на действие?

Първият фактор е *бизнес ситуацията*, в която организацията функционира (фиг. 4). Бизнес ситуацията е създадена от елементи и сили на *средата*. Тя има нужди, които организацията трябва да задоволява, а също така упражнява натиск, който трябва да се управлява. Тези нужди и натиск могат да се сведат до следните неща:



Фиг. 4. Кратка характеристика на организационния модел на действие

1. Очакван брой резултати.
2. Корпоративни очаквания, като бюджети, модели на нарастване, норми на възвръщаемост, развитие на технологии и хора и т.н.
3. Социални, политико-правни очаквания от средата.
4. Конкурентен натиск като продуктови иновации, ценова конкуренция и недостиг на ресурси.
5. Очаквания от персонала, като сигурност на работното място, издигане в йерархията, участие на определено ниво и заплати.

Бизнес ситуацията включва днешните нужди и натиск на средата, както и тези, които могат да имат силно влияние върху организацията в бъдеще.

Вторият фактор е *бизнес стратегията* или причината за съществуването на организацията. Стратегията в този контекст е пряко следствие от предназначението на организацията, целите и основните ценности и предположения. Всички тези елементи определят кое е важно за системата, т.е. кои са критичните задачи и върху какво членове на организацията да фокусират своите усилия в процеса на изпълнение на ежедневните си дейности.

Третият фактор са *елементите на организационната диагноза*. Тук се включват инструментите на организацията, като задачи, технология, структура, възнаграждения, хора, информационни системи, процедури за вземане на решения, чрез които се реализира бизнес стратегията. Тези инструменти осигуряват адекватна структура за постигане на целите и определят модела на поведение. Двата критични фактора са: как са организирани хората при извършване на своята работата и как си взаимодействат.

Културата на организацията е четвъртият фактор. Тя е и причина, и следствие от организационното поведение. Колкото повече се научава за организацията, толкова повече елементи на културата се идентифицират. Съществуват поведения, ценности, предположения, церемонии, ритуали и убеждения. Всички те са елементи на културата. За съжаление най-обширните дефиниции на културата са и най-трудни за разбиране и неудобни за мениджъра. Те карат много от мениджърите да не акцентуват в дейността си върху създаването и управлението на културата. Недостатък, който влияе върху бъдещото развитие на организациите.

В заключение: трансформирането на организациите от хаотични в съвършени предполага адекватни културни нагласи, съпричастност и активен проектен фокус върху всички нива на системата (организация – екип – индивид). Естествено няма универсална формула и прости решения. Да се реализира максималният потенциал на човешкия фактор е основно предизвикателство в управлението през новото хилядолетие.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. **Андреева, М.** Основи на управлението, Варна, 2003.
2. **Дракар, Р.** Мениджмънт за бъдещето. С., 2007.
3. **Илиева, С.** Организационно развитие. С., 1998.
4. **Пенчев, П.** Организационно развитие. В. Търново, 2008.
5. **Питърс, Уокърман.** Към съвършенство на фирменото управление. С., 1998.
6. **Робинс, Н.** Организационна промяна. С., 2008.
7. **Роджърс, Е.** Дифузия на иновациите. С., 2009.
8. **Хаджиев, Кр.** Проектиране на високо съвършени организации. С., 1999.
9. **Хаджиев, Кр.** Проектиране на високо съвършени организации. С., 2009.
10. **Хикман, Кр., М. Силва.** Съвършенството като цел. С., 2000.
11. **Христов, Ст.** Стратегически мениджмънт. С., 2000.
12. **Grosse, P., D. Kuřawa.** International business. IRWIN, Homewood, Illinois, 1998, p. 301.