

Проф. д-р. Норберт Том\*

## **ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ ЗА ДИФЕРЕНЦИРАНО И ИНТЕГРИРАНО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА\***

През последните десетилетия от различните елементи на обкръжаващата среда върху предприятията беше оказан отчасти голям натиск за промяна. Значими промени в икономическата, правно-политическата, технологичната, социално-културната и екологичната обкръжаваща среда изискват от предприятията значителна способност за приспособяване, за да могат да оцелеят и да реализират успех.

За стартирането на вътрешнофирмена промяна често е необходимо наличието на криза. В зависимост от формата на кризата съществува възможност за избор на различни форми на промяна. Докато при наличието на криза на ликвидността само твърдата революционна намеса на висшите ръководни органи може да осигури съществуването на предприятието, то при една стратегическа криза е напълно възможно да се подходи еволюционно и широки кръгове от персонала да бъдат включени в многогодишния процес на промяна. В зависимост от размера на кризата в общия успех на предприятието (например отрицателно отклонение от планираната печалба) е целесъобразно прилагането или на радикален, или на предпазлив подход на управление на промяната. Изборът на конкретния подход се повлиява от съществуващите отношения на власт и от доминиращата представа за образа на фактора човек.

В статията е отделено внимание на два екстремни варианта за управлението на промяната – от една страна, на революционната реорганизация на предприятието и от друга, на еволюционната концепция за развитие на организацията. Всеки вариант изисква наличието на властови промотор, промотор на процеса и промотор-специалист, за да бъде реализирана промяната. Промените в стратегиите, структурите/процесите и културата на предприятията трябва да бъдат подпомагани чрез активно управление на персонала. Посочват се някои опорни точки (развитие на персонала, системи от стимули, намаляване на персонала) за реализирането на подкрепящо процеса на промяна управление на персонала.

JEL: M12

### **1. Изходно състояние относно необходимостта от промяна на предприятията**

През последното десетилетие в редица предприятия се наложи необходимостта от извършването на промяна с различна степен на интензивност с цел тяхното оцеляване и запазване на конкурентоспособността им. Промените достигнаха такава честота на

---

\* Авторът е директор на Института по организация и управление на персонала към Университета в Берн, Швейцария. Статията е предоставена специално за отпечатване на сп. "Икономическа мисъл".

повторяемост в жизнения цикъл на предприятията, че все по-малко можем да разглеждаме тези случаи като изключение. Поради това не е учудващ фактът, че както в икономическата практика, така и в съответната специализирана литература може да се констатира наличието на засилена дискусия относно формите на проявление и възможностите за организиране на управлението на промяната (Change Management).

Според нас концепцията за управление на промяната обхваща всички планирани, управлявани, организирани и контролирани изменения в стратегиите, процесите, структурите и културите на социално-икономическите системи (например в частните и държавните предприятия). Следователно диференцираното и интегрирано управление на промяната се занимава и със специфичните проблеми на управление на предприятието, на организацията, на персонала, както и с въпросите, засягащи комуникацията и информацията (вж. Doppler, Lauterburg, 1994, с. 26). Основният въпрос, който трябва да бъде поставен, е: "Как предприятията могат да отговорят на предизвикателствата на често, неритмично и почти непредсказуемо променящата се обкръжаваща среда и как според начина им на поведение – "за" или "против" – могат да осигурят дългосрочното си оцеляване и изпълнение на поставените текущи цели?"

Готовото за промяна предприятие постоянно наблюдава измененията във важните за него компоненти на обкръжаващата среда и прави съответни изводи за необходимостта от промяна. Казано общо, най-важни се оказват следните области на обкръжаващата среда (вж. Kubisek, Thom. Анализ на систематиката, 1976, кола 3988 и сл.).

- *Икономически компоненти* - например глобализацията на големи концерни до крайна форма на "турбокапитализъм", регионално диференциране, ликвидирание на картели, засилване позицията на купувача, структурни промени между стопанските сектори, неподлежащо на прогнозиране протичане на конюнктурата, свръхпропорционално развитие на международната търговия.

- *Технологични компоненти* - например бързо разпространение на нови технологии, създаващи предпоставки за иновация на продукта и методите на работа, необходимост от големи инвестиции за научноизследователска и развойна дейност, революционни видове в резултат на новите технологии за комуникация.

- *Правно-политически компоненти* - отпадане на политическата двуполност в смисъл на напрежение Запад-Изток, относителна загуба на власт от страна на отделните държави, криза в обществените бюджети, либерализиране на икономическите закони, нова обща митническа и търговска спогодба, атрактивност на данъчното право и на административните постановления от гледна точка на предприемачеството, т.е. конкуренция между отделните месторазположения, повишена отговорност от страна на производителя.

- *Социо-културни компоненти* - изменения в демографските структури, промени в ценностните системи на групи от населението, негативно повлияване на необходимостта от сигурност в западните индустриални общества, социални договори между обществени групи, дял на висококвалифицираните групи от населението, мобилност и готовност за обучение в дадено общество.

- *Физико-екологични компоненти* - топография, климатични условия, настъпили и заплашващи природни бедствия, ситуации на екологична обремененост и произлизащите от това изисквания към предприятията за промяна в управлението с цел опазване на околната среда.

- Между изложените компоненти на обкръжаващата среда съществува взаимна зависимост. По този начин може да бъде предвидена степента на натиск за промяна на предприятията.

Изходното състояние се влияе още и от *производствените и персоналните* условни величини. Към първата категория спадат: сегашните стратегически видове дейност, организацията на тяхното изграждане и протичане, културата на предприятието, прилаганата техника, отношенията на собственост. От персоналните условни величини особено важни за управлението на промяната са: способността за възприемане, респ. психическият рефлекс за потискане, сред членовете на предприятието, висотата на личните им цели за усъвършенстване (амбиции) и потенциал за развитие, степента на професионализъм (експертиза) и готовността за сътрудничество.

Въз основа на досегашния опит можем да заключим, че предприятията много рядко започват процеси на преустройство в момент на комфортна ситуация (примерът Bosch-Siemens обаче ясно показва, че дадено реструктуриране може да бъде успешно и като профилактика срещу кризата - вж. Demmer, Gloger, Hoerner, 1996, 41-60). По правило обаче за предизвикване на промяната е необходимо настъпването на кризисна ситуация. От икономическа гледна точка е целесъобразно кризите да се разграничават по това в кои области застрашават постигането на целите на предприятието (Mueller, 1986, с. 53 и сл.).

При *ликвидационната криза* има непосредствена опасност от изпадане в неплатежоспособност. Налагат се бързи действия, тъй като в противен случай възниква заплахата за елиминиране от стопанския живот (например чрез банкрут, ликвидация).

*Кризата в общия успеха на предприятието* се характеризира със значително негативно отклонение на фактическото състояние от заплануваното (например от поставените цели по отношение на печалбата, рентабилността, оборота, приходите, разходите). Причина за това кризисно състояние могат да бъдат погрешно взети решения относно обработването на пазара, производството, инвестициите, управлението на персонала и др.

Най-слабо изявена и непосредствено заплашваща е *стратегическата криза*. Въпреки че актуалното състояние (общ успех на предприятието) може

да бъде все още напълно задоволително, тази криза трябва да бъде диагностицирана, тъй като развитието, наличието и способността за защита на потенциалите за успех на предприятието са сериозно застрашени (Mueller, 1986, с. 54). Очертаващата се празнина между вероятното (екстраполирано) действително положение и заплануваното такова, може да се запълни посредством промяна в смисъл на стратегическо преориентиране или ново ориентиране (например нови пазари, иновации по отношение на продукта и методите). По правило за постигането на тази цел е необходим дългогодишен процес на промяна.

Съществуват и други типологии за обозначаване на видовете кризи и отделните им фази (Greiner, 1972; Dubs, 1994). За поставената тук цел - видът на кризата да се обвърже възможно най-изразително с формите на управлението на промяната - особено подходяща се оказва представената типология, основаваща се върху целите на предприятието. Тя показва неотложността и нуждата от радикалност на промяната. Трябва още веднъж да бъде отбелязано, че Change Management може да бъде предизвикан не само от различните видове кризи, но също и да служи като средство за предпазване от тях.

## **2. Крайни подходи за управление на промяната**

Промените в стратегиите, процесите, структурите и културите могат да бъдат извършвани с малки стъпки (с натрупване) или на големи тласъци (радикално). Във връзка с това Kueger (1994, с. 216 и сл.) говори за еволюционен, съответно преломен модел на промяна. В духа на тази крайна класификация тук ще бъдат представени по една концепция от революционния и еволюционен модел на промяна в социо-техническите системи.

### *Революционната промяна по смисъла на "Реорганизация на предприятието"*

В "Манифест за революция в бизнеса" американските автори М. Hammer и J. Champy формулираха през 1993 г. основните компоненти на концепцията за реорганизация на предприятието (РП). За авторите РП представлява "...фундаментално преосмисляне и радикално преустройство на предприятието или на основните процеси, протичащи в него. Като резултат се постигат подобрения в порядъка на решаващите, важни днес и измерими величини за постижения във връзка с показателите разходи, качество, обслужване и време" (Hammer, Champy, 1994, с.48). В разработката става въпрос за радикална реорганизация на предприятията по време на целия процес на създаване на стойността. Процесът между нуждите на клиентите и тяхното задоволяване трябва да бъде радикално преустроен. Това става без оглед на съществуващите структури и методи на работа. В основата на мисловния процес не стои умереният въпрос "Как можем да направим това по-бързо и по-добре?", а скептичната позиция "Защо въобще

го правим?”. Тази радикалност достига чак до антиисторическата хипотеза “Как бихме го правили, ако можехме да започнем отначало?”. Тук стремежът е не към постепенни подобрения, а към дълготрайно повишаване на ефикасността (квантови скокове на посочените икономически показатели, например съкращаване наполовина на времето за протичане, удвояване на оборота, генериран от отделния сътрудник).

Важни изходни точки за постигането на тези амбициозни цели са ориентирането към клиентите и процеса, както и интелигентното използване на най-новите информационни технологии на работното място от компетентни сътрудници. Осъществяването на новите решения съзнателно трябва да се извършва недемократично. То се намира в ръцете на малък брой лица, на които е дадена законна власт да осъществят внезапно и за кратко време промяната с херкулесова сила (вж. Thom, Etienne, 2000, както и Etienne, 2000).

В основата на всички дефиниции на процесите стои изискването за задоволяване желанията на клиентите (вътрешни и външни). От преследваната стратегия зависи кой от процесите трябва да се оформи като основен. Всички предприятия обаче (съответно отделните самостоятелни единици на големите концерни) е необходимо да се концентрират само върху малък брой основни процеси (например разработване на нови продукти, интегрирана логистика). Спомагателните процеси не бива да се оптимизират сами за себе си, а трябва да са изцяло съобразени с основните. В интерес на това първично оптимизиране при необходимост спомагателните процеси биха могли и да отпаднат. Поради това проблематиката на пресечните точки се третира от една нова перспектива. Основните процеси трябва да се извеждат от общата стратегия. Нормативните документи, засягащи организацията на изграждане, трябва да подпомагат оптимизираните основни процеси (принцип на организация: “Структурата върви след следващия стратегията процес”). На това място не може да се разгледа задълбочено многостранната проблематика на оформянето на процеса (вж. подробната разработка на Oster, Frost, 1988). Все пак обаче е необходимо кратко обяснение относно информационната технология. Целта на техническата намеса е цялостната обработка на дадено фактическо положение, съобразено с клиентите, респ. с процеса. Поради това някои от наличните ходове на процеса не трябва просто да се автоматизират, а да се реализират нови възможности за приложение. Чрез целенасоченото използване на база данни, експертни системи, телекомуникационни мрежи и т.н. може значително да се разшири обсегът на работа на даден специалист, занимаващ се с тези проблеми. Подобрената информационна база обаче ще остане безплодна, ако не се променят компетенциите. Тук спадат организационните компетенции (даването на права и на власт), а също и компетенциите в смисъл на квалификация (умения, способности и сръчност). Във връзка с това авторите на РП говорят за “даване права” на служителите, които трябва да се развият като “професионалисти по процеса”. Тяхното сътрудничество (например в “екип по даден случай”) трябва основно да бъде подобрено. “В зависимост от необходимостта сътрудниците комуникират с

всекиго от предприятието” (Hammer, Champy, 1994, с. 107). Необходими са допълнителни промени в управлението на персонала. Измеримите резултати са новата основа за заплащане (възнаграждение), като стимулите трябва да са съобразени основно с критерия “способности”, а не с постижения от миналото.

Концепцията “Реорганизация на предприятието” беше възприета от множество предприятия като начало за размисъл при провеждане на вътрешните процеси на промяна. Примери за успешно проведени процеси на преустройство с изискваните от РП внушителни размери са документирани в студии по отделните случаи както в Германия (Demmer, Gloger, Hoerner, 1996), така и в Швейцария (Osterloh, Frost 1998). По-обширно замислените емпирични студии обаче (вж. Bullinger, Wiedmann, Niemeier, 1995; Homburg, Носке, 1998) също способстват за излизането наяве и на многообразните несполуки при осъществяването на РП-проектите. Не може да се отрече фактът, че на много места има разминаване между изискванията и действителността. От една страна, причините за незадоволителните резултати могат да се открият в самия РП при положение, че той се възприема безрезервно като универсално лекарство. От друга страна, твърде често се отдава много малко внимание на проблематиката по прилагането му и промените се отнасят преди всичко към “твърдите” фактори (например повишаване на производителността и рентабилността), при които в някои от предприятията е налице само незначителен потенциал за оптимизиране.

В раздела “Двигатели в управлението на промяната” ще се върнем още веднъж на важните предпоставки за прилагането на революционния преход.

#### *Еволюционната промяна по смисъла на развитие на организацията*

Концепцията за развитие на организацията (РО) със сигурност не бива да се причислява към бързо възникващите и отмиращи модни теми (вж. по-подробно Kieser, 1996; Shapiro, 1996). От около половин столетие, започвайки от времето след Втората световна война, в специализираната литература е документирана борбата около тази концепция и непрекъснатото ѝ по-нататъшно развитие. Въпреки големите различия при поставянето на акцентите от отделните представители на РО, общо взето, може да се отбележи, че под това понятие (Organisational Development, Planned Organisational Change) се разбира партиципативна концепция за планиране, инициране и провеждане на процеси на промяна в социалните системи (Thom, 1992, кола 1478). Привържениците на тази концепцията за еволюционна промяна излизат от становището, че най-напред трябва да се променят нагласите, ценностите и начините на поведение на членовете на дадена социо-техническа система, преди самата тя (организация в институционален смисъл) да може да се преобразува. Такъв подход за управление на промяната се основава на представата за човека, изхождаща от наличието на сътрудници в предприятието, способни за развитие и обучение и с готовност за поемане на отговорност (според теорията Y на Douglas McGregor).

Дружеството за организационно развитие (ДОР) характеризира подхода развитие на организацията като “... дългосрочно замислен, обхващащ

организацията на процеса на развитие и преход на предприятията и на работещите в тях хора. Процесът почива върху ученето от страна на всички засегнати чрез директно съдействие и практически опит. Целта му се състои в едновременното подобряване на производителността на труда в организацията и качеството на трудовия живот (хуманност)” (ДОР, 1980).

В това предложение за дефиниция вече се загатват основните нормативни позиции на РО. Промените трябва да бъдат носени от членовете на организацията. Вътрешните и външните консултанти (агенти на промяната) могат да действат само като помощници при извършването на промяната, а не като доминиращи действащи лица. Този принцип се подчертава и чрез постулатите “Помощ за самопомощ” (независимост от експерти) и “Превръщане на засегнатите в съучастници” (засегнатите от промяната лица да съдействат активно в процеса на промяна). С това РО допринася за демократизирането на трудовия живот. Ненужните йерархични разграничения трябва да се премахнат и отношенията на власт в организациите да се поставят на по-изравнена (партньорска) основа, да се проявява стремеж към постигане на култура на взаимно доверие.

Една обширна концепция за РО съдържа както структурен, така и подход към персонала. Структурният подход се опитва чрез промяната на организационните правила (например организационен план, отделни описания на ролите) да създаде благоприятни рамкови условия за постигане целите на РО. Подходът към персонала залага на сътрудниците и стимулира чрез повишаване на квалификацията им (развитие на персонала) способността им за преодоляване на трудностите и за подкрепа на промените. Няма съмнение, че обхватът на поставените от РО цели (стопанска и социална ефективност), изисква комбиниране на двата подхода.

Процеси на РО се извършват в различни фази. В началото е “размразяването” (“unfreezing”) на социалната система. Под въпрос се поставят становищата, ценностите и начините на поведение на членовете на системата и се проверява пригодността им да съдействат за осъществяване на нейните цели (способност за постигане по-висока производителност и иновации, хуманност). През втория етап, наричан “движение” (“moving”), се извършва същинският процес на промяна. Изпробват се и се упражняват нови начини на поведение, нови организационни правила и т.н. и в зависимост от процесите на възприемане се усвояват все по-целенасочено. Всеки процес на промяна обаче изисква известен завършек, тъй като е установено, че с това никога не може да се има предвид определен край (в смисъл на загубена способност на движение). Същевременно е необходимо стабилизиране и консолидиране на новите, официално узаконени норми на поведение и организационни правила. Това значение трябва да бъде причислено към малко неправилно разбираното обозначаване на фазата “презамразяване” (“refreezing”).

В концепцията за РО се поставя въпросът на кое място в йерархията се намира най-благоприятната изходна точка за стартирането на един обширен процес на промяна, обхващащ цялата социална система. Отговорът на представителите на подхода РО значително се отклонява от схващането на привържениците на РП (Business Reengineering). Докато при РП може да става дума само за път “отгоре надолу”, то тук РО се оказва значително по-богато на варианти. В зависимост от изходното състояние и местоположението вътре в предприятието на промоторите (двигателите) за осъществяване на промяната концепцията за РО в никакъв случай не познава само посоката “отгоре надолу”, а и обратния път (“отдолу нагоре”) или едновременната намеса в най-горната и най-долна част на йерархичната стълбичка (двуполусна стратегия). Процесът на промяна може да започне също на няколко места в йерархията, в различни области и на различни равнища от йерархичната стълбичка (Multiple Nucleus Strategie) или от средата на йерархията да обхване намиращите се в обкръжение слоеве на социалната система.

На това място не могат да бъдат обхванати разнообразните методи и техники на РО (вж. Thom, 1992; Cantin, Thom, 1996, с. 100).

Научните изследвания показват ( Hofstede, 1993), че предприятията постигат успешно интернационализиране само тогава, когато могат да развият межкултурна чувствителност. Мисловният продукт на РО познава специфични форми на оформление и в други културни кръгове (например Kaizen в Япония ). Но РО не бива да се възприема само като инструмент за развитие на межкултурната компетентност на организациите, а и самата тя като концепция за промяна трябва да бъде отворена за инициативи от други култури.

Концепцията на учещата организация, съответно на организационното учене, може да се разглежда като едно от най-важните разширения при прилагане метода на РО. В случая се преследва целта да се постигне повишаване и промяна на организационната база на ценностите и познанията, както и подобряване на компетенциите при разрешаване на проблемите и предприемане на действия. Чрез колективизиране на индивидуалното знание - членовете на организацията трябва да бъдат готови да внесат своите знания в това на организациите - и институционализиране на колективното познание се стимулира постоянното, бързо и цялостно учене. Учещата организация представлява значимо потенциално развитие на организационната структура (Senge, 1997).

#### *Съпоставяне на крайните оценки в управлението на промяната*

След направената кратка характеристика на революционния и еволюционния подход те ще бъдат сравнени помежду си на базата на различни критерии. В обзора са засегнати не само аспекти на дефинирането и класификацията, но също и преценки на автора (например при силните и слабите страни на отделните подходи). Елементът „Роли на актьорите” в процеса на промяна ще се разгледа задълбочено в следващия раздел.



**Обзор: Съпоставяне на основните подходи при управлението на промяната**

Критерий	Реорганизация на предприятието	Развитие на организацията
Произход на подходите	Инженерни науки/ Консултантска практика (управленски ориентирана)	Социална психология/ Консултантска практика (социалноориентирана)
Основна идея	Фундаментално преосмисляне и радикално преустройство на предприятията или процесите в тях (революционен преход)	Дългосрочен процес на промяна и развитие на организациите и на заетите в тях сътрудници (еволюционен преход)
Основни позиции (подбор)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Замисъл за прекъсване (напр. скъсване с досегашните структури)</li> <li>Поставяне на въпроса ЗАЩО</li> <li>Превръщане на убедените в участващи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Членовете на системата се вземат оттам, където се намират</li> <li>Помощ за самопомощ</li> <li>Превръщане на засегнатите в участващи</li> <li>Демократизиране и премахване на йерархичното делене</li> </ul>
Образ на фактора човек	Тенденциално Теория X (по време на процеса на промяна)	Теория Y (при процеса на промяна и съвместния живот след това)
Характеристика на промяната	<ul style="list-style-type: none"> <li>Радикална и широкообхватна промяна</li> <li>Промяната не се извършва постепенно</li> <li>Промяна на големи тласъци</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Траен процес на учене и развитие</li> <li>Промяната се извършва постепенно</li> <li>Промяна крачка по крачка</li> </ul>
Времеви хоризонт	Многогодишен, с упражняване на натиск за постигане на бърз успех (величини, поддаващи се на количествени измерения)	Дългосрочен с търпение и откритост
Обект на промяната	Цялото предприятие, съотв. Основните процеси	Цялото предприятие, съответно частични области
Цели	Значимо и устойчиво повишаване на рентабилността (икономическа ефективност)	Повишаване на рентабилността (икономическа ефективност) и на хуманността (социална ефективност), т.е. организацията да заслужава да живее и същевременно да е жизнеспособна
Приложение при следните видове кризи	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ликвидационна криза</li> <li>Криза на успеха</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Криза на успеха</li> <li>Стратегическа криза</li> </ul>
Стратегии за промяна (изходни точки в йерархията)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегия "отгоре надолу"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегия "отгоре надолу"</li> <li>Стратегия "отдолу нагоре"</li> <li>Двуполюсна стратегия</li> <li>Клиновидна стратегия</li> <li>Multiple-Nukleus- Strategie</li> </ul>
Опорни точки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Придаване нов облик на основните процеси съобразно преследваната пазарна стратегия</li> <li>Съгласуване на организационни структури/ длъжностни характеристики</li> <li>Промяна в ценностната система</li> <li>Прилагане на модерни информационни технологии</li> <li>Методи за развитие на персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Структурен и персоналов подход (даване нов облик на организационните структури, както и промяна във възгледите и начините на поведение на хората, предприемане на мерки за квалификация – индивидуално и по групи)</li> </ul>
Роли	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leader (силовият промотор)</li> <li>Prozess Owner (в смисъл на лице, обслужващо процеса)</li> <li>Treengineering Team (екип по реорганизацията)</li> <li>Steering Committee (смесица от силов и промотор-специалист)</li> <li>Reengineering Czar (промотор-специалист)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Change Agent (агент по промяната)</li> <li>Client System (реорганизирана област)</li> <li>Change Catalyst (катализатор на промяната)</li> </ul>
Силни страни	<ul style="list-style-type: none"> <li>Възможност за ново начало</li> <li>Шанс за значително повишаване на рентабилността</li> <li>Бързо протичане на прехода</li> <li>Концепционално единство на мероприятията за промяна</li> <li>Значително разширяване компетенциите на "Специалистите по процеса"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Социална поносимост въз основа на естествени промени</li> <li>Вземане под внимание способността за развитие на участниците в системата</li> <li>Стимулиране на самоуправлението, съответно на самоорганизацията</li> <li>Дългосрочна перспектива</li> <li>Предотвратяване/намаляване съпротивата спрямо промяната</li> </ul>
Слаби страни (опасности)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нестабилност във фазата на промяна</li> <li>Натиск по отношение време и действие, за постигане подобрения в резултатите в кратки срокове</li> <li>Изключване на алтернативни стратегии за промяна (освен стратегията отгоре-надолу)</li> <li>Незадоволителна социална поносимост (ниска чувствителност към съпротивата спрямо промените)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отчасти недостатъчна скорост на реакцията</li> <li>Крайно високи изисквания към социалната компетентността на участниците в процеса на РО</li> <li>Принуда за търсене на компромиси</li> <li>Недостатъчни възможности за налагането на непопулярни, но необходими решения (подценяване на силовите компоненти за разместване на ресурсите и компетенциите)</li> </ul>

Оценката относно целесъобразността на двата подхода зависи от редица фактори. Основни са разликите в образа на човешкия фактор и разбирането за власт. Целесъобразността при дадената ситуация, за която и да е от тези крайни концепции за промяна, може да се оцени в частност според вида на кризата, в която се намира социалната система.

Докато при ликвидационната криза РО не може да бъде сериозна алтернатива на РП, то при една стратегическа криза остават достатъчно възможности за прилагане на принципите и съответните техники за РО. В случай на криза на успеха се стига до вземане на същинско решение при избора на подход за управлението на промяната. Образът на човешкия фактор при двигателите на прехода, както и изразеността на производствените и персонални условни величини са от решаващо значение за прилагането на принципите на РП или РО в процеса на промяна.

### **3. Двигатели в управлението на промяната**

От особено значение за успешното протичане на процесите на промяна се оказват мотивацията и квалификацията на активните и пасивните участници (Hall, Rosenthal, Wade, 1994). Двете крайни концепции успяха да развият диференцирани "сценарии" за разпределяне ролята при управлението на промяната. Многообразието на специализираните термини е обръкливо. Сравнение може да се направи най-добре на базата на моделите за двигатели на Witte (1973) и Hauschildt, Chakrabarti (1988). При това трябва да се откажем от по-fino описание на отделните роли.

*Силвият двигател* (РП = лидер, РО = катализатор на прехода) въз основа на високия си ранг в йерархичната стълбичка може да узакони процеса на промяна, да предостави на разположение необходимите ресурси и да преодолее бариери в системата (например при разпределяне на компетенциите). При РП фирменото управление на най-високо равнище осъществява функцията на могъщ инициатор на промяната (стратегия "отгоре-надолу"). При РО "катализаторът на промяната" може както да ускори, така и да забави този процес. Преди всичко последното, тъй като е налице прекомерно високо изискване към социалната система.

Функцията на *двигателя на процеса* (РП = Prozess Owner, РО = Change Agent) се оказва доста претенциозна. Неговите задачи се състоят например в това да събере цялата проектантска група ("екип на промяната"), да отклонява бюрократична намеса, както и да мотивира директно участващите в процеса на промяната. Двигателите на процеса възпльщават централната координаторска и комуникационна функция при промяна. Тук спадат текущата информация относно хода на промяната, както и получаване и обработка на предложения за подобрене или отправена критика. Агентите по промяната в смисъл на РО трябва да притежават висока компетентност в социалната сфера и да ползват съответните техники. РП е по-скоро лице, съпътстващо определен процес ("отговарящ за процеса"), отколкото съветник по процеса. Разбира се, че най-напред мисленето и действията на членовете на системата трябва да се насочат към новите процеси. За това съдейства "екипът по преустройството".

Всяко управление на промяната се нуждае и от ролята на *промотор-специалист в съответната област* (РП = Reengineering Czar, РО = агент по промяната съвместно с Client System ). Те трябва да предоставят на разположение специализирания инструментариум, необходим за промените. Тук могат да бъдат причислени владееенето на техниките за промяна (анализ на процеса, творчески техники, упражнения по групи и т.н.) и конкретни специализирани познания за разрешаване на проблема. При подхода РО специализираните познания не се монополизират от агента по промяната, а съзнателно се активизират от членовете на системата, подлежаща на преход. Важно място в работния спектър в проектите за РП заема подготвянето на новата информационна и комуникационна технология.

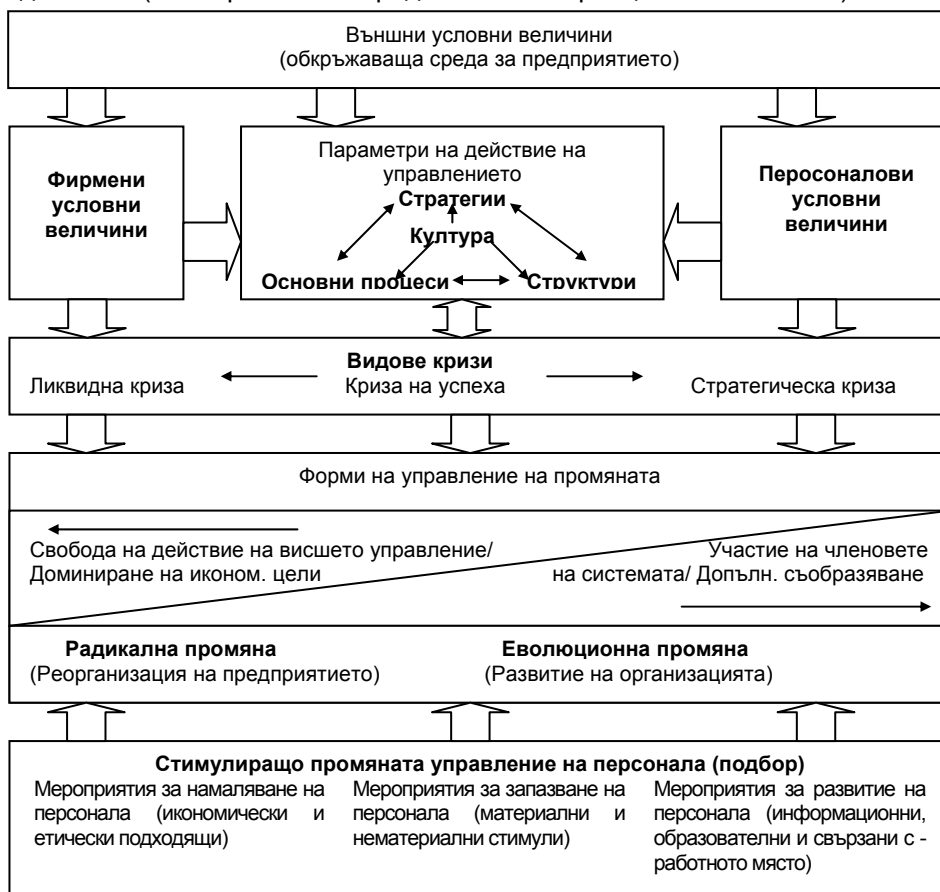
В процеса на промяната различните видове двигатели трябва да си съдействат ефективно така, като че ли представляват един добре балансиран впряг. Често в служебната йерархия те не са подредени по най-полезния начин. Поради това, от една страна, е необходимо да остане свободно пространство, за да могат същите да се сработят в здравотеглещи впрягове. От друга страна обаче, е нужен и нарочен акт по организацията, в който да се дефинират ролите на двигателите, да се изберат техните носители и да се насърчи сътрудничеството на тези ключови фигури в процеса на промяната (например в проектантските групи и в управителните съвети). Опростено казано, става дума за това процесът на промяна да се поеме енергично от ръководство на предприятието, да се подпомага непрекъснато от отговорници по процеса, притежаващи социални компетенции, и да се обслужва професионално по възможно най-добрия начин от опитни експерти.

Един поглед върху организационната практика на швейцарските предприятия и администрации (Cantin, Thom, 1996, с. 121 и сл.) показва, че ролите се заемат поотделно или често комбинирано. Далеч по-резервирани бяха запитаните лица по отношение на това сами да си придават качества на силов двигател. Във всеки случай практиците бяха по-убедени в необходимостта от упражняването на повече сила в процеса на организаторското (пре)устройство, отколкото запитаните университетски професори по специалността "Организация/ръководство". Относно бъдещото възприемане на ролите на организатора те по-скоро изтъкваха "по-меките" роли като вътрешен консултант, интегратор и модератор.

Когато Hammer и Champу описват фигурата на "лидера", т.е. на силовия двигател, това звучи чисто и просто като пасаж от наръчника "Реална политика". Силовият двигател трябва да притежава способност да държи увличащи речи, да има право да налага санкции (виртуозно да умее да прилага похвалите и порицанията), а в краен случай и да сломява съпротивата: "Ако някой се изпречи на пътя ви, уведомете ме кой е той, за да мога да се заема с него" (Hammer, Champу, 1994, с.136).

#### 4. Основна идея за диференцирано и интегрирано управление на промяната

Досегашното изложение показва, че управлението на промяната може да започне при твърде различни изходни ситуации, в резултат от което то приема най-различни варианти на формите си за развитие. Една благодатна за по-нататъшен изследователски труд област е да се изяснят взаимоотношенията между външните и вътрешните, както и персоналните условни величини на дадена институция, между различните видове кризи като причинители на промяната, а също и между основните инструменти (параметри на действието) при управлението ѝ и да се изработят емпирично обосновани *показания* за съгласуване на положението с инструментариума за действие (вж. опростеното представяне на принципите в схемата).



*Рамка на взаимоотношенията при диференциран и интегриран  
подход за управлението на промяната*

Между двете крайни форми на промяната (РП и РО) се намира континуум от варианти. Те биха могли да бъдат различавани според степента на участие на членовете на системата, съответно свободата на действие на висшето ръководство, както и според степента на акцентирание върху икономическия и/или социалния ефект и ефективността. Видът на кризата сигнализира за спешността, а оттам и за радикалността при извършването на промяната, а в крайните случаи за целесъобразността на прилагането на РП или РО. Успешната реализация на процесите на промяна зависи в значителна степен от мероприятията в областта на управлението на персонала, подпомагащи процеса на промяна. Наред със споменатите вече мерки за развитие и запазване на персонала (вж. по-подробно Hertig, 1996) не бива да се пренебрегват и концепциите за диференцираното съкращаване (вж. "Общ преглед за управление на персонала и тенденции за развитието му", Thom, 1999). На двигателите на промяната не убягва задължението да се занимават с темата за съкращаване на персонала така, че да се запази достойнството на засегнатите и да бъде възможна по-нататъшната им реализация на пазара на труда. Начинът на мислене по отношение икономическата ефективност и продуктивност трябва тук да бъде разширен по посока към поемане на отговорност спрямо цялото общество. Основната задача на управлението на промяната не е съкращаването на персонала, а разгръщането на неговия потенциал (РП = упълномощаване (даване на права), РО = способни за обучение и развитие хора) с цел постигане на по-висока конкурентоспособност на предприятията като източник на доходи за немалко възискателни групи, към които спадат също и сътрудниците. (Сътрудниците на "Hewlett & Packard" например заемат ключови позиции при преустройствата на предприятията, вж. Wargin, Feurer, Kirn, Buergel, 1997.) За да може обаче управлението на промяната да се справи с поставените пред него многообхватни цели, са необходими управленски кадри, притежаващи способност да се утвърждават, отворени за развитието и новостите, чрез което и икономическото образование застава пред съвременните предизвикателства (Dubs, Rolf, 1996).

*Използвана литература:*

- Bullinger, H.-J., G. Wiedmann, J. Niemeier.* Business Reengineering, Stuttgart, 1995.  
*Cantin, F., N. Thom.* Organisationsarbeit in der Schweiz, 2 Aufl. Glattbrugg, 1996.  
*Demmer, C., A. Gloger, R. Hoerner.* Erfolgreiche Reengineering-Praxis in Deutschland. Düsseldorf und München, 1996.  
*Doppler, K., Ch. Lauterburg.* Change Management. Frankfurt/Main and New York, 1994.  
*Greiner, L.* Еволюционният и революционен метод в организационното развитие. - Харвард бизнес ривю, 1972, N 4, 37-46.

Основни елементи за диференцирано и интегрирано управление на промяната

*Hall, G., J. Rosenthal, J. Wade.* Преустройство: Не е нужно да се става неуспех. - Харвард бизнес мениджър, 1994, N 4, 82-93.

*Hammer, M., J. Champy.* Преустройство на корпорацията. Ню Йорк, 1993.

*Hammer, M., J. Champy.* Преустройство на предприятието. Франкфурт на Майн и Ню Йорк, 1994.

*Hauschildt, J., A. K. Chakrabarti.* Разпределение на труда при управлението на иновациите. - Ръководство и организация, 1988, N 6, 378-388.

*Hertig, P.* Развитие и запазване на персонала по време на криза в предприятието. Берн и др., 1996.

*Hofstede, G.* Организационното развитие при различните култури. - В: Организационното развитие в бъдещето. Кьолн, 1993, 327-348.

*Homburg, C., G. Hocke.* Смяна на управлението чрез преустройство? - Управление и организация, 1998, N 5, 294-299.

*Kieser, A.* Организация-модерни тенденции & митове. - Икономика на предприятието, 1996, N 1, 21-39.

*Krueger, W.* Управление на трансформациите. - в: Преустройство в предприемачеството. Висбаден, 1994, 199-228.

*Kubicek, H., N. Thom.* Обкръжаваща среда. - В: "Наръчник по икономика на предприятието, 4-то издание, Щутгарт, 1976, кол. 3977-4017.

*Mueller, R.* Управление при криза в предприятието, второ изд., Франкфурт на Майн и др., 1986.

*Osterloh, M., J. Frost.* Управление на процесите като основна компетенция, второ изд. Висбаден, 1998.

*Senge, P.M.* Петата дисциплина. 4-то изд., Щутгарт, 1997.

*Shapiro, E. C.* Актуално търсене в етажите на шефовете. Франкфурт на Майн, Ню Йорк, 1996.

*Thom, N.* Развитие на организацията. - В: Наръчник по организация, 3-то изд. Щутгарт, 1992, кол. 1477-1491.

*Thom, N.* Управление на персонала – тенденции за развитие и бъдещи перспективи. - Предприятието, 1999, N 6.

*Thom, N., M. Etienne.* Преустройство на предприятието. - В: Справочник по управление на качеството. 2000.

*Wargin, J., R. Feurer, B. Kim, O. Buergerl.* Човекът в центъра на вниманието - концепции за управление на проектите за промяна при Hewlett-Packard. - В: Управление на промяната. Щутгарт 1997, 347-362.

*Witte, E.* Организация на иновационните решения. Гьотинген, 1973.

4.XII.2000 г.