



По въпроса за подготовката на персонала при организационна промяна

докторант Даниела Стоянова,
СА “Д. А. Ценов” – Свищов,
катедра “Мениджмънт”

Организационните промени са част от живота на всички организации и се извършват от години насам. Независимо от това дали по своята същност биват планирани или реактивни, те са адекватният отговор на всяка организация във връзка с динамиката на променящата се бизнес среда.

За да се разкрие същността на организационните промени е необходимо да се представят някои основни автори твърдения, които са познати в специализираната литература. Още от средата на 40^{-те} години на миналия век, организационната промяна бива предмет на изследване в трудовете на К. Левин. Той представя подход за осъществяване на организационна промяна, познат още като „Промяната на Левин” или „Теория на полето” [8]. През 1989 г. Т. Питърс, известен консултант по организационно управление, разглежда промяната като главна опасност за големите бизнесструктури, които трудно се приспособяват [2]. В изследванията на други автори [3,6] се откроява идеята, че организационната промяна е процес, който трябва да бъде управляван в зависимост от това, какви са нейните особености, които се определят от обекта. Друга група автори [1,9] причисляват към тази дейност и визията, която трябва да съответства на целите на промяната.

Като цяло няма формирана универсална дефиниция, която да е общоприета и напълно може да разкрие и отрази процеса на организационната промяна в т.ч. на ниво екипи и

подготовка на персонала за организационна промяна. Въпреки това могат да се открият следните по-важни моменти, а именно организационната промяна е:

- движение на система от едно състояние към друго;
- сложна дейност, която изисква организационни инициативи;
- възможност за реакция спрямо обкръжаващата среда;
- процес, който може да бъде управляван и контролиран.

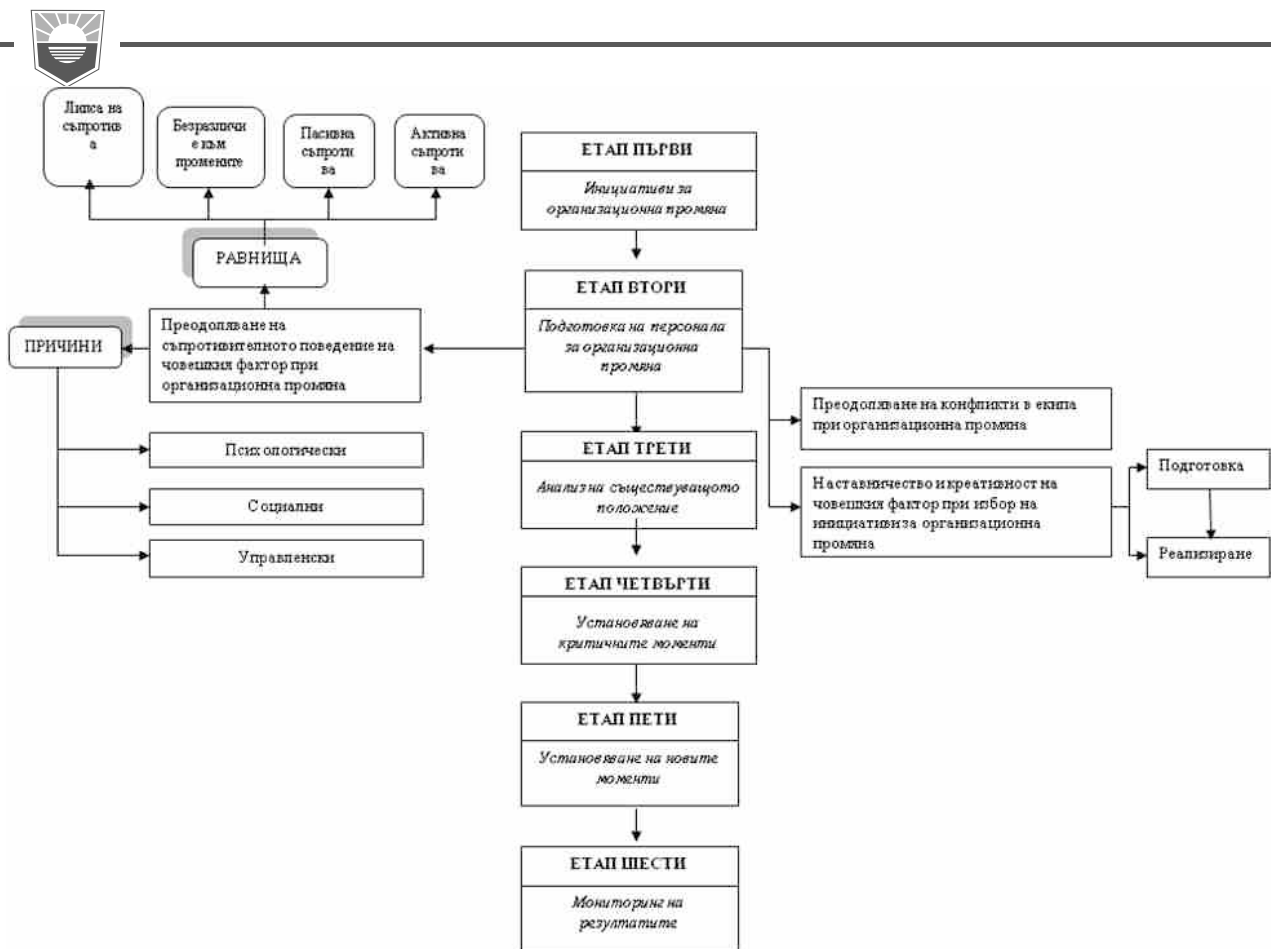
Разработеният авторов модел за организационна промяна е на базата на анализирането на класически и съвременни модели за организационна промяна, познати в специализираната литература. Сред тях се открояват модела на Е. Шейн [15] и модела на К. Уейк и Р. Куин [18], които доразвиват и усъвършенстват класическия модел на К. Левин [12]. Моделът на Дж. Котър [10] и модела на Д. Филипс [14] представят организационната промяна, свързана с планирането на дейността. Освен това модела на Дж. Котър може да се свърже и с идеята за организационната култура и човешките ресурси в управлението. На базата на тези и други модели е разработен следващият, който е представен в шест стъпки.

Предмет на статията е да се разгледа в детайли втори етап, а именно какви са дейностите и основните моменти при подготовката на персонала за организационна промяна.

· *Преодоляване на конфликта в екипа при организационна промяна*

Когато хората в екипа участват в организационната промяна са възможни конфликти, които да дестабилизируют работата и отношенията помежду им. Тук трябва да се направи уточнение, че конфликта в екипа може да бъде в конструктивна и деструктивна насока [17].

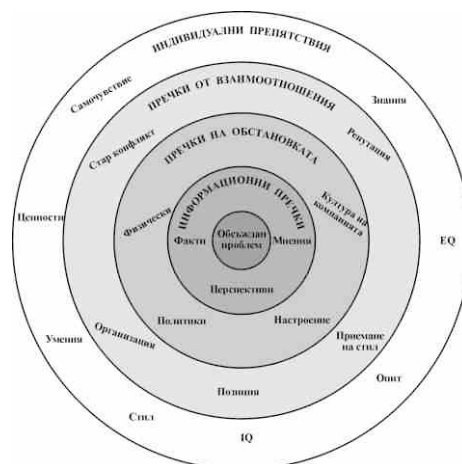
Конструктивният конфликт е резонен, когато членовете на екипа трябва да се мобилизират при решаването на проблем, който изисква не само позитивна критика, но и провокация за активно действие. Това е ползотворен начин да се търсят отговори на неизяснени при промяната въпроси. Основа за това е доверието в екипа, тъй като хората споделят своите притеснения и идеи, независимо дали засягат нечии интереси.



Фиг. 1. Модел за организационна промяна

Деструктивният конфликт е вреден за екипа, тъй като изпъква личното его на участниците, които се стремят да постигнат целите си. Злонамереният тон и пререканията вземат връх и всеки се опитва да наложи своята гледна точка. Така намалява доверието между хората в екипа, които се конфронтират. Стратегията е лоша, защото се нарушава хармонията на работата в процеса на промяната, а членовете на екипа се отчуждават един от друг.

За да се възстанови продуктивността на екипа и да се елиминират пречките, които възпрепятстват изпълнението на промяната се предприемат целесъобразни действия. Затрудненията в конфликта са различни, но основните могат да бъдат представени по следния начин:



Източник: Ленциони, П. Преодоляване на петте слабости при работа в екип: Ръководство за лидери, мениджъри и консултанти. София, 2013, с. 153.

Фиг. 2. Модел на разрешаване на конфликт



От фигурата може да се направят следните изводи за пречките пред разрешаването на конкретен проблем [11].

○ *Информационни пречки*

За да се разреши по-възможно най-добрия начин проблема, хората в екипа трябва да обменят информация, факти и да имат мнения по ключови за промяната въпроси.

○ *Пречки на обстановката*

Те включват атмосферата, в която се провежда дискусиата, т.е. физическото пространство. Пречки на обстановката могат да бъдат фактори, типични за вътрешната среда на организацията – културата, настроенията, политиките на членове на екипа и т.н.

○ *Пречки от взаимоотношения*

Това са пречки от поведението на участниците в спора или конфликта. Те изискват страните да намерят необходимия баланс, за да се разреши проблема. Хората имат изграден стереотип на поведение, който следват и често се опитват да налагат на другите, от което възникват и противоречията. По-видни причини за конфронтиращите се страни са стар (глеещ) конфликт, отстояване на позиции, репутация, стил на действие и др.

○ *Индивидуални пречки*

Те се проявяват в резултат на личностните характеристики на участниците в конфликта и са свързани с темперамента и характера на хората. Към тях могат да се причислят липса на опит, коефициент на интелигентност, самочувствие, знание, емоционална интелигентност, ценности и др.

За да се ограничат или премахнат конфликтите в екипа при осъществяване на организационна промяна се препоръчват следните дейности (стъпки):

- идентифициране на проблема (противоречието в екипа);
- анализ на причините за конфликта в екипа;
- установяване на проблемните хора в екипа;
- локализиране на стресовите фактори върху екипа;
- преценка на правотата на позициите на членовете на екипа;
- дефиниране на приоритетите на засегнатите страни в екипа;
- провеждане на конструктивни преговори в екипа;
- избор на рационален вариант за преодоляване на проблема;
- профилактика на конфликта.

· Наставничество и креативност на човешкия фактор при избор на инициативи за организационна промяна

В процеса на промяната наставничеството е добър подход, когато ръководството на организацията трябва да се справя с трудностите и да стимулира работата на хората. То осигурява изпълнението не само на стратегическите цели на промените, но допринася за активното участие на човешките ресурси в провежданите изменения.

При налагането на промени, които не изискват мащабни реформи, а очертават определен кръг от фирмени проблеми, наставничеството е важен критерий за постигане на ефективност. Днес този подход измества програмите за обучение и развитие на персонала (само при промяна на част от дадена дейност), защото се съкращават разходи и се постига по-близък контакт с хората. В модела се търси същия ефект към промените, които обхващат критичен аспект от дейността, а наставничеството е ключов фактор за инициативите на хората. Това се дължи на редица *причини* като по-съществени от тях са следните:

- наставничеството е добра предпоставка за постигане на мисията на организацията и стратегическите цели на промените;
- наставничеството помага на хората да бъдат много по-отговорни към приоритетите, които са им поставени в процеса на промяната;
- наставничеството помага на хората да създават позитивна среда при внедряваните изменения;
- наставничеството подкрепя хората при промените, вдъхва им кураж, а те са съпричастни с поставените задачи;
- наставничеството е мост към доверието на хората в промяната, игнорира пречките в комуникацията и съгласува екипните действия;
- наставничеството развива таланта и уменията на хората, силно ги мотивира да участват в промените и да дават най-доброто на което са способни (разкриване на професионалния им потенциал).

Необходимо е да се установят етапите на наставническия процес, които при реализацията на промяната могат да бъдат събрани в два момента: [13]

1.) *Подготовка за наставничество при промяна*

В тази фаза на модела наставничеството обхваща някои стъпки, като се препоръчват



следните:

◇ *Основна стратегия:* Анализ на средата и установяване на факторите, които влияят на поведението и действието на хората към промените.

◇ *Ключови приоритети:* Установяване на контакт с хората, ангажирани с промяната; определяне на техните нагласи и очаквания към промяната; уточняване на ключови въпроси за промяната; избор на обект (личност) за наставничество при промяната; разискване на основните приоритети при промяната; афиширане ролята на наставника и неговата подкрепа; анализ на компетенциите на личността (силни и слаби страни); уточняване на целите и задачите на конкретната личност; въвличане на личността в процеса на промяната.

2.) *Реализиране на наставничеството при промяна*

В тази фаза на модела наставничеството обхваща някои стъпки, като се препоръчват следните:

◇ *Основна стратегия:* Инициативите на хората за позитивна работна среда в процеса на промяната.

◇ *Ключови приоритети:* Създаване на работна програма, която е съобразена с целите и задачите на човека в процеса на промяната; споделяне на професионален опит и често допускани грешки; стимулиране на иновативността и нестандартните идеи; оказване на подкрепа за решаване на възникнал проблем; оказване на подкрепа при вземането на управленски решения; оказване на подкрепа за преодоляване на работния стрес; ефективно планиране и разпределяне на времето за работа; активна мотивация и установяване на постигнатия прогрес; подобряване на комуникацията и служебните контакти; окуражаване на личността при несполуки и погрешни тактики.

В процеса на промяната е важна креативността на хората в екипа, което налага адекватен мотивационен механизъм и подходяща работна среда. Хората трябва да бъдат стимулирани да участват в промените и да преодоляват напрежението. Затова са необходими стимули, които да гарантират успеха на промяната. Те могат да имат материално и нематериално изражение. *За целите на въпросния модел са необходими мотивационни фактори, които имат значение за креативността на човешкия фактор в процеса на промяната.* Най-общо те са разделени на *вътрешни* (подлежащи на оценка от хората) и *външни* (мероприятия на ръководството)[4,5]. Тяхното значение намира израз в:

- *Необходимостта от вътрешни мотивационни фактори (ключово условие за провокиране на интерес на хората към промяната).*

За целта трябва да се постигне:

- удовлетвореност от работата;
- безопасни условия на труд;
- преодоляване на стреса;
- признание за дейността;
- социализация и трудова адаптация;
- кариерно развитие;
- творческа инициатива.

- *Необходимостта от външни мотивационни фактори (жизнено важен аспект за успеха на фирмата в процеса на промяната).* За целта се изисква:

- сформиране на подходяща организационна култура;
- адекватни корпоративни ценности;
- етичен кодекс и справедливо отношение към всички;
- аргументирани позиции по приоритетни въпроси;
- създаване на подходящи условия на труд и почивка;
- разбиване на клики и конфликтни групи;
- ефективен стил на управление;
- ефективно лидерство;
- сътрудничество и насърчаване;
- персонална и екипна отговорност;
- лоялност и почтеност към хората.

Мотивационните фактори в процеса на промяната трябва да бъдат ефективно съчетани така, че хората да се чувстват удовлетворени от работата, а организацията да гарантира ефективни резултати. Иначе не могат да се постигнат целите на промяната, а пред ръководството на фирмата ще възникнат проблеми от организационен и управленски характер.

· *Преодоляване на съпротивителното поведение на човешкия фактор при организационна промяна*

Независимо от естеството на промяната, хората винаги са склонни да се съпротивяват срещу новите тенденции, влияещи на поведението и работата им в организацията. Така възникват различни равнища на съпротива на човешкия фактор при организационна промяна, които идентифицират спектъра на тяхното поведение. По-съществени са следните (Таблица) [7]:

- липса на съпротива срещу промените;
- безразличие към промените;
- пасивна съпротива;
- активна съпротива.



Таблица. Равнища и спектър на съпротива на човешкия фактор срещу организационна промяна

Установяване на равнищата на съпротива на човешкия фактор при организационна промяна	Спектър на съпротивително поведение на човешкия фактор при организационна промяна
Липса на съпротива	- ентузиазъм - сътрудничество (лично убеждение) - сътрудничество (натиск от фирмата) - активно съгласие - пасивно съгласие
Безразличие към промените	- незаинтересованост - липса на амбиция и желание за работа - рутинно изпълнение на заповеди
Пасивна съпротива	- влагане на минимални усилия - прикрито недоволство - прикрит саботаж на дейността
Активна съпротива	- нежелание за работа - дезинформиране - прикриване на информация - създаване на проблеми - умишлен саботаж на дейността

Таблицата е адаптирана по **Judson, A.** Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change. Blackwell, 1991.

От таблицата могат да се установят различни равнищата на съпротива на хората при организационна промяна, като:

1. Липса на съпротива

Това е най-добрият вариант за организацията, когато извършва промяна, защото липсва съпротива на човешкия фактор или тя е на минимално равнище. Ръководството и екипа трябва да се стремят към този вариант, защото се игнорират проблемите и пречките при избор на инициативи за промяна. Хората участват в измененията и сами желаят да сътрудничат на ръководството, което става по два начина: на базата на лично убеждение и чрез натиск от фирмата. Съгласието може да бъде активно, когато хората се стремят да се доказват или пасивно – те участват в промяната, защото знаят, че така е редно.

2. Безразличие към промените

Това е междинен етап в процеса на съпротивителното поведение на хората, защото отразява тяхната апатия към промените. Проблемът е комплексен, тъй като засяга и действията на ръководителите. Когато хората са инертни към промените, очевидно има обстоятелства, които възпрепятстват тяхната активност. Те могат да се дължат на липсата на адекватна политика към промените, лош социален климат, интереси на отделни групи и

т.н. Подобно поведение на хората ясно изразява тяхната незаинтересованост, липсата на амбиция и желание за работа, рутинно изпълнение на задачите и др.

3. Пасивна съпротива

Това е най-опасното равнище на съпротивата на човешкия фактор срещу промените. Причините са обективни – хората прикрито се противопоставят на промените, което намалява ефекта от тяхното осъществяване. Ръководството на организацията трябва да се фокусира на поведението на сътрудниците и техните действия. Това се налага, защото хората са склонни да влагат минимални усилия, да се противопоставят индиректно на промените, да недоволстват от тяхното изпълнение, тайно да саботират работата и т.н. Често тези симптоми са енигма за ръководството, което трябва да анализира поведението на хората и да предприема действия за ограничаване на съпротивата.

4. Активна съпротива

Тази съпротива е опасна, колкото и предходната, с тази разлика, че е явна и ръководството на фирмата може да прецени, какви стратегии да предприеме за нейното локализиране и ограничаване. Тя е на високо равнище – хората открито се противопоставят



на промените, създават условия за безредици и умишлено саботират дейността.

Причините за съпротивата на човешкия фактор срещу организационна промяна се групират в три насоки [16]:

1. Психологически причини

Това са причини, които възникват от личностните възприятия на хората и отношението им към промените. Пораждат се от съзнателното им поведение в процеса на работата. Човекът е способен да пречупва отрицателните си нагласи (респективно съпротивата срещу промените) през призмата на действителни факти, вярвания, убеждения, чувства и ценности.

2. Социални причини

Това са причини, които се пораждат от взаимоотношенията между ръководители и изпълнители в процеса на промяната. Всеки от тях има свои разбирания (цели и задачи) за естеството на промените и се стреми да ги реализира в съответствие с приоритетите на организацията. Така възникват противоречия между участниците в промяната, нарушава се комуникацията помежду им, а съпротивата се засилва.

3. Управленски причини

Тези причини възникват от липсата на адекватна политика на ръководството към промяната и несъгласието на хората с предлаганите идеи. Те рефлектират на организационната култура и климат, защото промените не могат да се реализират без подходящ инструментариум за осъществяване на планираните дейности.

За да се ограничи съпротивата на човешките ресурси при организационна промяна се препоръчват следните дейности (стъпки):

- установяване на хората, които са склонни да оказват съпротива;
- разясняване на идеологията на организационната промяна;
- игнориране на старите разбирания за осъществяване на работата;
- дефиниране на параметрите (обхвата) на промяната (ключовите дейности, които подлежат на трансформация и тези, които не могат да се изменят);

- организиране на брифинг заседания или уъркшопи за разискване на ролята на хората в промените и тяхното изпълнение;

- открит диалог с хората – да не се критикуват за първоначалната им съпротива, да се уточнят евентуалните проблеми при промяната и какви ще бъдат ползите от нейното изпълнение;

- подобряване на комуникационните канали – хората се нуждаят от постоянни напътствия и подкрепа;

- хората да се третират, като пълноправни участници в промените – да се уважават техните идеи и мнения (да се цени креативността).

В заключение може да се отбележи, че персонала в организацията е подложен на известни затруднения и колебания при подготовката си за организационна промяна. Неизбежно това е процес, който съпътства всяка организация, функционираща в динамично променяща се бизнес среда. Поради тази причина, за да избегне бъдещи конфликти и проблеми, мениджърите на организацията е добре да се съобразят с определени моменти при подготовката на персонала при осъществяването на организационна промяна.

Използвана литература:

1. **Bartunek, J.** Changing interpretive schemes and organizational restructuring. // *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 1984.
2. **Donuli, D., Gibsun, D. L.** Osnovi na menidzhmunta. Sofia, 1997. ss. 10-19.
3. **Gouillard F., Kelly, J.** Transforming the Organization. McGraw-Hill, 1995.
4. **Halacheva, T., Stoyanov. I.** Liderstvo I motivatshiya v upravlението. Sofia, 2013. ss. 104-129.
5. **Harizanova, M., Mirchev, M., Mironova, N.** Menidzhmunt. Sofia, 2006. ss. 307-328.
6. **Haveman, H.** Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environment transformation. // *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 1992.
7. **Judson, A.** Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change. Blackwell, 1991.
8. **Kamenov, K.** Osnovi na upravlението. V. Turnovo, 2012. ss. 264-267.
9. **Knights, D., Morgan, J.** Corporate



strategy, organizations and subjectivity; a critique. // *Organization Studies*, Vol. 12, 1991.

10. Kotter, J. A Sense of Urgency. Harvard Business Press, 2008.

11. Lensioni, P. ,reodolyavane na pette slabosti pri rabota v ekip: Rukovodstvo za lideri, menidzhuri I konsultanti, Sofia, 2013.

12. Lewin, K. Field theory and learning. In Cartwright, D. (Ed.) *Field Theory in Social Sciences: Selected Theoretical Papers*. Publications of American Psychology Association, 1997; **Ilieva, S.** Organizatshionno razvitie. Sofia, 2006. ss. 26-28.

13. Peycheva, M. Upravlenie na choveshkite resursi. Sofia, 2012.

14. Phillips, J. Enhancing the effectiveness of organizational change management. // *Human Resource Management*, Vol. 22, 1983.

15. Schein, E. Process Consultation. Addison-Wesley, 1987.

16. Stoyanov, I. Upravlenie na suprotivata sreshtu organizatshionna promyana, Sofia, 2012. ss. 116-126.

17. Stoyanov, I., Stressors and indicators for measuring professional stress in organizations. // KSI Transactions on KNOWLEDGE SOCIETY. A publication of the Knowledge Society Institute, ISSN 1313-4787, Vol. V, 2012.

18. Weick, K., Quinn, R. Organizational change and development. // *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, 1999.