

# УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ – ЗАДАЧИ И ПРОБЛЕМИ

## MANAGEMENT CHANGE – TASKS AND PROBLEMS

**Olga Geraskova**

*Department of Management, Technical University, Bulgaria,  
E-mail: ogeras@abv.bg*

**Abstract.** Industrial enterprize change management is process with purpose his desired development. Therefore change management have to realization industrial enterprise purposes. His staff active participates in change management process and manager's and performer's tasks are different. It is this way because they are affected in a different way from change management. Change's planning and realization tasks are specific but they are closely interrelated and can be grouped in several groups. Failure to do so may cause problems when making changes and as well as conflicts.

**Keywords:** staff, change, manager, performer, conflict.

### 1. Въведение

Дейността на индустриалното предприятие е насочена към постигане на поставените цели, а това е тясно взаимоотнобвързано с финансовите резултати. Управлението на промените в индустриалното предприятие е процес, чиято цел е постигане на желаното му развитие [1], т.е. управлението на промените трябва да е насочено към реализиране на целите на индустриалното предприятие [2]. Във взаимоотношенията между мениджърите и техните подчинени рано или късно възниква конфликт. Той не винаги е нещо лошо. Например, той може да означава само, че съществуват различни гледни точки. Тъй като няма двама души с напълно еднакви възгледи, противопоставянето е нещо нормално. Всъщност, ако някой се съгласява с другия винаги и за всичко, това означава, че той му казва това, което другия очаква да чуе от него, а не че казва това, което наистина мисли. Причината, поради която се счита, че конфликта е лошо нещо, са емоциите.

Когато съществува конфликт, това означава, че съществува голямо несъответствие в мнението на двама или повече човека, т.е. може да се каже, че конфликтът обикновено възниква поради несъответствие на интересите или идеите на участващите в него. Конфликтът, който не се управлява, може да доведе до неподчинение и дори до упражняване на насилие. За такъв конфликт може да се каже, че е неуправляем. За да се осъществява ефективно управление на конфликтите е необходим добър мениджър на конфликтите. За тази цел той трябва да е усвоил необходимите умения.

## 2. Особенности на участието на персонала на индустриалното предприятие в процеса на управление на промените

В процеса на управление на промените персонала на индустриалното предприятие участва активно, като мениджърите и изпълнителите имат различни задачи, които са взаимнообвързани (фиг. 1). Това е така, тъй като те са засегнати от промените по различен начин, от където произтичат и различните особености на тяхното участие в управлението на процесите на промяна.



Фиг. 1. Участие на мениджърите и подчинените в процеса на управление на промените

- От казаното до тук може да се направи извода, че когато се **планират промените**, мениджърите и изпълнителите имат различни задачи за изпълнение.

v За *мениджърите*, например задачите, които трябва да реализират могат да бъдат свързани, например с определянето на времето, необходимо за осъществяване на промените. Освен това те трябва да определят какво точно трябва да се промени. Това ще изисква различни ресурси, които също е необходимо да бъдат определени.

v За *изпълнителите* задачите са други, тъй като те нямат поглед върху резултатите на цялото предприятие, а само върху извършването от тях дейности. Това е тяхната главна цел и задачите, които осъществяват са свързани с личните резултати, които постигат всеки ден. Когато се планират промените, изпълнителите искат да знаят как ще бъдат извършени, по какъв

начин ще ги засегнат и мениджърите трябва да им дадат съответните разяснения.

- При **осъществяване на промените** фокусът на управлението им е различен за мениджърите и за изпълнителите.

- v За **мениджърите** фокусът е върху усвояването на умения, които да помогнат за осъществяването на промените в цялото предприятие. За тази цел е необходимо осъществяване на съответното обучение.

- v За **изпълнителите** фокусът е върху начините, които ще им помогнат да преминат успешно през целия процес на промяна. Първоначално фокусът е върху това, да се помогне на изпълнителите да разберат своята роля и след това да си начертаят пътя, който трябва да следват през време на промяната.

- За да е **успешно участието** на персонала в управлението на промените в индустриалното предприятие, мениджърите е необходимо да определят персонала, който ще бъде засегнат от промените и да му се обяснят целите на промените. Не по-малко важно е те да се опитат да конкретизират трудностите, които могат да се появят при осъществяване на промените, както и появата на възможна съпротива у персонала. Планирането на промените е особено важна задача за мениджърския екип на индустриалното предприятие. То трябва да включва не само подходящи методи за управление на съпротивата, но и начини за подпомагане на персонала по време на процеса на промяна. Всичко това е необходимо да бъде обвързано с планове за комуникации, програми за обучение и програма за реализиране на промените.

За да **не ескалира съпротивата**, мениджърите трябва да изпълняват редица задачи, които могат да се групират по следния начин:

- Изясняване на истинските причини за несъгласието с промените.

Основен момент от съпротивата, независимо дали е изявена или скрита е, че хората реагират по негативен начин, независимо дали има основание за това. Понякога хората издигат стена около себе си, която е защитна система, когато се чувстват заплашени по някакъв начин. В същото време това забавя процесите.

Мениджърите трябва да си задават въпросите: Какъв е най-големият страх на съпротивляващите се? и Какво е най-важно за тях? Отговорите на тези въпроси са важни, особено ако и изпълнителите също не са наясно с тях.

- Показване на съпричастност с проблемите на изпълнителите.

Мениджърите трябва да се вслушат в това, което казват подчинените им и да им покажат, че са добронамерени. През цялото време на управлението на промените мениджърите трябва да демонстрират необходимото уважение към изпълнителите. Думите и постъпките трябва да показват съпричастие и желание за постигане на разбирателство.

Използването на силови методи е неуместно. Действията на мениджърите могат да възпламенят емоциите или да ги успокоят. Мениджърите не трябва да действат прибързано. Ако различията в мненията не са малки, ще са необходими повече време и усилия, за да се постигне сближаване на позициите.

Когато мениджъра предлага решение, той трябва да убеди хората, че е искрен. Още когато се представя промяната за пръв път, тя трябва да се опише на разбираем за изпълнителите език, като им се разясни какво ще спечелят и какви ще са проблемите за тях. Освен това мениджърите ще покажат уважение към подчинените си, ако разяснят и ползите за себе си от промяната.

- Съвместно участие на мениджъри и изпълнители при планирането на промените.

Добре е да се включват и мениджърите и изпълнителите при създаването на планове за промени в индустриалното предприятие. Ако това се осъществи, след това те ще ги поддържат и това ще улесни осъществяването на промените. Такова поддържане ще засили желанието за постигане на поставените цели на предприятието.

- Създаване на условия за осъществяване на отворени комуникации и атмосфера на разбирателство и сътрудничество в работните колективи.

Необходимо е да се създадат условия за добри, спокойни обноси и това ще допринесе за по-добра лоялност. Освен това трябва да бъдат подпомогнати мениджърите в техните усилия да се справят с поведение, което е вредно за колектива, например, нежелание за комуникиране или агресивно поведение. Важно е също така да се пресичат навреме нерегламентирани комуникации чрез честност и прямота и насърчаване на отворени комуникации между мениджърите и техните подчинени. Това може да бъде повод за организиране на постоянни срещи на мениджърите с изпълнителите.

Мениджърите трябва да елиминират както индивидуалните съперничества между индивидите, така и между отделните звена на фирмата. Всички трябва да разберат, че тяхната работа е в зависимост от работата на другите, а от нейните резултати зависи дейността на другите. Трябва да се зачитат индивидуалните постижения и да се вземат в предвид индивидуалните мнения. Фокусът трябва да бъде върху коопериране между работните групи и груповата работа за постигане на общите цели.

- Инвестиране в обучение и образование.

Трябва да се засили вярата в персоналните мнения, както и загрижеността за продължаване на обучението от топ-мениджъра надолу. Не само трябва да се инвестира в мениджърите, но и те трябва да бъдат обучавани да инвестират в своите подчинени. Освен това е необходимо да се поощряват тесни взаимоотношения между работните групи и повишаването

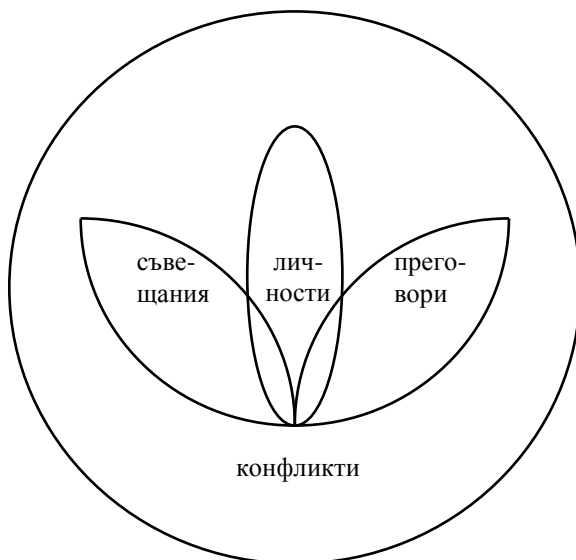
на комуникациите чрез насърчаване мениджърите да използват програми за изграждане на групата, общуване, разрешаване на конфликтите и мотивиране на персонала.

- Насърчаване на независимостта и стратегическото мислене.

Трябва да се разработи план за действие, включващ и отговорностите, с цел обучаване на мениджърите да мислят стратегически. Освен това трябва да се разяснява промяната на подчинените. Трябва да се насърчава самоуправлението на работните групи с цел подобряване на тяхната ежедневна работа, подобряване на продуктите с цел удовлетворяване на клиентите. Необходимо е да се насърчава и обвързването на независимото мислене с промените в индустриалното предприятие.

### 3. Решаване на конфликтите от мениджърите, в съответствие с мнението на подчинените

Могат да бъдат определени три основни области, в които е възможно възникването на конфликтите (фиг. 2): 1) при осъществяването на междуличностните взаимоотношения; 2) по време на провеждане на съвещания; 3) по време на преговори. Въпреки, че има сходство между тези области, за всяка от тях има различни причини за започването на конфликтите. Нека разгледаме всяка от тях по-подробно.



Фиг. 2. Основни области, в които е възможно възникването на конфликтите

1) *Конфликти при осъществяването на междуличностните взаимоотношения.* Понякога в ежедневно общуване, например между мениджър и подчинен, може да съществува конфликт, който не се забелязва от мениджъра. Ако някой човек, например от подчинените, който по принцип е словоохотлив или пък е приятел на мениджъра, започне да го избягва или е груб при разговор, то за това със сигурност има причина. Ако в същото време този човек е учтив с другите, обикновено това означава, че съществува конфликт между него и мениджъра. В такъв случай, за решаването на конфликта е добре мениджърът да следва следните стъпки:

- Да се опита да определи дали наистина има конфликт между него и подчинения му;
- Ако установи, че наистина има конфликт, трябва да се срещне насаме с подчинения си;
- Ако установи, че няма конфликт, но все пак има някакъв проблем, мениджърът трябва да попита подчинения си, какво мисли за това. Ако му се отговори, че няма проблем, все пак е добре мениджърът да изясни своята гледна точка относно проблема;
- Добре е мениджърът да търси обратната връзка. Не трябва да напада с обвинения подчинения си;
- Би било добре, ако мениджърът се опита да изслуша мнението на всички, които желаят да помогнат;
- Не трябва мениджърът да се отнася с пренебрежение към мнението на другите;
- Участващият в конфликта мениджър трябва да отдели известно време, за да обмисли своето мнение, съобразявайки се с вижданията на другите;
- Добре би било, ако мениджърът се опита да разбере, защо подчиненият му не одобрява неговата позиция;
- Мениджърът трябва да внимава да не задълбочи конфликта;
- Като последна стъпка, мениджърът трябва да изработи план за постигането на компромис, който да удовлетворява и двамата.

2) *Конфликти по време на провеждане на съвещания.* Конфликтите по време на провеждане на съвещания могат да имат много лоши последствия. Но конфликтите също така могат да бъдат и много полезни. Не трябва да се забравя, че конфликтите са в резултат на несъгласие. Ако подчиненият, който не е съгласен с мениджъра, поставя основателни въпроси, участниците в съвещанието трябва да отделят внимание на спорните въпроси. В този случай обсъждането ще бъде по-ефективно, ако мениджърът се съобразява с мнението на хората в неговата организация.

Обаче, ако подчиненият продължава да не е съгласен, тогава трябва да се предприемат специфични стъпки. Те могат да се използват като тактики за решаване на конфликти, които са възникнали при съвещания, при които е трудно да се изглади конфликта.

- Мениджърът трябва да потърси в позицията на другия кое според него е благоразумно и да го обмисли;
- Добре е мениджърът да намери обща изходна позиция в мненията и на двамата и да се съобрази с нея;
- Може решаването на проблема да се отложи за края на съвещанието;
- Ако е необходимо, възможно е решаването на спорните въпроси да се отложи за следващо съвещание;
- Положителен ефект би имал един разговор между двете страни на конфликта по време на почивката или след съвещанието;
- Трябва да се изяснят мненията на всички, тъй като някой може да даде предложение за решение;
- Мениджърът трябва да разясни своята позиция, но не трябва да налага своето мнение;
- Препоръчително е мениджърът да се съгласи, че другият има известно право и трябва да се намери решение, удовлетворяващо и двете страни;
- Накрая трябва да се постигне компромис.

3) *Конфликти по време на преговори.* Когато един мениджър участва в провеждането на преговори с клиенти, продавачи или дори с подчинени е важно той да се стреми към ситуацията “Аз печеля, ти печелиш”. Понякога всеки иска да постигне всичко, без да даде нищо. Всъщност повечето конфликти се случват, защото на всяка от страните ѝ се иска да спечели за сметка на другата. За да се преодолее такава ситуация и да се увеличи възможността за успех на преговорите трябва да се спазват някои принципи.

- Трябва мениджърът да избягва поведение, описвано като “защита - атака”;
- Добре е мениджърът да получи повече информация, като за целта поставя достатъчно на брой въпроси;
- Трябва мениджърът да обобщи получената информация - трябва да е сигурен, че е разбрал всичко правилно;
- Необходимо е мениджърът да разбере крайната цел на другия, като е по-добре повече да слуша, отколкото да говори.

Независимо от типа на конфликта, мениджърът трябва да се справя с него. Съществуват няколко основни правила, които изключват “удар с юмрук по масата”, но ако се спазват, ще се постигне хармония в нестабилна ситуация. Те са:

- Необходимо е мениджърът да промени своето разбиране, като го съобрази с позицията или мнението на другите. Той трябва да употребява изрази, като: “Считам, мисля, смятам и т.н.”, например “Чух мнението Ви и ще го взема предвид”;
- Нека другите хора да разберат, че мениджърът ги цени като личности, дори когато тяхното мнение е различно от неговото. Той трябва да употребява изрази, като: “Разбирам, ценя високо, уважавам, виждам колко сте чувствителни на тази тема и т.н.”, например “Чух Ви и уважавам мнението Ви”;

Трябва мениджърът да изложи своята позиция или мнение. Той трябва да употребява изрази, като, например “Не съм съгласен с Вас, но Ви ценя и нека постигнем компромис, който да не е за сметка на другия”.

#### **4. Заключение**

В заключение може да се посочи, че задачите, които изпълняват мениджърите и изпълнителите при управлението на промените в индустриалното предприятие са различни и разнообразни, но те биха могли да се групират по посочения начин. Ако тези задачи не се изпълнят е възможно да възникнат проблеми при осъществяването на промените, например силна съпротива у персонала срещу тяхното осъществяване. За да се избегнат проблемите е необходимо управлението на промените да започне още на етапа на тяхното планиране и да е насочено към персонала, както към мениджърите, така и към изпълнителите. Тогава мениджърите и изпълнителите ще работят заедно за успешното осъществяване на практика на промените. За да стане човек добър мениджър на конфликти е необходима известна практика. Но трябва да помни, че целта е постигане на компромис, така че и двете страни да са доволни. С други думи, трябва да се търси път, далеч от желанието за превъзходство.

#### **Литература**

1. <http://www.optionsfc.com>.
2. GERASKOVA, O., Management change, TU – Sofia, Sofia, 1999.