

Доц. д-р инж. О. Гераскова

МЕНИДЖМЪНТ НА
ПРОМЕНИТЕ
В ИНДУСТРИАЛНОТО
ПРЕДПРИЯТИЕ

Авангард Прима
София, 2021

Анотация

Учебникът е предназначен за студентите от Технически университет – София, специалности „Стопанско управление“, „Индустриален мениджмънт“ и „Управление на проекти“ от образователно-квалификационна степен магистър, както и „Публична администрация“ – образователно-квалификационна степен бакалавър. Той може да се използва също така и от студенти от други специалности и специалисти, работещи в тази област.

В учебника освен теория има и задачи за изпълнение, чрез изпълнение на които студентите по-лесно може да се усвоят теоретичния материал по изучаваните в лекционния курс теоретични проблеми, свързани с мениджмънта на промените. Освен това са разработени и проблемни ситуации с конкретни въпроси към тях, които са подходящи за обсъждане с цел практическо приложение на изучената теория.

© Доц. д-р инж. Олга Димитрова Гераскова, автор, 2021

Научни рецензенти

Проф. д-р инж. С. Велев

Проф. д-р инж. К. Ангелов

Проф. д-р инж. О. Андреев

ISBN 978-619-239-532-2

Авангард Прима, издател, 2021

СЪДЪРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. ПРОМЕНИТЕ И РАЗВИТИЕТО НА ФИРМАТА	5
1.1. СЪЩНОСТ НА ПРОМЕНИТЕ И РАЗВИТИЕТО НА ФИРМАТА	5
1.2. ВИДОВЕ ФИРМЕНИ ПРОМЕНИ	6
1.3. РЕАКТИВЕН И ПРОАКТИВЕН ПОДХОД	8
<u>ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ</u>	10
ГЛАВА 2. ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМАТА	12
2.1. ВЪНШНИ ФАКТОРИ	14
2.2. ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ	16
2.3. ТЛАСКАЩИ И ПОТИСКАЩИ ФАКТОРИ	21
<u>ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ</u>	23
<u>ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ</u>	26
ГЛАВА 3. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА НЕОБХОДИМОСТТА ОТ ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМАТА	27
3.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПРОБЛЕМА	27
3.2. СТЕПЕН НА УЧАСТИЕ НА ПОДЧИНЕНИТЕ	27
3.3. РОЛЯ НА РЪКОВОДЕЩИЯ ПРОМЯНАТА	29
<u>ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ</u>	33
ГЛАВА 4. ПРОЦЕСЪТ НА ФИРМЕНИТЕ ПРОМЕНИ	34
4.1. ЕТАПИ НА ВЪЗПРИЕМАНЕТО НА ПРОЦЕСА НА ПРОМЯНА	34
4.2. ПОДХОДИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ФИРМЕНИТЕ ПРОМЕНИ	35
<u>ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ</u>	41
<u>ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ</u>	44
ГЛАВА 5. СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ ВЪВ ФИРМАТА	45
5.1. ИЗТОЧНИЦИ НА СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ	45
5.2. УПРАВЛЕНИЕ НА СЪПРОТИВАТА КЪМ ПРОМЕНИТЕ	50
<u>ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ</u>	55
<u>ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ</u>	58
ГЛАВА 6. ПОДХОДИ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА ПРОМЕНИТЕ ВЪВ ФИРМАТА	60
<u>ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ</u>	63
<u>ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ</u>	63
ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМЕНИТЕ ПРОМЕНИ	65
7.1. ПРОБЛЕМИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЯНАТА	65

7.2. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕХОДНИЯ ЕТАП	66
7.3. ПРОЦЕСЪТ НА ЦЯЛОСТНА ПРОМЯНА НА ФИРМАТА	67
<u>ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ</u>	70
ГЛАВА 8. ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ	72
8.1. СЪЩНОСТ НА ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ	72
8.2. ПОДХОДИ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ	78
8.3. ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ НА ЦЕННОСТНАТА СИСТЕМА НА ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ	89
8.4. ТИПОВЕ ДЕЙНОСТИ В ПРОЦЕСА НА РАЗВИТИЕТО НА ФИРМАТА	89
8.5. УСЛОВИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СПОЛУЧЛИВИ ПРОГРАМИ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ	92
<u>ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ</u>	95
<u>ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ</u>	98
ГЛАВА 9. ОЦЕНЯВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА НА ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ ...	99
9.1. МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА	100
9.2. ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА	109
9.3. КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕШНО РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА	109
<u>ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ</u>	112
<u>ОТГОВОРИ</u>	114
ЛИТЕРАТУРА	132

<p style="text-align: center;">ГЛАВА 1 ПРОМЕНИТЕ И РАЗВИТИЕТО НА ФИРМАТА</p>
--

След запознаване с Глава 1 ще бъдете в състояние да:

✓*дефинирате*

промените и развитието на фирмата

✓*обясните*

видовете фирмени промени

✓*направите сравнение*

между реактивния и проактивния подход

1.1. СЪЩНОСТ НА ПРОМЕНИТЕ И РАЗВИТИЕТО НА ФИРМАТА

Мениджмънта на промяната на фирмената дейност е логическо свързване на миналото с настоящето и очертаване тенденциите на нейното бъдещо развитие.

Промяната е един процес, който може да се насочва от една добра и разумна мениджърска стратегия, с ясно очертани принципи и инструментариум за вземането на ефективни мениджърски решения. В този смисъл мениджмънта на промените е специфична функция на фирмения мениджмънт.

За да бъдат успешни промените в една стопанска организация (фирма) е необходимо:

1. Да се разкрият същността и особеностите на промените и влиянието на външната и вътрешната среда върху тяхната динамика.

2. Да се анализират източниците на съпротива срещу промените и развитието на фирмите.

3. Да се разработят основни подходи и методи за управление на промените.

4. Да се извърши оценка и планиране на промените и управлението на развитието.

Понятието "промяна" може да се отъждестви с преминаването от едно положение (състояние, процес и т.н.) в друго. Трябва да се прави разлика между понятията "промяна" и "иновация". Докато промяната отразява процеса на прехода, то иновацията следва да се разглежда като краен продукт, резултат на промяната. Нещо повече, редица автори уточняват, че само когато е възможно да бъдат определени резултатите от

промяната като положителни (според предварително възприети критерии), може да се говори за иновация. Следователно, *фирмената промяна трябва да се разглежда като целенасочена система от действия, имащи за резултат в общия случай организационна иновация и свързаните с нея (или осигурявани от нея) други видове иновации.*

1.2. ВИДОВЕ ФИРМЕНИ ПРОМЕНИ

Класифицирането на фирмените промени може да се направи според различни признаци, отразяващи целите на изследването и техния приоритет. Един такъв водещ признак е според характера и съдържанието на промените, диференциращ фирмените промени на *тактически* и *стратегически*.

Тактическите фирмени промени могат да се квалифицират като непрекъснати, еволюционни промени, провеждани в рамките на съществуващата организация на управлението с цел осигуряване и поддържане на ефективно фирмено поведение. Вътре в групата на тактическите промени може да се направи още по-голяма диференциация, като се разграничат:

1. *Настройваща или регулираща фирмена промяна*, имаща за цел осигуряване на динамично съответствие между търсеното ефективно фирмено поведение и вече формираната организация на управлението. В съдържателно отношение тази промяна представлява непрекъснат процес по подобряването на съществуващите методи на управление, разпределението на пълномощията и отговорностите, взаимодействието между звената на фирмата (персонала на фирмата) и т.н.

Следователно, източникът на настройващата промяна е вътрешнофирмен и тази промяна е насочена към разкриване на заложения потенциал на развитие в действащата система на управление.

2. *Адаптираща фирмена промяна (адаптация)*. За разлика от настройващата промяна, адаптиращата промяна се извършва във връзка с определени промени във външната за фирмата среда, изискващи съответни реакции. Такива промени във външната среда обикновено се идентифицират с пазарни промени (промени в конкуренцията, доставчиците и т.н.). Тук трябва да се отбележи, че макар и да имат порязък и дълбок характер в сравнение с настройващите, адаптиращите промени се извършват все пак в границите на съществуващото "status quo", т.е. в границите на съществуващата фирмена организация.

Стратегическите фирмени промени се различават съществено от тактическите, тъй като засягат основите на фирмената организация и поведение и се осъществяват за по-дълго време. Нещо повече, стратегическите промени са основата за по-нататъшното провеждане и на тактическите фирмени промени. За разлика от тактическите промени, стратегическите се пораждат от много големи изменения във външната

среда и при тях се засягат всички основни елементи на фирмата. Това се отнася до: глобалната цел и произтичащите от нея цели; технологиите и процедурите на управление; организационната структура; организацията и управлението на персонала; фирмената култура и ценностната ориентация на фирмата.

Промените във външната среда, пораждащи необходимостта от стратегически фирмени промени във фирмата най-често са: макроикономически промени (тенденции); промени в отрасловата структура; значими технологични промени; глобални конкурентни промени; промени в нормативната база.

Стратегическите фирмени промени се диференцират в две подгрупи в зависимост от вида и дълбочината на промените:

1. *Преориентиращи стратегически промени*, генерирани в отговор на очаквани промени във външната среда. Този тип промяна се извършва предварително, изпреварващо по отношение на промените в средата, които се очакват да настъпят. Инициативата за промените произтича от страна на висшето ръководство на фирмата (разбира се, ако то е достатъчно предвидливо). Поради тези си особености, преориентиращата стратегическа фирмена промяна се доближава до адаптиращата тактическа промяна, защото тази промяна (макар и дълбока), все пак се извършва в рамките на съществуващата организация.

2. *Преобразуващи или реорганизиращи стратегически промени*. Основната характеристика на тези промени е "разчупването" на съществуващите рамки на фирмената организация като цяло и на нейните базисни елементи в частност. За значимостта на тези промени говори фактът, че при тях се налага да се промени фирмената ценностна система - т.е. фирмената култура, а тя е най-трудно променяемият (и дълготраещ като процес) фирмен елемент. Коренните преобразования, характерни за преобразуващата стратегическа промяна имат рязък и същевременно рисков характер, като вероятността за успех не е особено голяма. Това е така, защото за разлика от преориентиращата промяна, преобразуващата промяна се прави не в резултат на прогнозирани (предвидени), а в резултат на вече настъпили промени във външната среда. Това означава, че по същество тези промени са непланирани и времето за тяхното планиране и провеждане е минимално. Заедно с това, преобразуващите промени засягат из основи интересите на фирмения персонал, поради което съпротивата срещу тях е особено голяма. От една страна, това е съпротивата на „старата гвардия”, (т.е. фирменият персонал с най-голям стаж), а от друга и на самите висши ръководители, пораждащи промените. Защото, в общия случай една голяма част от висшето ръководство бива редуцирана от направените промени.

В синтезиран вид тактическите и стратегическите промени са представени в табл. 1.1, като поради тяхната близост регулиращата и адаптиращата тактически промени са представени в общ блок.

Типове промени	Тактическа промяна (регулираща плюс адаптираща промяна)	Стратегическа промяна	
Ключови променливи		Преориентираща промяна	Преобразуваща промяна
Движещи сили на промяната	Стремеж към ефективност на фирмената дейност	В очакване на бъдещи промени в средата	В отговор на настъпили промени в средата
Фокус (акцент) на промяната	Фирмените звена (подсистеми)	Повечето от фирмените звена (подсистеми)	Цялата фирма, включително Фирмената култура
Насока/и на промяната	Към отделни фирмени подсистеми и групи	От периферията към центъра на фирмата	Рязка, цялостна промяна във фирмата
Роля на висшето ръководство	Обща подкрепа на промените и делегиране на средното равнище	Обща и специфична подкрепа на промените	Вземане на най-важните стратегически решения

Табл. 1.1. Стратегическа и тактическа промяна
1.3. РЕАКТИВЕН И ПРОАКТИВЕН ПОДХОД

Двата главни подхода, които могат да се използват от мениджърите са *планиране* и *реагиране*.

Планиране на промените се извършва, когато мениджърите разработват и изпълняват програма, която осигурява своевременно и планирано действие при промяна на фирмените дейности. В много случаи планирането на промените е много важно, защото мениджърите предвиждат развитието на факторите за промяна и се стараят да подготвят фирмата за приспособяване на дейностите с минимални промени.

Реактивният подход се използва, когато мениджърите просто реагират на необходимостта от промяна, когато тази необходимост е станала реалност. Това означава, че мениджърите използват този подход за промяна само в областите, които изискват незабавни решения на проблемите.

Планирането на промените е по-висш подход за промяна. То се използва често, когато промените във фирмата са големи и доста дълги. Като такива, те се нуждаят от повече време и ресурси и изискват допълнително изучаване за формулиране и изпълнение на промените. Планирането на промените не може да бъде особено ефективно, когато са необходими малки промени в дейностите на фирмата. Ключът към планирането на промените се състои в това, че мениджърите трябва да предвиждат типа на промените, които са необходими.

Реактивният подход обикновено е бърз и по-евтин за осъществяване от планирането на промените. Той е по-ефективен, когато се отнася за малки или ежедневни проблеми във фирмата. Тяхната промяна обикновено се нуждае от минимално планиране и най-лесно се управлява от мениджърите в момента на възникване на проблем. Други случаи, в които реактивният подход може да бъде по-подходящ, отколкото планирането на промените, са когато: външните и вътрешните фактори изискват бързи промени и планирането е невъзможно, защото фирмите имат нужда от ресурси или време, за да осъществят процеса на планирането; когато е необходимо извършването на множество малки промени във фирмата. Големите неуспехи в последния случай се дължат на неизползване на реактивния подход.

ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

1.1. ВИДОВЕ ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМИТЕ

Припомнете си кои са видовете промени във фирмите и след това ги попълнете в полетата, дадени по-долу.

1. Промяна, която представлява непрекъснат процес по подобряването на съществуващите методи на управление, разпределението на пълномощията и отговорностите, взаимодействието между звената на фирмата и т.н.

2. Промяна, която се извършва във връзка с определени промени във външната за фирмата среда, изискващи съответни реакции.

3. Промяна, която се извършва предварително, изпреварващо по отношение на промените в средата, които се очакват да настъпят.

4. Промяна, която се прави в резултат на вече настъпили промени във външната среда.

1														
2			3											
			4											

Кои от тези промени са тактически и кои стратегически?

1.2. ВИДОВЕ ФИРМЕНИ ПРОМЕНИ

Отговорете на следните въпроси:

1. Коя е движещата сила на тактическата промяна?
2. Кой е фокусът (акцента) на проеобразуващата промяна?
3. Коя е насоката на тактическата промяна?
4. Каква е ролята на висшето ръководство при преориентиращата промяна?

1.3. РЕАКТИВЕН И ПРОАКТИВЕН ПОДХОД

Припомнете си и попълнете празните полета:

1. Когато мениджърите разработват и изпълняват програма, която осигурява своевременно и планирано действие при промяна на фирмените дейности, се използва подхода _____.

2. Подходът, който е бърз и се отнася за малки или ежедневни проблеми във фирмата е _____.

ГЛАВА 2 ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМАТА

След запознаване с Глава 2 ще бъдете в състояние да:

✓*дефинирате*

десетте принципа на Питърс за промяната

✓*обясните*

действието на външните фактори за промяна

✓*разберете*

кои са вътрешните фактори за промяна

✓*анализирате*

действието на тласкащите и потискащите фактори

Том Питърс, известен консултант по фирмено управление, разглежда промяната като главна опасност за големите бизнесструктури, които трудно се приспособяват. Той обръща внимание върху десет фактора, чието действие в съвременните условия е “смъртоносно” за големите корпорации (Принципи на Питърс за промяната):

1. Безпрецедентна несигурност
2. Недостиг на време
3. Разпокъсан пазар
4. Качество, дизайн и обслужване
5. Поведение на фирмите-гиганти
6. Нови организационни конфигурации
7. Модификации в икономите от мащаби
8. Кооперационни връзки
9. Интернационализацията във всички сфери
10. Обогаляване на длъжностите на мениджърите на най-ниско управленско ниво

1. Безпрецедентна несигурност

В наше време нещата не са така стабилни и предвидими, както преди 25 години. Въпреки това много компании отказват да правят промени.

2. Недостиг на време

Скоростта, гъвкавостта и адаптивността се превръщат в съществени движещи сили за постигане на по-добри конкурентни позиции.

3. Разпокъсан пазар

Маркетингът в пазарните ниши става все по-силно предизвикателство за големите фирми, които досега по традиция печелеха предимно от масовото производство.

4. Качество, дизайн и обслужване

В много случаи българските продукти се оказват с по-лошо качество и дизайн от вносните. За да преодолеят това, българските фирми трябва сериозно да се заемат с решаването на тези проблеми.

5. Поведение на фирмите-гиганти

В миналото най-големите фирми безотговорно разпиляваха технологии и предимства. Фирмата-голиат на бъдещето няма да може да си позволява това. За да не загуби своите позиции на пазара, тя трябва да притежава мисленето, поведението и подвижността на малката фирма.

6. Нови организационни конфигурации

Най-вероятно йерархията ще бъде забравена. С въвеждането на високотехнологични информационни системи, компютърни мрежи и експертни системи фирмите ще могат да функционират с по-малко на брой йерархични управленски равнища.

7. Модификации в икономите от мащаби

Старите представи за икономии от мащаби се преосмислят критично. Големите мащаби вероятно ще продължат да бъдат предимство при осигуряването на достъп до пазарите на капитали и фактори на производството, но успешното работещите големи фирми на бъдещето ще бъдат съставени от множество малки фирми.

8. Кооперационни връзки

Когато фирмите се специализират, те започват все повече да зависят една от друга. В кооперационните системи печалбите и успехите на свързаните фирми са взаимно обусловени.

9. Интернационализацията във всички сфери

Съвременните стопански единици се намират помежду си в отношения на поддоставчици. В условията на глобални по своя характер информационни и транспортни връзки всеки национален пазар е потенциална сфера за дейност на чуждите фирми.

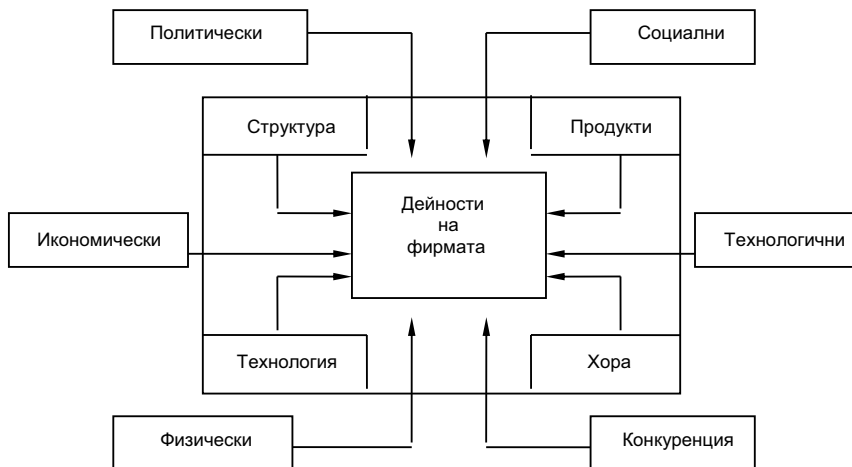
10. Обогавяване на длъжностите на мениджърите на най-ниско управленско ниво

Те играят ключова роля при получаването на информация, съдействаща за намаляване на разходите и за повишаване на качеството. В бъдеще на тях следва да бъдат делегирани повече отговорности и права за вземане на решения.

Факторите за промяна могат да се класифицират в две групи: *фактори на външната среда и вътрешни фактори*. Много фактори на външната среда не се следят от управлението, но вътрешните фактори, действащи вътре във фирмата, обикновено се контролират от мениджмънта.

2.1. ВЪНШНИ ФАКТОРИ

Средата на фирмата има директно влияние върху дейностите ѝ. Важно е за мениджърите да знаят как промените в обществото ще се отразят върху тяхната фирма в бъдеще (положително или не). Фирмените промени могат да са в резултат на влиянието на шест външни за фирмата фактори: *икономически, политически, социални, технологични, конкуренция и физически* (фиг. 2.1).



Фиг. 2.1. Външни и вътрешни фактори за фирмени промени

Икономическите фактори, които налагат на мениджърите да променят тяхната фирма са инфлацията, националният продукт и финансовите запаси. Мениджърите трябва да реагират на промени в пазарните условия: Конкурентите въвеждат нови продукти, увеличават разходите за реклама, снижават цените или подобряват обслужването. Във всеки от тези случаи е необходимо да се реагира на промяната, освен ако мениджърът може да си позволи да допусне намаляване на печалбата и пазарния дял и да бъде доволен от това. Същевременно възникват изменения в предпочитанията и доходите на потребителите. Продуктите на фирмата могат да престанат да бъдат привлекателни за клиентите. Вместо това могат да им се предлагат по-евтини и същевременно по-висококачествени разновидности на същия продукт.

Една фирма се изправя пред предизвикателството рязко да промени стратегията си, когато срещу фирмата се изправя конкурент, който е намерил по-добро решение за осигуряване на същите стоки или услуги, обикновено прилагайки различни методи на конкурентна борба. В този случай може да се наложи промяна дори на стратегии, които в

продължение на много години преди това са носили успех. Трябва да се отбележи също така, че промяната не гарантира винаги положителни резултати.

Друг източник на външен натиск върху пазара е снабдяването на фирмата с ресурси. Една промяна в количеството и качеството на човешките ресурси може да наложи промени в самата фирма. Например въвеждането на автоматизирани технологии може да бъде предизвикано от намаляващо предлагане на работна сила. Разбираемо е също, че промените в снабдяването с определени материали и енергия могат да накарат фирмата да замени тези материали с други.

Мениджърите могат да се нуждаят за съществуващите дейности на фирмата от нови закони, търговски тарифи и вътрешнофирмени решения, произхождащи от *политическите фактори*.

Социалните фактори са: ценности, норми, отношения, навици, обичаи и демографски особености.

Технологичните фактори: трансфер на изобретения и иновации, могат да са благоприятни или да заплашват фирмите, в зависимост от това, как мениджърите ги прилагат. Бурното развитие на науката след Втората световна война доведе до въвеждане на нови технологии почти при всяка управленска функция. Компютрите направиха възможна както бързата обработка на данните, така и решаването на комплексни производствени задачи. Новите машини и процеси, а така също и роботите, революционизираха начина на производство и продажби за много от стоките.

Едно от технологичните средства - информационните технологии, преобрази фирмите както никога преди това. Възможностите, предоставяни от изчислителните машини, програмните продукти и телекомуникациите, позволяват организиране по нов начин на много стопански процеси. Ефективното прилагане на управленски технологични системи може да доведе до конкурентни предимства, произтичащи от намаляване на разходите, съкращаване на времето за работа, повишаване на качеството на крайния продукт, по-добро усвояване на ресурсите или подобряване на условията на труд.

Сливанията, ценообразуването и промените в стратегиите при *конкурентите* са критични фактори, които може да са ръководещи при фирмените промени.

Фирмата често може да има нужда за своите съществуващи дейности от достатъчно ресурси, като например, вода, въглища, газ и т.н., които са *физически фактори на средата*.

Мениджърите не контролират измененията в заобикалящата среда, но те могат да наложат осъществяване на големи промени, които са от значение за съдбата на фирмата в перспектива. По цял свят постоянно се

наблюдават промени в конкуренцията и условията на международните пазари.

Промените в околната среда на фирмата може да са благоприятни или не, в зависимост от това, дали мениджърите предвиждат промените и как реагират на тях.

2.2. ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ

Важно е да се знае, че външните и вътрешните фактори са тясно взаимосвързани. Тъй като фирмите работят като отворени системи, взаимодействието между външните и вътрешните фактори винаги съществува. Мениджърите трябва да определят не само причините за промяната, но също така и външните и вътрешни *области на промяна*. Само когато мениджмънта може да реагира коректно на промените и да извършва необходимите дейности, фирмите могат да бъдат ефективни.

Силите на промяната, които възникват в самата фирма, се отнасят до *процеси* и до *хора*. Силите, свързани с процесите, обхващат вземането на решения, комуникациите и междуличностните отношения. Сривове или проблеми във всеки от тези процеси поражда сили на промяната. Решенията могат да не се вземат, да не се вземат навреме или да не бъдат добри. Комуникациите могат да се прекъсват, да са безполезни или просто неуместни. Задачите могат да не бъдат изпълнени или да не бъдат довършвани, тъй като отговорните за това хора не са разбрали естеството на проблема. Поради неподходящи комуникации или поради тяхното отсъствие може да не се изпълни поръчка на клиент, да не се разгледа оплакване, да не се попълни фактура или да не се плати на доставчик. Конфликтите между личностите и между отделите са израз на сривове във взаимодействието между хората.

Ниският морал, голямото текучество и многото отсъствия от работа свидетелстват за наличие на проблеми, които трябва да бъдат изяснявани. Стачка или напускане на фирмата са явни признаци за наличие на проблеми. Към тях се прибъгва най-вече защото те подтикват управляващите към действия. В повечето фирми е налице недоволство от страна на заетите. Голямата опасност идва от пренебрегването на техните оплаквания и предложения.

Вътрешните фактори, които най-често водят до промени са: *организационната структура, продуктите, технологията и промени на персонала.*

Организационната структура - промените са в резултат от разрастване на фирмата или промяна на целите .

Продуктите - новите продукти може да се нуждаят от ново производство, маркетинг и счетоводство.

Технологията - промяната на съществуващата технология може да изисква преквалификация и промени на персонала.

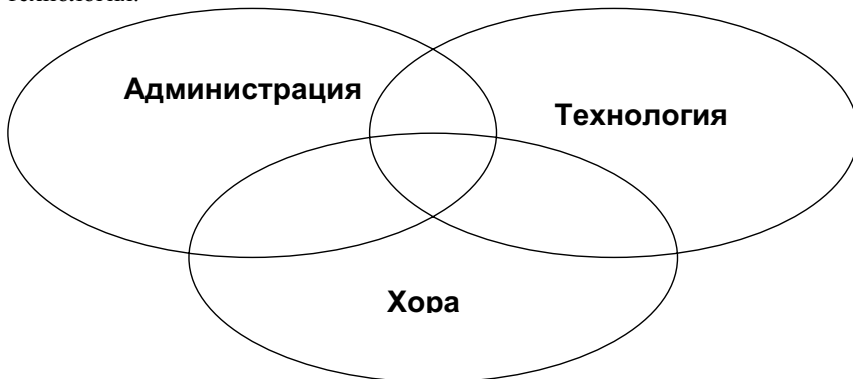
Хората - промяна на становищата на членовете на колектива, на заплатите или на мотивацията им.

Промяната в технологията на фирмата изисква изменение в оборудването, производствения процес, научно-изследователската работа или производствените методи. Промяната на управлението на фирмата изисква промяна на организационната структура, методите за комуникация, целите, стратегиите и системите за възнаграждение на труда. Промените на хората представляват промяна на техните становища, заплати, умения и поведение.

Важно е за мениджърите да разпознават обектите за промяна, което ще доведе до положителни резултати. Както се вижда от фиг. 2.2, тези три области на фирмата донякъде са взаимосвързани и промяна в една област води до промяна в друга област. Ние ще разгледаме всяка от тези области на фирмата, които може да бъдат обект на промяна.

Промяна в технологията

Проблем, който често притеснява мениджърите, осъществяващи промяната в технологията е как да се постигне баланса между новото и установената практика. Новото изисква иновации, които увеличават ефективността на производството. Обаче, в много случаи, подпомагането на ефективността на производството може да намали работоспособността на хората и подпомагането на работоспособността може да намали ефективността на производството. Нещо повече, подпомагането на ефективността на производството е полезно за въвеждането на промяна, но осъществяването на практика на промяната се улеснява от съществуващата технология.



Фиг. 2.2. Области, които са обект на фирмена промяна

Един отговор на тази дилема е разработването на организации, които еднакво добре съвместяват тези две изисквания - създаване на

структури, които са подходящи и за ефективността на производството и за работоспособността на хората. Том Бърнс и Г. М. Сталкър определят два типа на организационната структура: органичен и механистичен. Органичните организационни структури са децентрализирани структури и по такъв начин повишават производителността. Механистичните структури са централизирани структури и са подходящи за задачи, които имат нужда да бъдат рутинизирани. Най-добре е да има отделни структури: органична структура за инициатива за промени и механистична структура за практическо осъществяване на техническите промени. Има четири начина за използване на този подход, които фирмите могат да използват при осъществяване на промени в технологиите: променяеми структури, иновационни отдели, рисков колектив и ръководещ промяната.

Променяеми структури

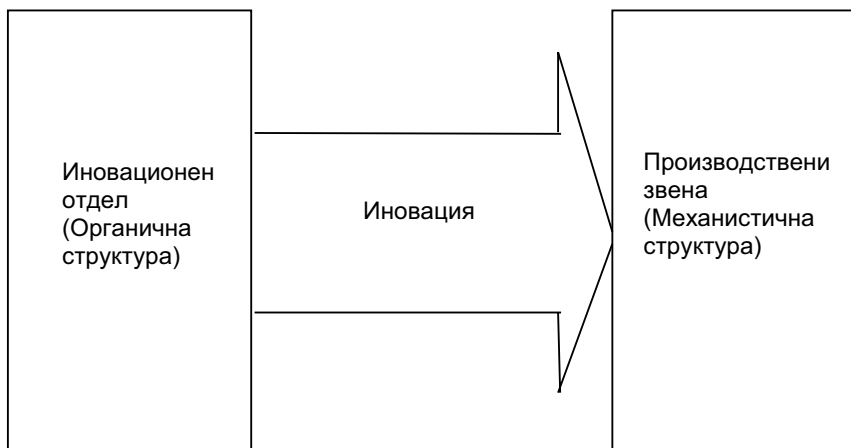
Променяемите структури са предназначени за случаите, когато мениджърите променят техния отдел или организация от органична на механистична структура или обратно, в зависимост от нуждата за иновации или осъществяване на практика. Този метод е по-удачен за прилагане в много малки фирми, като дребни производители или ресторанти.

Иновационни отдели

В по-големите фирми могат да се използват **отдели по иновациите** за въвеждане на промените. Тези иновационни отдели са с органична структура за улесняване развиването на нови идеи и техника. Идеите, които се считат за добри, отиват в звена с механистична структура за практическо изпълнение. Отделите за проучване и развиване често са с органична структура, с цел генериране на идеи. Иновацията възниква при органичната структура и прилагането на практика се извършва при механистична структура. Фиг. 2.3 показва връзките между различните отдели, като иновацията възниква при органичната структура и прилагането на практика се извършва при механистична структура.

Рисков колектив

Рисковият колектив е временен колектив от членове на фирмата, създаден с цел генериране на нови идеи. Те са доброволци от бюрократичната организация, които се задушават творчески. В отделни случаи са осигурени с отделни помещения и улеснения. Големите корпорации използват рискови колективи за решаване на технически проблеми и подпомагане на промените.



Фиг. 2.3. Иновация и прилагане на практика

Ръководец промяната

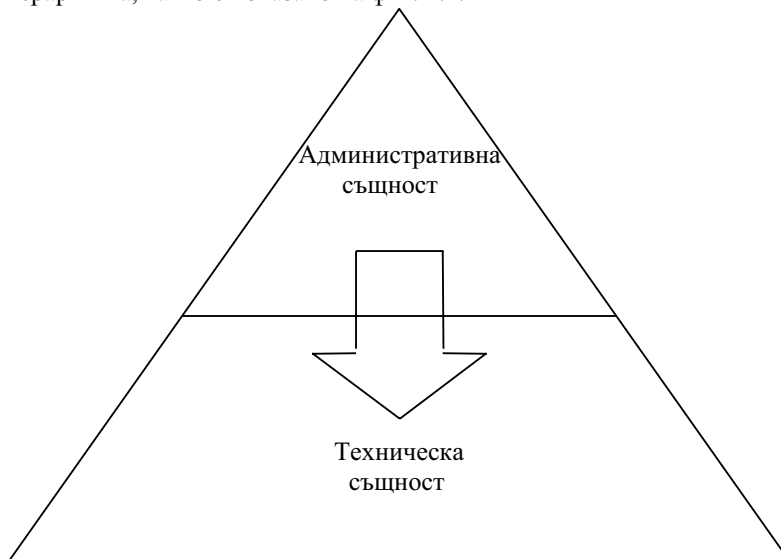
Ръководецът промяната е член на фирмата, който е назначен да отговаря за сполучливо прилагане на практика на промените. Това може да бъде мениджър или човек, който не е мениджър, но който като създател на идеята ръководи промяната. Той трябва да е предан на промяната и да има желание да изразходва време и енергия, за да реализира промяната. Това са индивиди, които се борят със съпротивата срещу промените и активно търсят ресурсите, които са необходими за практическо осъществяване на промяната. Управителите на фирмите често са отлични ръководещи промяната, защото имат индивидуална власт, за да могат да придвижват идеята през бюрократичните спънки.

Административни промени

Административни промени са изменения в организационните структури, начините за комуникация, структура на управление, цели, стратегии и системи за възнаграждение. Промяната често се прилага на практика в административната област на фирмата за подобряване координацията и контрола на мениджърите и дейността на членовете на фирмата. Мениджърът може, например да промени стратегиите на фирмата, които изискват да се прилагат на практика новите структури за координиране и контрол на дейностите, които планират поддръжката на новата стратегия. Административната промяна е важна, когато фирмата трябва да възприеме нови мениджърски методи за увеличаване на производителността на труда или за избягване на неуспехите.

Един начин за мениджърите да разбират процеса на административни промени е *двойствено-същностния модел*. Според двойствено-същностния модел противопоставянето на органичната и

механистичната структура е частично подчинено на нуждата за административна или технологична промяна. Двойствено-същностния модел определя две същности за фирмите: административна и техническа. Административната същност е по-високо над техническата същност в йерархията, както е показано на фиг. 2.4.



Фиг. 2.4. Двойствено-същностен модел за административна промяна

Когато административната същност трябва да бъде променена и може да се очаква несигурна среда, тогава подходящата структура е органичната в административната същност и техническата в техническата същност. Органичната административна среда позволява на мениджърите да са производителни и иновативни, което им дава възможност да се приспособят към средата. Иновациите възникват в административната същност и тогава се прилагат на практика в механистичната структура в техническата същност.

Промяна на хората

Третата област на фирмена промяна е на **хората** (членовете на фирмата). Като обект на промяна, промяната на хората е промяна на ценностите, становищата, уменията, изпълнението, вижданията и поведението на персонала. Факторите за започване на промяната на хората може да са от фирмата или може да са външни за фирмата. Процесът на промяна на хората може да се отнася както до индивидите, групите, така и до всички членове на фирмата.

Промяната е една от най-сериозните заплахи за сигурността на **работното място** на индивида. Преди промяната служителите са били

обучавани за извършване на конкретни дейности и след доброто им усвояване са получавали награди и повишения. Те са се научили да разбират влиянието на външните фактори върху фирмата и имат представа за бизнеса. Това е тяхната фирмена нагласа.

Промяната в **задачите** внася елемент на несигурност и съответно модифицира нагласата. Тъй като нагласата отразява мястото на индивида във фирмата, той се противопоставя на всяка промяна. Затова за фирмите е трудно да въвеждат ефективно съществени промени.

Способността на фирмата да променя **нагласата на персонала** се превръща в нейно голямо конкурентно предимство. Персонала улеснява осъществяването на стратегията на фирмата. Без подкрепата на персонала и на мениджърите, фирмата може да не изпълни своя стратегически план.

Освен това, хората възприемат фирмените цели от своя собствена позиция. Ако всички заети в една фирма преследват едни и същи цели и имат еднаква фирмена нагласа, тогава възможностите за тяхното постигане са безгранични.

И накрая, хората могат да помогнат за осъществяване на промяната. Оценяването на труда и системите за управление могат да променят структурата на поощренията и наградите, като наблегнат върху промяната. Много пъти фирмата желае да осъществи промяна, но не модифицира системата на възнаграждения, която е от жизненоважно значение за персонала.

2.3. ТЛАСКАЩИ И ПОТИСКАЩИ ФАКТОРИ

Въпреки че фирмите са подложени на влиянието на фактори за промяна, важно е да се знае, че други фактори действат за поддържането на фирмата в състояние на равновесие. Факторите, противопоставящи се промяната са също фактори, поддържащи устойчивост или равновесие.

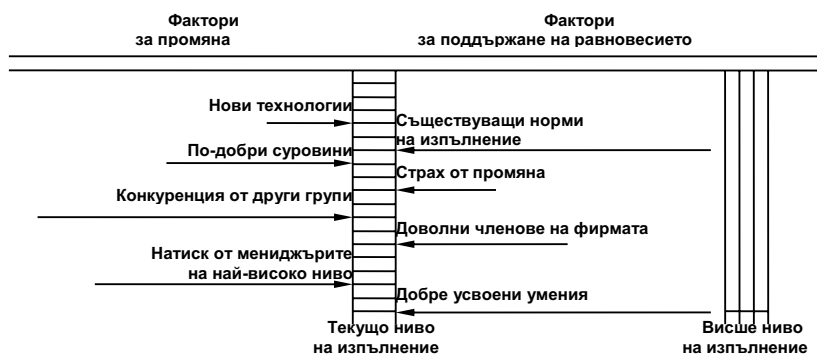
Според “тласкащата” теория на Курт Ливайн, всяко поведение е резултат от равновесие между *тласкащите* и *потискащите* фактори. Тласкащите фактори действат в една посока, потискащите в друга. Задачата е да се съчетаят тези два типа фактори. Увеличаването на влиянието на тласкащите фактори може да ускори промяната, но това може също така да увеличи влиянието на потискащите фактори. Например, мениджърът може да обясни на подчинените, че те ще имат повече свободно време, след като се въведе промяната и това ще доведе до увеличаване на производителността. Но, ако съществува враждебност, недоверие и голяма съпротива от страна на персонала, това може да е причина за влошаване на производителността.

Когато има желание за промяна, естествената тенденция е тласкаща. Обаче, естествената тенденция за който и да е случай при тласкането напред е двойствена: тласкащите фактори активизират потискащите ги

фактори. Следователно, за да е успешна промяната, по-важно е да се намалява влиянието на потискащите фактори, отколкото да се увеличава влиянието на тласкащите фактори. В производството например, мениджърът ще получи по-добри резултати, ако определи съвсем точно бюрократичните спънки и ги елиминира.

Обобщаващ модел за влиянието на тласкащите и потискащите фактори е показан на фиг. 2.5: факторите могат да бъдат от много типове и да влияят върху отделен индивид, група или цялата фирма.

Програмите за планирана промяна трябва да се създават с цел отстраняване или отслабване на потискащите фактори и с цел създаване или засилване на тласкащите фактори, които съществуват във фирмите.



Забележка: Дължината на стрелките е равна на размера на действие на фактора

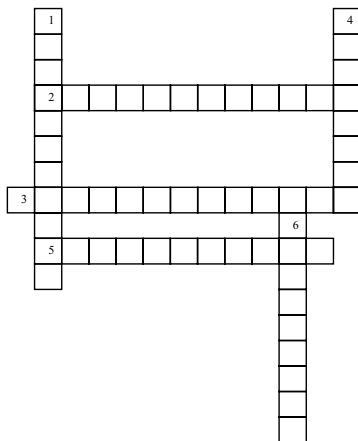
Фиг. 2.5. Обобщаващ модел за влиянието на тласкащите и потискащите фактори

ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

2.1. ВЪНШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

Припомнете си кои са външните фактори за промяна във фирмите и след това ги попълнете в полетата, дадени по-долу.

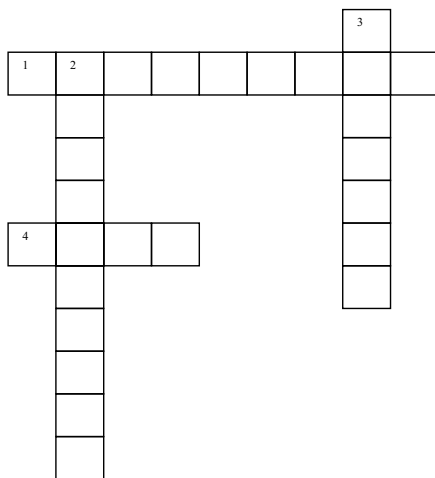
1. Външни фактори за промяна, напр. нови закони, търговски тарифи.
2. Външни фактори, които налагат на мениджърите да променят тяхната фирма, напр. инфлация, финансова политика.
3. Външни фактори за фирмена промяна, напр. информационни технологии, програмни продукти.
4. Външни фактори, които налагат на фирмата да осъществи промени, напр. промяна в количеството и качеството на човешките ресурси.
5. Външни фактори, които оказват въздействие върху фирмите за промяна, напр. сливания, ценообразуване, промени в стратегиите на конкурентите.
6. Външни фактори за промяна във фирмата, напр. вода, въглища, газ.



2.2. ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

Припомнете си кои са вътрешните фактори за промяна във фирмите и след това ги попълнете в полетата, дадени по-долу.

1. Вътрешен фактор, който води до промяна, в резултат от разрастване на фирмата или промяната на целите.
2. Вътрешен фактор, който води до преквалификация и промяна на персонала.
3. Вътрешен фактор, който води до промяна на начина на производство, маркетинга и счетоводството.
4. Вътрешен фактор, който води до промяна на становищата на членовете на колектива, на заплатите или на мотивацията им.



2.3. ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМАТА

Обяснете:

1. Кои фактори за промени са икономически?
2. Кои са социалните фактори за промени?
3. Какво представляват физическите фактори за промяна?
4. В резултата от какво могат да възникнат промени на организационната структура?
5. Кой проблем притеснява често мениджърите, осъществяващи промяна в технологията?

2.4. ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

Попълнете съответните букви в полетата със съответния номер, за да получите външните и вътрешните фактори за промяна.

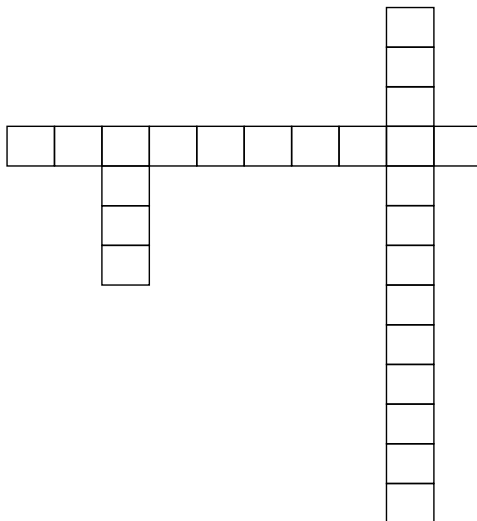
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
О	И	К	Н	Т	Е	С	Ч	Р	Л	У	П	А	Ц	Г	Я	Д	М	Ф	З	Х

12	9	1	17	11	3	5	2													
1																				
10								21	1	9	13									
2				3	1	4	3	11	9	6	4	14	2	16						
5	6	21	4	1	10	1	15	2	16											
2																		19		
8		2	3	1	4	1	18	2	8	6	7	3	2							
6																		20		
7																		2		
3																		8		
2																		6		
			7	1	14	2	13	10	4	2								7		
																		3		
7	5	9	11	3	5	11	9	13										2		

Съставете списък с външните фактори за промяна и списък – с вътрешните фактори.

2.5. ОБЕКТИ НА ФИРМЕНА ПРОМЯНА

Припомнете си кои са обектите на промяна във фирмите и след това ги попълнете в полетата, дадени по-долу.



ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ

2.1. ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ И ОБЛАСТИ НА ПРОМЯНА ВЪВ ФИРМАТА

Фирма „Ботуш” е създадена през 1986 година с предмет на дейност ремонт на обувки. През 1999 год. тя е приватизирана. През 2009 година, поради кризата в икономиката е трябвало броят на работниците да бъде намален от 25 човека на 3 човека. Сменено е и местоположението на фирмата, тъй като заеманото преди помещение вече се е оказало твърде голямо и скъпоструващо. С цел привличане на повече клиенти се е наложило закупуването на нова машина, чрез която се извършват по-специални операции. Сега фирмата функционира успешно.

Въпроси:

1. Кои външни фактори са оказали влияние за промяната на собствеността и кои – за намаляване броя на работниците?
2. Обяснете кои области на фирмата са станали обект на промяна след намаляване броя на хората?

ГЛАВА 3 ОПРЕДЕЛЯНЕ НА НЕОБХОДИМОСТТА ОТ ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМАТА
--

След запознаване с Глава 3 ще бъдете в състояние да:

✓*определите*

необходимостта от промени във фирмата

✓*изясните*

степената на участие на подчинените

✓*дадете отговор*

дали да се използва ръководещ промяната

Процесът на промяна започва с определяща фаза, по време на която управлението на фирмата трябва да реши да действа или не.

3.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПРОБЛЕМА

Действията на мениджърите в определящата фаза ще се улеснят от отговорите на следните въпроси:

1. Кой е проблема?
2. Какво трябва да се промени при решаване на проблема?
3. Какви резултати (цели) се очакват от промяната и как може тези резултати да бъдат измерени?

Отговорите на тези въпроси могат да се получат от информацията, събрана от информационната система на фирмата. Освен това, мениджърите и служещите могат да се срещнат, за да се изяснят техните гледни точки. Техническите проблеми могат лесно да се определят, но проблемите в поведението обикновено изискват обширен анализ.

Във фазата на определянето мениджърите трябва да вземат две ключови решения. Те трябва да определят **степената на участие на подчинените в процеса на промяна** и да решат дали да се използва **ръководещ промяната**. Тези две решения се използват не само за определяне на процеса на промяна, но също така за постигане на успех на предлаганата програма.

3.2. СТЕПЕН НА УЧАСТИЕ НА ПОДЧИНЕНИТЕ

Степента, до която подчинените участват във вземането на решения за промяна, оказва въздействие върху техните действия. Файол, например,

говори за принципите на централизация, в зависимост от степента на съдействие на подчинените при вземане на решения. Изследванията на Хейтърн установяват положително въздействие на стила на низовите ръководители, които приемат от служещите забележки за своята дейност. Проучванията на Хейтърн създават първите научни доказателства за взаимовръзките между участието на служещите във вземането на решения и техните производствени резултати. Класическите изследвания на Кох, Френч и Ливайн показват, че участието на подчинените води до висока производителност, удовлетворение и ефективност на хората.

Трябва да се вземе решение за определяне на степента на участие на подчинените. Действителната степен, в която подчинените се включват в програмите за промяна не е лесна за определяне.

При *едностранния подход*, подчинените е възможно да не съдействат на програмата за развитие или промяна. Определянето или решаването на проблема се извършва от управлението. Това се осъществява чрез *“постановяване”* - висшето управление съставя програмата и от подчинените се очаква да се съгласят с нея, без въпроси. Вторият едностранен подход е *“поставяне на мястото”* - персонала е “поставен на мястото си”, така че управленският персонал е решаващ фактор в развитието на фирмата. И накрая, едностранният подход може да насочи вниманието си преди всичко към *структурата*, при което измененията в организационната структура се извършват чрез административно разпореждане.

Едностранно	Участие	Делегиране
(Основното внимание е върху управлението на процеса на вземане на решение)	(Основното внимание е върху взаимодействието и разпределението на участието между мениджъра и подчинените)	(Основното внимание е върху вземане на решение от подчинените)

Фиг. 3.1. Стратегии за въвеждане на големи и/или малки промени

Другият краен подход е *делегирация подход*. В този подход подчинените активно участват в програмата за промяна чрез една от следните две форми: дискуссионни групи и Т-групи. В *дискуссионните групи*, мениджърите и техните подчинени се събират, за да обсъдят проблема и да определят подходящия метод, без мениджърите да налагат своето собствено решение на групата. В *Т-групите* основно вниманието е насочено към увеличаване на самоусещането на индивидите. По-малка структура, отколкото дискуссионната група, Т-групата се използва за поставяне началото на програмата за промяна.

Делегирацията поставя ударението върху съвместната работа на подчинените и висшето ръководство при изработването на подхода за

промяна. Ако се използва коректно, делегиращият подход е най-важната стъпка в създаването на пълно участие на подчинените.

Подходът “участие” е изграден върху основното положение, че управляващите фирмата трябва да използват своята власт, след като вземат в предвид: 1) желанието на хората за участие в промяната; 2) включване на хората в процеса на промяна още при вземането на решение за извършване на промяна; 3) времето, необходимо за извършване на промяната. Този подход може да се приложи по два начина:

1. *Групово вземане на решение.* Проблемът се определя от управлението и се уведомяват подчинените. Тогава те могат да предлагат алтернативни решения и да определят най-добрия метод за осъществяване на промяната. Това е предпоставка подчинените да се чувстват много ангажирани във вземането на решението, защото те участват в този процес.

2. *Групово решаване на проблемите.* Тази форма се използва при определяне на проблема и при вземане на решение. Групата е въвличена в целия процес на вземане на решение и това помага хората да се запознаят изцяло с програмата за промяна, която накрая ще осъществят на практика.

Разглеждането на сполучливите случаи на промяна на фирмата показва, че подхода с участие е относително по-сполучлив, отколкото едностранныя и делегиращия подход.

3.3. РОЛЯ НА РЪКОВОДЕЩИЯ ПРОМЯНАТА

Още в началото на процеса на промяна, фирмата може да потърси помощта на *агент по промяната (ръководещ промяната)* (фиг. 3.2). Това е човек, който ще е отговорен за управлението на промяната. Той може да помогне при определянето на проблема и може да се включи в създаването на планове за действие.

Тъй като хората се стремят да намират отговори в традиционни решения, то обикновено е необходима намеса на ръководещия промяната. Той вижда по различен начин ситуацията и се стреми да промени равновесието.

Успехът на програмите за промяна зависи твърде много от добрите взаимовръзки между ръководещия промяната и мениджърите на фирмата, които вземат решенията. Следователно, формирането на намесата е решителна фаза.

Намесата на ръководещия промяната се осъществява в цялата фирма: между хората и във всички звена на фирмата, с цел да се помогне за подобряване на тяхната ефективност. Във фирмите могат да се използват голям брой форми на намеса. Първо, *външен* ръководещ промяната, който осъществява намесата и прави предложения за извършване на промяна. Второ, *вътрешен* ръководещ промяната, който е индивид, работещ в организацията и е запознат с проблемите. И накрая, голям брой фирми

използват съвместна *външно-вътрешна* форма за намеса. При този подход се използват познанията и уменията на външните и вътрешните ръководещи промяната.

Всяка от трите форми на намеса има предимства и недостатъци.



Фиг. 3.2. Разширен модел на процеса на промяна на фирмата

Вътрешният ръководещ промяната познава хората, работата и взаимоотношенията във фирмата, което може да му помогне при интерпретиране на информацията и за разбиране на проблема. Но той може да има пристрастен поглед върху ситуацията и да не е обективен. Освен това, ако ръководещият промяната е човек от фирмата, то той вероятно участва в неформална група, поради което отношението му към хората във фирмата може да не бъде еднакво безпристрастно.

Недостатъкът при използването на *външен ръководещ промяната* е, че често на него се гледа като на външен човек от страна на служителите във фирмата, което води до необходимост от създаване на разбирателство между ръководещия промяната и мениджърите. Гледната точка на външния ръководещ промяната, по отношение на проблемите на фирмата, често е различна от тази на мениджърите, което води до проблеми в разбирателството между тях. Различията в гледните точки често водят до недоверие към външния ръководещ промяната от страна на всички или на

част от мениджърите. От друга страна, доброжелателното отношение на външните ръководещи промяната включва техните умения, независимост и специални знания при въвеждането на програмата за промяна.

Третият тип намеса, комбинирана група от *външен и вътрешен ръководещ промяната* може да има отличен шанс за успех. При този тип намеса, обективността и професионалните знания на външния ръководещ се съчетават с познанията на вътрешния ръководещ за фирмата и нейния персонал. Това съчетаване на знанията често води до увеличаване на доверието и увереността за използване на такова съчетаване.

Без значение, каква е формата на намеса, ролята на ръководещия промяната е от решаващо значение. Ръководещите промяната улесняват действията в определящата фаза чрез събиране, обработване и използване на информация. Ако частта на процеса за определяне е неправилно използвана, то останалата част от процеса за промяна ще бъде много погрешна.

Ако ръководещият промяната е член на висшето управление, неговата власт да предизвиква промяна не трябва да произлиза от йерархичната му позиция и властта във фирмата. Въпреки, че поддържането от страна на висшето управление е съществено, то не е достатъчно. Михаел Бийр описва пет източника на власт за ръководещия промяната:

1. Високо положение, дадено от членовете на фирмата-клиент.
2. Доверието към ръководещия промяната се основава на неговата способност да борави с информацията и да изпълнява подходящата роля във фирмата.
3. Непрекъснато следене на осъществяването на практика на промяната във фирмата.
4. Използване във фирмата-клиент на опита, придобит от предишните клиенти и предишните проекти.
5. Неудовлетворените членове на фирмата, които гледат на ръководещия промяната като на възможност за осъществяване на такава промяна на фирмата, която отговаря на техните нужди.

Във финалната стъпка (оценяване и контрол), ръководещият промяната и висшето управление на фирмата определят степента, до която промяната е постигнала желаните ефекти. За да е така, те трябва да измерват до каква степен са достигнати целите на промяната и да извършват подходяща промяна, ако е необходимо.

Ръководещият промяната се включва активно в процеса на промяната. Когато той е въввлечен в определянето и решаването на проблемите, заедно с членовете на фирмата, той става “сътрудник” на фирмата. Когато това стане, ръководещият промяната може да работи съвместно с много хора, групи и звена във фирмата по време на различните фази на процеса на промяната. По време на целия процес ръководещият

промяната дава нови идеи и гледни точки, които помагат на членовете на фирмата да видят старите проблеми по нов начин.

За да се направи иновацията, някой трябва да възприеме идеята и да я прокара през лабиринта на фирмата. Накратко, идеята се нуждае от ръководещ промяната. Ръководещи промяната се наричат тези творчески личности, които откриват творческите идеи и ги реализират на практика.

Засега се знае малко за начина на работа на ръководещите промяната. Известно е, че те имат уникални личностни качества, използват различни процеси и методи за внедряване на нововъведения и промени във фирмите и работят най-добре, когато се ползват с подкрепата на висшето фирмено ръководство. В едно неотдавнашно изследване се прави опит за разкриване на основните качества, които определят доколко един индивид може да стане ръководещ промяната.

Характеристиките на ръководещите промяната могат да бъдат систематизирани в следните категории:

1. *Личностни качества:* Ръководещите промяната са самоуверени, настоятелни, енергични и склонни към поемане на рискове.

2. *Лидерско поведение:* Ръководещите промяната изповядват идеи, които са “заразителни” за останалите, следват нетрадиционни планове за действие, развиват възможностите на другите и с охота ги хвалят и насърчават.

3. *Професионален опит:* Ръководещите промяната са с дългогодишен опит в някоя фирма, обикновено постът, който заемат, е в средата на управленската йерархия, имат власт за вземане на решения, познават задълбочено отрасъла, в който работят, имат опит от работа в различни отдели и предприятия.

Основната характеристика на добрия ръководещ промяната е способността му за направи най-съществения и с дълготрайно значение принос за придвижването от една позиция към друга. Той не само приключва това, което е започнато от неговите предшественици, но и самостоятелно поема инициативи и поставя стратегическите основи за дейността на тези, които ще го последват.

ГЛАВА 4 ПРОЦЕСЪТ НА ФИРМЕНИТЕ ПРОМЕНИ

След запознаване с Глава 4 ще бъдете в състояние да:

✓*дефинирате*

етапите на възприемане на процеса на промените

✓*обясните*

същността на подходите за осъществяване на фирмените промени

4.1. ЕТАПИ НА ВЪЗПРИЕМАНЕТО НА ПРОЦЕСА НА ПРОМЯНА

Усилията за създаването на промени във фирмата понякога са сполучливи, а понякога - не. Обаче, не е достатъчно само да се определят всички фактори, за да бъдат промените сполучливи. Ричард Дафт предлага серия от стъпки, за да бъдат новата идея и поведение възприети с лекота:

1. Необходимост

Необходимостта от промени възниква, когато членовете на фирмата не получават удовлетворение от съществуващите дейности. Целите могат да не бъдат постигнати, качеството на продуктите може да е ниско или маркетинговите дейности да не са достатъчно ефективни. Неудовлетвореността води до “размразяване”, т.е. одобряване на дейностите за промяна от част от мениджърите.

2. Идея

Идеята е по нов начин да се върши нещо. Идея може да бъде нов продукт, нова техника или нова машина. Обаче, идеите трябва да отговарят на необходимостта. Членовете на фирмата трябва да възприемат тази идея, да я изпълняват и това ще намали недоволството им от извършваните от тях дейности.

3. Предложение

Предложението е молба към някои членове на фирмата да възприемат новата идея. Предложението може да бъде във вид на лична молба; на официално написан документ; на предложение, дадено в разговор; или на официална препоръка от страна на фирмата. Предложението също така поставя началото на обмисляне от членовете на колектива, дали да възприемат идеята или не.

4. Решение за възприемане

Решението се взема, когато предложената идея е възприета. Това решение може да се вземе от борда на директорите, когато промяната е твърде голяма или от ръководителите на най-ниско ниво, ако промяната е малка.

5. Изпълнение

Изпълнението е когато членовете на фирмата в действителност използват новата идея. Това може да е промяна в становищата, поведението, екипировката или продуктите. Без изпълнение промяна не съществува.

6. Ресурси

След като се възприеме новата идея възниква необходимост от информация, финанси, материали и хора. Без ресурси няма промяна и членовете на колектива ще се върнат към техните предишни начини на действие при работа във фирмата.

4.2. ПОДХОДИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ФИРМЕНИТЕ ПРОМЕНИ

Лари Грейнър развива модел на процеса за сполучлива промяна във фирмата. Той е показан на фиг. 4.1 и се състои от шест фази.

Фаза 1. Натиск и започване

Първата стъпка е, че мениджмънта трябва да реагира на необходимостта от промяна. Висшето ръководство на фирмата или други мениджъри, които вземат и осъществяват на практика решения, трябва да чувстват необходимостта от промяна и да я предвиждат по-нататък. Необходимостта от промяна може да е в резултат от въздействието на външните фактори, например, увеличаване на конкуренцията, промяна в икономиката или нови закони. Тя може да възникне и в резултат от вътрешните фактори, като например, намаляване на производителността, нарастване на себестойността на произвежданата продукция, възникване на конфликти и нарастване на неудовлетворението от труда.

Фаза 2. Намеса и преориентация

Въпреки, че мениджмънта може да улови необходимостта от промяна, той може да не е в състояние да анализира точно нейните проблеми и следователно, не може да извърши точните промени. Както посочва Грейнър: “Напълно вероятно е висшето ръководство на фирмата, когато е под голям натиск, може да осмисли тези проблеми, като обаче е склонно да обвини за това други, а не себе си, като казва: “Този долен профсъюз” или “Това побъркано управление”. Външен консултант може да възприеме ситуацията като по-обективна, отколкото е всъщност. Но ако той иска да е безпристрастен и изразява мнения, които не харесват на висшето ръководство, то може да го изгони. Във всеки случай, за да е ефективна намесата, трябва да се преориентира управлението.

Отговорните за промяната мениджъри трябва да разбират необходимостта от промяна и нейните точни причини, което често води до нови гледни точки.

Фаза 3. Диагностика и опознаване

В тази фаза мениджмънта определя точните причини за проблемите, изискващи промяна на събирането на съответна информация. Според Грейнър: “Този процес се започва от висшето управленско ниво на фирмата, след това постепенно се придвижва надолу по йерархичните управленски нива.” Обаче, ако мениджмънта се опитва да определи проблема преди получаването на информация от хората, стоящи по-ниско в йерархията, той се подлага на голям риск да взема решенията си на базата на непълна и неточна информация. Определянето на проблемните области води до опознаване на специфичните проблеми.

Фаза 4. Формулиране и обещание

След като е познат проблема, мениджмънта формулира решения за коригиране на ситуацията. В много от случаите също така той трябва да определи нови начини на действие, като е отговорен за осъществяването им на практика. Коментирайки тази стъпка, Грейнър казва: “Изкушението да се предложат стари решения за новите проблеми е винаги налице, особено за силно централизираните структури. И така, четвъртата фаза - формулирането на нови и единствени по рода си решения, особено за силно централизираните структури е необходима.”

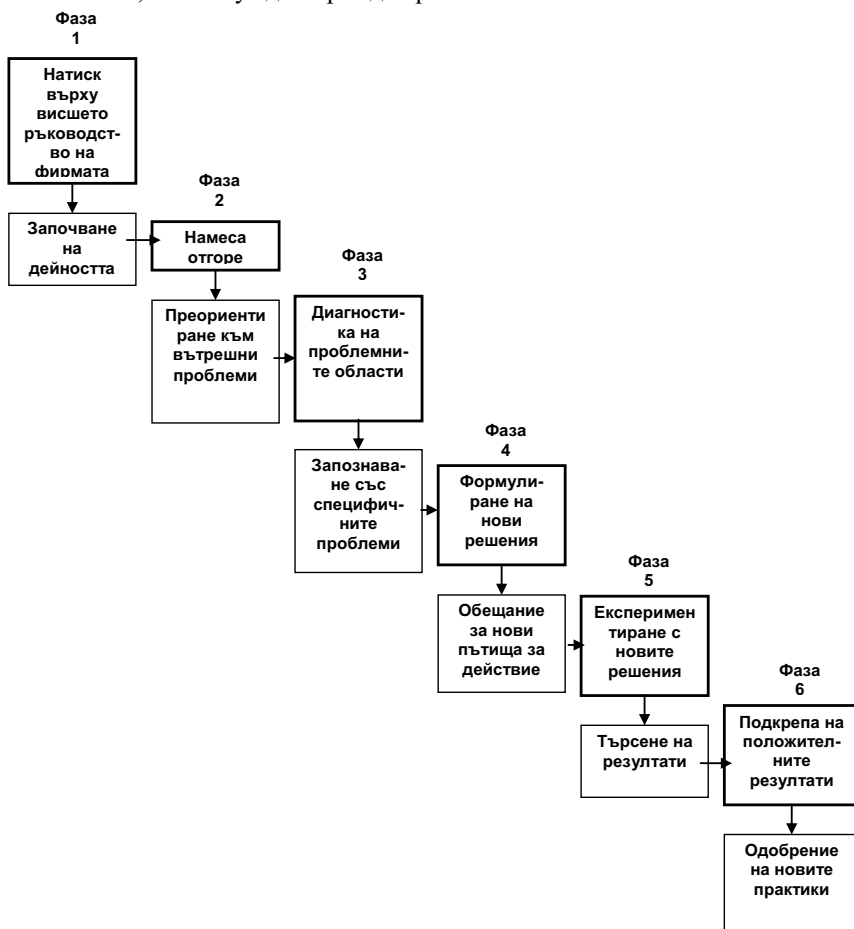
Фаза 5. Експериментиране и търсене

Във фирмите рядко рисковете водят до голяма промяна, направена с един замах. По-скоро те водят до проверяване на планирането, преди да се въведе промяна в голям мащаб. Чрез механизмите за контрол, мениджмънта определя в каква степен планирането на промяната е успяло в определянето на проблема, доколко добре е възприета промяната и как се осъществява на практика, и евентуално как може да се подобри. Мениджмънта може да открие например, че някои хора имат нужда да им се даде допълнителна власт или обучение, или че трябва да се създаде комисия за преразглеждане на програмата, или че някоя група се съпротивлява силно на промяната. Чрез експериментиране и търсене на негативните резултати, мениджмънта ще може да променя плановете си и да ги направи по този начин ефективни.

Фаза 6. Подкрепа и одобрение

Финалната стъпка е мотивиране на хората, за да приемат промяната. Това може да се извърши чрез убеждаване на подчинените, че промяната е изгодна и за фирмата, и за нейния персонал. Както посочва Грейнър, когато индивидите са убедени да извършат промяната, след това “вероятно ще е голямо и постоянно одобрението на всички нива на основните методи, използвани за осъществяване на промяната.” Техниките за подсилване на одобрението могат да включват похвали, признание,

повишение и увеличаване на заплащането за по-добро изпълнение и позволяване на хората да се включат в промяната, като участват в обсъждане на това, как ще продължи промяната, какви проблеми са възникнали, какви нужди поражда промяната и т.н.



Фиг. 4.1. Модел за сполучлива промяна във фирмата

Независимо от това дали мениджърите се занимават с планираните промени или с реактивните промени, ако те разбират и изпълняват стъпките на процеса на промяната, се увеличава вероятността промяната да е сполучлива. Една от първите разработки за идентифициране на подходящите стъпки на процеса на промяна е на Курт Ливайн. По-късно тя

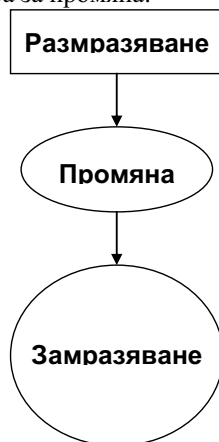
се доразвива от Едгар Х. Скиин и става известна като модел на Ливайн-Скиин. Курт Ливайн приема, че усилията за планиране на промяната във фирмите са подход за промяна, който е многофазов процес. Той има три основни стъпки в процеса на промени: “размразяване”, “промяна” и отново “замразяване” (фиг. 4.2). Процесът на Ливайн за промяна на фирмата е показан на фиг. 4.3.

1. “Размразяването” включва осъзнаването на необходимостта от промяна от страна на индивидите, групите и цялата фирма.

2. “Промяната” изисква обучение на ръководещия промяната, за да поощрява новите ценности, становища и развитие чрез процесите на определяне и въвеждане. Членовете на фирмата определят заедно с ръководещия промяната новите ценности, становища и поведение и ги въвеждат на практика, след като осъзнаят техните предимства.

3. “Замразяването” е начин да се поддържат и подсилват новите модели на поведение.

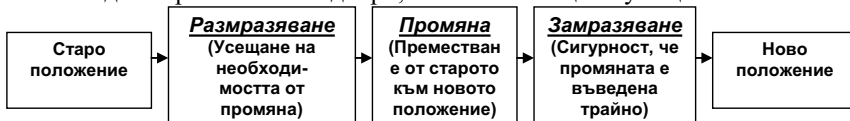
Размразяването е процес, при който хората забелязват необходимостта от промяна. Когато съществува удовлетворение от съществуващата практика и процедури има малък или никакъв интерес към извършване на промени. Ключов фактор за размразяване е доброто осведомяване на служителите за важността на промяната и как тя ще повлияе върху тяхната работа. Служителите, които ще бъдат засегнати от промяната, трябва да имат нужда от промяна. Тя е в резултат от недостатъчното им удовлетворение от съществуващите в момента дейности, което ги мотивира за промяна.



Фиг. 4.2. Модел на Ливайн за промяна на фирмата

В първата стъпка в процеса на промяна Ливайн и Скиин поставят това, че най-много са трудностите, свързани с промяна на становищата и

поведението на хората и затова трябва мениджърите да имат дългогодишна практика, за да се справят с тях. Най-много са трудностите, когато становищата и поведението на хората са неподходящи за извършване на промяна. Тази съпротива според Ливайн може да се преодолее чрез “размразяване” *становищата или поведението*, с цел нуждите за промяна да се направят така очевидни, че индивидите да имат желание да приемат промените. Това може да се извърши с признаване от индивидите, че някои видове промени са по-добри, отколкото съществуващото положение.



Фиг. 4.3. Процесът на Ливайн за промяна на фирмата

Втората основна стъпка в модела на Ливайн-Скиин е промяната. **Промяната** се извършва, когато индивидуалното и групово поведение и становища поддържат промените, които са необходими.

Промяната е преместване от старото състояние към ново. Промяната може да предвижда инсталиране на ново оборудване, реструктуриране на фирмата, въвеждане на нова система за оценяване на работата, като някои от тях променят съществуващите взаимовръзки и дейности.

Третата и последна стъпка е “замразяване”, което става, когато промените становища и поведение се поддържат и подсилват от фирмата чрез възнаграждения. Резултатите са, че новите становища и поведение подкрепят извършването на дело на промените във фирмата.

”Замразяването” е създаване на ново поведение, което е неизменно и е устойчиво на бъдеща промяна. “Замразяване” има, когато хората, които са посещавали курсове за обучение прилагат наученото в тях в своята практическа дейност след това. “Замразяването” е необходимо, защото без него старите начини на работа могат да се възстановят, като се пренебрегнат новите начини. Например, много служещи, които посещават специално обучение се отнасят към него прилежно и са решени да променят нещата в своите фирми . Но когато се върнат на своето работно място, на тях им е по-лесно да използват старите начини на работа, отколкото новите. Може да се използва награждаване на хората, които осъществяват промяна на равновесието на фирмата. Всъщност, тази фаза е много трудна за осъществяване. Обучението и подкрепата играят важна роля във фазата “замразяване”.

Моделът за промяна на Ливайн-Скиин показва, че усилията за планиране на промяната могат да пропаднат, защото твърде много енергия е необходима, за да се придвижи системата до момента, в който промяната

е желана или защото в търсенето на промяна не се влага достатъчно енергия за довеждането ѝ до този момент. Ако стъпката “размразяване” е много трудна, усилията за въвеждане на промяната ще пропаднат.

Давид Гличер е предложил проста, основна формула за помагане на мениджърите да определят дали усилието за промяна във фирмата ще е сполучливо:

$$C = (A \times B \times D) > X,$$

където: C е промяна;

A - ниво на неудовлетворение при равновесие;

B - ясно определено желано място в служебната йерархия;

D - осъществена първа стъпка към желаното място в служебната йерархия;

X - цена на промяната (от гледна точка на енергия, емоции, финансова цена и т.н.).

C е резултат от умножението на A по B по D.

C други думи, промяна може да има, когато цената на промяната не е много висока. Цената на промяната ще е много висока, ако неудовлетворението при равновесието (A) е намаляло, ако желаното място в служебната йерархия (B) е достигнато и ако практическите стъпки водят към желаното място в служебната йерархия (D). Умножението е признак, показващ, че ако някой от факторите A, B или D е нула, тогава няма да има промяна. Например, ако човек е *удовлетворен* при равновесието (A), той не е подходящ за промяна, дори ако желае по-високо служебно положение (B) и вижда практически стъпки за достигането му (D).

Освен определянето готовността на системата за промяна и предсказването дали е подходяща за извършване на промяна, формулата може също така да предлага начини за подготвяне на системата по-добре за промяната. Например, ако неудовлетворението от съществуващото положение на нещата е силно, но няма конкретна идея как да се подобрят нещата, тогава е необходимо да се създаде виждане за бъдещо идеално положение.

ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

4.1. СЕРИЯ ОТ СЪПЪЛКИ, ПРЕДЛОЖЕНИ ОТ Р. ДАФТ

Напишете кои са описаните по-долу стъпки, предложени от Ричард Дафт, за да бъдат новата идея и поведение възприети с лекота:

_____. Решението се взема, когато предложената идея е възприета.

_____. Необходимостта от промени възниква, когато членовете на фирмата не получават удовлетворение от съществуващите дейности.

_____. След като се възприеме новата идея възниква необходимост от информация, финанси, материали и хора.

_____. Изпълнението е когато членовете на фирмата в действителност използват новата идея. _____. Идеята е по нов начин да се върши нещо.

_____. Предложението е молба към някои членове на фирмата да възприемат новата идея.

Подредете стъпките правилно от 1 до 6.

4.2. ВЪЗПРИЕМАНЕ НА ПРОЦЕСА НА ПРОМЯНА

Ще си припомните серията от стъпки (според Р. Дафт), за да бъдат новата идея и поведение възприети с лекота, като попълните съответните букви в полетата със съответния номер.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Р	Е	Ш	Н	И	З	А	В	Ъ	Я	П	М	Б	О	Д	С	Т	Ж	Л	Х

11																					
1	2	3	2	4	5	2		6	7		8	9	6	11	1	5	2	12	7	4	2
2					15															2	
15					2																14
19					10																13
14																					20
18																					14
2																					15
4																					5
5	6	11	9	19	4	2	4	5	2												12
2																					14
																					16
																					17

4.3. МОДЕЛ НА Л. ГРЕЙНЪР

Ще си припомните фазите на модела на Л. Грейнър на процеса на сполучлива промяна във фирмата, като попълните съответните букви в полетата със съответния номер:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
М	А	Т	Ф	С	К	В	Ъ	Р	Б	У	Щ	Е	Г	Д	И	Н	П	Я	Л	О	З	Ц	Ч

17	2	1	13	5	2		16		18	9	13	21	9	16	13	17	3	2	23	16	19		
2			6						21														
3			5	4					15	16	2	14	17	21	5	3	16	6	2			16	
16			18	21					6														
5			13	9					9													21	
6			9	1					13														18
			16	11					18														21
16			1	20					2														22
			13	16																			17
22			17	9	2	17	13		16		21	10	13	12	2	17	16	13					2
2			3																				7
18			16						21	15	21	10	9	13	17	16	13						2
21			9	2	17	13		16		3	8	9	5	13	17	13							17
24	7	2	17	13																			13

4.4. МОДЕЛ НА ГРЕЙНЪР НА ПРОЦЕСА ЗА СПОЛУЧЛИВА ПРОМЯНА ВЪВ ФИРМАТА

Номерируйте и подредете правилно шестте фази от Модела на Грейнър на процеса за сполучлива промяна във фирмата:

Фаза _ . Диагностика на проблемните области.

Фаза _ . Формулиране на нови решения.

Фаза _ . Намеса отгоре.

Фаза _ . Подкрепа на положителните резултати.

Фаза _ . Натиск върху висшето ръководство на фирмата.

Фаза _ . Експериментиране с новите решения.

4.5. МОДЕЛ НА ЛЮИН ЗА ПРОМЯНА НА ФИРМАТА

Припомнете си етапите от Модела на Люин за промяна на фирмата. Поставете наименованията на етапите пред съответните описания и ги подредете правилно.

Попълнете наименованията в дадените по-долу полета.

„_____” – Преместване от старото към новото положение.

„_____” – Сигурност, че промяната е въведена трайно.

„_____” – Осъзнаване на необходимостта от промяна.

4.6. ФОРМУЛА НА ГЛИЧЕР ЗА ПРОМЯНАТА

Поставете правилно съответните компоненти от формулата пред всяко от описанията:

$$C = (A \times B \times D) > X,$$

където: _ е осъществена първа стъпка към желаното място в служебната йерархия;

_ - ясно определено желано място в служебната йерархия;

_ - промяна;

_ - цена на промяната (от гледна точка на енергия, емоции, финансова цена и т.н.);

_ - ниво на неудовлетворение при равновесие.

ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ

4.1. МОДЕЛ НА ПРОМЯНА

Фирма има за предмет на дейност производство на дамско облекло. Във фирмата работят три работнички. Освен на свободна продажба, фирмата изпълнява и поръчки от страната. Преди две години фирмата е участвала на панаира в Пловдив и там е сключила договор за производство на определен брой облекла за фирма в чужбина. Макар, че за разкрояването на платовете се е използвало твърде много време, поръчката е изпълнена в срок и с необходимото качество. През следващата година обемът на поръчката се е увеличил двойно и са проведени разговори за сключване на дългосрочен договор. Това е наложило фирмата да поръча от чужбина специална машина за извършване на операцията „разкрояване”. Мениджърът на фирмата, заедно с работничките са преценили с какви средства, в какъв срок и от къде може да се купи машината. Машината е пристигнала и е монтирана, а също така представител на фирмата-производител е обучил една от работничките да работи с нея. След това производственият процес не е затруднен. Предишната изнервена обстановка се нормализира, тъй като вече не е необходимо да се работи извънредно. Ако се наложи да се работи в извънработно време, съответните часове се заплащат. Освен това, с новата машина фирмата може да прави повече облекла и дори се водят преговори за сключване на договор с една българска модна къща.

Въпроси:

1. Каква промяна е осъществена?
2. Какъв подход е използван?
3. Какъв е модела на промяната?

ГЛАВА 5
СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ ВЪВ ФИРМАТА

След запознаване с Глава 5 ще бъдете в състояние да:

✓*дефинирате*

източниците на съпротива срещу промените

✓*съпоставите*

методите за управление на съпротивата

Не всички промени се посрещат с желание от членовете на колектива на фирмата. Изпълнението на новата идея или въвеждането на нова техника много често води до съпротива от страна на персонала на фирмата. Важно е за мениджърите да разберат защо хората се съпротивляват срещу промените и да преодолеят тази съпротива. Когато съпротивата е много силна, често е необходимо да се използва външен ръководещ промяната. Дори когато промяната е неизбежна, съществува съпротива срещу нея. Парадоксално е, че фирмите едновременно поддържат и се съпротивляват на промяната.

Обикновено се счита, че трябва да се преодолява всяка съпротива срещу промяната, но това не винаги е възможно. Съпротивата срещу промяната може да се сравнява със свойството на материалите да ограничават преминаването на тока и да се нагряват, което е познато като **съпротива**. Нагревателните реотани на тостерите, ютиите и сушоарите използват този принцип. Ако съпротивата, обаче е пълна, ток не протича и няма загряване. Следователно, съпротивата срещу протичането на тока е полезна за проводимостта на материалите.

Обобщено казано, съпротивата на фирмата срещу промяната има нужда *не да се елиминира изцяло, а да се използва и контролира*, за да е от полза за фирмата. При наличие на желание за промяна, ако съществува съпротива, то това е сигнал за фирмата, че трябва да изследва и преразгледа промяната.

5.1. ИЗТОЧНИЦИ НА СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ

Съпротивата може да идва от фирмата, от индивидите или и от двете страни. Често е трудно да се определи точно основния източник, тъй като

фирмата е съставена от индивиди. Табл. 5.1 показва обобщено различни типове на индивидуални и на фирмата източници на съпротива.

Източници на фирмата	Примери
Твърдо определени неща във фирмата	Работна система
Тясна насоченост на промяната	Система за оценяване и възнаграждаване
Инертност на колектива	Промяна на структурата, без съобразяване с другите спорни въпроси, напр. работи, хора
Заплахи за хората	Норми на колектива
Заплахи за властта	Хората не са в областта на промяната
Неизползване на мнението на хората	Децентрализирано вземане на решения Нараснало използване на помощ само от време на време
Индивидуални източници	Примери
Навици	Променяне на работата
Сигурност	Променяне на работата или
Икономически фактори	взаимовръзките
Страх от непознатото	Промяна на заплащането
Липса на съчувствие	Нова работа, нов началник
Социални фактори	Изолиране на отделните трудови колективи
	Норми на групата

Табл. 5.1. Индивидуални и на фирмата източници на съпротива

Съпротива, идваща от фирмата

Даниел Кац и Робърт Кан определят шест основни източника на съпротива на фирмата: твърдо определени неща във фирмата, тясна насоченост на промяната, инертност на колектива, заплахи за хората, заплахи за властта, използване на мнението на хората. Разбира се, не всяка фирма или всяка промяна има всичките шест източника.

1. Твърдо определени неща във фирмата

Фирмите имат системи, проектирани да поддържат стабилността. Например, обмисляне, как фирмата да контролира работата на служещите. За да се осигури служещите да изпълняват работата си в съответствие с изискванията на фирмата, кандидатите за работа трябва да отговарят на специфични изисквания, за да бъдат наети. След като хората са назначени,

те получават описание на работата и непосредствения им ръководител ги обучава, теоретически и практически, и им дава съвети за изпълнението на работата. Новият служител трябва да има пробен период, който да завършва с изпит. След това неговата работа се оценява периодично. И накрая, възнагражденията, наказанията и дисциплината са административно зависими от нивото на изпълнението. Такава система характеризира твърдо определените неща във фирмата, като *инерция на структурата*, при което някои въздействия върху работата на служителите вероятно ще се извършват с по-малко процедури и гаранции. С други думи, структурата на фирмата помага на промяната, защото тя е проектирана да поддържа стабилността.

2. Тясна насоченост на промяната

Усилията за налагане на промени в работата на индивидите и групите трябва да разглеждат взаимната зависимост между елементите на фирмата, като хора, структура, работа и информационна система. Например, някои опити за препроектиране на работата са неуспешни, защото структурата на фирмата, при която работата трябва да се извършва е неподходяща за препроектираните работи.

3. Инертност на колектива

Когато служещият се опитва да промени своето работно поведение, колективът може да се съпротивлява, тъй като това може да е в противоречие с поведението на другите. С други думи, колективните норми на поведение могат да действат като спирателка на опитите да се промени индивидуалното поведение.

4. Заплахи за хората

Промяната във фирмата може да заплашва развитието на индивидите и групите. Препроектирането на работата или промяната на структурата може да преместят отговорността от мениджърите към подчинените и това да е заплаха за хората и да поражда съпротива.

5. Заплахи за властта

Промяната на начина на вземане на решение може да се възприема като заплаха от страна на някои мениджъри и това да поражда съпротива у тях.

6. Неизползване мнението на хората

Групите, които са доволни от съществуващото положение, могат да се съпротивляват на всяка промяна, която мислят, че ще заплашва техните бъдещи ползи, като например, вземане на решение от мениджърите, без тяхно участие.

Тези източници на съпротива могат да предизвикват в групите и индивидите страх, че на практика няма да имат възможност за израстване в кариерата, че ще намалее притежаваната от тях власт.

Индивидуални източници на съпротива

Много от опитите за промяна във фирмите се натъкват на съпротива от страна на персонала. Индивидуалните източници на съпротива срещу промяната се коренят в основните на човешката същност, като например лични нужди и виждания. Промяната възбужда рационални и ирационални емоционални реакции, тъй като тя е свързана с несигурност. Съществуват редица причини, поради които хората се противопоставят на промяната.

Изследванията определят шест причини за индивидуална съпротива срещу промяната: навици, сигурност, икономически фактори, страх от непознатото, липса на съчувствие и социални фактори.

1. Навици

Работата се извършва по-лесно, когато съществуват ежедневни навици. Ако някои стъпки на работата се повтарят многократно, изпълняването на работата става все по-лесно. Но изучаването на изцяло нов комплект от стъпки може да направи работата много трудна. На някои това се отразява (напр. върху заплащането); повечето хора предпочитат да работят по-лесно, отколкото да изпълняват трудна работа. Те предпочитат комфорта и сигурността при работа по стария начин. Те имат чувството за устойчивост и сигурност и това поддържа нежелание у тях за промяна. И така, хората, които очакват, че тяхната сигурност е заплашена от промяната, вероятно ще ѝ се съпротивляват.

Някои хора се противопоставят на промяната, защото се опасяват, че няма да бъдат в състояние за развити нови умения, които ще им бъдат необходими за добро представяне. Те дори могат ясно да разбират, че промяната е необходима, но в емоционален план да бъдат неспособни да я направят. Такъв тип съпротива е обичаен за служители в офиси при въвеждане на компютърна текстообработка. Някои секретарки, а и техните шефове, се съпротивляват срещу тази промяна, макар да разбират прекрасно, че с нея производителността може да се повиши многократно.

Нетърпимост към промяната се среща също у хора, които ѝ се съпротивляват, за да запазят своята репутация. Те се опасяват, че в процеса на промяната могат да излязат наяве техни предишни постъпки, решения и възгледи, които са се оказали неправилни.

2. Сигурност

Една от причините, поради които някои хора се съпротивляват срещу фирмената промяна, е страхът от загуба на нещо, което те ценят. Индивидите се страхуват от загубата на власт, ресурси, свобода за вземане на решения, приятелства и престиж. В случаите, когато е налице страх от загуба, индивидите мислят за личните си интереси и за това, от което може да им се наложи да се откажат. Когато се противопоставя на промяната, страхливият индивид се ръководи само от тесния си личен интерес. Интересите на фирмата и на другите заети не се вземат под внимание.

3. Икономически фактори

Промяната може да заплашва заплащането на служителите. Освен това, работниците могат да се страхуват, че промяната ще ги направи излишни.

Не е необичайно за мениджърите и техните подчинени във фирмата да имат свои лични интереси. Финансови придобивки, власт, престиж, обществен статус, сигурност за работата или повишение са личните интереси, които много служещи имат като членове на колектива на фирмата. Вероятно е да се появи съпротива, ако предлаганата промяна във фирмата заплашва тези интереси. Това може да стане в случаите, когато се предвижда намаляване на управленските равнища във фирмата или замяната на старото оборудване с ново може да направи някои работещи излишни за фирмата. Когато промяната се противопоставя на личните интереси на работниците и мениджърите, то резултатът ще бъде съпротива на промените.

4. Страх от непознатото

Някои хора се страхуват от каквато и да е неизвестност. Промените в официалните взаимоотношения и извършваната работа предизвикват безпокойство у тези служещи. Служещите получават информация за своята работа от своите ръководители и чрез взаимоотношенията с другите хора във фирмата. Тези взаимоотношения и контакти помагат за улесняване на тяхната работа. Разрушаването им може да създаде страх и това може да е причина за съпротива. Ако предвидените промени не са обяснени в тяхната цялост, то от това следва да се очаква, че въвеждането на промените няма да бъде ефективно и няма да доведе до разбиране на промените. Неразбирането на промените увеличава вероятността членовете на фирмата да се съпротивляват на промените. Недоверието също може да води до съпротива на промените, която може да има за резултат представяне в невярна светлина на промените.

5. Липса на съчувствие

Поради липса на внимание или внимание само към някои хора, човек може да не е съгласен с промяната в управлението или процедурите и следователно може да не си промени поведението. Възможно е хората да обръщат внимание само на тези неща, които поддържат тяхната гледна точка. Например, служителите в изолирани регионални офиси могат да не обръщат внимание (или дори да игнорират) заповедите от центъра за извършване на промяната. Следователно, те ще продължат да работят по стария начин толкова дълго, колкото е възможно.

6. Социални фактори

Хората могат да се съпротивляват срещу промяната от страх. Както казахме вече, групата може да е силен мотиватор на поведението. Различията в мненията относно необходимостта от промяна и как да се доведе до край промяната, може да станат повод за съпротива на промяната. Както индивидите, така и групата могат да преодолеят

евентуалните различия. Това е резултата от дългогодишен опит. Следователно, инженерът вероятно вижда промяната в производствения процес различно от счетоводителя. Инженерът може да възприема промяната като добра за увеличаване на производителността на труда. Счетоводителят може да възприема промяната като увеличаване на разходите, което рефлектира върху цената на продукта. Следователно, съпротивата е резултат от несъгласия с резултатите от промените, основаващи се на различно възприемане.

Индивидите възприемат целите на промяната, нейните потенциални резултати и последиците за тях самите по различен начин. Поради това преценките им също се различават. Тези, които дават идеята за промяната, виждат повече положителни резултати от нейното осъществяване, докато тези, които са засегнати от нея и нямат отношение към започването ѝ, виждат предимно разходи и загуби. Да вземем за пример въвеждането на работи в производството. Фирменото ръководство може да възприеме тази промяна като изгодна, докато персоналът я счита за реална заплаха от загуба на работни места.

Инициаторите на промяната често правят две прекалено общи допускания: първо, че разполагат с цялата информация, необходима за анализ на ситуацията, и, второ, че засегнатите от промяната имат на разположение същите данни и факти. Независимо от конкретната ситуация в повечето случаи това не е така. Инициаторите и потърпевшите често боравят с различни данни. Тези различия стават причина за съпротива срещу промяната. В някои случаи обаче съпротивата е “здравословна” за фирмата, особено когато засегнатите служители разполагат с по-достоверна информация.

Както отбелязва Лоуренс: “Всъщност, когато служещите се съпротивляват, обикновено това не е срещу техническата промяна, а срещу социалната промяна - промяната в техните човешки взаимоотношения, което се отразява в края на краищата и върху техническата промяна.” Те могат да смятат, че промяната ще намали тяхната власт да вземат решения, формална и неформална власт, достъпа им до информацията, независимостта и изискванията към техните задачи.

5.2. УПРАВЛЕНИЕ НА СЪПРОТИВАТА КЪМ ПРОМЕНИТЕ

Съпротивата срещу промяната е вид човешка реакция. Фирменото ръководство трябва да предприема действия за нейното ограничаване. Свеждането ѝ до минимум позволява промяната да бъде приета по-лесно. Освен това дейността на персонала може да се реорганизира по-бързо, ако съпротивата е по-слаба.

Мениджмънта на съпротивата срещу промяната е по-скоро начин на работа с източниците на съпротива, отколкото опит за подчиняване или побеждаване на съпротивата.

Не бива да се мисли за съпротивата, като за нещо, което трябва да се избегне или преодолее. Мениджърите трябва да я приемат като сигнал за преразглеждане на предлаганата промяна. Съпротивата може да е конструктивна, ако подбужда мениджърите повече да общуват със служителите, да преоценят решението за извършване на промяна и дори да търсят нови начини за постигане на желаните цели. Новият метод може да бъде по-добър от представения. Може, например, да се постигнат желаните цели с по-малка съпротива и това да е по-евтино. Нещо повече, преоценяването на предлаганата промяна, в отговор на съпротивата на служителите, може да е символично действие, което да покаже на служителите, че управлението се съобразява с тях и се грижи за тях.

Могат да се прилагат различни стратегии за преодоляване на съпротивата към промените. Котер и Шлезингер предлагат шест начина за преодоляване на съпротивата срещу промяната. Предимствата, недостатъците и ситуациите, в които е подходящо използването на тези стратегии са представени в табл. 5.2, а в табл. 5.3 са посочени основните техни елементи. Както се вижда от табл. 5.2, всяка тактика има свои специфични предимства и недостатъци и мениджърите трябва да умеят да определят точно ситуацията и да подбират най-подходящите методи.

1. Информираност и комуникации

Предварителното обясняване на необходимостта от промяна и логиката на промяната е ефективна стратегия за намаляване на съпротивата. Членовете на колектива имат нужда от информация, за да преценят дали е подходяща или не промяната и да преценят какъв ефект ще има тя. Могат да се използват различни техники за комуникация, като обсъждане с отделни хора, групово обсъждане и доклади. Това помага на членовете на колектива по-добре да разберат необходимостта от промяна.

2. Участие и включване

Според класическата теория на Лестър Кох и Джон Френч, съпротивата срещу промяната може да бъде намалена или елиминирана чрез включване и участие при проектиране на промяната. Паул Лауренс е стигнал сам до подобно заключение и предлага, за да се избегне съпротивата, мениджърите да вземат предвид какъв ще е социалния ефект на промяната. Мениджърите могат да преодолеят съпротивата към промените, като дават възможност на членовете на колектива да участват в планирането и практическото осъществяване на промените. Това помага да се преодолее несигурността и недоразуменията по отношение на целта на промяната. Участието, освен това, позволява на членовете на колектива да въздействат пряко върху процеса на промяна и следователно те са готови

да помагат, когато се избират някои методи за промяна и се отхвърлят други.

Методи	Обикновено се използва, когато	Предимства	Недостатъци
Информираност и комуникации	Необходима е информация или не са точни информацията и анализа	Индивидите са убедени, хората често са подпомогнати за осъществяване на промените	Необходимо е много време, ако са включени много хора
Участие и включване	Инициаторите нямат цялата информация, която им е необходима за проектиране на промените и когато другите оказват значителна съпротива	Хората, които участват ще се обвържат с осъществяването на дело на промените и някои информации, които те имат, ще вложат в плана на промените	Необходимо е много време и може да доведе до неподходяща промяна
Улеснение и поддържане	Хората се съпротивяват, защото проблемите са нереални	Това е най-добрият подход при наличие на проблеми по реструктурирането	Необходимо е време, скъпо е и все пак може да не е сполучливо
Преговори и споразумяване	Някои хора или групи ще загубят от промяната и те оказват значителна съпротива	Понякога това е относително лесен начин за избягване на значителна съпротива	Може да струва скъпо постигането на съгласие
Манипулиране и привличане	Другите тактики не са приложими или са много скъпи	Може би е относително бързо и нескъпо разрешение на съпротивата срещу промените	Може да доведе до бъдещи проблеми, ако хората се чувстват манипулирани
Принуда	Промяната трябва да се извърши бързо и инициаторите на промяната притежават значителна власт	Може да преодолее бързо всеки вид съпротива	Рисковано е, тъй като може да скара хората с инициаторите

Табл. 5.2. Методи за преодоляване на съпротивата към промените

3. Улеснение и поддръжка

Постепенното въвеждане на процеса на промяна и поддръжката му от хората въздейства положително върху промяната и е ефективно средство за преодоляване на съпротивата. Използването на програми за допълнително обучение за подобряване на уменията на служителите, ако новите задачи го изискват, избиране на подходящия момент за осъществяване на промяната и осигуряване на емоционална поддръжка и разбиране от страна на участващите в промяната, могат да помогнат за преодоляване на съпротивата.

Метод	Основни елементи
Информираност и комуникации	Отваряне на комуникациите
Участие и включване	Обучаваща програма за увеличаване на знанията
Улеснение и поддръжане	Сътрудничене при проектиране на промените
Преговори и споразумяване	Емоционално поддръжане и внимание Обучаване чрез използване на сходни проблеми
Манипулиране и привличане	Трудов договор Заседания с общо участие за определяне на целите Среща на членовете на противопоставящата се група, напр. с членове на синдикат, с борда на директорите
Принуда	Заплахи за наказание или уволняване при несъгласие

Табл. 5.3. Основни елементи на методите за управление на съпротивата срещу промяната

Изключително важно е самите мениджъри да оказват подкрепа на промяната (например да проявяват загриженост към подчинените си, търпеливо да ги изслушват, да се застъпват за тях, когато въпросът е важен) и да я улесняват, когато съпротивата към нея се дължи на страх и тревога.

4. Преговори и споразумяване

Ако хората или групите губят някои придобивки в резултат на промяната и ако те имат достатъчно силна позиция за съпротива (например силен профсъюз), мениджъра може да използва стратегията на преговори. Ако преговорите са преди осъществяване на практика на промяната, тя може да се осъществи по-гладко. За проблемите, възникнали по-късно, страните, участващи в конфликта, трябва да използват преговаряне за споразумяване.

Чрез дискусии и анализи мениджърите могат да разкрият ключовите въпроси, по които се изисква преговаряне и постигане на съгласие. Съгласието, което е резултат на преговори, означава да се направят известни отстъпки на другата страна, за да се намали нейната съпротива. Например, мениджърите могат да предложат по-добра заплата, да сключват договори с персонала за неосвобождение от работа, да предлагат по-привлекателна работа за хората, които подпомагат промяната. След постигането на такава договореност тези, които в бъдеще попадат в подобна ситуация, също ще очакват аналогични отстъпки.

5. Манипулиране и сътрудничество

В ситуации, в които другите методи не са приложими или са неподходящи, мениджърът може да подбере манипулираща информация, ресурси или приятели, за да преодолее съпротивата. Манипулирането предполага внушаване по околен път и с непочтени средства на ползата от промяната. Като примери за манипулация могат да бъдат изтъкнати настройването на едни лица срещу други, прикриването на част от информацията или тенденциозното ѝ представяне.

Сътрудничеството може да се състои от включване на подходящи представители на съпротивляващите се групи в проектирането и в осъществяването на практиката на промяната. Това включване на съпротивляващите се ще осигури тяхното одобрение на промяната, когато тя се въведе във фирмата.

Очевидно е, че манипулирането и кооптирането поражда етични проблеми, поради което прилагането на тези методи трябва да се ограничава.

6. Принуда

Мениджърите могат да прибегнат до този метод за преодоляване на съпротивата, ако всички други методи са несполучливи или поради някакви причини са неприложими. Съгласието може да бъде постигнато принудително чрез заплахи за намаляване на заплащането, преместване на по-лоша работа или, че няма да има повишение. Въпреки, че принудата може да е бърз метод за преодоляване на съпротивата, тя може да повлияе отрицателно върху становищата на служителите и това да има неблагоприятни последици в продължение на дълъг период от време.

Всеки от тези шест подхода има предимства и недостатъци, които трябва да бъдат преценени внимателно. Мениджърите могат да ги използват в разнообразни ситуации и в различни комбинации. Прилагането на който и да било от тях може да започне само след последователен анализ на конкретната обстановка. Често това включва използване на модел или на рамка за анализ на характерните черти на ситуацията и за получаване на обща представа за нещата.

ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

5.1. ИЗТОЧНИЦИ НА СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ

Ще си припомните източниците на съпротива срещу промените, като попълните съответните букви в полетата със съответния номер:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
И	К	Л	Д	М	Ч	Щ	С	Ф	А	Т	Р	В	Ц	Г	У	З	П	О	Х	Я	Ъ	Н	Е

1		23	24	1	17	18	19	3	17	13	10	23	24		5	23	24	23	1	24	11	19
2	11		17	10	18	3	10	20	1		17	10		20	19	12	10	11	10			
19	21	11	13	22	12	4	19		19	18	12	24	4	24	3	24	23	1		23		23
23	8	17	10	18	3	10	20	1		17	10		13	3	10	8	11	11	10	24		10
19	23	8	11	12	10	20		19	11		23	24	18	19	17	23	10	11		7		
5	10	19																19		10		20
1		14		23	10	13	1	14	1	8	1	15	16	12	23	19	8	11				19
6	23	1	23	24	12	11	23	19	8	11		23	10		2	19		19		13		12
24	10	10														3				22		10
8	8	3	1	18	8	10		23	10		8	22	6	16		24				13		11
2	19	23							24	1	13	11	8	13		2						10
1	6	1		9	10	2	11	19	12	1						11	1	13	10	9		
	24	23	19	8	11		23	10		18	12	19	5	21	23	10	11	10		1		
9	10	2	11	19	12	1										10	11	10	5	12		

5.2. ИЗТОЧНИЦИ НА СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ

1. Кои от изброените източници на съпротива са индивидуални и кои – на фирмата:

	Заплахи за властта
	Сигурност
	Навици
	Икономически фактори
	Тясна насоченост на промяната
	Твърдо определени неща във фирмата
	Инертност на колектива
	Социални фактори
	Липса на съчувствие
	Страх от непознатото
	Заплахи за властта
	Неизползване мнението на хората

2. Първо определете кой от изброените примери какъв конкретен източник на съпротива е, след това преценете дали е индивидуален източник на съпротива или на фирмата и направете един списък с индивидуалните източници на съпротива и един – с източниците на фирмата.

Променяне на работата или взаимовръзките	_____
Хората не са в областта на промяната	_____
Работна система за оценяване и възнаграждаване	_____
Децентрализирано вземане на решения	_____
Норми на групата	_____
Изолиране на отделните трудови колективи	_____
Използване на помощ само от време на време	_____
Промяна на структурата без съобразяване с другите спорни въпроси	_____
Нова работа, нов началник	_____
Промяна на заплащането	_____
Променяне на работата	_____
Норми на колектива	_____

5.3. УПРАВЛЕНИЕ НА СЪПРОТИВАТА КЪМ ПРОМЕНИТЕ

1. Попълнете полетата, дадени по-долу.

Управлението на съпротивата срещу промяната е по-скоро _____
_____, _____
_____.

2. Ще си припомните методите за управление на съпротивата към промените, като попълните съответните букви в полетата със съответния номер:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
И	А	Т	Н	Е	Ч	У	С	М	П	Р	В	Л	К	О	Д	Ф	Г	Ц	Ж	Ъ	Ю	Я	З

1	4	17	15	11	9	1	11	2	4	15	8	3		1		14	15	9	7	4	1	14	2	19	1	1
9	2	4	1	10	7	13	1	11	2	4	5		1		10	11	1	12	13	1	6	2	4	5		
														11				5								
														5				8								
														18				4								
														15				5								
														12				4								
														15				1								
														11				5								
														1												
																			1							
															1											
																				10						
															8				15							
															10				16							
															15				16							
															11				21							
															2				11							
															24				20							
									10	11	1	4	7	16	2			2								
															9				4							
															23				5							
7	6	2	8	3	1	5		1		12	14	13	22	6	12	2	4	5								
															2											
															4											
															5											

3. Попълнете полетата, дадени по-долу.

Методът за управление на съпротивата към промените „Преговори и споразумяване” обикновено се използва, когато _____

Методът за управление на съпротивата към промените „Участие и включване” обикновено се използва, когато _____

Методът за управление на съпротивата към промените „Манипулиране и привличане” обикновено се използва, когато _____

Методът за управление на съпротивата към промените „Улеснение и поддържане” обикновено се използва, когато _____ , _____ .

Методът за управление на съпротивата към промените „Принуда” обикновено се използва, когато _____ .

Методът за управление на съпротивата към промените „Информираност и комуникации” обикновено се използва, когато _____ .

4. Направете списък с предимствата и списък с недостатъците на всеки от методите за управление на съпротивата към промените.

ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ

5.1. СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ ВЪВ ФИРМАТА

Фирмата произвежда фаянсови плочки. След възникването на кризата в икономиката е трябвало да бъде намален броя на работниците. Свикано е събрание, в което участва целия персонал. На това събрание на хората се обясняват причините, които налагат да бъдат направени съкращения. Освен това, се представя и проект за реконструкция на съществуващо помещение и откриване на бюфет-кафене. На работниците е обещано, че няма да работят без допълнително заплащане в извънработно време.

Въпроси:

1. Каква промяна е осъществена?
2. Какъв подход е използван?
3. Кой биха могли да бъдат източниците на съпротива на хората към промяната?
4. Какви методи за управление на съпротивата на хората към промяната са използвани във фирмата?

5.2. СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ

Вие сте мениджър на малка фирма за извършване на услуги, в която освен Вас работят още пет човека. Трима от тях са ангажирани в интернет-клуб. Двама работят на ксерокс-машини в различни университети. В интернет-клуба освен компютрите също има ксерокс, като компютрите и ксерокса се обслужват от тримата работници, в зависимост от моментната им заетост. Един от тях отговаря за работата на другите и отчита тяхната дейност пред Вас. Няколко години всички работят много добре, като разбирателството между тях е на много високо ниво. На един от работниците се наложило да напусне и на негово място е назначен нов работник, добър компютърен специалист, магистър по компютърни

системи, с трудов стаж по специалността в друга подобна фирма. И тогава се появяват проблемите, тъй като неговото поведение спрямо другите работници е надменно, той гледа на тях с пренебрежение, тъй като те са с по-ниско образование от него. Той нарушава трудовата дисциплина, като закъснява за работа и си тръгва по-рано, често излиза от клуба уж за да изпуши една цигара, а изчезва за половин-един час. С клиентите се държи грубо, обслужва ги когато пожелае, поради което някои от тях са започнали да посещават друг клуб. Отговорникът на клуба Ви се оплаква и Вие се срещате с него и провеждате разговор. Оказва се, че той е недоволен от това, че получава еднакво заплащане с останалите, а счита своя труд за по-висококвалифициран. Освен това, другите двама работници често си говорели нещо тихо, смеели се без да включват и него. Държанието им към него било учтиво, но хладно. Когато възникне някакъв проблем, те двамата се консултират помежду си и го решават, без да се интересуват от неговото мнение. Освен това той живее в друго населено място, близо до града, където се намира клуба, което му създава трудности относно спазването на работното време.

Въпроси:

1. Какви източници на съпротива можете да посочите както от страна на новопостъпилия, така и от страна на другите работници?

2. Какви подходи могат да се използват, за да се намали до минимум съпротивата на работниците в интернет-клуба? Едни и същи подходи ли да се използват за новопостъпилия работник и за другите работници? Обяснете защо.

ГЛАВА 6

ПОДХОДИ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА ПРОМЕНИТЕ ВЪВ ФИРМАТА

След запознаване с Глава 6 ще бъдете в състояние да:

Обясните

кои са подходите за планиране на фирмените промени

Тъй като фирмите са системи, то те са съставени взаимосвързани елементи. Следователно, трите елемента - структура, технология и хора са силно взаимосвързани. Промяна в един от тях оказва влияние върху другите (фиг. 6.1). Всяка програма за промяна, за да е ефективна, трябва да отчита взаимодействието на тези три елемента, като предвижда промяна и на трите. Например, нека приемем, че мениджърите в голяма компания иска да увеличат продажбите на продуктите от две категории: лекарства и козметика. За постигането на тази цел, е необходимо извършването на голяма структурна промяна. Продажбите на лекарствата и козметиката ще се извършват от различни продавачи. Тази структурна промяна може лесно да включи технологични промени. Например, използване на нови компютърни програми или новите начини на продажби могат да се подобрят, като се увеличи професионализма на продавачите. Вероятно също така ще са необходими промени в персонала. Може да се наемат и обучат нови продавачи, а работещите в момента хора ще трябва да се обучат наново. Тези, които са неспособни да се приспособят към новите обстоятелства може да бъдат преместени или дори уволнени.

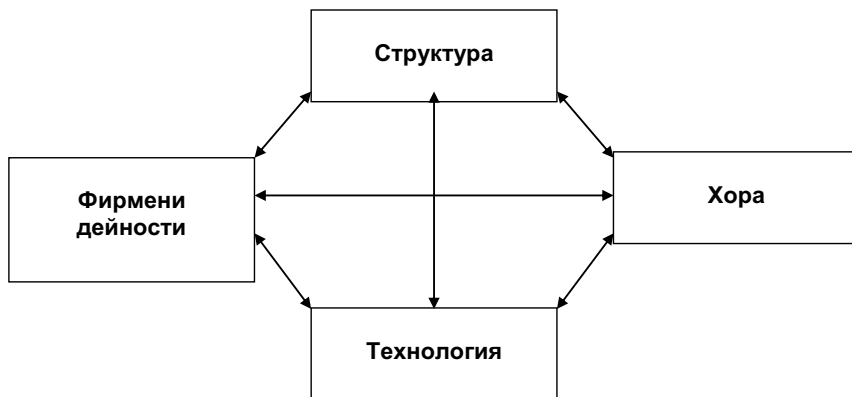
Според Ливайн структурните подходи водят до фирмена промяна в три области.

Структурни подходи

Класическото организационно проектиране осъществява точно определяне на отговорностите на членовете на фирмата и създаване на подходяща организация на труда и управлението, т.е. мениджърите могат да подобрят работата на своите фирми, като променят начина на управление, вида на извършваната от персонала работа, областите на отговорност на всеки член на фирмата, осъществяването на взаимовръзки и др.

Децентрализацията създава малки, самостоятелни организационни единици, които увеличават мотивацията и желанието за труд на членовете на тези единици и им помага да се съсредоточат върху най-важните дейности (дейностите с най-голям приоритет). Децентрализацията също

така позволява всяка единица да приспособи своята структура и технология към задачите, изпълнявани от нея и към нейната външна среда.



Фиг. 6.1. Взаимозависими елементи на фирмата

Промяна на *извършваните от персонала дейности* и извършване на внимателен подбор на специалистите може също така да доведе до подобряване на производителността на труда и до по-висок морал и удовлетворение от работата.

Технологични подходи

Фредерик Тейлър, чрез “научния мениджмънт” се опитва да анализира взаимодействията между работниците и машините, с цел увеличаване производителността на работното място. Чрез работното време и изучаването му, групиране на производствените операции и други дейности при проектиране и заплащане на труда, Тейлър и по-късно представителите на индустриалното направление на мениджмънта се опитват да подобрят работата на фирмата.

Технологичните промени често е трудно да се осъществят сполучливо на практика и могат да се окажат несъвместими със съществуващата организационна структурата на фирмата, поради което ще трябва тя да бъде променена.

Комбиниране на технологичните и структурни подходи

Чрез технологично-структурните подходи се осъществява промяна едновременно на организационната структура на фирмата и на технологията.

Програмите за разширяване и обогатяване на труда често са примери за техно-структурни подходи за промяна. В тези програми, задачите, които се изпълняват от хората и начините за тяхното изпълнение, както и взаимовръзките между служителите, се променят, за да се подобри удовлетворението и дори да се увеличи производителността. При

обогащаването на трудовите задачи се извършва групиране на разнородни операции за изпълнение от един изпълнител, като чрез това се стимулира чувството за отговорност на работещите. При *разширяването на трудовите задачи* се извършва групиране на повече еднородни операции за изпълнение от един изпълнител, което води до голямо разнообразие в работата на хората и до увеличаване на тяхното удовлетворение от труда.

Персонални подходи

Техническите и структурни подходи се опитват да подобрят функционирането на фирмата при промяна на работната ситуация, което трябва да доведе до подобряване поведението на персонала. Персоналните подходи се опитват да променят поведението на персонала директно, като фокуса е върху техните умения, становища, виждания и очаквания. Подобренията в тях могат да доведат до по-ефективно изпълнение на трудовите задачи и до възникване на инициатива за промяна в организационната структура и технология от страна на персонала. Промяната на поведението и становищата на хората трябва да е насочена към подобряване ефективността на индивидите, групите или фирмата като цяло.

Фиг. 6.2 показва обобщено трите подхода за промяна.



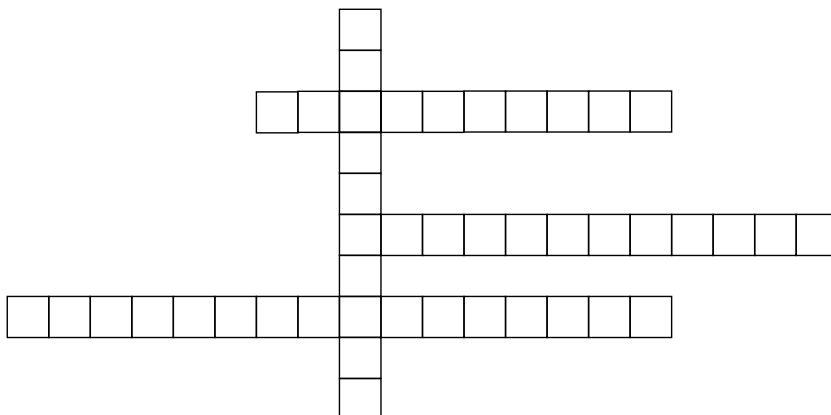
Фиг. 6.2. Три подхода за промяна

ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

6.1. ПОДХОДИ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА ПРОМЕНИТЕ ВЪВ ФИРМИТЕ

Припомнете си и попълнете празните полета:

1. Подходът за планиране на промени в уменията, становищата, очакванията и вижданията на хората е _____ подход.
2. Подходът за планиране на препроектиране на работните операции е _____ подход.
3. Подходът за планиране на организационното проектиране, децентрализацията, промяната на извършваните от персонала дейности е _____ подход.
4. Подходът за планиране на препроектиране на организационната структура и на технологията е _____ подход.



ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ

6.1. ПОДХОДИ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА ПРОМЕНИТЕ ВЪВ ФИРМАТА

Фирма има за предмет на дейност производство на дамско облекло. Във фирмата работят три работнички. Освен на свободна продажба, фирмата изпълнява и поръчки от страната. Преди две години фирмата е участвала на панаира в Пловдив и там е сключила договор за производство на определен брой облекла за фирма в чужбина. Макар, че за разкрояването на платовете се е използвало твърде много време, поръчката е изпълнена в срок и с необходимото качество. През следващата година обемът на поръчката се е увеличил двойно и са проведени разговори за сключване на дългосрочен договор. Това е наложило фирмата да поръча от чужбина специална машина за извършване на операцията „разкрояване”. Мениджърът на фирмата, заедно с работничките са преценили с какви

средства, в какъв срок и от къде може да се купи машината. Машината е пристигнала и е монтирана, а също така представител на фирмата-производител е обучел една от работничките да работи с нея. След това производственият процес не е затруднен. Предишната изнервена обстановка се нормализира, тъй като вече не е необходимо да се работи извънредно. Ако се наложи да се работи в извънработно време, съответните часове се заплащат. Освен това, с новата машина фирмата може да прави повече облекла и дори се водят преговори за сключване на договор с една българска модна къща.

Въпроси:

1. Каква промяна е осъществена?
2. Какъв подход е използван?
3. Какъв е модела на промяната?
4. Кой биха могли да бъдат източниците на съпротива на хората към промяната?
5. Какви методи за управление на съпротивата на хората към промяната са използвани във фирмата?
6. Какъв подход за планиране на промените е използван?

<p style="text-align: center;">ГЛАВА 7 УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМЕНИТЕ ПРОМЕНИ</p>
--

След запознаване с Глава 7 ще бъдете в състояние да:

✓*дефинирате*

проблемите на управлението на промяната

✓*проследите*

процеса на управление на фирмената промяна

✓*обясните*

управлението на преходния етап

✓*разберете*

процеса на цялостна промяна на фирмата

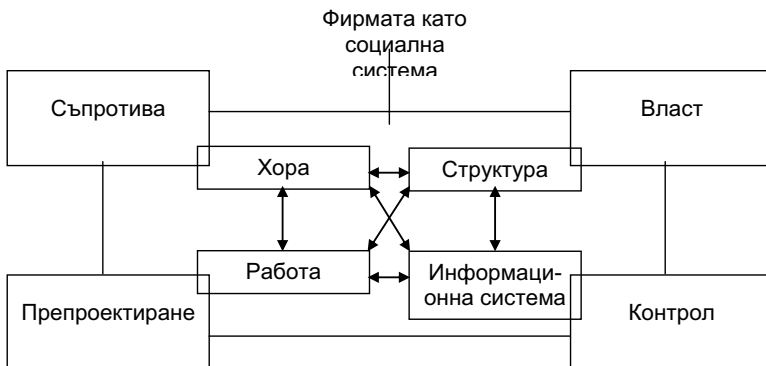
7.1. ПРОБЛЕМИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЯНАТА

Давид Надлер доказва, че главните проблеми на управлението на промяната могат да се обединят в четири категории: съпротива, власт, контрол и преопределяне на работата. Фиг. 7.1. свързва по двойки тези четири категории проблеми с четирите основни елемента на социалната система на фирмата: хора, структура, информационна система и работа. Забелязваме, че четирите основни елемента на социалната система си влияят един на друг, така, че каквото се случи с една част, влияе върху другите. Приемайки, че текущата фаза е определена подходящо и че промяната се е осъществила подходящо на практика, то тези четири фактори представляват главните препятствия за ефективна промяна на фирмата.

Власт

Властта е важна при преминаване от текущата фаза към бъдещата фаза, особено когато промяната съществено въздейства върху структурата на фирмата и хората или групите, които имат голяма власт. Фазата на прехода, в която старата структура се разрушава и се създава нова е изпълнена с несигурност. Хората по естествен път се събират на работното място при новото подреждане и те могат да се опитват да упражняват власт или да се занимават с активни действия, с които да повлияят на бъдещата позиция. Типичен случай е, когато служителите се опитват да си осигурят по-добра позиция в новата социална подредба, която искат да заемат след прехода. Това свое поведение те могат или не да приспособят

към сегашната си позиция или към промяната, която е планирана от управлението.



Фиг. 7.1. Четири основни проблеми на управлението на промяната

Контрол

Когато старата система е разрушена и е създадена новата, промяната и придружаващата я несигурност създават нови начини за преработване на информацията и за поддържане на контрол - такива, като комуникационна система, система за оценяване на изпълнението, структури за възнаграждение и други процеси на фирмата. По този начин може да е трудно да се види и оцени изпълнението и да се предприемат коригиращи действия по време на прехода. Резултатът е загуба на контрола.

Проектиране на работата

Тъй като всички части на системата си взаимодействат, работата на индивидите оказва влияние върху промяната, дори може да повлияе върху другите части на фирмата (например, системата за оценяване на изпълнението). Новите задължения на хората се развиват в резултат на промяната в другите области. Фирмата определя какво трябва да извършват служителите и как то е свързано с работата на другите. Ако вниманието не е насочено към препроектиране на работата, промяната може да няма предвиждания ефект за цялата фирма.

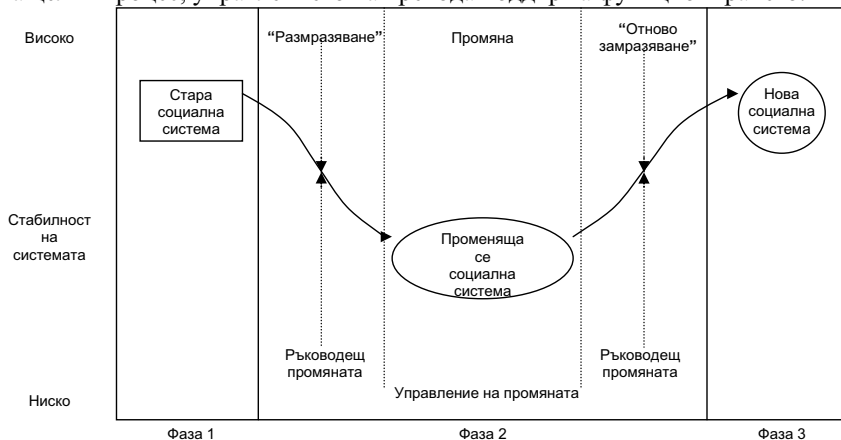
7.2. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕХОДНИЯ ЕТАП

Управлението на преходния етап е процес на систематично планиране, организиране и осъществяване на практика на промяната, чрез преминаване от текущото състояние към реализиране на напълно функциониращо бъдещо състояние на фирмата. След като започне промяната, фирмата не е нито в старото състояние, нито в новото, но все

пак бизнеса трябва да продължи. Управлението на преходния етап осигурява продължаване на бизнеса, докато промяната се осъществи и следователно то трябва да започне преди да се осъществи промяната. Членовете на управлението на фирмата трябва да играят ролята на мениджъри на прехода и да координират дейностите на фирмата с ръководещия промяната. Временната структура на управление и временните позиции могат да създадат със сигурност продължение и контролиране на бизнеса по време на прехода. Взаимната зависимост между промените и всички участници - от служителите до клиентите и снабдителите, играе ключова роля в управлението на преходния етап.

7.3. ПРОЦЕСЪТ НА ЦЯЛОСТНА ПРОМЯНА НА ФИРМАТА

Проектите за сполучлива промяна на фирмата обединяват всички или повечето от елементите на промяната. От цялостния процес на промяна на фирмата, показан на фиг. 7.2 се вижда, че фирмата е относително устойчива във фаза 1; размразява се, променя се и отново се замразява във фаза 2; и става нова, стабилна система във фаза 3. По време на целия процес, управлението на прехода поддържа функционирането.



Фиг. 7.2. Цялостен процес на промяна на фирмата

Подходът на Грифин за въвеждане на промени в работата на фирмите се състои от девет стъпки, които отразяват сложността на различията между индивидуалната работа и работата на цялата фирма. Процесът, показан на табл. 7.1 включва стъпки, които обикновено са свързани с промяната, такива като признаване на необходимостта от промяна, определяне на подходящите намеси и оценяване на промяната. Но подхода на Грифин включва четири допълнителни стъпки в

стандартната серия: диагностициране на преобладаващата работна система и обстановка, включително проверка на работата, технологията, проектирането на организацията, ръководенето и динамиката на групата; оценяване на стойността и ползата от промяната; формулиране на стратегия за препроектиране; осъществяване на допълнителните промени.

Стъпка 1	Признаване на необходимостта от промяна
Стъпка 2	Определяне на задачата за препроектиране като предпоставка за намеса
Стъпка 3	Диагностициране на работната система и обстановката <ul style="list-style-type: none"> а) Диагностициране на съществуващите работи б) Диагностициране на съществуващата работна сила в) Диагностициране на технологията г) Диагностициране на проектирането на организацията д) Диагностициране на управленското поведение е) Диагностициране на груповите и социалните процеси
Стъпка 4	Стойност и полза от предлаганите промени
Стъпка 5	Вземане/невземане на решение
Стъпка 6	Формулиране на стратегия за препроектиране
Стъпка 7	Осъществяване на практика на задачите на промените
Стъпка 8	Осъществяване на практика на някои допълнителни промени
Стъпка 9	Оценяване на усилията за препроектиране на работата

Табл. 7.1. Общи рамки на осъществяването на практика на задачата за проектиране в организациите

Диагностицирането включва анализиране на цялата работна среда, в която се осъществява работата. Когато се разглеждат промените на работата е важно да се оценят структурата на организацията, особено управлението на работата и властта за вземане на решения в отдела. Например, ако работите са препроектирани да дават на служещите повече свобода в избора на работните методи, диагностицирането на съществуващата система трябва да определи, дали управлението ще допусне това да се осъществи. Диагностицирането трябва също така да включва оценяване на работата на групата и вътрешногруповата динамика. Нещо повече, то трябва да определи дали работниците имат или могат лесно да придобият нови умения за изпълнение на препроектираната работа.

Особено важно е да се познава цялото многообразие от възможни стойности и ползи, свързани с *усилията за препроектиране на работата*. Някои са директни и количествени, други са непреки и неколичествени. Препроектирането може да включва неочаквани стойности и ползи; въпреки, че те не могат да се предскажат със сигурност, те трябва да бъдат взети под внимание като възможност. Такива фактори, като кратки срокове, конфликти и претоварване, могат да са главните препятствия за усилията за препроектиране на работата.

Осъществяването на практика на препроектирането изисква грижливо планиране и развиването на стратегия за намеса е финална

стъпка на планирането. Формулирането на стратегията е процес, състоящ се от четири части. Първо, организацията трябва да реши, кой ще проектира промените. В зависимост от условията, планиращата група може да се състои само от висшето ниво на управление или може да включва работници или нисши ръководители. След това групата се заема с действително планиране на промените, базирайки се на теорията за проектиране на работата и нуждите, целите и условията на организацията.

Трето, групата определя времето за осъществяване на практика, което може да изисква преходен период, през който се купува оборудването и се инсталира, извършва се обучение, планиране на ново физическо разположение и се отстраняват “дефектите” в новата система. Четвърто, планиращите стратегията трябва да обмислят, дали промените на работите изискват приспособявания и допълнителни промени в другите съставни части на организацията, като съобщителни взаимовръзки и системите за възнаграждаване.

Осъществяване на практика на допълнителни промени. Както споменахме по-рано, главните усилия за препроектиране на работата могат да изискват планиране на приспособявания в другите части на организацията. Системата за възнаграждаване, критериите за назначаване и селектиране, физическото разположение, съобщителните взаимовръзки и програмите за обучение също така трябва да се адаптират. Въпреки, че може би са необходими известни приспособявания, след като промените на работата са осъществени на практика, внимателното планиране може да минимизира възможните проблеми.

7.3. ПРОЦЕСЪТ НА ЦЯЛОСТНА ПРОМЯНА НА ФИРМАТА

1. Опишете трите фази на цялостния процес на промяна на фирмата.
2. Номерируйте и подредете правилно деветте стъпки от Подхода на Грифин за въвеждане на промени в работата на фирмите.
 - Стъпка . Признаване на необходимостта от промяна.
 - Стъпка . Вземане/невземане на решение.
 - Стъпка . Стойност и полза от предлаганите промени.
 - Стъпка . Осъществяване на практика на някои допълнителни промени.
 - Стъпка . Формулиране на стратегия за препроектиране.
 - Стъпка . Диагностициране на работната система и обстановката.
 - Стъпка . Определяне на задачата за препроектиране като предпоставка за намеса.
 - Стъпка . Оценяване на усилията за препроектиране на работата.
 - Стъпка . Осъществяване на практика на задачите на промените.
3. Опишете подробно Стъпка 3. Диагностициране на работната система и обстановката.

ГЛАВА 8 ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

След запознаване с Глава 8 ще бъдете в състояние да:

✓*дефинирате*

същността на фирменото развитие

✓*обясните*

цялостното развитие на фирмата

✓*сравните*

подходите за фирмено развитие

✓*определите*

типове дейности в процеса на развитието на фирмата

✓*разберете*

основните положения на ценностната система на фирменото развитие

✓*изясните*

условията за разработване на сполучливи програми за фирмено развитие

За да се направи така, че фирмата да желае промяната, управлението трябва да проявява гъвкавост при осъществяване на фирменото планиране и цялостната управленска дейност. Осъществяването им води до концепция за фирмено развитие. Фирменото развитие възниква в средата на 60-те години на миналия век. То бързо снабдява управлението с методи и техники за систематично диагностициране, планиране, осъществяване на дело и поддържане на промяната, за да се увеличи фирмената ефективност.

8.1. СЪЩНОСТ НА ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ

В общ смисъл, *развитието на фирмата* е цел на промяната. През последните 20 години фирменото развитие (ФР) се очертава като отделна област за изучаване и за практическо осъществяване. Фирменото развитие е дълготраен, всеобхватен подход за промяна, предназначен да придвижи променящата се фирма към по-добро функциониране, когато е голямо подобрението в труда и удовлетворението на членовете на фирмата. Въпреки, че *фирмата е цел на промяната*. През последните 20 години фирменото развитие често включва структурни и технологични промени,

основното е промяната на хората, естеството и качеството на техните взаимоотношения.

Като официална концепция, фирменото развитие е нова и терминът “Фирмено развитие” сам себе си дефинира противоречиво, определяйки се преди всичко като “разнообразни дейности.” (фиг. 8.1).



Фиг. 8.1. Фирмен айсберг

В момента съществуват различни мнения за това, какво е всъщност фирмено развитие. Следващото определение за фирмено развитие се опитва да опише много комплексен процес по прост начин:

Фирменото развитие (ФР) е процес на планиране на промяната и подобряване на фирмата чрез прилагане на знанията на науката за поведение.

Трите точки в тази дефиниция я правят лесна за запомняне и използване. Първо, фирменото развитие включва планиране на промените на фирмата, като по такъв начин се изключва спонтанността, случайните инициативи. Специфичната цел на фирменото развитие е да подобри фирмите. Тази точка включва: промените, които просто подражават на промените в други фирми; промените, които са наложени на фирмата от външен натиск; промените, които се предприемат само заради промяната. Трето, планираното подобрене трябва да се основава на знанията на науките за поведение, като психология, социология, култура на поведението на хората и е свързано по-скоро с областите на изучаване,

отколкото с финансови или технологични съображения. Според това определение, заместването на ръчния труд с компютризирана система няма да се разглежда като отделен пример на развитие на фирмата. Въпреки, че такава промяна има значение за развитието, тя е по-скоро технологично въвеждане, отколкото промяна в поведението. Също така промените във фирменото управление не са част от развитието на фирмата, защото такава промяна е задължително да се извърши и е резултат от други фирмени промени.

Въпреки, че много експерти дават дефиниция, подобна на тази, то всички те подчертават различни елементи. Михаел Бийр поставя ударение върху процеса на фирменото развитие, като добавя, че подобряването на фирмата е резултат от събраната информация за цялата система, от диагностициране, планиране на дейностите, осъществяването им на практика и оценяване на резултатите.

Уендъл Френч и Сесил Бел поставят ударение върху фирмената култура в своя подход за фирмено развитие. Те казват, че целта на фирменото развитие е подобряване на управлението, което да помага на фирмената култура, т.е. съвместно управление на служителите и мениджърите на фирмата, насочено към трудовите дейности, взаимодействията, нормите на поведение, междуличностните отношения, мислите и становищата на персонала и оценяването на труда.

Важността на културата също така се подчертава и от Уорнер Бурке, който казва, че промяната води до развитие на фирмата, само ако видоизменя фирмената култура. Тези гледни точки са различни допълнения към първата посочена дефиниция.

Промяната може да се въведе на много места във фирмата. Обаче, разглеждайки фирмата като социална система, изградена от взаимосвързани части, трябва да се подчертае, че промяната в който и да е елемент въздейства върху цялата фирма. Например, ако фирмата промени своята система за оценяване на труда, то това ще окаже влияние върху взаимовръзките ръководител-изпълнител, системата за заплащане и много други системи.

Ако новата система е резултат от значителни промени, то становищата и поведението на много хора може да се промени, а следователно драстично могат да се променят и взаимовръзките между служителите: социални и професионални. Промяната на взаимовръзките може да повлияе обратно върху становищата на хората, ангажиментите на фирмата и производителността на персонала.

Терминът *намеси във фирменото развитие* се използва при планирането на дейностите, с които фирмата, нейните подразделения или работните групи участват в програмата за фирмено развитие. Според Френч и Бел “тези дейности са планирани за подобряване фирменото функциониране чрез даване на възможност на членовете на фирмата по-

добре да управляват техния колектив и фирмената култура.” Тези дейности може да се планират чрез подпомагане консултирането или включването на членовете на фирмата в обучение или приоритетно включване в програмите за фирмено развитие. Някои от наесите във фирменото развитие са:

1. Определяне на дейностите

Определяне на дейностите включва събиране на информация за състоянието на фирмата чрез интервюта, въпросници, срещи, наблюдения, запознаване с фирмените документи и други методи.

2. Планиране на дейностите по обратната връзка

Планирането на дейностите по обратната връзка са предаване на информацията, получена от диагностицирането на персонала и съставяне на плана за дейностите на базата на тази информация.

3. Дейности по възпитание и образование

Дейностите по възпитание и образование са планиране на повишаване и подобряване на уменията, способностите и знанията на индивидите. Тези дейности може да са свързани с техническите и резултатите от работата или междуличностните и социални резултати.

4. Дейности по техническото и фирмено структуриране

Дейностите по техническото и фирмено структуриране са с цел подобряване на фирмената структура или процедури за изпълнение на задачите. Включва се планиране и осъществяване на практика на модифициране на съществуващата фирмена структура, проектиране на работата и управление на целите.

5. Дейности на процеса на консултиране

Дейностите на процеса на консултиране са с цел да се помогне на членовете на фирмата по-точно да възприемат, разбират и осъществяват събитията в тяхната фирма или структурна единица. “Акцента е най-вече върху процесите, като комуникации, лидерство и роля на членовете в групите, решаване на проблемите и вземане на решение, групови норми и развитие на групата, лидерство и авторитет, междугрупово сътрудничество и конкуренция. Акцента също така се поставя върху изучаването доколко диагностицирането и развитието са необходими умения за ефективно справяне с тези процеси.”

6. Дейности по изграждане на групите

Дейностите по изграждане на групите са с цел подобряване на ефективността вътре в работната група. “Те може да свързват резултатите от труда, такива като начините за извършването на работите, необходимост от умения за извършване на работите, определяне на ресурсите, необходими за изпълнение на работата; и те може да са свързани с естеството и качеството на връзките между членовете на групата или членовете на групата и лидера.”

7. Междугруповите дейности

Междугруповите дейности са подобни на дейностите по изграждане на групите, но са проектирани за подобряване на ефективностите на взаимната зависимост между работните групи, такива като продажби и производство или болничните администратори и лекарите.

Обширната промяна на фирмата включва главно реорганизация, наричана обикновено *промяна на структурата* - широко систематично преустройство на работата, управлението и взаимовръзките. Промяната на структурата влияе върху процесите на оценяване и възнаграждаване, вземане на решение и комуникации.

Фирмата може да смени начина на разпределяне на трудовите задачи, групите в поделенията и изграждането на системата за управление и осъществяване на взаимовръзките между звената на организацията. Други промени могат да включват разделяне на големите групи на малки или сливане на малките групи в големи. Освен това, могат да бъдат променени степените, до които правилата и процедурите се подценяват или надценяват, а също така и възможността на управлението за вземане на решение. Ако са извършени тези промени, фирмата ще трябва да трансформира и конфигурацията и дейността на своята структура.

Ако промяната на структурата не е цялостна, то това не е добре. В повечето случаи на служещите са им необходими месеци, години и десетилетия, за да се сработят помежду си и да усвоят добре изпълняването на новата работа. Следователно, фирмите трябва да управляват процеса на промяна.

Цялостното развитие на фирмата може да е голямо преструктуриране на фирмата или програмите, например за качеството на живота на работното място.

Използването на програмите за качество на живота на работното място (quality-of-work-life (QWL)) е друга цялостна промяна. Дж. Лойд Сутл дефинира **качеството на живота на работното място като “степен, до която членовете на работната група могат да задоволяват нуждите си чрез използване на опита, придобит от работата във фирмата.”** QWL програмите акцентират особено върху създаването на работна среда, спомагаща за удовлетворяване на нуждите на индивидите.

Особено голямо внимание към подобряване развитието на работния живот се отделя през 1970 год., периода на увеличаване на инфлацията и задълбочаване на рецесията. Развиването на стопанството и същественото увеличаване на ресурсите са условие, което кара висшето управление да започне програми, ориентирани към хората. Подобряването на живота на работното място очевидно представлява за висшето управление средство за подобряване на производителността.

Всеки преход с обширни цели води до създаване на разнообразни програми, включително и QWL. QWL програмите се различават съществено, въпреки че имат една и съща цел - “хуманизиране на

работното място”. Ричард Уейтън разделя QWL програмите на осем категории, показани на фиг. 8.2. Очевидно, много типове програми могат да бъдат включени в тези категории, от промяната на системата за заплащане до даване права на служителите, които гарантират на работниците възможност за самостоятелна работа, свобода на изказванията, дават им права, осигуряват им безпристрастно и справедливо отношение.

Ползите от QWL програмите са много различни, но основно те са три типа.

1. По-положителните становища към работата и фирмата или увеличаването на удовлетворението са пряка полза.

2. Друга полза е увеличаване на производителността, макар че е трудно да се оценят и разделят резултатите от QWL програмата от резултатите на другите фактори на фирмата.

3. Третата полза е нарастване на ефективността на фирмата при оценяване на нейната полезност, изпълнение на целите, богатството на акционерите или материалните ресурси. Третата полза произтича директно от първите две: ако служителите имат по-положително становище към фирмата и тяхната производителност нараства, фирмата ще е по-ефективна.



Фиг. 8.2. Категоризиране, разработено от Уолтър на програмите Качество на живота на работното място (QWL)

QWL програмите, освен че са полезни, имат и някои недостатъци.

1. Първо, управлението трябва да съдейства за планиране и осъществяване на практика на програмата. От друга страна, всяка участваща страна може да гледа на програмата като на удобна възможност да научи нещо за другата. Работническо-мениджърските комитети за подобряване на работата могат да функционират по-ефективно, с цел увеличаване на съдействието.

2. Второ, дейностите от плановете за развитие трябва да водят до завършеност. Плановете може лесно да се загубят или забравят сред проблемите на цеха или офиса. Всички, от висшето управление до работниците трябва да помнят, че трябва да следват плановете.

3. Третият недостатък е, че се забравят мениджърите на средното управленско ниво, които оказват натиск върху висшето управление и върху низовите мениджъри за осъществяване на практика на програмата. И накрая, QWL програмите трябва да отделят основно внимание на поддържане на общите цели за увеличаване качеството на живота на работното място и поддържане резултатност на фирмата. Тук няма съвместимост между интересите на работниците и интересите на фирмата.

8.2. ПОДХОДИ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

Ще разгледаме по-детайлно три най-широко използвани техники за фирмено развитие.

1. Планиране на обратната връзка

Планирането на обратната връзка служи като пример за дейността изследване и прилагането му е особено ефективно.

2. Изграждане на колектива

Изграждането на колектива се използва в много голямомасабни програми за фирмено развитие и това се подчертава специално, защото фирменото развитие разглежда историята на колектива и набляга на важноста на малкия колектив.

3. Планиране на фирменото развитие

Планирането на фирменото развитие се използва също така широко, голямомасабно е, групира техники за проектиране на промяната на цялата фирмата.

1. Планиране на обратната връзка

Обратна връзка, която се използва за планиране, формира базата за процеса на промяна, в който се събира информация, анализира се, резюмира се и се връща към тези, които участват в нейното създаване, за да се идентифицира, дискутира и да се решат проблемите. Процесът на обратната връзка, който е даден накратко и в сравнение с традиционния подход е представен в Табл. 8.1. Той е описан от Френч и Бел, като състоящ се от пет стъпки.

	Традиционен подход	Планиране на обратната връзка
Данни, събрани от:	Мнозинството, от отделни хора или от мениджъра	Всяка от системите и подсистемите
Данните се съобщават на:	Висшето управление, на ръководителите на звена или на търсещите работа чрез пресата	Всеки участник
Изводите от данните се правят от:	Висшето управление (може би)	Всеки участник в работните колективи, от производството до висшето ръководство (всички началници и ехните подчинени)
Стратегия за намеса от три части:	Проектиране и използване на въпросници, съставяне на доклади	Получава се конкуренция на основната стратегия, проектиране и използване на въпросник, проектиране на работните помещения, определяне на промените в работните помещения
Планирането се проваля при:	Само висшето управление	Колективите и всички нива
Вероятност да продължи промяната и подобряването	Ниска	Висока

Табл. 8.1. Планиране на обратната връзка в сравнение с традиционния подход за планиране

Стъпка 1

Членовете на фирмата се включват в предварителното планиране от върха на йерархията на управлението.

Стъпка 2

Данните се събират от всички членове на фирмата.

Стъпка 3

Данните се връщат обратно към ръководещия колектива и след това надолу по йерархията във функционалните колективи ...

Стъпка 4

Всеки началник председателства събрание със своите подчинени, в което данните се обсъждат и в което подчинените искат: а) да им се помогне да разберат данните; б) да се планира как да се осъществи

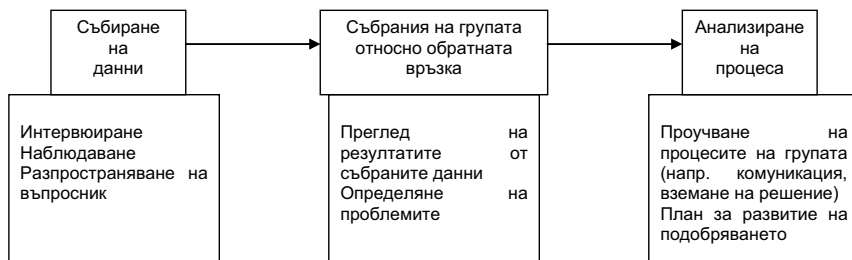
конструктивна промяна; в) да се планира предаването на данните до последното най-ниско ниво.

Стъпка 5

Повечето събрания за обратна връзка се провеждат с помощта на консултант, който помага на началника да се подготви за събирането и при провеждането му.

Процесът на обратна връзка, която се използва за планиране често дава предложения на висшето управление на фирмата или на консултанта по управлението. При снабдяването с информация за мислите и становищата на служителите, планирането може да помогне на диагностицирането на управлението и при решаване на проблемите на фирмата. Консултантът или ръководещият промяната обикновено координира процесите и е отговорен за събирането на информацията, анализирането ѝ и обобщаването ѝ. Трифазовия модел е показан на фиг. 8.3.

Използването на техниките на обратна връзка, която се използва за планиране в процеса на развитие на фирмата е различно от нейното използване в традиционните становища за планиране. В процеса на развитие на фирмата, информацията: (1) се връща към групите служещи от всички нива във фирмата и (2) се използва като основа за определяне на проблема и решаването му от всички служещи. В традиционното становище за планирането, висшето управление преглежда информацията и създава или не нова програма за решаване на проблемите, които планирането определя.



Фиг. 8.3. Процес на обратна връзка

1. Във фазата на събиране на информация, ръководещият промяната интервюира подбран персонал от подходящите нива, за да определи ключовите резултати за проучване. При ограничено изследване, тези интервюта може да снабдяват с достатъчно информация за преминаване към следващата стъпка. Обаче, при по-обширно изследване, интервютата са основа за въпросник, който ще се използва при планиране и ще се раздаде на голям брой служещи.

Въпросникът може да е стандартен инструмент или да е инструмент за развитие на фирмата или и за двете. Стандартните инструменти могат да

се приложат веднага и те са психометрични и напълно проверени. Те също така могат да предложат сравняване на информацията от фирмата с информация от други фирми. Понякога, обаче, тяхното използване може да не е уместно за фирмата, която се изучава и може да обърка ситуацията повече, отколкото да ѝ помогне.

Информацията от въпросника се анализира и обобщава за колектива или звеното, за да осигури анонимност на отговарящите индивиди. Тогава ръководещият промяната подготвя резюме на резултатите за обратната връзка, което да се използва в събранията на колективите. От тази гледна точка, консултантът е включен в процеса като инструмент и като експерт.

2. Събранията за обратната връзка обикновено включват само две или три управленски нива. Тези колективи, които са свикани, улесняват индивидуалните решения и взаимодействия. Събранията обикновено се провеждат серийно, започвайки със събрание на колектива на висшето управление, след което се провеждат събрания на служителите в цялата фирма. Заседанията обикновено се водят от мениджъра на колектива, а ръководещият промяната запознава колектива с притежаваната от него информация.

Ръководещият промяната помага на мениджъра да се подготви за събранието за разглеждане на информацията и предлага начини за стимулиране на дискусия, определяне на проблема и решаването му. Обратната връзка се състои преди всичко от профилиране на становищата на колективите за фирмата, работата, ръководенето и други теми на въпросника. По време на заседанията, участниците дискутират причините за резултатите и проблемите, които информацията показва.

В процеса на анализиране на фазата, колективът разглежда своите процеси на вземане на решения, комуникации и извършването на работата, обикновено с помощта на консултант. Неправилно е, че колективите често пренебрегват тази фаза, която ги запознава с информацията за планиране и им показва проблемите, по време на провеждане на събрания за обратната връзка. Ръководещите промяната ще осигуряват възможност мениджърите да провеждат тези събрания и те се възнаграждават за тези свои усилия. Фазата на процеса за анализиране е важна, защото нейната цел е да се развият планове от действия, за да се извършват подобрения.

Някои събрания изискват дискутиране на всички резултати от процеса и на стратегията за подобрения. Колективите често считат, че е полезно да документират планове, които ще дискутират и да определят човека, който ще го извърши. Обикновено, успешното използване се отнася до това, дали взаимовръзките и процеса на комуникация действително водят до подобряване. Планирането на успешното използване може да се управлява няколко месеца до година, за да се оцени до каква степен тези процеси са променени, след като са докладвани за пръв път.

Методът на обратната връзка, която се използва за планиране е един от най-широко използваните за промяна на фирмата и наемите за развитие. Ако обаче, някои от тези фази са се компрометирали или са пропуснати, техниката става по-малко полезна. Първостепенната отговорност на консултанта или ръководещият промяната тогава е да осигури условия метода да се осъществи изцяло и правилно.

2. Изграждане на колектива

Като основна единица на фирмата, колективът или работната група, е логично да се съсредоточи вниманието си върху подобряването на ефективността на фирмата. Дейностите на фирменото развитие за изграждането на колектива могат да включват труда на колектива и участието на членовете.

Изграждането на колектива може да е насочено към два различни типа колективи или работни групи: първо, съществуващите или постоянни колективи са съставени от мениджъра и неговите подчинени и често се наричат *родствени групи*; второ, нови групи, които са съставени чрез сливане или друга структурна промяна във фирмата или са формирани за решаване на специфичен проблем, се наричат *специални групи*.

И за двата вида групи, дейностите по изграждане на колективите са с цел определяне на бариерите за ефективна работа на колектива, подобряване изпълнението на задачите, подобряване взаимовръзките между членовете на колектива и подобряване процесите, действащи в колектива, такива като комуникация и определяне на задачите. Табл. 8.2 представя тези дейности за родствениите и специалните групи.

Диагностиката може да включва цялата група или няколко подгрупи и се нуждае само от малко време - един ден или по-малко - за да се определят основните и проблемни области. Новото изграждане на колектива се нуждае от повече време.

Консултанта интервюира участниците предварително и организира събрание по общите теми. Колективът допринася за проучване на спорните въпроси, подрежда ги според тяхната важност, изучава техните скрити причини и определя посоката на действие и с това допринася за възприемане на тези промени като необходими. Резултатите от събранието по-късно прерастват в последователност от практически стъпки на изпълнение.

Терминът *изграждане на групата* поставя ударение върху важността членовете да работят заедно, в смисъл на коопериране.

Усилията за изграждане на групата обикновено имат една или повече от следващите цели:

1. Определяне на приоритети на целите на групата.
2. Анализирание или определяне на начините за изпълнение на работата.

3. Изследване на начините, по които групата работи - изследване на такива процеси, като норми, вземане на решение и комуникации.

4. Изследване на взаимовръзките между хората, извършващи работата.

Дейности	Родствени групи	Специални групи
Диагностициране	Отговаря се на въпроса: “Как да действаме?”	Отговаря се на въпроса: “Накъде ще предпочетем да тръгнем?”
Изпълнение на задачите	Решаване на проблемите, вземане на решение, роля на изясняването, поставяне на цели и т.н.	Специални проблеми, роля и цел на изясняването, използване на ресурсите и т.н.
Изграждане и поддържане на взаимовръзки	Ударението е върху Ефективни Междличностни взаимовръзки, вкл. шеф-подчинени и подобни	Ударението е върху междличностните или между структурите конфликти и използване на членовете на друг колектив като ресурс
Управление на процесите в групата	Ударението е върху разбирането на процесите в групата и културата ѝ	Ударението е върху комуникацията, вземането на решение и определяне на задачите
Роля на анализа и роля на преговорите	Техниките се използват за изясняването и дефинирането	Техниките се използват за изясняването и дефинирането

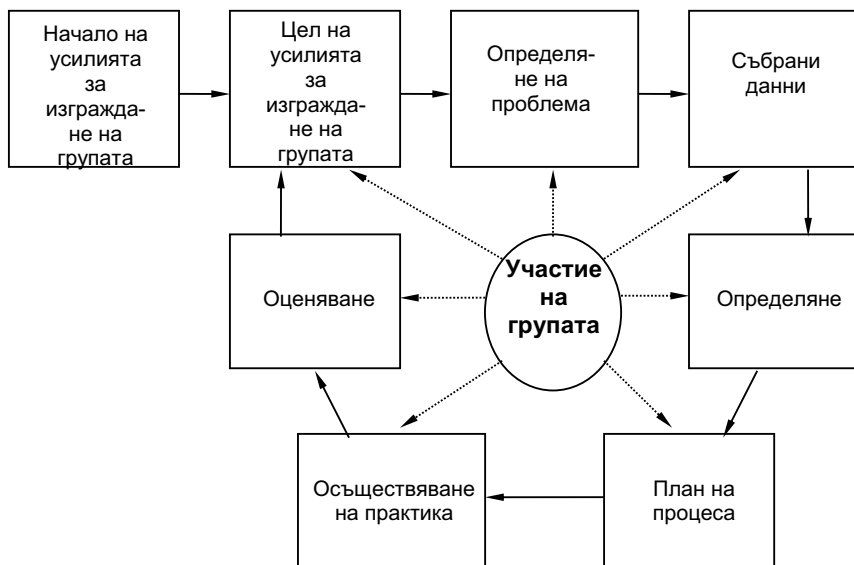
Табл. 8.2. Дейности по изграждане на колективите

Една от тези цели доминира в усилията за развитие. Ако целта не е доминираща, значителните време и усилия са излишни, защото всеки член се ангажира да доведе до край това, което той схваща като цел. В случаите, в които целите на усилията за изграждане на групата не са ясни, процесът трябва да започне с изясняване на причините за изграждане на групата. Усилията за изграждане на групата тогава преминават през фази, които другите промени използват: определяне на проблема, събиране на информация, диагностициране, планиране, осъществяване на практика и оценяване, както е показано на фиг. 8.4.

Групата преминава през всички фази. В този процес групата е едновременно и цел и участник в процес, като е необходим ръководещ промяната. Той не е необходим, ако групата се развива в срок. Понякога, особено когато се променят работната ситуация и взаимовръзките между членовете, развитото, добро функциониране на групата може да изисква консултант за подобряване и по-добро разбиране на нейната работа.

Особено важно е участието в събирането на информация и в оценяващата фаза от развитието на групата. При събирането на информация, членовете споделят информация за функционирането на групата. Мненията за групата по този начин формират основата на процеса на развитие. Във фазата на оценяването, членовете са източник на информация за ефективността на усилията за развитие.

Изграждането на групата не е еднократен опит. По-скоро то е продължителен процес. То може да отнема седмици, месеци или години, за да може в групата да се заработи заедно. Развитието на групата е начин за решаване от групата на нейните проблеми в бъдеще.



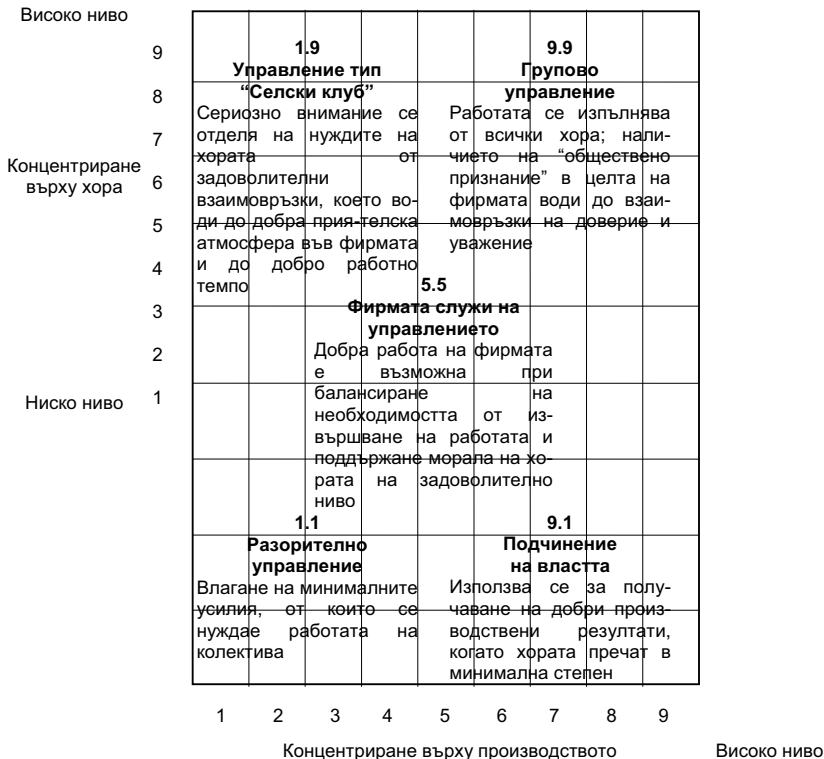
Фиг. 8.4. Процес на изграждане на групата

3. Планиране на фирменото развитие

Програмата за фирмено развитие се основава на Управленската мрежа, развита от Робърт Блейк и Джейн Моутън. Управленската мрежа определя комбинации от концентриране на усилията върху производството и концентриране на усилията върху хората и се опитва да увеличи вниманието и към двете променливи. Комбинациите, както се вижда от фиг. 8.5, са ранжирани от 1.1 управленски стил - ниско внимание се отделя и на производството и на хората - до 9.9 мениджърски стил - голямо внимание се отделя и на двете.

Преди четвърт век двамата психолози от Университета на Тексас създават метод за проучване и графично изобразяване на работните

стилове на ръководителите в корпорацията. Управленската мрежа на Робърт Блейк и Джон Моутън, която за първи път се публикува през 1965 год., използва брошурата “Управление на ресурсите”, чрез която се обучават бързо хората от компанията да работят заедно по-ефективно, по-компетентно и с по-малко търкания.



Фиг. 8.5. Управленска мрежа

Както е обяснено в брошурата, съставена от Обединените авиолинии (United Air Lines (UAL)) и Научни методи ООД (Scientific Methods Inc. (SMI)), Блейк и Моутън твърдо заявяват, че мрежата е “апарат за описване становищата и поведението”. Тя не е средство за оценяване на индивидите или определяне на психическото разстройство. По-скоро, мрежата “служи за определяне вида поведение чрез бързо и накратко изобразяване на основния модел на поведение”.

Всеки пилот от UAL определя своята позиция в мрежата, като отговаря на серия от въпроси, описващи измерването на становищата в пет отделни области: *анкета* - дали той играе пасивна или активна роля при

събиране на фактите; *защита* - дали той агресивно изразява чувствата си; *решаване на конфликтите* - как той постъпва обикновено при намиране на решение, когато работи с другите; *критика* - колко добре той може да оцени своята работа и тази на другите; *вземане на решение* - неговата настоятелност.

Във всяка област пилотът може да избира от пет възможности и той трябва да определи тази, която най-добре го описва. При решаване на конфликта, например, изборът може да бъде:

А. Когато възникне конфликт, оставам неутрален или стоя настрана от него.

Б. Опитвам се да избягвам създаването на конфликт, но когато той възникне, аз се опитвам да успокоя чувствата и да задържа членовете на моя колектив заедно.

В. Опитвам се да намеря позиция, която да е приемлива.

Г. Опитвам се да потуша конфликта или да спечели моята позиция.

Д. Търся външните причини за него, за да реша неясния казус.

В другите секции пилотите трябва да дадат отговор за своите предпочитания за точните си действия или решения на проблемите. След това отговорите се пресмятат и резултатите се нанасят на мрежата. Вертикалната ос измерва от високо до ниско “концентриране върху хората”; хоризонталната ос измерва от високо до ниско “концентриране върху работата”. Пилот, който попада в квадрант 1,1 се описва като изразходващ най-малко усилия, необходими за довеждане до край на работите си; когато някой е от 9,9, то това показва “подход за управление на колектива ... основан на включване, участие и ангажираност”.

Чрез мрежата, според брошурата “членовете на колектива могат да анализират как реагират те на различните управленски стилове и как тяхното собствено поведение влияе върху текущите резултати”.

“Целта не е всеки сам да работи”, казва Паул Доналд, президент на SMI. “Пилотите не се поставят в неудобно положение, но се учат да работят с другите пилоти.”

Блейк и Моутън смятат, че най-ефективният стил е 9,9, при използването на който мениджърите създават работна група, характерна с висока продуктивност и високо удовлетворение.

Програмата за фирмено развитие обикновено има шест фази (фиг. 8.6).

Фаза 1

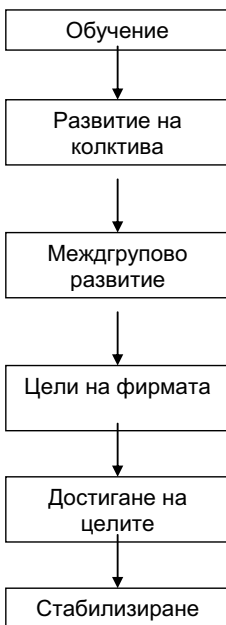
Обучение. Мениджърите изучават управленската мрежа, за да оценят своите мениджърски стилове и да работят за подобряване на такива умения, като развиване на колектива, решаване на проблемите на групата и комуникацията.

Фаза 2

Развиване на групата. Обучените мениджъри прилагат своите нови схващания в работните ситуации. Основно място заема подобряването на взаимовръзките мениджър-подчинен и ефективността на колектива.

Фаза 3

Междгрупово развитие. В тази фаза основното са взаимовръзките между работните групи на фирмата за подобряване на координирането и кооперирането, премахване на напрежението и съвместно решаване на проблемите.



Фиг. 8.6. Програма за фирмено развитие

Фаза 4

Цели на фирмата. Висшите мениджъри заедно създават идеален модел на фирмата и поставят цели, които ще бъдат тествани, оценени и изчистени.

Фаза 5

Достигане на целите. Членовете на фирмата се стараят да направят реалност идеалния модел.

Фаза 6

Стабилизиране. Резултатите от всички фази достигат до определяне кои области на фирмата имат нужда от подобряване или изменения. Усилията са насочени към стабилизиране на положителните промени и определяне на нови такива за фирмата.

Програмите за развитие на управлението се опитват да развият мениджърските умения, способности и перспективи.

Често, когато висококвалифициран технически специалист е назначен за мениджър на работната група, той има нужда от обучение за това, как се управлява или как се води диалог с хората. В такива случаи програмите за развитие на управлението могат да са важни за фирмите, за новия мениджър и за неговите подчинени.

Обикновено програмите за развитие на управлението използват метод с лекции и дискусии, но разчитат повече на методите с голямо участие на обучаваните, такива като казуси и играене на роли. Методите с участие и опити използват това, че мениджъра преживява проблемите, които среща, например съчувствие и разочарование, съмнение и успех, които са част от работата.

Целта на същността на този тип програма за обучение е под въпрос, тъй като в това управление уменията, включително комуникации, определяне на проблема, решаване на проблема и оценяване на изпълнението, не е така лесно да се определят или да се пренесат от класната стая на работното място, както например, уменията, необходими за работа с машините.

Освен това, бързите промени във външната среда може да направят някои умения за управление остарели за много кратко време. В резултат, някои компании подхождат към развитието на своята управляваща група като към непрекъснат процес, процесът на кариерата е дълъг и тези компании изискват от своите мениджъри да посещават периодично опреснителни курсове.

Един от подходите за обучение включва мениджърите в напрегнати упражнения, които имитират ежедневните дейности в реалната компания. Такива симулации наблягат по-скоро върху поведението при решаването на проблемите, отколкото върху състезателните тактики и обикновено включват обширно обсъждане, в което мениджърският стил свободно се дискутира и критикува от участващите, като това е първа стъпка на подобряването. Въпреки, че цената на обикновените имитации е висока, те се използват, за да се развият индивидите.

Когато фирмата инвестира хиляди и милиони долари в развитието на управлението, тя трябва да се ръководи от някои принципи: (1) развитието на управлението е многостранен, комплексен и дълъг процес, за който няма кратко или просто решение; (2) фирмите трябва да обръщат особено внимание на непрекъснатото определяне на техните специфични нужди на развитието и трябва да оценяват програмите си в съответствие с това; (3) целите на развитието на управлението трябва да са съвместими с целите на фирмата.

8.3. ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ НА ЦЕННОСТНАТА СИСТЕМА НА ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ

Основните положения и ценностите, които лежат в основата на фирменото развитие отделят основно внимание на *хората като индивиди; хората като членове на група и лидери; и хората като членове на фирмата.*

Хората като индивиди

Две са основните положения, на които се основава фирменото развитие: хората естествено желаят персонално развитие и израстване; повечето хора не само имат възможност за голям принос към фирмата, но и желаят да го направят. Фирменото развитие се стреми да преодолее тези фирмени фактори, които не насърчават или не позволяват на хората да израстват и не съдействат за постигането на фирмените цели.

Хората като членове на група и като лидери

За хората е важно да са приемани в тяхната работна група и че климатът в повечето групи и фирми не насърчава свободното изразяване на чувствата. Потискането на чувствата има негативен ефект не само върху желанието и способността на членовете на групата да решават проблемите конструктивно, но и върху удовлетворението от труда и изпълнението на трудовите задачи. Насърчаването на откровеността може да е трудно и рисковано, но води до по-голямо удовлетворение от труда и по-ефективно изпълнение на трудовите задачи от групата.

Хората като членове на фирмите

Начинът на работа на групите оказва голямо влияние върху тяхната ефективност. Например, ако комуникацията между работните групи се осъществява от техните мениджъри, координирането и кооперирането вероятно са по-малко ефективни, отколкото ако всички членове на групите контактуват. Второто основно положение е, че становищата и поведението на хората във фирмата се влияят силно от лидерския стил и климата на управление на по-високото управленско ниво. И третото основно положение е, че когато конфликта се решава чрез принуда, една група печели, а другите губят. Това не е добре за решаване на фирмените проблеми. Също така, за да се извършат промени в културата и персонала, е необходимо много време.

8.4. ТИПОВЕ ДЕЙНОСТИ В ПРОЦЕСА НА РАЗВИТИЕТО НА ФИРМАТА

1. *Процесът на решаване на проблемите* се занимава с това, как фирменото развитие се оценява и се вземат решения относно удобни случаи и заплахи от външната среда на фирмата. Както посочват Френч и Бел: “Дали се разглежда външната среда на фирмата и по този начин

нейната задача за следващите десет години или дали непрекъснато се предефинира нейната цел и методи в настоящето и за бъдещето?”

2. Подобряването на фирмените процеси е свързано с процесите за решаване на проблема. Гордън Липит описва *фирменото подновяване* като “процес на инициатива, създаване и изправяне пред необходимостта от промени, така че фирмите да станат или останат жизнеспособни, да се адаптират към условията, да решават проблемите, да се учат от опита си.” Други автори включват загрижеността за избягване на фирменото западане и създаването на управленски климат, който помага за адаптирането и иновацията.

3. *Културата* е фирмената социална система - преобладаване на нормите, чувствата, становищата и ценностите на хората, служещи във фирмата. Фирмената култура има голямо въздействие върху ежедневните взаимодействия на всички служещи и мениджъри. Всички фирми се характеризират с култура, която може да се класифицира и опише с многобройни дименсии, такива като стил на управление, отношение на хората, отзивчивост към клиентите, внимание към качеството, използване на иновацията и т.н.

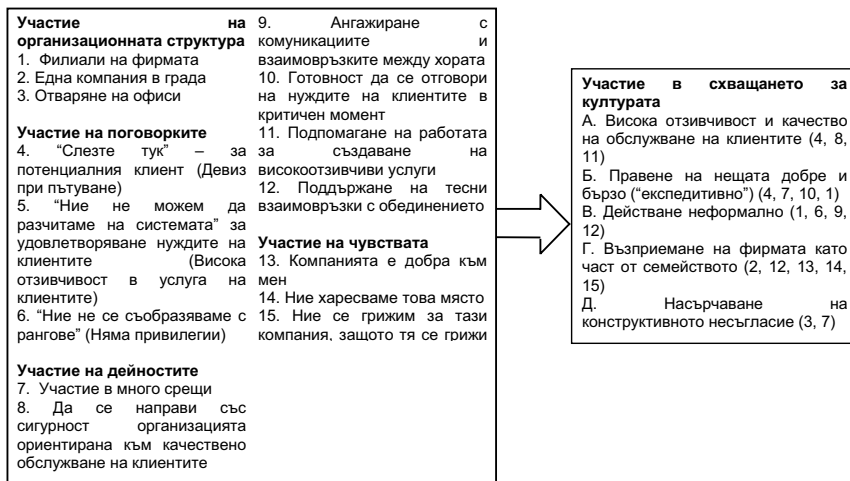
Културата според Виджей Сейт е “комплекс от важни схващания (често неизразени), че членовете на общността участват съвместно”. Тези схващания се състоят от норми, ценности, становища и мнения и обхваща на проблемите може да е широк (за обществото или промишлеността) или тесен (за компанията, отдела или отделна работна единица). Фирмената култура е съществена част от организационния живот и има важно участие в управленската дейност.

Културата на отделната фирма може да се състои от организационната структура, поговорки, поведения и чувства, действащи съвместно. Например, правилните действия на фирмата могат да се измерят със съществуването на топли взаимоотношения между хората във фирмата и със стила на обличане на служителите. Едно схематично изобразяване на такива изводи за една фирма е показано на фиг. 8.7.

Широко позната фирмена култура и често цитирана като основа за успех е на такива компании, като IBM и Procter & Gamble. Церемониите, награждаванията, украсата и други символни форми на комуникация са основни в такива компании, като Mary Kay Cosmetics, създали корпоративна култура, която ръководи дейностите на членовете на организацията. Apple Computer, компания, която увеличава относително бързо своето място в индустрията, работи упорито за поддържане на неформалните характеристики и взимовръзките между хората на малките компании, дори ги поставя в своя маркетинг като малки компании, алтернативни на IBM и други индустриални гиганти.

Преобладаващата култура на фирмата може да се смени изцяло много бързо или да се засили. Петърс и Уогърмън поставят ударението

върху това, че фирмите със силна култура, чийто фокус е навън - това е например, когато център на вниманието е обслужване на клиентите - са почувствителни на промените във външната среда и по-бързо могат да се ориентират към тях, отколкото фирмите без силна култура.



Фиг. 8.7. Как участват организационната структура, разговорите, дейностите и чувствата в предлаганото схващане за културата

Мениджър, който желае да промени културата на своята фирма, трябва да постъпва предпазливо при реализирането, защото промяната на културата е по-трудна, отколкото промяната на поведението и обикновено трябва много време. Сате показва, че трайността и резултатността на културата е ценно качество и отговорност за фирмата и умния мениджър трябва да научи кога да спре промяната на културата, преди тя да е станала нечувствителна към нуждите на бизнеса. Често само мениджърът на фирмата има власт и влияние да извърши промяна в цялата фирмена култура, която включва не само структурна и технологична промяна, но също промяна в участващите символи, ритуали и убеждения.

4. *Управление, помагачо на културата* означава различни степени за участие в управлението на културата. Промените във фирмената култура трябва да са изключително важни за висшето управление на фирмата. Необходимо е да се поощряват подчинените, които дават препоръки за промяна на фирмената култура.

5. *Формалните работни групи* се смятат за ключова единица за дейностите на фирменото развитие. Групата включва мениджър и неговите подчинени. Както посочват Френч и Бел: "в добрите дейности на управлението на развитието фокуса е върху индивидуалния мениджър или

низов ръководител, а не върху неговата работна група. Обикновено мениджъра обмисля преживяното в уединение от динамиката на работната ситуация.” Противоположно на това, фирменото развитие набляга на цялата работна група.

6. *Ръководещият промените* или инициаторът се използва, за да накара различните хора във фирмата да възприемат въпросите за фирмено развитие, като изграждат свое отношение към разнообразни аспекти на фирмата и управлението, като например, как се работи в момента, как да се работи по-ефективно и т.н.

При разработване на теорията и извършване на изследването се използват науките за поведение, като например, психология, социология и т.н. Това е особено важна научна основа за дейностите за фирмено развитие. Обаче, също така се използват знания и от областите икономика, управление и индустриален инженеринг.

7. *Дейността по търсене* е основен модел за намеса, който изисква много усилия. Това изследване включва посочените по-долу стъпки:

1. Диагностициране на фирмата или отделните нейни единици чрез използване на такава база данни, като интервюта, въпросници, наблюдения и документи на фирмата.

2. Обратна връзка с данни за различни членове на фирмата.

3. Решаване на специфични дейности от плановете, в светлината на данните.

4. Осъществяване на дело на планираните дейности.

5. Оценяване на планираните дейности, чрез използване на база данни и продължаване на цикъла.

8.5. УСЛОВИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СПОЛУЧЛИВИ ПРОГРАМИ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

Тъй като е трудно да се оцени общото въздействие на специфичната програма за ФР или да се сравнят различните типове дейности на фирменото развитие, една подробна и точна програма ще пропадне. Френч и Бел определят комплекс от условия, които смятат за необходими за успеха на програмата за фирмено развитие:

Условие 1

Признаване от висшия и другите мениджъри, че фирмата има проблеми. Тогава е голяма вероятността да се инвестират във фирменото развитие необходимото време, усилия и финансови средства.

Условие 2

Науката за поведението дава съвети как да се използват усилията за стартиране на фирменото развитие. Мениджърите и другите членове на фирмата трябва да се обучат да поемат и поддържат усилия за фирменото развитие.

Условие 3

Използване като консултант на учен в областта на поведението, който е външен за фирмата. Вътрешните ръководещи промяната навярно няма да се справят или да разберат необходимостта, обстоятелствата, оценката или свободата, необходими за осъществяване на практика на голяма програма за промяна.

Условие 4

Поддържане и включване на мениджърите на висшето управленско ниво. Мениджърите на висшето управленско ниво играят ключова роля в преодоляване на първоначалната съпротива срещу промяната. Липсата на участие и поддръжка от тяхна страна е сигнал за мениджърите на ниските нива, че не е необходимо да действат.

Условие 5

Включване на лидерите на работните групи. Дейностите за подобряване ефективността на съществуващите работни групи често са важна част от програмите за фирмено развитие. За да са сполучливи такива програми, им е необходима активна поддръжка и включване на мениджърите на работните групи.

Условие 6

Участниците трябва да се запознаят с условията, които са необходими, за да се осъществи фирменото развитие. Тъй като дейностите, включени във фирменото развитие са подобни на много от ежедневните мениджърски дейности, то те имат опит при осъществяването им.

Условие 7

Постигане на лесен успех от усилията за фирменото развитие. Когато първите промени във фирменото развитие са извършени и са се оказали успешни, членовете на фирмата са мотивирани да продължат процеса и да се опитват да въведат по-широкомасабни промени. Ранните неуспехи могат да разрушат авторитета на ръководещите промяната и могат да намалят поддръжката от страна на висшето управленско ниво.

Условие 8

Моделът от дейности по изследване използва: диагностициране на фирмата или структурните ѝ единици, връщане обратно на събраната информация към членовете, съставяне на планове от дейности на основата на информация, която може да се използва за диагностициране в бъдеще.

Условие 9

Обучение на членовете на фирмата относно фирменото развитие. Хората се чувстват манипулирани, ако не разбират причините за промените и теориите, върху които се базират програмите за промяна във фирменото развитие.

Условие 10

Признание на усилията на мениджърите. Мениджърите, които използват правилно добри техники за управление, вероятно се възмущават от ръководещия на промените на фирменото развитие, който преиграва в ролята на “експерт” или “учител”. Тези мениджъри имат нужда от признание и подкрепа.

Условие 11

Работните групи трябва да участват заедно с мениджъра на групата.

Условие 12

Включване на мениджърите на отделите по човешките ресурси. Оценката и поддръжката на мениджърите в отделите по човешките ресурси са съществени в проектирането и осъществяването на практика на промените в такива области, като оценяване на служителите, развитие и политики за възнаграждаване.

Условие 13

Развитие на вътрешните ресурси на фирменото развитие. Вътрешният ръководещ промяната оценява нужно ли е развитието. Мениджърите трябва да овладеят много от уменията на ръководещия промяната.

Условие 14

Ефективно управление на програмата за фирмено развитие. Неуспехът на ръководещите промяната, а също и в координиране на усилията на прилагащите я на практика, както и в контролирането на програмата за фирмено развитие, може да са резултат от ниско стимулиране и несъобразяване с нуждите на членовете на фирмата.

Условие 15

Измерване на резултатите. Процесът на фирмено развитие трябва да се управлява по-ефективно, да се поддържа процеса и да се измерват резултатите. И консултантът и членовете на фирмата трябва да работят по-ефективно заедно. Резултатите са данни за планиране на бъдещите дейности за намеса.

ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

8.1. ПРОГРАМА ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

Ще си припомните фазите на програмата за фирмено развитие, като попълните съответните букви в полетата със съответния номер.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
М	Ф	Ж	Д	У	Т	Р	П	О	В	А	З	И	Г	С	Б	Л	Н	Ц	Е	Ч	К

7		4	9	15	6	13	14	11	18	20		18	11		19	20	17	13	6	20		
11																						
12		1	20	3	4	5	14	7	5	8	9	10	9		7	11	12	10	13	6	13	20
10																						
13																						
6							19	20	17	13		18	11		2	13	7	1	11	6	11	
13																						
20																						
		15	6	11	16	13	17	13	12	13	7	11	18	20								
18																						
11													9	16	5	21	20	18	13	20		
22																						
9	17	20	22	6	13	10	11															

8.2. СЪЩНОСТ НА ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ

Припомнете си и попълнете празните полета:

1. Фирменото развитие е _____, _____
_____, _____.
2. Михаел Бийр поставя ударение върху процеса на фирменото развитие, като добавя, че _____
_____, _____.
3. Уендъл Френч и Сесил Бел казват, че целта на фирменото развитие е _____.
4. Уорнер Бурке казва, че промяната води до _____,
_____.
5. Определяне на дейностите включва _____.

6. Дейностите по обратната връзка са: _____,
 _____.
7. Дейностите по възпитание и образование са _____,
 _____.
8. Дейностите по техническото и фирмено структуриране са с цел _____.
9. Дейностите на процеса на консултиране са с цел _____,
 _____.
10. Дейностите по изграждане на групите са с цел _____.
11. Междугруповите дейности са подобни на дейностите по изграждане на групите, но са _____.
12. Дж. Лойд Сутол дефинира качеството на живота на работното място като “ _____,
 _____”.
13. Ричард Уейтън разделя QWL програмите на осем категории:
 _____,
 _____,
 _____,
 _____.
14. Определете кое от изброеното е предимство и кое – недостатък на QWL- програмите:
- _____ - Увеличаване на удовлетворението
 - _____ - Дейностите от планове за развитие трябва да водят до завършеност
 - _____ - Управлението трябва да съдейства за планиране и осъществяване на практика на програмата
 - _____ - Увеличаване на производителността
 - _____ - Забравят се мениджърите на средното управленско ниво
 - _____ - Няма съвместимост между интересите на работниците и интересите на фирмата
 - _____ - Нарастване на ефективността на фирмата

8.3. ПОДХОДИ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

Припомнете си и попълнете празните полета:

1. Трите най-широко използвани техники за фирмено развитие са:

_____, _____, _____
_____.

2. Номерируйте и подредете правилно петте стъпки на подхода за планиране на обратната връзка, разработен от Френч и Бел.

Стъпка __. Данните се събират от всички членове на фирмата.

Стъпка __. Повечето събрания за обратна връзка се провеждат с помощта на консултант.

Стъпка __. Всеки началник председателства събрание.

Стъпка __. Членовете на фирмата се включват в предварителното планиране.

Стъпка __. Данните _____ се връщат обратно към ръководещия колектива и след това надолу по йерархията във функционалните колективи.

3. Дейностите по изграждане на колективите са с цел _____

_____, _____

_____, _____.

4. Напишете целите на усилията за изграждане на групата.

5. Номерируйте и подредете правилно фазите на Програмата за фирмено развитие:

Фаза __. Междугрупово развитие.

Фаза __. Стабилизиране.

Фаза __. Развиване на групата.

Фаза __. Цели на фирмата.

Фаза __. Обучение.

Фаза __. Достигане на целите.

8.4. УСЛОВИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СПОЛУЧЛИВИ ПРОГРАМИ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

Напишете комплекса от условия, които Френч и Бел смятат за необходими за успеха на програмата за фирмено развитие.

ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ

8.1. ПОДХОДИ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

Фирма „Мода” има предмет на дейност производство на дрехи от екологична кожа. В началото на нейното създаване е имало три работнички. След това фирмата е разширила своята дейност. Тя произвежда дрехи за свободна продажба и изпълнява поръчки. Тъй като дрехите се търсят не само в страната, но и в чужбина, броят на сключените дългосрочни договори нараства. Освен това, моделите стават и по-сложни, което налага създаването на ново звено на фирмата. За него са назначени още пет работнички, закупени са необходимите машини, които са монтиране в специално подготвено помещение. Жените работят на една смяна. От известно време се наблюдава възникване на напрежение между тях. Собственичката на фирмата провежда разговор с тях и разбира, че две от жените през обедната почивка обядват в кафене, което се намира не много близо до фирмата и те закъсняват за работа. Операциите, които тези жени изпълняват са в началото на производството и ако те не работят, другите жени чакат, тъй като нямат работа. Това налага след възобновяване на работата да се работи с по-високо темпо. Това води до повишаване на напрежението във взаимоотношенията. След като това станало ясно, собственичката на фирмата решила да отвори кафене във фирмата.

Въпроси:

1. Кой подход за фирмено развитие е използван във фирмата? Обяснете.
2. През какви етапи от процеса на изграждане на групата е преминало звеното?
3. Какво следва да се направи отгук нататък?

ГЛАВА 9
ОЦЕНЯВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА НА ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ

След запознаване с Глава 9 ще бъдете в състояние да:

✓обясните

методите на оценка на резултатите от програмата за развитие на фирмата

✓изясните

резултатите от програмата за развитие на фирмата

✓анализирате

ключовите фактори за успешно развитие на фирмата

Тъй като дейностите по фирменото развитие изискват много време, те трудно се оценяват по-обективно. Много други промени, които не са част от фирменото развитие, могат да се осъществят през същото време. Те могат да имат значително въздействие върху фирмените резултати и включват промени в икономиката, конкуренцията и новите технологии, помагачи на фирмата.

Едно обширно изследване на фирменото развитие показва за около 50 % от времето положителни резултати за такива фактори, като: печалба, цени, производителност, отсъствия, текучество, удовлетворение и увеличаване на взаимовръзките между служителите, самочувствие, доверие, лидерство и вземане на решение. Друго изследване на фирменото развитие на 65 фирми показва, че не може една техника за промяна на работите да е добра за всички ситуации.

Изводът от това заключение е, че наборът от подходи за фирмено развитие трябва да изисква: да не се използва само един “най-добър” начин за увеличаване на фирмените резултати при намесите за фирмено развитие. Прилагачите на практика и изследващите фирменото развитие трябва да научат за някои от своите грешки, както и за подобряване на резултатите от намесите за фирмено развитие.

Оценяването на програмите за фирмено развитие е трудно, поради тяхната комплексност, обхват и необходимост от много време. Дори по-ограничените дейности, като проект за развитие на групата, може да е трудно да се оценят, поради невъзможност за спиране на промените в персонала и контролиране на свързаните с тях дейности на фирмата. Освен това, разнообразието от методи за развитие на групите може да се използва

така, че оценяването на един тип от усилията за развитие на групата, да не се отрази много на действието на различните подходи.

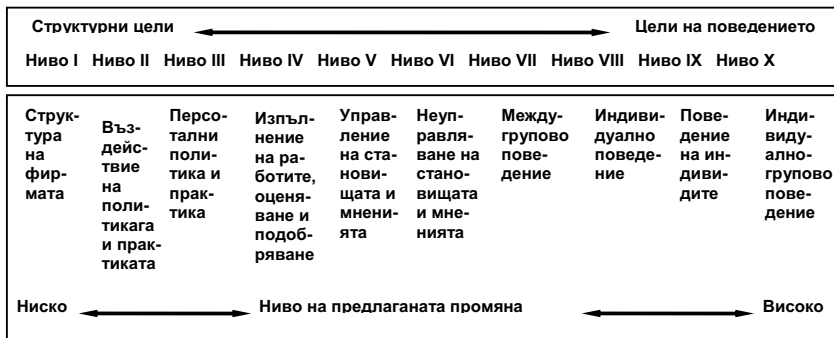
Специален проблем в оценяването на програмите за фирмено развитие е съществуването на фирмените политики, които трудно могат да се оценят обективно. Индивидите с най-голям ангажимент към програмата могат също така да играят водеща роля в оценяването. И както при някои промени във фирмата, резултатите от програмата за фирмено развитие може да бъдат използвани и за други случаи, например, когато се правят промени в икономиката, те водят до промени в цените. На тази основа, усилията за оценка на програмите за фирмено развитие често дават неясни резултати.

9.1. МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

Както вече видяхме, ефективните промяна и развитие на фирмата изискват активното участие на мениджърите. Мениджърите разполагат с разнообразни методи за промяна и развитие от които могат да избират в зависимост от целите, които те се надяват да осъществят. Един начин за разглеждане на целите е в зависимост от *дълбочината* на предлаганата промяна.

Дълбочината на предлаганата промяна включва обсега и силата на усилията за промяна. Полезно различие тук е между *формалните* и *неформални* аспекти (гледни точки) на фирмата. Формалните аспекти на фирмата са ориентирани и съобразени с организационната структура. Неформалните аспекти са съобразени с хората. Те са чувствителни и са ориентирани към факторите на процеса и на развитието. Обикновено се казва, че когато става преместване от формалните аспекти към неформалните, обсега и силата нарастват. Когато обсега и силата нарастват, се увеличава и дълбочината на промяната.

Взаимовръзката между източника на проблема и степента на предлаганата промяна е показана на фиг. 9.1. Тя предлага десет нива или цели на програмата за фирмено развитие. Когато целите се придвижват отляво надясно, следователно в дълбочина на фирмата, програмата за фирмено развитие се насочва повече към хората и групите. Тя ще се облекне повече на социофизиологичните познания и по-малко на технико-икономическите познания. Нива от I до IV включват формалните аспекти, включително структурата, политиката и практиката на фирмата. Нива V и VI включват и формалните, и неформалните аспекти, включително уменията и становищата на управляващия и неуправляващия персонал. Нива от VII до X включват неформалните аспекти, включително развитието на групите и индивидите.



Фиг. 9.1. Модел на целите на фирменото развитие

За всяко от тези нива, един или повече методи за фирмено развитие могат да са възможните решения. Тези методи са:

1. Методи за развитие на структурата

Развитието на структурата в контекста на промяната на фирмата отделя внимание на управленските дейности, които се опитват да подобрят ефективността чрез промяна във формалната структура на задачите и взаимовръзките. Фирмената структура създава основата на устойчиви човешки и социални взаимовръзки, които могат да не са подходящи за ефективността на фирмата. Например, работите, които хората могат да получат могат да са морално остарели и следователно да са неуместни. Но промяната на работите също така променя взаимовръзките между служещите. Членовете на фирмата могат да се съпротивляват на усилията за разрушаване на тези взаимовръзки.

Структурните промени въздействат на някои аспекти на формалните задачи и управлението. Проектирането на фирмата включва дефиниране и точно определяне на областите на дейностите и дълбочината им, групиране на работите в звената, определяне на броя на подчинените на всеки мениджър и делегиране на власт. Два са методите за проектиране на промяната във всички аспекти (или само на част от тях) на структурата на фирмата и те са: управление на целите (МВО - management by objectives) и Система 4. Тези методи са подходящи, когато проблема е определен от Ниво I до Ниво IV.

Управлението на целите окуражава мениджърите да участват в определянето на своите цели и целите на техните подчинени. Процесът може също така да включва участие на мениджърите в определяне на техните специфични цели. Сполучливото използване на МВО зависи от

способността на участниците да определят своите цели от гледна точка на приноса им за цялата фирма и постигането им.

Базовият труд на Дракър и следващите работи на другите осигуряват основата за три основни начина за осъществяване на практика на МВО:

1. Началниците и подчинените се събират и обсъждат целите, което помага да се определят подходящи цели.

2. Началниците и подчинените заедно създават постижими цели за подчинените.

3. Началниците и подчинените се събират по-късно на предварително определена среща за оценяване изпълнението на целите от подчинените.

Точните процедури, използвани за осъществяване на практика на МВО са различни за различните фирми и за различните структурни единици на всяка фирма. Обаче, определянето на основните елементи на целите, участието на подчинените в определянето на целите, обратната връзка и оценяването обикновено са части от всяка програма за МВО. Резултатите, които се очакват от МВО включват подобряване на приносите към фирмата, подобряване на становищата и удовлетворението на участниците, като основното е да са ясно изразени.

Система 4

Важно е да се прилага при проектиране на органична структура. Нещо повече, според Ликерт, Система 4 е “идеален тип” на структура за постигане на високи нива на изпълнение на работите. И така, мениджърите трябва да развиват своите фирми по отношение на характеристиките на Система 4. Според Ликерт, фирмата може да се опише чрез осем характеристики. Те са:

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| 1. Водачество. | 5. Вземане на решение. |
| 2. Мотивация. | 6. Поставяне на целите. |
| 3. Комуникации. | 7. Контрол. |
| 4. Взаимодействия. | 8. Изпълнение. |

Освен това, всяка от тези характеристики може да бъде измерена чрез използване на въпросник, попълван от членовете на фирмата (обикновено това са мениджърите). Въпросникът, съставен от Ликерт се състои от 51 въпроса. Отговарящите на тези въпроси посочват според тях до каква степен характеристиките, които определят Система 4 съществуват в тяхната собствена фирма. Следващите обучаващи програми отделят внимание най-вече на концепциите на Система 4 и прилагането им спрямо фирмата.

Според Ликерт, високо ниво на изпълнение ще има, когато се използват: (1) поддържащо, ориентирано към групите управление; (2) изравнено участие при определяне на целите, осъществяване на практика на контрола и вземане на решенията. Подобряването на изпълнението е в

резултат от положителните промени в становищата на служителите, които произтичат от промени в структурата на фирмата.

2. Методи за развитие на уменията и становищата

Най-често използваните методи за развитие на продуктивността на служителите са обучаващите програми. Тези програми са предназначени да подобряват знанията, уменията и становищата на участващите в извършване на тяхната работа във фирмата. Обучението може да е част от по-големите усилия, такива като програмите МВО и Система 4, или то може да е насочено към специфичните цели. На практика управлението на обучението е насочено към развитие на комуникациите и уменията при вземането на решения, като по такъв начин се подобряват основните процеси на фирмата.

Много от методите за обучение обикновено включват използване на лектори, дискусии; и лектори и дискусии; експериментални методи; казуси; филми и видеотехника. Обучението може да се провежда в класна стая, която се намира на територията на компанията или да се използва център за провеждане на конференции. Обучението за изпълнение на работата дава различни познания и умения, дори и за опитните работници. Повечето обучаващи програми използват при определяне на темата едновременно обучаващите, обучаващия и организацията.

Главният проблем на обучаващите програми е прилагане на наученото от служителите на работното им място. Обикновено служещият се обучава да получи нови умения, а мениджърът изучава нови техники за управление, но когато се върнат на работните си места, за тях е по-лесно да вършат нещата по старите начини. Както казахме по-рано, процесът на “замразяване отново” е важна част от процеса на промяна и трябва постоянно да се изпълнява обучаваща програма.

Поради голямото разнообразие на обучаващите програми ние ще се спрем накратко само на някои от най-представителните и широко разпространени и рекламирани типове. Един начин за характеризиране на тези разнообразни програми е чрез тяхното място на осъществяване. Някои програми се осъществяват на работното място (обучение на работното място), а други се осъществяват преднамерено далеч от работната среда (обучение извън работното място).

Обучение на работното място

Най-популярно през последните години е обучението на служителите на работното им място. Това може да се осъществи, ако при обучение на обучаващите извън работното място ще се затрудни работата им. Обучението на работното място е най-доброто стопанско становище, когато служителите произвеждат, докато се обучават.

Обучението на работното място има редица недостатъци. Първо, служителите могат да изпаднат в стресова ситуация преди да са изучили работата. Това може да доведе до случайни или неточни първоначални становища за работата. Второ, областите, в които служителите се обучават са твърде много. И накрая, много от обучаваните изпълняват разнообразни работи и обучавачите трябва да ги обучават преди всичко да могат да изпълняват своята основна работа.

Два специфични типа на обучението на работното място са: обучение за извършваната работа и обучение на нивозите управленски нива.

При *обучението за извършваната работа* се създава комплект от указания за започване на обучение на неопитните служещи, за да могат да извършват работа си. След като обучаваните се запознаят с работата им се показва как да я извършват стъпка по стъпка. Когато обучаваните добре разберат извършването на работата, те се опитват да я изпълнят. И това го повтарят, докато напълно овладеят изпълнението на работата. Целта на този подход е осъществяване на положителна промяна в работата, която ще доведе до висока производителност, по-малък брак и т.н.

Обучението на ниските управленски нива е техника, популяризирана от МакКормик Къмпани (McCormick Company). Тя отделя внимание на участието на ниските управленски нива (средни и най-ниски) заедно с висшето управленско ниво в управлението на решаването на проблемите. Висшите управленски нива могат да помогнат на всички нисши мениджъри при обсъждане на някои основни решения. Основно положение в този тип обучение е, че обучението ще постигне правилно разбиране на решенията, взети на “горните етажи” и че това може да доведе до по-добър поглед върху посоката на фирмата и нейните трудности. Освен това, възможността нисшите мениджъри да съдействат за решаване на проблемите може да бъде много ценна.

Обучение извън работното място

Ако е необходимо, фирмата създава обучение, допълващо усилията на обучението на работното място.

Някои от предимствата на обучението извън работното място са:

1. То позволява отдалечаване от натоваването на работата и позволява да се работи в климат, който намалява “груповото” мислене и стимулира самоанализа.

2. То показва на мениджърите, че обикновено тяхната мотивация се развива от самите тях.

3. То снабдява с хора и материали (добри в своята работа членове на фирмата, мениджъри и литература), чрез които подпомага предложенията и идеите на мениджърите, с които те се опитват да се променят, развиват и израстват.

Предимство е, че обучаваните се стимулират по-добре да учат, когато са далеч от ежедневната работа. Това разбира се е дискусивно, тъй като стои въпроса, дали всичко научено ще се приложи в работата. Въпреки, че е трудно да се пренесат знанията от учебната стая в офиса, завода, болницата, програмите за обучение извън работното място са твърде популярни и широко използвани.

Две популярни техники за обучение извън работното място са: подхода на дискутиране и съвещаване; метода на изучаване на казуси и изпълняване на роли.

Подходът на дискутиране и съвещаване дава на участниците възможност да променят идеите си и да придобият нов опит. Чрез взаимодействието в заседанията, участниците могат да изказват много мнения, различни свои възгледи и се подобрява възможността за общуване между тях. Поради взаимодействието между обучаващия и обучаваните в този подход, обучаващият трябва да притежава големи умения и трябва да разбира важността на засилването на позитивното развитие и следователно несъмнено е важен приноса на всеки участник в дискусията на групата.

При използване на *метода на изучаване на казуси и изпълняване на роли* на обучаваните се дава описание на някои събития, които в действителност се случват във фирмата. Казусът може да е такъв: определяне начините, чрез които ръководителите се опитват да мотивират подчинените и създаване на програма за възнаграждаване, които ще се осъществят на практика. Обучаваните с готовност дискутират подробно казуса. Те го тълкуват, определят проблемите и стигат до решения.

Чрез играене на роли, обучаваните участват по-активно в изучаването на казуса. Участниците могат да играят роля в казуса, различна от тяхната реална дейност. Тази форма на обучение се прилага при експериментално обучение, основано на концепцията за обучение чрез действие. Един участник може да бъде ръководител, а трима други участници могат да играят ролята на подчинени. Рационалното е, че играенето на роли дава възможност на участниците в действителност да “чувстват”, че казусите са реални случаи.

3. Методи за развитие на поведението

Нива от VII до X изискват методи, които проникват дълбоко в индивидуалните и групови процеси на поведение. Индивидуалното, индивидуално-груповото, вътрешногруповото и междугруповото поведение често включват емоционални процеси и процеси на възприемането, които се смесват с ефективното функциониране на фирмата. Тези обекти на развитие получават най-голямо внимание от експертите по ФР. Ние ще разгледаме три от най-широко използваните от тях: изграждане на групата, управленска структура и чувствително обучение.

Изграждане на групата

Всеки, който се занимава с бизнес или организира някакъв проект, се нуждае от усилията на няколко човека и познава трудностите по включване използването на всеки, който да върши работата си в правилна посока, по верния начин и в точното време. Един подход за минимизиране на тези трудности е *изграждането на групата*.

Целта на изграждането на групата е даване възможност на работните групи да си вършат работата по-ефективно, да се подобри тяхното изпълнение. Работните групи могат да съществуват отдавна или да са относително нови, контролиращи или изпълнителски групи.

Специфичните цели включват: комплект от цели и приоритети; анализиране на начините, по които групата върши своята работа; проучване на нормите на групата и процесите за общуване и вземане на решения; и проучване на взаимоотношенията между хората в групата. Когато тези цели са приети, групата разчита на специалното сътрудничество (положително или отрицателно) на всеки член на групата.

Процесите, при които тези цели се постигат, започват със събрания за *определянето им*. Често продължаващи цял ден, събранията дават възможност на всеки член на групата да сподели с другите членове своето възприемане на проблемите. След това трябва да се съгласува **план за действие**. Планът за действие трябва да призовава всеки член на групата, индивидуално или като част от групата, да предприеме специфични дейности за облекчаване на един или повече проблеми.

Изграждането на групата е ефективно, когато се формират новите групи. Често съществуват проблеми, когато се създават нови структурни единици на фирмата, групи за изпълнение на даден проект или на възникнали нови задачи за изпълнение. Такива групи имат някои характеристики, които трябва да бъдат преодолени, за да работят по-ефективно. Например:

1. Объркани роли и взаимовръзки.
2. Членовете имат доста свободни разбирания за краткосрочните цели.
3. Членовете на групата имат технически познания, с което упражняват натиск върху групата.
4. Членовете често обръщат внимание повече на работата на групата, отколкото на взаимоотношенията между тях.

Още в първите няколко седмици след създаването им новите групи трябва да включат в плана на събранията за изграждане на групата борбата с тези тенденции.

Понякога усилията за изграждане на групата могат да не включват специална фаза за диагностициране, но тогава фокуса е върху увеличаване усилията на индивидите в синхрон с общите усилия на групата.

Въпреки, че резултатите от изграждането на групата не са само положителни, то все пак те показват, че е уместно да се използва този метод, за да се подобрят процесите на групата. Това означава увеличено използване на изграждането на групата като метод за фирмено развитие.

Управленска структура

Този подход за фирмено развитие се основава на теорията за поведението при взаимоотношенията. Двете измерения на лидерството, които развилите програмата - Блейк и Моутън са определили, са *концентриране върху производството* и *концентриране върху хората*. Според Блейк и Моутън най-добрият лидерски стил е баланса между производството и хората. Програмата за управленската структура изисква не само развитие на този стил, но също така развитие на груповото поведение, което го поддържа. Цялата програма съдържа шест последователни фази, които заемат период по-голям от три-четири години.

1. Лабораторно-семинарно обучение

Това обикновено е едноседмично обучение, планирано да представи на мениджърите философията и целите. През този период всеки лидерски стил на участващите се разглежда и оценява.

2. Вътрешногрупово развитие

В тази фаза ръководителите и техните непосредствени подчинени проучват своя лидерски стил и действащата практика в групата. Заедно с фаза 1, целта е запознаване на участниците с концепциите на управленската структура, подобряване на взаимовръзките между индивидите и групите и увеличаване на възможностите на мениджърите за решаване на проблемите.

3. Междугрупово развитие

Тази фаза включва действащите взаимовръзки между групите и основното при нея е изграждане на по-активна роля на групата.

4. Комплектоване на целите на фирмата

Непосредствената цел на тази фаза е установяване на модел на ефективна фирма в бъдеще.

5. Постигане на целите

Тази фаза използват някои групи, подложени на обучаващите процедури, които се използват във фаза 1, но тя се концентрира върху цялата фирма. Проблемите са определени и групите, с цел решаване на проблемите, използват концепциите и философията на управленската структура.

6. Стабилизиране

Тази финална фаза се концентрира върху стабилизиране на промените, причинени от другите фази. Тази фаза също така дава възможност на управлението да оцени цялата програма.

Методът “управленска структура” отнема много време. Само при подходящо изучаване на този подход може да има заинтересуваност от осъществяването му на практика като метод за развитие и така обикновено се разбира как може да се промени развитието на служителите.

Чувствително обучение

Този широко рекламиран метод за развитие акцентира върху индивидуалните и индивидуално-груповите проблеми. “Чувствителността” в този контекст изразява чувствителност към индивидуалните и груповите взаимовръзки.

Основно положение в чувствителното обучение е, че *причините* за слабо изпълнение на работата са емоционалните проблеми на хората, които трябва колективно да постигат целите. Следователно, премахването на тези проблеми отстранява най-голямата пречка за изпълнение на работата.

Чувствителното обучение набляга по-скоро върху *процеса*, отколкото върху *съдържанието* на обучението и фокусира вниманието си по-скоро върху *емоциите*, отколкото върху *замисъла* на обучението. И така, тази форма на обучение е малко по-различна от традиционните форми на обучение, които наблягат върху придобиване на наново определен комплект от концепции с незабавно приложение на работното място.

Процесът на чувствителното обучение включва група (Т-група), която е по-често срещания случай. Групата, която е под управлението на обучаващия, може да се ангажира с групов диалог, който няма дневен ред и основна насока. Целта е създаване на среда, която обучаващите искат. С участието си в диалога, членовете на групата се насърчават да изучават себе си и взаимоотношенията си с другите. Те изследват своите нужди и становища, които показват чрез своето поведение спрямо другите в групата и чрез поведението на другите в групата спрямо тях.

Научните изследвания не поддържат особено много чувствителното обучение като ефективен метод за фирмено развитие. Неговата популярност сред мениджърите намалява чувствително през последните години. Това води до развитие на голям брой изменения на базовия подход, който клони не толкова към отношенията, които не са свързани с работата и чувствата на участниците, а по-скоро към важното за работата поведение. Измененията все пак лесно се оценяват.

4. Многообразни намеси

Успехът на усилията за фирмено развитие зависи в частност от подходящите намеси и от предвидената дълбочина на намесата. Мениджърът трябва да се отнася предпазливо към исканията на желаещите цялостна намеса. Ако промяната изисква широка основа, включване на

множество цели и дълбочина на намесата, тогава програмата за фирмено развитие трябва да предвижда повече от една намеса.

9.2. ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

Най-важното при проверка на усилията за развитие на фирмата е дали те подобряват ефективността на фирмата и това може да се определи само чрез систематични изследвания. Николас сравнява ефектите от обучението, изграждането на групата, обогатяването на работата и проектиране на работата и заключава, че един метод не е сполучлив във всички случаи. Но той също така казва, че значителните промени се извършват, когато някои методи се комбинират.

Едно такова комбиниране включва три отделни стъпки, които обхващат всички нива на фирмата: (1) всички служещи участват в определяне на целите, вземането на решения и препроектиране на работата; (2) служещите сътрудничат на развитието чрез изграждане на групата; и (3) структурата на фирмата се реорганизира, за да се приспособят новите нива да участват и сътрудничат. Прилагането на тези три стъпки може да е дълъг път. Управлението се концентрира в преместване на обучението към работното място. Само при тези обстоятелства методите за фирмено развитие могат да се считат за успешни.

И на края, използването на ефективността на фирмата е много критикуван начин за проверка на ефективността на фирменото развитие. Важно е също така да се разбира по какъв начин усилията за промяна съдействат за подобряване. Например, дали всички елементи на програмата за фирмено развитие са съществени за постигане на увеличаване на ефективността или само някои от тях?

9.3. КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕШНО РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

В заключение, могат да бъдат предложени пет ключа за сполучливо развитие на фирмата. Те влияят директно върху ранното определяне на проблемите и върху начина, по който мениджърът вижда фирмата като социална система. Всеки може да влияе върху елементите на социалната система и може да помогне на фирмата да избегне някои главни проблеми в управлението на промяната. Таблица 9.1. показва ключовете и техните потенциални въздействия.

Ключ	Въздействие
Старателен преглед на фирмата	Предвиждане на ефекта върху социалната система и културата
Обезпечаване на поддръжката на висшето ръководство	Привличане на персонала на страната на промяната; решаване на проблемите на властта и контрола
Насърчаване на участието, което оказва влияние върху промяната	Минимизиране в преходния период на проблемите, свързани с контрола, съпротивата и препроектиране на работата
Поощряване на отворени комуникации	Минимизиране в преходния период на проблемите, свързани със съпротивата и информационната и контролна системи
Възнаграждаване на този, който съдейства на промяната	Минимизиране в преходния период на проблемите, свързани със съпротивата и контролната система

Табл. 9.1. Ключове за сполучливо развитие на фирмата

1. Старателен преглед на фирмата

Мениджърите трябва да направят старателен преглед на фирмата и на проекта за нейното развитие. Тъй като съставните части на фирмата са взаимосвързани, ограниченият поглед може да застраши усилията за промяна. Старателният преглед обхваща културата, хората, работата, структурата и информационните системи.

2. Обезпечаване на поддръжката на висшето ръководство

Поддържането от страна на висшето ръководство е съществено за успеха на усилията за фирмено развитие. Например, мениджърът на отдела е отговорен за планиране на промяна в начините на работа и трябва да осведоми за това висшето ръководство и да спечели неговата поддръжка. Усложнения могат да възникнат, ако недоволните служещи се оплакват на мениджъра на по-високо йерархично ниво, който не е уведомен за промяната или не я поддържа. Оплакванията на служещите могат да изложат на опасност плана на мениджъра - и може би тяхната работа.

3. Насърчаване на участието

Проблемите, свързани със съпротивата, контрола и работата, могат да се преодолеят чрез широко участие на персонала в планирането на фирменото развитие. Даването възможност на хората да се излявят в планирането на промяната, може да им даде усет за работата и сами да контролират своето поведение, което може да помогне да се спечели тяхната поддръжка по време на осъществяването на практика.

4. Поощряване на отворени комуникации

Отворените комуникации са важен фактор за управление на съпротивата срещу промяната и за преодоляване на проблемите на

комуникацията и контрола по време на прехода. Служещите познават неяснотата и несигурността, които възникват по време на прехода и търсят информация за промяната и за тяхното място в новата система. При липса на такава информация, празнината може да се запълни с неподходяща или лъжлива информация, което може да застраши процеса на промяната. Слуховете се разпространяват по неофициални пътища по-бързо, отколкото точната информация по официалните канали. Мениджърът трябва винаги да има предвид влиянието на несигурността върху служещите, особено през периода на промяна; наличието на някои новини, дори лошите новини, е по-добро, отколкото липсата на новини.

5. Възнаграждаване на съдействащите

Въпреки, че тази последна точка е проста, тя може лесно да бъде пренебрегната. Служещите, които съдействат на промяната понякога имат нужда от възнаграждаване. Много често човек, който е съгласен да съдейства на промяната може да се опитва да я спре. Този, който бързо схваща задачите на новата работа, трябва да работи много усилено за изпълнението им, в противен случай може да не се извърши работата по време на прехода. Освен това, ако той помага на другите да се приспособят към промените, то заслужава специално внимание - може би споменаването му във вестника на компанията; специално внимание при оценяване на изпълнението му; заслужено повишение или подпомагане. С оглед на бъдещото поведение, индивидите трябва да се поощряват, ако те имат желание да помогнат на промяната, като пренебрегнат стария, удобен начин на работата.

В сегашната динамична околна среда мениджърите трябва да предвиждат необходимостта от промяна и да отговорят с по-гъвкави и по-конкурентноспособни системи на фирмата. Тъй като фирмите трябва да се променят, за да не пострада престижа им, петте ключа за управление на промяната на фирмата може да дадат главната ръководна линия за управление на поведението на фирмата.

ЗАДАЧИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

9.1. МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

Припомнете си и попълнете празните полета:

1. Дълбочината на предлаганата промяна включва _____
_____. Формалните аспекти на фирмата _____
_____. Неформалните аспекти _____.

2. Взаимовръзката между източника на проблема и степента на предлаганата промяна съдържа _____ на програмата за фирмено развитие.

Нива от I до IV включват _____,
_____.

Нива V и VI включват _____,
_____.

Нива от VII до X включват _____,
_____.

3. Два са методите за проектиране на промяната във всички аспекти (или само на част от тях) на структурата на фирмата и те са: _____
(MBO - management by objectives) _____.

4. Напишете трите основни начина за осъществяване на практика на MBO.

5. Система 4 е важно да се прилага при _____.

6. Определете кое от изброеното е недостатък на обучението на работното място и кое е предимство на обучението извън работното място:

Много от обучаваните изпълняват разнообразни работи и обучавашите трябва да ги обучават преди всичко да могат да изпълняват своята основна работа. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

Отдалечаване от натоварването на работата и позволява да се работи в климат, който намалява “груповото” мислене и стимулира самоанализа. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

Снабдява с хора и материали (добри в своята работа членове на фирмата, мениджъри и литература), чрез които подпомага предложенията и идеите на мениджърите, с които те се опитват да се променят, развиват и израстват. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

Служещите могат да изпаднат в стресова ситуация преди да са изучили работата. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

Областите, в които служещите се обучават са твърде много. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

Показва на мениджърите, че обикновено тяхната мотивация се развива от самите тях. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

7. Целта на изграждането на групата е _____
_____, _____

8. Подхода за фирмено развитие „Управленска структура” се основава на _____.

Номерирайте и подредете правилно шестте последователни фази на програмата за управленската структура.

Фаза _ . Постигане на целите

Фаза _ . Лабораторно-семинарно обучение

Фаза _ . Междугрупово развитие

Фаза _ . Стабилизиране

Фаза _ . Вътрешногрупово развитие

Фаза _ . Комплектоване на целите на фирмата

9. Напишете какво изразява “Чувствителността” от „Чувствителното обучение”.

10. „Чувствителното обучение” набляга по-скоро върху _____, отколкото върху _____.

11. Успехът на усилията за фирмено развитие зависи _____.

9.2. КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕШНО РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

1. Напишете кои са ключовете за сполучливо развитие на фирмата.

2. Характеризирайте накратко въздействието на всеки от тях.

ОТГОВОРИ

1.1. ВИДОВЕ ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМИТЕ

¹ Н														
² А	Д	А	³ П	Т	И	Р	А	Щ	А					
С			Р											
Т			Е											
Р			О											
О	⁴ П	Р	Е	О	Б	Р	А	З	У	В	А	Щ	А	
Й			И											
В			Е											
А			Н											
Щ			Т											
А			И											
			Р											
			А											
			Щ											
			А											

Тактически – настройваща, адаптираща

Стратегически – преориентираща, преобразуваща

1.2. ВИДОВЕ ФИРМЕНИ ПРОМЕНИ

Отговорите на поставените въпроси са следните:

1. Движещата сила на тактическата промяна е стремежът към ефективност на фирмената дейност.
2. Фокусът (акцента) на проеобразуващата промяна е цялата фирма.
3. Насоката на тактическата промяна е към отделни фирмени подсистеми.
4. Ролята на висшето ръководство при преориентиращата промяна е обща и специфична подкрепа на промените.

1.3. РЕАКТИВЕН И ПРОАКТИВЕН ПОДХОД

Припомнете си и попълнете празните полета:

1. Когато мениджърите разработват и изпълняват програма, която осигурява своевременно и планирано действие при промяна на фирмените дейности, се използва подхода планиране на промяната.

2. Подходът, който е бърз и се отнася за малки или ежедневни проблеми във фирмата е реагиране на промяната.

		Р										
		Е										
П	Л	А	Н	И	Р	А	Н	Е				
		Г										
		И										
		Р										
		А										
		Н										
		Е										

2.1. ВЪНШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

¹ П												⁴ С
О												О
Л												Ц
² И	К	О	Н	О	М	И	Ч	Е	С	К	И	
Т												А
И												Л
Ч												Н
³ Т	Е	Х	Н	О	Л	О	Г	И	Ч	Н	И	И
С										⁶ Ф		
⁵ К	О	Н	К	У	Р	Е	Н	Ц	И	Я		
И										З		
										И		
										Ч		
										Е		
										С		
										К		
										И		

2.2. ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

							³ П	
¹ С	² Т	Р	У	К	Т	У	Р	А
	Е						О	
	Х						Л	
	Н						У	
4Х	О	Р	А				К	
	Л						Т	
	О							
	Г							
	И							
	Я							

2.3. ФАКТОРИ ЗА ПРОМЕНИ ВЪВ ФИРМАТА

Отговорите на въпросите са следните: 1. Икономически фактори за промени са инфлацията, националният продукт, финансовата политика.

2. Социалните фактори за промени са ценности, норми, отношения, навици, обичаи, демографски особености.

3. Физическите фактори за промяна са напр. вода, въглища, газ и т.н.

4. Промените в организационната структура могат да възникнат в резултат от разрастване на фирмата или промяна на целите.

5. Проблем, който често притеснява мениджърите, осъществяващи промяна в технологията е как да се постигне баланса между новото и установената практика.

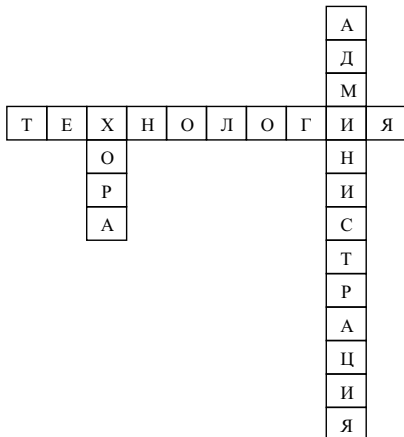
2.4. ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ ФАКТОРИ ЗА ПРОМЯНА

П	Р	О	Д	У	К	Т	И							
О														
Л						Х	О	Р	А					
И				К	О	Н	К	У	Р	Е	Н	Ц	И	Я
Т	Е	Х	Н	О	Л	О	Г	И	Я					
И													Ф	
Ч		И	К	О	Н	О	М	И	Ч	Е	С	К	И	
Е													З	
С													И	
К													Ч	
И													Е	
			С	О	Ц	И	А	Л	Н	И			С	
													К	
С	Т	Р	У	К	Т	У	Р	А					И	

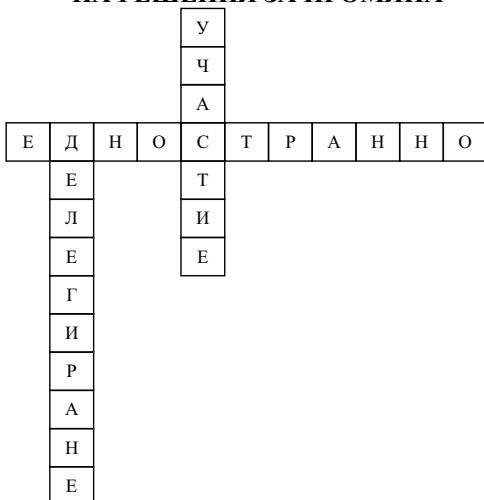
Външни фактори за промяна – политически, икономически, технологични, социални, конкуренция, физически.

Вътрешни фактори за промяна – структура, технология, продукт, хора.

2.5. ОБЕКТИ НА ФИРМЕНА ПРОМЯНА



3.1. СТЕПЕН НА УЧАСТИЕ НА ПОДЧИНЕНИТЕ ВЪВ ВЗЕМАНЕТО НА РЕШЕНИЯ ЗА ПРОМЯНА



3.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА РЪКОВОДЕЩИЯ ПРОМЯНАТА

1. Ръководещите промяната са самоуверени, настоятелни, енергични и склонни към поемане на рискове. Това са личностни качества.

2. Ръководещите промяната изповядват идеи, които са “заразителни” за останалите, следват нетрадиционни планове за действие, развиват възможностите на другите и с охота ги хвалят и насърчават. Това е лидерско поведение.

3. Ръководещите промяната са с дългогодишен опит в някоя фирма, обикновено постът, който заемат, е в средата на управленската йерархия, имат власт за вземане на решения, познават задълбочено отрасъла, в който работят, имат опит от работа в различни отдели и предприятия. Това е професионален опит.

4.1. СЕРИЯ ОТ СТЪПКИ, ПРЕДЛОЖЕНИ ОТ Р. ДАФТ

Описаните стъпки са следните и тяхното правилно подреждане от 1 до 6 е:

1. *Необходимост.* Необходимостта от промени възниква, когато членовете на фирмата не получават удовлетворение от съществуващите дейности.

2. *Идея.* Идеята е по нов начин да се върши нещо.

3. *Предложение.* Предложението е молба към някои членове на фирмата да възприемат новата идея.

4. *Решение за възприемане.* Решението се взема, когато предложената идея е възприета.

5. *Изпълнение.* Изпълнението е когато членовете на фирмата в действителност използват новата идея.

6. *Ресурси.* След като се възприеме новата идея възниква необходимост от информация, финанси, материали и хора.

4.2. ВЪЗПРИЕМАНЕ НА ПРОЦЕСА НА ПРОМЯНА

П																					
Р	Е	Ш	Е	Н	И	Е		З	А		В	Ъ	З	П	Р	И	Е	М	А	Н	Е
Е					Д																Е
Д					Е																О
Л					Я																Б
О																					Х
Ж																					О
Е																					Д
Н																					И
И	З	П	Ъ	Л	Н	Е	Н	И	Е												М
Е																					О
																					С
																					Т

4.3. МОДЕЛ НА Л. ГРЕЙНЪР

Фазите на модела на Л. Грейнър на процеса на сполучлива промяна във фирмата са попълнени в полетата.

Н	А	М	Е	С	А		И		П	Р	Е	О	Р	И	Е	Н	Т	А	Ц	И	Я	
А			К						О													
Т			С	Ф					Д	И	А	Г	Н	О	С	Т	И	К	А		И	
И			П	О					К													
С			Е	Р					Р													О
К			Р	М					Е													П
			И	У					П													О
И			М	Л					А													З
			Е	И																		Н
З			Н	Р	А	Н	Е		И		О	Б	Е	Щ	А	Н	И	Е				А
А			Т																			В
П			И						О	Д	О	Б	Р	Е	Н	И	Е					А
О			Р	А	Н	Е		И	Т	Ъ	Р	С	Е	Н	Е							Н
Ч	В	А	Н	Е																		Е

4.4. МОДЕЛ НА ГРЕЙНЪР НА ПРОЦЕСА ЗА СПОЛУЧЛИВА ПРОМЯНА ВЪВ ФИРМАТА

- Фаза 1. Натиск върху висшето ръководство на фирмата.
- Фаза 2. Намеса отгоре.
- Фаза 3. Диагностика на проблемните области.
- Фаза 4. Формулиране на нови решения.
- Фаза 5. Експериментиране с новите решения.
- Фаза 6. Подкрепа на положителните резултати.

4.5. МОДЕЛ НА ЛЮИН ЗА ПРОМЯНА НА ФИРМАТА

Припомнете си етапите от Модела на Люин за промяна на фирмата. Поставете наименованията на етапите пред съответните описания и ги подредете правилно.

- Попълнете наименованията в дадените по-долу полета.
- „Размразяване” – Осъзнаване на необходимостта от промяна.
- „Промяна” – Преместване от старото към новото положение.
- „Замразяване” – Сигурност, че промяната е въведена трайно.

Р	А	З	М	Р	А	З	Я	В	А	Н	Е
		А									
		М									
П	Р	О	М	Я	Н	А					
		А									
		З									
		Я									
		В									
		А									
		Н									
		Е									

4.6. ФОРМУЛА НА ГЛИЧЕР ЗА ПРОМЯНАТА

$$C = (A \times B \times D) > X,$$

където: D е осъществена първа стъпка към желаното място в служебната йерархия;

B - ясно определено желано място в служебната йерархия;

C - промяна;

X - цена на промяната (от гледна точка на енергия, емоции, финансова цена и т.н.);

A - ниво на неудовлетворение при равновесие.

5.1. ИЗТОЧНИЦИ НА СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНЕТЕ

Източниците на съпротива срещу промените са попълнени в полетата.

И		Н	Е	И	З	П	О	Л	З	В	А	Н	Е		М	Н	Е	Н	И	Е	Т	О
К	Т		З	А	П	Л	А	Х	И		З	А		Х	О	Р	А	Т	А			
О	Я	Т	В	Ъ	Р	Д	О		О	П	Р	Е	Д	Е	Л	Е	Н	И		Н		Н
Н	С	З	А	П	Л	А	Х	И		З	А		В	Л	А	С	Т	Т	А	Е		А
О	Н	С	Т	Р	А	Х		О	Т		Н	Е	П	О	З	Н	А	Т		Щ		
М	А	О																О	А		Х	
И		Ц		Н	А	В	И	Ц	И	С	И	Г	У	Р	Н	О	С	Т				О
Ч	Н	И	Н	Е	Р	Т	Н	О	С	Т		Н	А		К	О		О		В		Р
Е	А	А													Л					Ъ		А
С	С	Л	И	П	С	А		Н	А		С	Ъ	Ч	У		Е				В		Т
К	О	Н							Е	И	В	Т	С	В		К						А
И	Ч	И		Ф	А	К	Т	О	Р	И							Т	И	В	А	Ф	
	Е	Н	О	С	Т		Н	А		П	Р	О	М	Я	Н	А	Т	А		И		
Ф	А	К	Т	О	Р	И										А	Т	А	М	Р		

5.2. ИЗТОЧНИЦИ НА СЪПРОТИВА СРЕЩУ ПРОМЕНИТЕ

1. Изброените източници на съпротива са индивидуални и на фирмата, както следва:

<u>Източници на фирмата</u>	Заплахи за властта
<u>Индивидуални източници</u>	Сигурност
<u>Индивидуални източници</u>	Навици
<u>Индивидуални източници</u>	Икономически фактори
<u>Източници на фирмата</u>	Тясна насоченост на промяната
<u>Източници на фирмата</u>	Твърдо определени неща във фирмата
<u>Източници на фирмата</u>	Инертност на колектива
<u>Индивидуални източници</u>	Социални фактори
<u>Индивидуални източници</u>	Липса на съчувствие
<u>Индивидуални източници</u>	Страх от непознатото
<u>Източници на фирмата</u>	Заплахи за властта
<u>Източници на фирмата</u>	Неизползване мнението на хората

2. Конкретните източници на съпротива за всеки от изброените примери са следните:

Променяне на работата или взаимовръзките	<u>Сигурност</u>
Хората не са в областта на промяната	<u>Заплахи за хората</u>
Работна система за оценяване и възнаграждаване	<u>Твърдо определени неща във фирмата</u>
Децентрализирано вземане на решения	<u>Заплахи за властта</u>
Норми на групата	<u>Социални фактори</u>
Изолиране на отделните трудови колективи	<u>Липса на съчувствие</u>
Използване на помощ само от време на време	<u>Неизползване на мнението на хората</u>
Промяна на структурата без съобразяване с другите спорни въпроси	<u>Тясна насоченост на промяната</u>
Нова работа, нов началник	<u>Страх от непознатото</u>
Промяна на заплащането	<u>Икономически фактори</u>
Променяне на работата	<u>Навици</u>
Норми на колектива	<u>Инертност на колектива</u>

Източници на фирмата

<u>Заплахи за хората</u>	Хората не са в областта на промяната
<u>Твърдо определени неща във фирмата</u>	Работна система за оценяване и възнаграждаване
<u>Заплахи за властта</u>	Децентрализирано вземане на решения
<u>Неизползване на мнението на хората</u>	Използване на помощ само от време на време
<u>Тясна насоченост на промяната</u>	Промяна на структурата без съобразяване с другите

Инертност на колектива

спорни въпроси
Норми на колектива

Индивидуални източници

Сигурност

Променяне на работата или
взаимовръзките

Социални фактори

Норми на групата

Липса на съчувствие

Изолиране на отделните трудови
колективи

Страх от непознатото

Нова работа, нов началник

Икономически фактори

Промяна на заплащането

Навици

Променяне на работата

5.3. УПРАВЛЕНИЕ НА СЪПРОТИВАТА КЪМ ПРОМЕНИТЕ

1. Правилното попълване на полетата, дадени по-долу е следното:

Управлението на съпротивата срещу промяната е по-скоро начин на работа с източниците на съпротива, отколкото опит за подчиняване или побеждаване на съпротивата. 2. Методите за управление на съпротивата към промените са попълнени в полетата.

И	Н	Ф	О	Р	М	И	Р	А	Н	О	С	Т	И	К	О	М	У	Н	И	К	А	Ц	И	И
М	А	Н	И	П	У	Л	И	Р	А	Н	Е		И	П	Р	И	В	Л	И	Ч	А	Н	Е	
														Р			Е							
														Е			С							
														Г			Н							
														О			Е							
														В			Н							
														О			И							
														Р			Е							
														И										
																	И							
														И										
																	П							
																С		О						
																П		Д						
																О		Д						
																Р		Ъ						
																А		Р						
																З		Ж						
													П	Р	И	Н	У	Д	А		А			
																М					Н			
																Я					Е			
У	Ч	А	С	Т	И	Е		И		В	К	Л	Ю	Ч	В	А	Н	Е						
															А									
															Н									
															Е									

3. Правилното попълване на полетата е следното:

Методът за управление на съпротивата към промените „Преговори и споразумяване” обикновено се използва, когато някои хора или групи ще загубят от промяната и те оказват значителна съпротива.

Методът за управление на съпротивата към промените „Участие и включване” обикновено се използва, когато инициаторите нямат цялата информация, която им е необходима за проектиране на промените и когато другите оказват значителна съпротива.

Методът за управление на съпротивата към промените „Манипулиране и привличане” обикновено се използва, когато другите тактики не са приложими или са много скъпи.

Методът за управление на съпротивата към промените „Улеснение и поддържане” обикновено се използва, когато хората се съпротивяват, защото проблемите са нереални.

Методът за управление на съпротивата към промените „Принуда” обикновено се използва, когато промяната трябва да се извърши бързо и инициаторите на промяната притежават значителна власт.

Методът за управление на съпротивата към промените „Информираност и комуникации” обикновено се използва, когато е необходима повече информация или информацията и анализа не са точни.

4. Списъците с предимствата и недостатъците на всеки от методите за управление на съпротивата към промените са следните:

Предимства на методите за управление на съпротивата към промените

Информираност и комуникации	Индивидите са убедени, хората често са подпомогнати за осъществяване на промените
Участие и включване	Хората, които участват ще се обвържат с осъществяването на дело на промените и някои информации, които те имат, ще вложат в плана на промените
Улеснение и поддържане	Това е най-добрият подход при наличие на проблеми по реструктурирането
Преговори и споразумяване	Това е относително лесен начин за избягване на значителна съпротива
Манипулиране и привличане	Може би е относително бързо и Нескълпо разрешение на съпротивата срещу промените
Принуда	Може да преодолее бързо всеки вид съпротива

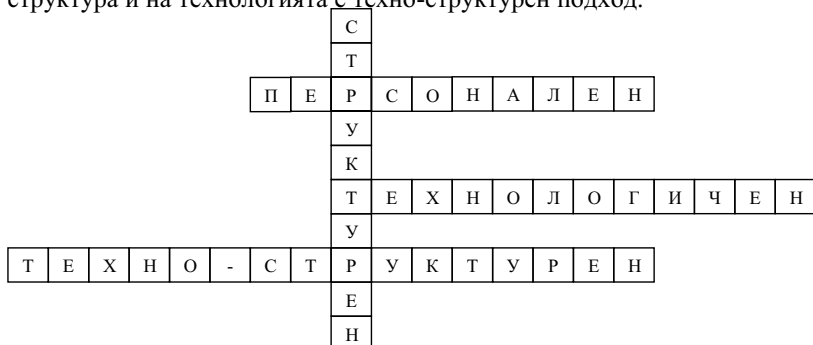
Недостатъци на методите за управление на съпротивата към промените

Информираност и комуникации	Необходимо е много време, ако са включени много хора
-----------------------------	--

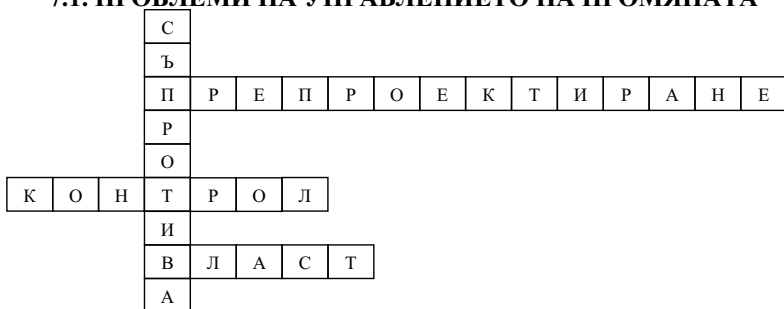
Участие и включване	Необходимо е много време и може да доведе до неподходяща промяна
Улеснение и поддръжане	Необходимо е време, скъпо е и все пак може да не е сполучливо
Преговори и споразумяване	Постигането на съгласие може да струва скъпо
Манипулиране и привличане	Може да доведе до бъдещи проблеми, ако хората се чувстват манипулирани
Принуда	Рисковано е, тъй като може да скара хората с инициаторите

6.1. ПОДХОДИ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА ПРОМЕНЕТЕ ВЪВ ФИРМИТЕ

1. Подходът за планиране на промени в уменията, становищата, очакванията и вижданията на хората е персонален подход.
2. Подходът за планиране на препроектиране на работните операции е технологичен подход.
3. Подходът за планиране на организационното проектиране, децентрализацията, промяната на извършваните от персонала дейности е структурен подход.
4. Подходът за планиране на препроектиране на организационната структура и на технологията е техно-структурен подход.



7.1. ПРОБЛЕМИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЯНАТА



7.2. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕХОДНИЯ ЕТАП

1. Управлението на преходния етап е процес на систематично планиране, организиране и осъществяване на практика на промяната, чрез преминаване от текущото състояние към реализиране на напълно функциониращо бъдещо състояние на фирмата.

2. След като започне промяната, фирмата не е нито в старото състояние, нито в новото, но все пак бизнеса трябва да продължи.

3. Управлението на преходния етап осигурява продължаване на бизнеса, докато промяната се осъществи и следователно то трябва да започне преди да се осъществи промяната.

4. Членовете на управлението на фирмата трябва да играят ролята на мениджъри на прехода и да координират дейностите на фирмата с ръководещия промяната.

5. Временната структура на управление и временните позиции могат да създадат със сигурност продължение и контролиране на бизнеса по време на прехода.

6. Взаимната зависимост между промените и всички участници – от служителите до клиентите и снабдителите, играе ключова роля в управлението на преходния етап.

7.3. ПРОЦЕСЪТ НА ЦЯЛОСТНА ПРОМЯНА НА ФИРМАТА

1. Фирмата е относително устойчива във Фаза 1; размразява се, променя се и отново се замразява във Фаза 2; и става нова, стабилна система във Фаза 3.

2. Деветте стъпки от Подхода на Грифин за въвеждане на промени в работата на фирмите.

Стъпка 1. Признаване на необходимостта от промяна.

Стъпка 2. Определяне на задачата за препроектиране като предпоставка за намеса.

Стъпка 3. Диагностициране на работната система и обстановката.

Стъпка 4. Стойност и полза от предлаганите промени.

Стъпка 5. Вземане/невземане на решение.

Стъпка 6. Формулиране на стратегия за препроектиране.

Стъпка 7. Осъществяване на практика на задачите на промените.

Стъпка 8 Осъществяване на практика на някои допълнителни промени.

Стъпка 9. Оценяване на усилията за препроектиране на работата.

3. Стъпка 3. Диагностициране на работната система и обстановката.

а) Диагностициране на съществуващите работи

б) Диагностициране на съществуващата работна сила

в) Диагностициране на технологията

г) Диагностициране на проектирането на организацията

д) Диагностициране на управленското поведение

е) Диагностициране на груповите и социалните процеси

8.1. ПРОГРАМА ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

Фазите на програмата за фирмено развитие са попълнени в полетата.

Р	Д	О	С	Т	И	Г	А	Н	Е	Н	А	Ц	Е	Л	И	Т	Е			
А																				
З	М	Е	Ж	Д	У	Г	Р	У	П	О	В	О	Р	А	З	В	И	Т	И	Е
В																				
И																				
Т						Ц	Е	Л	И	Н	А	Ф	И	Р	М	А	Т	А		
И																				
Е																				
	С	Т	А	Б	И	Л	И	З	И	Р	А	Н	Е							
Н																				
А											О	Б	У	Ч	Е	Н	И	Е		
К																				
О	Л	Е	К	Т	И	В	А													

8.2. СЪЩНОСТ НА ФИРМЕНОТО РАЗВИТИЕ

1. Фирменото развитие е дълготраен, всеобхватен подход за промяна, предназначен да придвижи променящата се фирма към по-добро функциониране, когато е голямо подобрението в труда и удовлетворението на членовете на фирмата.

2. Михаел Бийр поставя ударение върху процеса на фирменото развитие, като добавя, че подобряването на фирмата е резултат от събраната информация за цялата система, от диагностициране, планиране на дейностите, осъществяването им на практика и оценяване на резултатите.

3. Уендъл Френч и Сесил Бел казват, че целта на фирменото развитие е подобряване на управлението, което да помага на фирмената култура.

4. Уорнер Бурке казва, че промяната води до развитие на фирмата, само ако видоизменя фирмената култура.

5. Определяне на дейностите включва събиране на информация за състоянието на фирмата.

6. Дейностите по обратната връзка са: предаване на информацията, получена от диагностицирането на персонала и съставяне на плана за дейностите на базата на тази информация.

7. Дейностите по възпитание и образование са планиране на повишаване и подобряване на уменията, способностите и знанията на индивидите.

8. Дейностите по техническото и фирмено структуриране са с цел подобряване на фирмената структура или процедури за изпълнение на задачите.

9. Дейностите на процеса на консултиране са с цел да се помогне на членовете на фирмата по-точно да възприемат, разбират и осъществяват събитията в тяхната фирма или структурна единица.

10. Дейностите по изграждане на групите са с цел подобряване на ефективността вътре в работната група.

11. Междугруповите дейности са подобни на дейностите по изграждане на групите, но са проектирани за подобряване на ефективностите на взаимната зависимост между работните групи.

12. Дж. Лойд Султ дефинира качеството на живота на работното място като “степен, до която членовете на работната група могат да задоволяват нуждите си чрез използване на опита, придобит от работата във фирмата”.

13. Ричард Уейтън разделя QWL програмите на осем категории: достатъчно и справедливо възнаграждение, сигурна и здравословна работна среда, растеж и сигурност, организационна структура, социална среда, място в цялостния живот, социално единство, развитие на човешките ресурси.

14. Определете кое от изброеното е предимство и кое – недостатък на QWL- програмите:

Предимство - Увеличаване на удовлетворението

Недостатък - Дейностите от планове за развитие трябва да водят до завършеност

Недостатък - Управлението трябва да съдейства за планиране и осъществяване на практика на програмата

Предимство - Увеличаване на производителността

Недостатък - Забравят се мениджърите на средното управленско ниво

Недостатък - Няма съвместимост между интересите на работниците и интересите на фирмата

Предимство - Нарастване на ефективността на фирмата

8.3. ПОДХОДИ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

1. Трите най-широко използвани техники за фирмено развитие са: планиране на обратната връзка, изграждане на колектива, планиране на фирменото развитие.

2. Номерирани и подредени правилно петте стъпки на подхода за планиране на обратната връзка, разработен от Френч и Бел са:

Стъпка 1. Членовете на фирмата се включват в предварителното планиране.

Стъпка 2. Данните се събират от всички членове на фирмата.

Стъпка 3. Данните се връщат обратно към ръководещия колектива и след това надолу по йерархията във функционалните колективи.

Стъпка 4. Всеки началник председателства събрание.

Стъпка 5. Повечето събрания за обратна връзка се провеждат с помощта на консултант.

3. Дейностите по изграждане на колективите са с цел определяне на бариерите за ефективна работа на колектива, подобряване изпълнението на задачите, подобряване взаимовръзките между членовете на колектива и подобряване процесите, действащи в колектива.

4. Целите на усилията за изграждане на групата са: определяне на приоритети на целите на групата; анализиране или определяне на начините за изпълнение на работата; изследване на начините, по които групата работи; изследване на взаимовръзките между хората, извършващи работата.

5. Номерирани и подредени правилно фазите на Програмата за фирмено развитие са:

Фаза 1. Обучение.

Фаза 2. Развиване на групата.

Фаза 3. Междугрупово развитие.

Фаза 4. Цели на фирмата.

Фаза 5. Достигане на целите.

Фаза 6. Стабилизиране.

8.4. УСЛОВИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СПОЛУЧЛИВИ ПРОГРАМИ ЗА ФИРМЕНО РАЗВИТИЕ

Комплекса от условия, които Френч и Бел смятат за необходими за успеха на програмата за фирмено развитие включва: признаване от висшия и другите мениджъри, че фирмата има проблеми; науката за поведението дава съвети как да се използват усилията за стартиране на фирменото развитие; използване като консултант на учен в областта на поведението, който е външен за фирмата; поддържане и включване на мениджърите на висшето управленско ниво; включване на лидерите на работните групи; участниците трябва да се запознаят с условията, които са необходими, за да се осъществи фирменото развитие; постигане на лесен успех от усилията за фирменото развитие; моделът включва дейности по изследване; обучение на членовете на фирмата; признание на усилията на мениджърите; работните групи трябва да участват заедно с мениджъра на групата; включване на мениджърите на отделите по човешките ресурси; развитие на вътрешните ресурси на фирменото развитие; ефективно управление на програмата за фирмено развитие; измерване на резултатите.

9.1. МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

1. Дълбочината на предлаганата промяна включва обсега и силата на усилията за промяна. Формалните аспекти на фирмата са ориентирани и съобразени с организационната структура. Неформалните аспекти са съобразени с хората.

2. Взаимовръзката между източника на проблема и степента на предлаганата промяна съдържа десет нива или цели на програмата за фирмено развитие.

Нива от I до IV включват формалните аспекти, включително структурата, политиката и практиката на фирмата.

Нива V и VI включват и формалните, и неформалните аспекти, включително уменията и становищата на управляващия и неуправляващия персонал.

Нива от VII до X включват неформалните аспекти, включително развитието на групите и индивидите.

3. Два са методите за проектиране на промяната във всички аспекти (или само на част от тях) на структурата на фирмата и те са: управление на целите (МВО - management by objectives) и Система 4.

4. Трите основни начина за осъществяване на практика на МВО са: началниците и подчинените се събират и обсъждат целите, което помага да се определят подходящи цели; началниците и подчинените заедно създават постижими цели за подчинените; началниците и подчинените се събират по-късно на предварително определена среща за оценяване изпълнението на целите от подчинените.

5. Система 4 е важно да се прилага при проектиране на органична структура.

6. Определете кое от изброеното е недостатък на обучението на работното място и кое е предимство на обучението извън работното място:

Много от обучаваните изпълняват разнообразни работи и обучавашите трябва да ги обучават преди всичко да могат да изпълняват своята основна работа. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

Отдалечаване от натоварването на работата и позволява да се работи в климат, който намалява “груповото” мислене и стимулира самоанализа. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

Снабдява с хора и материали (добри в своята работа членове на фирмата, мениджъри и литература), чрез които подпомага предложенията и идеите на мениджърите, с които те се опитват да се променят, развиват и израстват. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

Служещите могат да изпаднат в стресова ситуация преди да са изучили работата. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

Областите, в които служещите се обучават са твърде много. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

Показва на мениджърите, че обикновено тяхната мотивация се развива от самите тях. *ПРЕДИМСТВО на обучението извън работното място/НЕДОСТАТЪК на обучението на работното място*

7. Целта на изграждането на групата е даване възможност на работните групи да си вършат работата по-ефективно, да се подобри тяхното изпълнение.

8. Подхода за фирмено развитие „Управленска структура” се основава на теорията за поведението при взаимоотношенията.

Правилно номерираните и подредени шест последователни фази на програмата за управленската структура са следните:

Фаза 1. Лабораторно-семинарно обучение

Фаза 2. Вътрешногрупово развитие

Фаза 3. Междугрупово развитие

Фаза 4. Комплектоване на целите на фирмата

Фаза 5. Постигане на целите

Фаза 6. Стабилизиране

9. „Чувствителността” от „Чувствителното обучение” изразява чувствителност към индивидуалните и груповите взаимовръзки.

10. „Чувствителното обучение” набляга по-скоро върху процеса, отколкото върху съдържанието на обучението.

11. Успехът на усилията за фирмено развитие зависи в частност от подходящите намеси и от предвидената дълбочина на намесата.

9.2. КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ЗА УСПЕШНО РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

1. Ключовете за сполучливо развитие на фирмата са следните: старателен преглед на фирмата; обезпечаване на поддръжката на висшето ръководство; насърчаване на участието, което оказва влияние върху промяната; поощряване на отворени комуникации; възнаграждаване на този, който съдейства на промяната.

2. Накратко въздействието на всеки от тях е следното:

Старателен преглед на фирмата - Предвиждане на ефекта върху социалната система и културата

Обезпечаване на поддръжката на висшето ръководство - Привличане на персонала на страната на промяната; решаване на проблемите на властта и контрола

Насърчаване на участието, което оказва влияние върху промяната -
Минимизиране в преходния период на проблемите, свързани с контрола,
съпротивата и препроектиране на работата

Поощряване на отворени комуникации - Минимизиране в преходния
период на проблемите, свързани със съпротивата и информационната и
контролна системи

Възнаграждаване на този, който съдейства на промяната -
Минимизиране в преходния период на проблемите, свързани със
съпротивата и контролната система

ЛИТЕРАТУРА

1. Гераскова, О., Мениджмънт на промените, ТУ-София, С., 1999
2. Дракър, П., Практика на мениджмънта, "Класика и Стил", С., 2001
4. Маринов, Г., Маркетинг на потребителски стоки и услуги (теоретико- приложни аспекти), ВУ КТП, С., 2010
4. Маринов, Г, М. Велев, О. Гераскова, Икономика на предприемаческата дейност, "Информа Интелект", С., 2001
5. Сотирова, Д., Фирмена култура, Виртуален център за музика, култура и научни изследвания, С., 2003
6. Cole G. A., Personnel and Human Resource Management, L., N.Y., Continuum, 2012
7. Gravet L., R. Fiore-Kittel, Unleashing the Potential of Virtual Human Resource Teams, www.e-Human Resources.com, 2012
8. Maklilland D. C., Employee Motivation, the Organisational Environment and Productivity, Accel-Team.com, 2015

Доц. д-р инж. Олга Гераскова

МЕНИДЖМЪНТ НА ПРОМЕНИТЕ
В ИНДУСТРИАЛНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

Българска
Първо издание

Научни рецензенти
Проф. д-р инж. С. Велев
Проф. д-р инж. К. Ангелов
Проф. д-р инж. О. Андреев

Формат 60/90/16
Печатни коли 8,5

ISBN 978-619-239-532-2
Издателство Авангард Прима
София, 2021