

CHANGE IN ORGANIZATIONS AS A TOOL FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Daryan Boykov

International Business School - Sofia, Bulgaria, dboykov@ibsedu.bg

Miloš Davitkovic

International Business School - Sofia, Bulgaria, milos.davitkovic@gmail.com

Abstract: Today's turbulent and uncertain environment requires organizations to make changes in order to survive, sustain their business and have a competitive advantage in the global market. This dynamic of development is changing the environment at a much faster pace, especially in the field of technology. In the field of information technology systems, organizational changes are inevitable, and one of the powerful tools for the success of these changes is effective communication. Various studies show the strong relationship between communication in organizations and organizational change and show the growing importance of the role of communication for organizational change and how effective communication becomes a powerful engine for the implementation and success of this change (Neves, Eisenberger, 2012). Business responses and its challenges with different. Every company makes different changes. When an organization undertakes changes by implementing new technological solutions, new information technology changes, it also formulates new goals and strategies that affect its processes, models and structures. These changes can be the result of thorough planning and analysis, but they can also be unplanned, spontaneous, precisely because in the field of information and communication technologies, dynamics and innovations happen extremely quickly. Change management is not just about communication, training or managing resistance to change. It is also a process of managing knowledge, experience and competence, and from this perspective it reflects the manager's ability to lead staff and the organization successfully through change. Within the concepts of technological progress achieved in this century, it is evident that globalization will surely continue and through technological facilities, different societies and cultures will become even closer, creating a global community of cooperation and synergy between countries and cultures and on this way globalization will become a tool that allows business to be more competitive and cooperative to achieve and maintain growth, progress and prosperity with the idea of the will to change and develop. One of the stark facts of modern business is that the world has changed. It has become a global reality at all levels, including daily life in the community, life in the organization and the surrounding environment. It is important for companies today to be dynamic, flexible and adaptable to the multitude of changes, as the excessively accelerated pace of change forces organizations and the people in them to face indispensable transformations and innovations in all areas of their activity, so they must react in the time to survive and develop.

Keywords: organization, communication, changes, technologies, organizational development.

ПРОМЯНАТА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

Дарян Бойков

Международно висше бизнес училище - София, България, dboykov@ibsedu.bg

Милош Давиткович

Международно висше бизнес училище - София, България, milos.davitkovic@gmail.com

Резюме: Днешната турбулентна и несигурна среда изисква от организациите да предприемат промени, за да оцелеят, да поддържат бизнеса си и да имат конкурентно предимство на световния пазар. Тази динамика на развитие променя средата с много по-бързи темпове, особено в областта на технологиите. В областта на информационните технологични системи организационните промени са неизбежни и един от мощните инструменти за успеха на тези промени е ефективната комуникация. Различни проучвания показват силната връзка между комуникацията в организациите и организационната промяна и как ефективната комуникация се превръща в мощен двигател за реализацията и успеха на тази промяна (Neves, Eisenberger, 2012). Реакции на бизнеса и неговите предизвикателства с различни. Всяка компания предприема различни промени. Когато дадена организация предприеме промени чрез внедряване на нови технологични решения, нови

информационно-технологични промени, тя също формулира нови цели и стратегии, които засягат нейните процеси, модели и структури. Тези промени могат да бъдат резултат от задълбочено планиране и анализ, но могат да бъдат и непланирани, спонтанни, именно защото в областта на информационните и комуникационни технологии динамиката и иновациите се случват изключително бързо. Управлението на промяната не е само комуникация, обучение или управление на противопоставянето на промяната. Това също е процес на управление на знания, опит и компетентност, като от тази гледна точка то отразява способността на мениджъра да ръководи персонала и организацията успешно чрез промяна.

В рамките на концепциите за технологичен прогрес, постигнати през този век, очевидно е, че глобализацията ще продължи със сигурност и чрез технологичните съоръжения различните общества и култури ще се сближат още повече, създавайки глобална общност на сътрудничество и синергия между страни и култури и по този начин глобализацията ще се превърне в инструмент, който позволява на бизнеса да бъде по-конкурентоспособен и кооперативен за постигане и поддържане на растеж, прогрес и просперитет с идеята за волята за промяна и развитие. Един от категоричните факти на съвременния бизнес е, че светът се е променил. Превърна се в глобална реалност на всички нива, включително ежедневието в общността, животът в организацията и заобикалящата среда. За компаниите днес е важно да бъдат динамични, гъвкави и адаптивни към множеството промени, тъй като прекомерно ускореният темп на промяна принуждава организациите и хората в тях да се изправят пред незаменими трансформации и иновации във всички области на тяхната дейност, така че трябва да реагират във времето, за да оцелеят и да се развиват.

Ключови думи: организация, комуникация, промени, технологии, организационно развитие.

1. УВОД

Управлението на промените, като постоянна задача на мениджърите и неразделна част от управлението на организацията като цяло, представлява общ процес на управление, насочен към планиране и осъществяване на промени, за да може организацията да функционира успешно и да се развива в условията на непрекъснати промени в средата. Следователно самият процес на управление на промяната дефинира всички елементи и всички фази на реализацията на самия процес (Bogdanovic, 2013).

Организационните промени представляват промяна на съществуващата и създаване на нова организационна структура. Те включват анализиране, планиране и приемане на нови идеи, подходи, форми и поведение на служителите и самата организация.

- *Микропромените* представляват промени в микроорганизацията, като разпределение на работата, разработване на нови продукти, промяна на структурата на организацията и други подобни.
- *Макро промените* представляват промени в по-големия мащаб на организацията. Това са промени, които се случват на ниво цялата организационна система, като пласиране на нов продукт, създаване на нови мощности и др. (Minberg, 2003).

Целта на управлението на промяната е да даде възможност и да насърчи успешното прилагане на индивидуални, отделни преходи, тъй като организационните резултати могат да бъдат постигнати само когато отделните служители, засегнати от промяната, приемат и приемат новия начин на извършване на работата си. Промените могат да се класифицират, както следва:

- *Радикална промяна* - вид окончателна трансформация, представляваща помирение с миналото.
- *Промени, които се случват ежедневно на оперативно ниво.* Този вид промяна е локализирана и еволюционна по природа, промяната се извършва бавно, на етапи във времето, което води до подобряване на работата в екип и комуникацията. Промените сами по себе си не представляват нарушаване на традициите, но с времето се приемат и прилагат от индивиди и групи (Петрова, 2011).

Организацията трябва да се адаптира към промените в своята среда Колкото по-висока е степента на промяната, толкова по-добри са бизнес резултатите.

Управление на организационните промени

Организационната промяна се отнася за всяка промяна, настъпила в пълна работна среда. Организациите трябва да развият адаптивност или в противен случай могат да бъдат „пометени“ от стимулите на промяната, следователно, за да растат и да се подобряват, промяната трябва да бъде реализирана. Тази промяна първоначално започва с индивиди, т.е. излез. За да бъдем точни, организационната промяна също така изисква промяна в индивидуалното поведение на служителите и каквото и да е нивото или степента, служителите в приемащата страна са онези индивидуални човешки същества, които могат да доведат до

успеха на процеса на промяна в организациите или до кражба с взлом Проучванията отбелязват, че „развитието и напредъкът са невъзможни без промяна и тези, които не могат да променят своето мнение и възгледи, не могат да променят нищо“ (Foote, Campbell, 2019).

Управлението на организационната промяна е метод за мобилизирана промяна, за постигане на успешно решение и се състои от три основни фази: подготовка, изпълнение и последващи действия (Hornstein, 2015). Това е процес на постоянно обновяване на посоката, структурата и възможностите на организацията, за да обслужва непрекъснато променящите се нужди и изисквания на външни и вътрешни потребители (Hornstein, 2015). Управлението на промените е свързано със създаването на нова организация в работната среда, проектирането на нови работни процеси, въвеждането на нови технологии и привличането на персонала към иновации във всички сфери на дейността на организацията (Петрова, 2011).

От гледна точка на интензивността на тяхната сила и обхват в организацията, промените могат да бъдат разделени на инкрементални и трансформационни.

Инкременталните промени са промени с малък мащаб и интензивност. Те обикновено въвеждат леки промени в бизнес операциите и не водят до значителни отклонения от концепциите и подходите за вземане на решения. Те възникват в резултат на действието на такива фактори, дейности или проекти, които имат ограничен достъп до бизнеса. Става въпрос основно за подобрения в определени сегменти от бизнес процесите, като бизнес функции или отдели, последвани от въвеждане на промени в подходите за повишаване на оперативната ефективност и по-рационално използване на ресурсите. Те са свързани и с промени, свързани със служителите, предимно такива, свързани с тяхното допълнително информиране, обучение и мотивация с цел повишаване на тяхната оперативна ефективност и ориентация към постигане на целта.

Трансформационните промени са промени с голям мащаб и интензивност за организацията. Те засягат целия бизнес и го променят коренно. Тези промени се въвеждат на висше управленско ниво, което означава, че засягат всички организационни нива и всички области и сектори на бизнес дейността. Честите трансформационни промени включват намаляване на броя на организационните нива и промени в организационната структура. Намаляването на броя на организационните нива или съкращаването е необходима промяна, която помага на организацията да възстанови своята ефективност и готовност да реагира бързо на факторите на околната среда (Stanković, Đoković, 2021).

Според същите автори „големият брой организационни нива означава разширяване на веригата на разделяне, което води до намаляване на ефективността на вземане на решения в организацията“ (Stanković, Đoković, 2021).

Докато системите напредват през своя жизнен цикъл, те се променят, следвайки предвидими модели на поведение. Във всяка фаза от жизнения цикъл системите срещат определени проблеми, които трябва да решат и преодолеят.

Нормалните проблеми са онези проблеми, които възникват, когато организацията ефективно изразходва енергия за успешен преход от стари към нови модели на поведение.

Патологичните проблеми са тези проблеми, при които енергията на организацията не е достатъчна за разрешаването им, така че е необходима външна помощ. Тези проблеми най-често се появяват под формата на запущване на прехода промени. Тяхното неразрешаване или дълга продължителност може да доведе до сериозни последици за организацията, дори до нейното спиране (Bogdanović, 2013).

Според същия автор “нормалните проблеми възникват през цялото време и не могат да бъдат избегнати. Организацията обаче решава тези проблеми сама с помощта на вътрешната си енергия, като инициира необходимите процеси, учене и развиване на техните способности. По този начин организацията трябва да овладее уменията как да разпределя ресурсите по най-добрия начин, да въвежда дисциплина и да взема решения относно промените и техните последствия. Освен това организацията трябва да запомни предишния опит, за да може да премине към следващия етап” (Bogdanovic, 2013).

Нормалните проблеми са преходни по природа. Те постоянно се появяват, решават, учат и организацията продължава след тях. Решаването на тези проблеми е задача на ръководството на тази организация.

Според Богданович за разлика от нормалните проблеми, „патологичните проблеми се появяват отново и отново, независимо че някои мениджъри смятат, че са ги решили. С други думи, опитите на ръководството да реши тези проблеми имат само нови непредвидени последици, като се има предвид, че същите тези проблеми сега се появяват в нова форма. Патологичните проблеми спират растежа и прогреса на организацията, защото ги хващат в капана на определена фаза от жизнения цикъл. Когато те продължават дълго време, ръководството на организацията се чувства безпомощно и неспособно да реши проблемите, а организацията губи доверие в тях. Следователно в тази ситуация е необходима външна помощ, за да могат мениджърите успешно да преодолеят този порочен кръг от проблеми, които блокират движението на

организацията напред. Патологичните проблеми са много по-сложни и трудни от нормалните проблеми. Това е така, защото те не са били лекувани и решени навреме, така че са придобили сила с времето и сега представляват опасност за организацията. Най-характерните примери за патологични проблеми са: неконтролиран отрицателен паричен поток, постоянен отлив на работна ръка, проблем с качеството на продукти и услуги, намаляващ дял на пазара, невъзможност за набиране на финансов ресурс и др. Организации, които имат подобни проблеми, не могат успешно да ги решат, защото отнема време, а те нямат време. Следователно единственото решение тук е външна помощ под формата на определен експерт или екип, способен да обърне ситуацията в организацията (Bogdanovic, 2013).

Патологичните проблеми са много по-сложни и трудни от нормалните проблеми. Това е така, защото те не са били лекувани и решени навреме, така че са придобили сила с времето и сега представляват опасност за организацията. Най-характерните примери за патологични проблеми са: неконтролиран отрицателен паричен поток, постоянен отлив на работна ръка, проблем с качеството на продукти и услуги, намаляващ дял на пазара, невъзможност за набиране на финансов ресурс и др. Организации, които имат подобни проблеми, не могат успешно да ги решат, защото отнема време, а те нямат време. Следователно единственото решение тук е външна помощ под формата на определен експерт или екип, способен да обърне ситуацията в организацията.

Проблемите трябва да се приемат като нормална човешка реакция. За преодоляване на съпротивата могат да се използват някои и следните методи:

- *Обучение и комуникация* - това е често прилаган метод, преди промяната да се осъзнае. Осъзнаването на съдържанието на промените, както и информираността на повече хора за него, може да улесни промените в значителна степен;
- *Улесняване и подпомагане* на внедряването на промените;
- *Преговори и споразумение* - дискусиите и анализите могат да помогнат на мениджъра да определи точки, които могат да бъдат договорени и да се постигне споразумение. При постигането на такова споразумение това може да се превърне във вътрешно убеждение и очакване, че същото ще се прави и в бъдеще;
- *Манипулирани и кооптирани* - спестява се информация, опровергават се личности и се представя невярна информация с примери за манипулация. Кооптиране към едно лице означава, че му е дадена водеща роля в планирана или изпълнена промяна;
- *Категорична и непряка принуда* - ръководителят принуждава засегнатите служители да приемат загубата на работата си или намалената възможност за повишение, или загубата на привилегии. Принудителните тактики трябва да се използват само в краен случай, защото биха имали негативно въздействие върху работния процес, евентуално върху промените (Пенчев, 2007).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Динамичните и сложни промени могат да повлияят върху дейността на компанията както положително, така и отрицателно.

Ефективното управление на промените е структуриран процес и използва цялостен набор от инструменти за успешна индивидуална и организационна промяна. Това е свързано приложение на набор от инструменти, процеси, умения и принципи за управление на хора и привличането им да сменят страните за постигане на необходимите резултати от даден проект или инициатива (Петрова, 2011).

Днес става все по-трудно да се създаде успешна организация чрез постепенни, частични и еволюционни промени на отделните ѝ части. Вместо това са необходими радикални промени във всички бизнес сегменти, които се означават като организационна трансформация на компанията (Stojanović, 2000).

Успешните мениджъри разглеждат критичните фактори за успех, планират да постигнат повишена стойност, прилагат стратегии, които ще ги доведат до желаното бъдеще. Те са далновидни, използват прогнозиране и планиране, а управлението на стратегически промени за тях представлява специална философия на бизнес разсъждения и поведение (Премовић, 2021).

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Bogdanovic, D. (2013). *Upravljanje promenama*, Univerzitet u Beogradu Tehnički Fakultet u Boru Bor, с. 12-13, 61.
- Foote, F., & Campbell, E. (2019). Open Your Mind to Become an Effective Safety Leader. 2019 IEEE IAS Electrical Safety Workshop (ESW), 04-08 March 2019, Jacksonville, FL, USA, pp. 1-7, doi: 10.1109/ESW41045.2019.9024718.

- Hornstein, H. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>.
- Mincberg, H. (2003). *Strateški safari*, Prometej Novi Sad, Novi Sad, Източник: <https://www.scribd.com/document/379198770/Organizazione-Promene-Organizacija-Preduze%C4%87a> (28. 11. 2023)
- Neves, P. & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464, doi: 10.1080/08959285.2012.721834.
- Stanković, J., Đoković, G*F. (2021). Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, с. 77-78.
- Stojanović, V. (2000). *Organizaciono učenje u funkciji transformacije preduzeća*. *Poslovna politika*, 29/1, 30–33
- Пенчев, П. (2007). Основи на управлението, Фабер, Велико Търново, 2
- Петрова, Е. (2011). Перспективи пред „Управление на промяната”, Проблеми на постомедността. Том I, Бр. 2, с. 240.
- Петрова, Е. (2011). Перспективи пред управлението на промяната. Проблеми на постмодерността, том 1/бр. 2, 239-264 (онлайн). В: http://ppm.swu.bg/media/32182/petrova_e.perspektivi.pdf (26.11.2023).
- Премовић, Ј. (2021). Менаџмент људских ресурса у туристичким предузећима. Београд: Економски институт, с. 93.
- <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/organizational-development/>, 2023
- <https://howspace.com/blog/change-management-software-solutions-to-facilitate-change/>, 2023