

доц. д-р инж. КИРИЛ РАДЕВ

ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

1. Научни основи и същност на организационното развитие. 2. Техники за организационно развитие. 3. Организационно развитие на основата на споделената управленска отговорност. 4. Управлението на иновациите и творческия подход, инструменти за организационно развитие.

1. Научни основи и същност на организационното развитие.

Всяка стопанска организация се създава, за да служи на обществото и да задоволява неговите потребности, като успоредно с това осигурява своето благополучие, конкурентноспособност и оптимална продължителност на жизнения си цикъл. Това няма да бъде възможно, ако мениджмънта ѝ не е насочен към постигането на баланс между целите на организацията и характеристиките на компонентите от нейната външна и вътрешна среда. За изпълнението на тези условия е необходимо организациите да разполагат с:

- подходящи системи за контрол и анализ на промените в ключовите фактори на техните стратегически зони на действие;
- гъвкави организационни структури, позволяващи им бърза адаптация към новите условия на средата;
- надеждни системи за събиране и обработване на информацията, необходима за взимането на бързи и качествени управленски решения;
- компетентно ръководство, което умело да прилага научните управленски подходи.

Посочените изисквания биха осигурили базовите възможности за развитие на организациите единствено и само ако са обединени в система и към тях се прилагат правилата и принципите на системния подход.

Управлението на организационното развитие е насочено основно към организационното поведение, т.е. то използва инструментите на социологията и психологията при решаването на казусите, възникнали вследствие на взаимодействието човек-организация.

Като обект на стопанското управление организационното развитие е предмет на изследване от много учени. За основател и баща на организационното развитие се счита немския учен Kurt Zadek Lewin (09.09.1890 г. - 12. 02. 1947 г.), въпреки че концепцията му за организационно развитие става известна и всеобщо призната в научните среди едва в средата на 50^{-те} години на XX век. От него произлизат идеите за *груповата динамика* и *изследване на поведенията(действията) в организациите*, които според него стоят в основата на процесите на организационното развитие. Концепциите си в тези области той разработва като преподавател в училището във Франкфурт (Frankfurt School) и Института за социални изследвания (Institute for Social Research) на Германия. С идването на Хитлер на власт през 1933 г. института се разформирова и неговите членове заминават за Англия и Америка. Същата година Lewin се среща с Eric Trist, лекар в лондонската клиника "Тависток" (Tavistock Clinic), който е запознат с теориите на Kurt Lewin, споделя ги напълно и ги прилага на практика върху войниците през втората световна война. В Америка Lewin работи като професор в Технологичния университет в Масачузетс. Там основава център за изследване на груповата динамика (Research Center for Group Dynamics), който след неговата смърт е преместен в Мичиган, където неговите ученици и последователи доразвиват научните теории в тази област.

Kurt Zadek Lewin е първият учен, който използва термина "изследване на поведенията (действията)". Това той прави в своята книга "Изследване на поведенията (действията) и проблемите на малцинствата" (*Action Research and Minority Problems*), публикувана през 1946 г. В нея той разглежда процесът на изследване на поведенията (действията) като "всеобхватно изследване на условията и последствията от различните форми на социално въздействие и влиянието на управленския подход, прилаган за целта".

Този процес е представен като спирала образувана от множество последователни стъпки (действия) всяка, от които е създадена на основата на плановия процес, извършените действия и последствията от тях.

Изследванията в тази област не се използват само и единствено, за да бъдат описани поведението на човешките ресурси и организациите в световен мащаб, но също така и за да бъдат идентифицирани механизмите, чрез които да се подпомогне процесът на тяхното адаптиране при настъпване на промени в организациите. На тази основа шест десетилетия по-късно вече съществуват множество методологии за изследване на разглеждания феномен. Те са съобразени с настъпилите промени в световния икономически ред, респ. в организационното развитие и на тази основа като допълнителни обекти на изследване са включени:

- възможностите за споделянето на управленската отговорност;
- мотивационните механизми и тяхната роля за подобряване на резултатите от дейността на персонала;
- поведението на индивидите в групите, както и на групите (формални и неформални) в организациите като цяло.

Друг пионер на организационното развитие е *Richard Bechard*. От 1963 до 1984 той работи като професор към Технологичния институт в Масачузетс (*Massachusetts Institute of Technology*). Вижданията си за процесите на развитие на организациите излага в своя труд *Организационно развитие: стратегии и модели (Organization Development: Strategies and Models)*, публикуван през 1969 г. Заедно с *David Gleicher* разработват *Формула за промяна (Formula of Change)* в организациите, според която за постигането на целите на промяната е необходимо да се осигури баланс между недоволството в организацията, визията за нейното дългосрочно развитие, текущите ѝ цели и тактиките за тяхното постигане. Адам Смит използва постулатите на *Bechard* и на тази основа дефинира процеса на организационно развитие като:

"Усилие, което е планирано и е предмет на всеки един в организацията, управлява се от топ мениджмънта и цели повишаване на организационната ефективност чрез осъществяване на интервенции в организационните процеси,

*използвайки принципите и характеристиките на поведенческия научен подход."*¹

Според Warren Gamaliel Bennis² (роден в Ню Йорк на 08.03.1925 г.), професор в Университета на Южна Калифорния (University of Southern California) и член на борда на директорите на Харвардския университет (Harvard University) организационното развитие представлява:

"Комплекс от стратегии за извършване на промени в убежденията, начинът на мислене, ценностите и структурите в организациите с цел оптималното им адаптиране към новите технологии, пазари и заплахи от външната среда."

Следователно Bennis разглежда организационното развитие като "съвкупност от елементи, чрез които трябва да се постигне по-добро благосъстояние на организацията". Според него процесът на организационно развитие трябва да включва: възможностите за адаптиране на организацията, алтернативите за подобряване на взаимодействието между нейните системни елементи, процесите на планиране и вътрешно-стопанския анализ.

Теорията и практиката на организационното поведение е основана на предположенията, че:

- персоналът желае да се развива;
- всеки от персонала има необходимост да бъде възприеман от останалите в организацията;

Все още се счита, че начина, по който се изгражда организацията е в основата на формирането на междуличностните и групови взаимоотношения. За постигането на по-добри резултати в тези области и като цяло от дейността на организациите е необходимо:

- да се обърне внимание на уменията и възможностите на персонала;
- да се идентифицират и редуцират до минимум обстоятелствата, които пречат на развитието на персонала, неговото израстване и асоцииране.

¹ Smith, A. *Training and Development in Australia*, Butterworths, Sydney, 1998;

² Познат още като Warren J. Bennis;

За изпълнението на посочените изисквания много от големите компании привличат консултанти в областта на организационното развитие, които разработват програми, съвместими с особеностите на целите и характеристиките на външната и вътрешната среда на организациите.

В момента въпросите на организационното развитие са обект на изследване в много научни институти по целия свят. Водещите от тях са Университетът Джон Хопкинс (The Johns Hopkins University), Института за човешките взаимоотношения - Тависток (Tavistock Institute of Human Relations), Американския университет (American University), Южно-Калифорнийския университет (University of Southern California), Университета в Монтерей (University of Monterrey) и др.

2. Техники за организационно развитие.

Учените Wendel L. French и Cecil H. Bell, Jr. са извели различни техники за интервенция или въздействие, които обикновено се считат за част от организационното развитие. Те могат да бъдат използвани поотделно и в съчетание една с друга в зависимост от конкретните условия. Най-използваните техники за организационно развитие са:

- диагностициране на поведението (действията);
- изграждане на екип;
- изграждане на обратна връзка;
- образование;
- групови взаимоотношения;
- технологично структуриране на поведението (действията);
- консултиране на процесите;
- планиране на живота и кариерата;
- треньор и адвокат;
- планиране и целеполагане.

Техниката "диагностициране на поведението" е основана на аналитичния подход. Тя използва принципите на анализа и синтеза за разрешаването на възникналите пред организацията проблеми. Много често е оприличавана с работата на лекаря, който, за да постави диагноза извършва множество изследвания и когато ги разгледа в тяхната

систематична взаимовръзка взема окончателно решение относно причините, довели до заболяването и провеждането на необходимото лечение. От съществено значение за процеса е качеството, актуалността и верността на аналитичната информация. За целите на организационното развитие тя може да бъде получена чрез провеждането на интервюта, разработване на въпросници, организиране на тематични дискусии и срещи, използване на архивна информация и др.

Обработката на получената информация е необходимо да се извършва на основата на научните методи за целта, умело адаптирани към целите на конкретния процес. Получените резултати от анализа позволяват да бъде определен профила на организацията, съвкупността от действията и подходите за нейното развитие в контекста на идентифицираните проблеми и алтернативите за тяхното разрешаване.

Използвайки техниката за **"изграждане на екипи"** или постигането на екипност в работата на организацията, ръководството ѝ се стреми да постигне по-висока ефективност от дейността на всеки един от персонала, който работи в определена група или колектив и по този начин да се реализират по-добри крайни резултати от дейността на цялата организация. За постигането на тези цели е необходимо да се обърне внимание на процеса на подбор на кадрите и на критериите за целта. От съществено значение в случая е изградената организационна култура и принципите на организационното поведение. За целта обикновено се използват различни форми на интервюиране на кандидатите, целящи предварителна оценка на техните социални умения, технически и професионални възможности съобразно характеристиките на позициите, за които те кандидатстват и особеностите на груповата култура. При реализирането на този процес е много важно да се следи да не се прекалява с изискванията и обхвата на информацията, защото по този начин се затруднява последващия процес на оценка, а от друга страна съществува и риск да се нарушат разпоредбите на законите за дискриминацията и класифицираната информация.

Обикновено тези интервюта се провеждат под формата на разговор в рамките на не повече от петнадесет минути или е възможно да бъдат организирани на модули, които да се проведат по предварително определен график в един и същи ден или в няколко последователни дни. Всяко интервю като подход и структура трябва да бъде строго съобразено със спецификата на неговия предмет. При определени случаи е целесъобразно

да се приложи принципът на многобройните малки интервюта (Multiple mini-Interviews), според който пред кандидатите да бъдат поставени множество практически задачи, които е необходимо да изпълнят за определен период от време. На основата на постигнатите резултати се извършва оценка и се взимат решения относно кандидатите, които ще бъдат приети в организацията и назначени на съответните позиции. Понякога се налага чрез методите на интервюирането да бъде оценена психическата устойчивост на кандидатите. Това е задължително изискване за позициите и професиите, които са съпътствани с голяма доза риск и при които екипността е от значение за оцеляването на персонала при изпълнението на неговите задължения (полицаи, пожарникари, миньори и др.).

От друга страна е необходимо да се обърне внимание и на очакванията на кандидата относно неговото бъдещо развитие в организацията. Поради това интервюто трябва да акцентира върху изградената ценностна система в организацията и правилата на организационното поведение. Следователно разглежданата техника е основана изцяло на очакванията на страните в процеса и е подчинена на психологическите и социалните елементи, заложи в поведенческия управленски подход.

При съвременните динамични условия на средата, в която функционират бизнес организациите, постигането на целите на организационното им развитие е неразривно свързано с въвеждането на повсеместен контрол върху дейностите и изграждането на бързодействащи системи за обратна връзка. Ето защо прилагането на техниката **"изграждане на обратна връзка"** е от съществено значение за постигането на оптимални резултати от тяхната дейност. Прилагайки принципите на обратната връзка е възможно да се осигури перманентен контрол относно съответствието между планираните и фактическите резултати в организацията.

Обекти на обратната връзка са действията извършени от всеки един от персонала, от отделната група, от обособените звена или организацията като цяло. В резултат на това в персонала се формират чувства за самоконтрол и самодисциплина, чрез които се подобряват качествените и количествени показатели от неговата дейност и отпада необходимостта от назначаването на лица, изпълняващи надзорни функции.

Обратната връзка е задължителен елемент на контролната управленска функция. Тя играе съществена роля за развитието и просперитета на организациите, особено когато в

тях предстоят или се извършват промени (структурни, организационни, технологични и др.). Прилагането ѝ позволява да бъдат следени и анализирани нагласите и отношението на персонала към целите на промените и инструментите, чрез които те се постигат.

От посоченото следва, че техниката на обратната връзка е ключов фактор в организационното развитие на всяка компания. За успешното ѝ прилагане е необходимо да бъде изградена организация за целесъобразно управление на постъпващата информация.

"Образованието" като техника на организационното развитие се използва за повишаване на чувствителността на персонала относно протичащите в организацията процеси. За целта в предприятията се разработват и реализират програми за обучение, имащи не толкова практическа, колкото психологическа и социална насоченост. Чрез тях наетите трябва да осмислят и променят отношението си към новостите и да се превърнат в посланиците на идеите сред останалия персонал от организацията. В резултат на това се очаква значително намаляване на съпротивата срещу планираните и провеждащите се промени и постигането на стратегическите цели на организациите.

Използваният за целите на организационното развитие **"мрежов подход"** е производен на мрежовия метод, разработен от Robert Blake и Jane Mouton. Той се използва основно за оценка на прилагания в организацията лидерски стил и за постигането на идеалния управленски подход. Графичното представяне на метода е посочено на фигура 1. По абцисната ос са нанесени компонентите, имащи отношение към производството, а по ординатната тези от тях, чрез които се характеризира персонала. Неговите основни компоненти са:

- 1.1. - мениджмънт, който не се интересува съществено от проблемите на персонала и производството;
- 9.1. - мениджмънт, на който почти цялото му внимание е насочено към персонала и процесите на производствената дейност в организацията;
- 1.9. - мениджмънт, пълна противоположност на мениджър 9.1;
- 5.5. - мениджмънт, който поддържа адекватни на обстоятелствата връзки с персонала и производствените дейности;
- 9.9. - мениджмънт, осъществяващ максимална взаимовръзка с персонала и производството.

Според Blake и Mouton идеалният мениджърски подход е 9.9. За неговото реализиране е необходимо да бъде организирано изпълнението на следните дейности:

- обучение на персонала;
- осигуряване на условия за въвеждане на екипния принцип;
- рационална намеса на висшето ръководство в междугруповите взаимоотношения;
- целеполагане;
- постигане на целите и
- стабилизиране на организацията.

Разглеждания подход се прилага с голям успех от световно известни компании като A. G. Edwards, Westinghouse, FAA и много други. Въпреки това до момента има много малко научни публикации, доказващи неговата истинска ефективност.

Обикновено докладите на мениджмънта за състоянието на процесите на организационното развитие имат обобщаващ характер. Те са основани на данните за резултатите от извършените дейности в организационните звена и в организацията като цяло.

Едни от известните компании, които активно прилагат принципите и техниките на организационното развитие са American Airlines, Texas Instruments, Federated Department Stores, Procter&Gamble, ИТТ, Polaroid и др. Те притежават специално обучени кадри, владеещи до съвършенство инструментите на организационното развитие. Предвид статута на посочените компании тези кадри са сертифицирани като международни експерти (консултанти) по организационно развитие и в много случаи подпомагат мениджмънта на други организации, изпълняващи присъщи на организационното развитие дейности.

Предвид посоченото до момента организационното развитие се превърна и утвърди като важен инструмент за постигане на организационните цели и осигуряване на дългосрочен просперитет на организациите. Това са и основните аргументи, поради които той се оформи като научна дисциплина и стана обект на научни изследвания в най-големите университети в света.

Практическото приложение на принципите на организационното развитие е свързано със значителни трудности. Оказва се, че няма единен подход за всяка една

ситуация, а той трябва да бъде основан на креативността на мениджърите относно умелото съвместяване на научните постулати с актуалните характеристики на външната и вътрешната среда. При това много често се налага осъществяването на промени в организационната структура, технологиите, асортиментната структура и други компоненти, определящи конкурентноспособността на организациите и възможностите за постигане на целите на техния жизнен цикъл. В зависимост от обстоятелствата организациите могат да вземат решения за използването на помощ от външни източници за постигането на баланс между характеристиките на външната и вътрешната среда. Към това решение обикновено се пристъпва, когато организацията изпадне в състояние на ентропия, при което много бързо изчерпва своите налични ресурси и се ориентира към зоната на упадък от жизнения си цикъл. Въпреки сериозността и опасностите за развитието на организацията, които крие подобна ситуация тя може да бъде овладяна и неутрализирана, като за целта е необходимо мениджърите да притежават необходимата теоретична подготовка и умело да я приложат на практика. Това е гаранция, че предприятието ще може да оцелее и да продължи да осъществява своята дейност съгласно целите за своето дългосрочно развитие. В световната практика съществуват много примери в това отношение, тъй като почти всички световно известни компании са попадали в подобни ситуации. По-известните от тях са: Caterpillar, IBM, Disney и др. Ключов фактор за успеха при тези ситуации е навременното идентифициране на момента, в който организацията се устремява към зоната на упадък и предприемането на бързи и адекватни действия за постигане на положителен обрат в организационното ѝ развитие. Този процес е познат като **"възраждане на организационното развитие"**.

Основните му етапи и неговото графично представяне са илюстрирани на фигура 2.

Първият етап от процеса се нарича "свиване", защото за периода, през който се реализира се извършва свиване на обхвата на всички дейности в организацията, намаление на предлаганите асортименти, редуциране на персонала и пазарните дялове, излизане от определени стратегически зони на действие и др. Главната цел е оптимизиране на ресурсите и разходите до нива, позволяващи съществуване на организацията при капацитет, осигуряващ нейния жизнен минимум.

След успешното изпълнение на посочените дейности се пристъпва към втория етап на процеса - "*организационно укрепване/засдравяване*". При него се извършва обучение на персонала относно начините и подходите за ефективно и ефикасно постигане на организационните цели, като вниманието е насочено към промените в стила на управление, новостите в управленската психология и постигането на предимства по отношение на разходите пред останалите конкуренти в отрасъла.

Третият етап на процеса - "*разширение*" е същинският, най-важният за бъдещото развитие на организацията. Тук се поставя началото на новите операции в производството, извършва се широко-машабна маркетингова дейност, увеличава се асортимента на продуктите и услугите, разширява се обхвата на стратегическите зони на действие, проектира се и се изгражда нова организационна структура, наема се нов персонал, с необходимата квалификация и умения съгласно настъпилите промени и внедрени нови технологии и др.

Цялата отговорност за управлението на разгледаните дейности и етапи е на топ мениджмънта на организациите. Ето защо в съвременните бизнес условия те трябва да отговарят на всички изисквания, заложи в управленската научна теория за целта. Това е гаранция, че организациите ще бъдат в състояние да се справят с предизвикателствата на външната среда и успоредно с това да задоволяват оптимално потребностите на своите консуматори.

Съвременната динамична, агресивна и сложна външна среда налага извършването на множество промени в целите и стратегиите за тяхното постигане. При това се налага сериозно преработване на тактиките и програмите, а в някои случаи дори извършване на реорганизация и налагане на нови норми на поведение, присъщи на организационната култура.

Предвид изложеното следва, че промените в съвременния бизнес имат комплексен характер и за успешното им реализиране е необходимо да се познават и прилагат научните постулати за управление на промените при организационното развитие на предприятията. В научната теория за управление на промените се препоръчва системния метод. За прилагането му мениджмънта на организациите трябва да раздели цялостния процес на промяната на етапи (периоди), подредени в технологична и логическа последователност.

Чрез техниките за организационно развитие трябва да се търси намаляване на социалното напрежение и редуциране до минимум на съпротивата срещу целите на преструктуриращите действия.

Феноменът "организационна промяна" е предмет на изследване на много учени. Това е причината в настоящия момент да съществуват множество методи и подходи за неговото изпълнение. Все пак първият и все още широко използван подход за целта е моделът на Lewin. Той е теоретик и в своите разработки посочва, че всяка промяна трябва да се извършва на основата на следните три стъпки:

Първа стъпка - при нея се извършва широка разяснителна кампания относно необходимостта от промените, техните цели и обхват, инструментите и подходите, чрез които ще бъдат постигнати и очакваните резултати за персонала и организацията. Основната цел е свързана с осигуряването на подкрепа и разбиране от страна на персонала относно стратегиите и плановете за постигането на целите на промяната.

Втора стъпка: Изпълнение на промените;

Трета стъпка: Изграждането на нова организационна система, основана и съвместима с новите характеристики на системните елементи, предвид особеностите на извършените в организацията промени.

За изпълнението на посочените дейности трябва да се създадат:

- подходящи условия за комуникиране между звената;
- да се разработят плановете за изпълнение на дейностите;
- да се извърши специфициране на дейностите.

Друг масово прилаган модел за осъществяване на промените в организациите е "Разширеният подход за изпълнение на промените". Той е представен графично на фигура 3. В структурно отношение се състои от седем основни фази всяка, от които има отношение към разгледаните техники за организационно развитие.

И тук отговорност за успешното прилагане на методите и постигането на крайните цели от промените носят мениджърите. Понякога, въпреки че отговарят на всички изисквания според научните постулати за заемането на управленска длъжност може да се

окаже, че не са в състояние да се справят адекватно със ситуацията и да прибегнат към помощта на персонала или външни за организацията ресурси. При тези случаи чрез подходящи подходи се извършва въвличане на персонала в изпълнението и управлението на процесите на промяна в организацията, при което отговорностите относно крайните резултати се разпределят между ръководството и персонала. Следователно управлението трябва да бъде основано на принципите на споделената отговорност.

3. Организационно развитие на основата на споделената отговорност.

Този подход не трябва да се разглежда като инструмент за повишаване на производителността на персонала. За практическото му приложение е необходимо работещите да бъдат оптимално обвързани с целите и приоритетите на организацията чрез прилагането на принципите и правилата на управленската психология.

Споделената управленска отговорност представлява планов подход насочен към въвличането (приобщаването) на персонала от една или повече области на организацията и от различни управленски равнища в управлението на организацията.

То
зи
подход

има много общи черти с процеса на децентрализация, но за разлика от него тук в процесите на управление се въвличат освен потенциала от човешки ресурси на второ управленско равнище, така също и този от първо ниво. За целта се организират и провеждат дискусии, осигурява се пълна прозрачност относно възникналите проблеми и се прилага социален подход, позволяващ постигането на подходящ организационен комфорт.

Области на участие

Персоналът е възможно да участва в множество области на организационния живот. Той може да взема отношение относно разискването на възникнали проблеми и алтернативите за тяхното решаване, както и по въпросите, засягащи неговото професионално развитие и реализация. Основната цел на провежданата от ръководството политика в тази насока е постигането на по-високо ниво на самоуправление и самоконтрол, което да позволи всеки от персонала да умее да взема самостоятелно правилни решения

относно изпълняваните от него дейности. Тази форма предвижда издигане в йерархията на онези от тях, които на основата на разширените възможности за участие в живота на организацията подобряват резултатите от своя труд. В тази връзка на тях се дават допълнителни възможности за изява, като им се делегират допълнително права, но и отговорности, което представлява елемент от организационната култура. При определени случаи представители на персонала от първо управленско равнище може да получат права да взимат административни решения относно изработването на графици за работа и почивки, разпределение на работното време и др. Изградената система за организационно поведение трябва да позволява пълно участие на персонала в процесите на планиране и изпълнение на качествените показатели. Този подход е застъпен в програмите за организационно развитие в много американски и японски компании. На фигура 4 са посочени взаимовръзките на четирите главни области и форми на участие на персонала в управлението на организациите и възможностите за подобряване на крайните резултати от неговата дейност.

Проблеми при осъществяването на формите на съучастие

Споделянето на управленските отговорности чрез въвличането на персонала в мениджмънта на организацията не винаги се осъществява според очакванията. В много случаи подходът не се приема положително от персонала, поради което е необходимо той да бъде предварително внимателно планиран и основан на специално разработени за целта програми. Главната отговорност за успешното протичане на тези процеси е на топ мениджмънта. При реализацията им той се сблъсква с редица трудности. Една от най-често срещаните е свързана с формулирането на целите и подходите за тяхното изпълнение, тъй като тук те не са насочени към подобряване на уменията, а към постигане на нови психологични нагласи и промяна в ценностната система на персонала.

От друга страна проблем представлява и увеличената сложност на системата, както и нарушените принципи на единоначалието и централизирания подход. Както в техниката така и тук увеличеният брой на елементите, участващи в структурата създават предпоставки за възникване на повече на брой проблеми в процесите на нейното функциониране. Това обстоятелство налага използването на подходяща система за обратна

връзка и възможности за саморегулиране и самовъзстановяване на системата. Ето защо с приемането на подхода за споделяне на управленската отговорност успоредно с неговите положителни черти трябва да се извърши анализ и да бъдат идентифицирани онези компоненти, които могат да окажат негативно влияние при неговото изпълнение. Например възможно е по-голямата част от персонала да притежава определени резерви към ръководството и да не споделя наложения от него управленски подход и ценностна система и въпреки откриващите се пред него възможности да участва в някои сфери на управлението на организацията да не е достатъчно мотивиран да изпълнява делегираните му функции. Ето защо мениджмънта трябва да изгради система за управление на човешките ресурси, която ясно да служи за индикатор на настроеността на персонала и за оценка на ефективността на провежданата мотивационна политика, социализацията и институционализацията на персонала. Това ще позволи да бъдат своевременно идентифицирани генераторите на недоволство и в резултат на това да бъдат предприети адекватни мерки за намаляване на социалното напрежение и съпротивата срещу налагащите се организационни промени.

В много компании подходът на споделяната отговорност се прилага на практика, въпреки че не е официално оповестен. От една страна това е форма на делегиране на управленски права, а от друга форма на превенция срещу възникването на непредвидими обстоятелства, които да възпрепятстват своевременното адаптиране на организацията към актуалните условия на външната среда.

Използвани подходи за прилагането на метода "споделяне на управленската отговорност"

Тогава, когато е необходимо да се извърши адаптиране на прилагания управленски стил в организацията към настъпилите промени в характеристиките на компонентите от външната ѝ среда топ мениджмънта задължително трябва да се съобрази с научните постулати и съдържателни характеристики на:

- структурния подход;
- модела "групи по качеството" и
- интегративния подход.

Структурен подход

Структурният подход се използва за допълване на организационната структура с елементи, притежаващи специфични характеристики, които подпомагат разпределението на управленската отговорност между организационните звена и персонала. Най-често използваните структурни елементи за целта са работните групи и работните колективи. Те притежават добре изградени функционални системи за изпълнение на задачите в, които са се специализирали.

Между работните групи и работните колективи освен посочените общи черти съществуват и някои различия, които трябва да се имат предвид в процеса на взимане на решения. По-важните от тях са:

- работните колективи притежават по-добре изградена и функционираща структура;
- в работните колективи задачите, които предстои да бъдат изпълнени се подлагат на задълбочено обсъждане. На основата на изведените характеристики и аргументи, направените и приети предложения се взимат решения и разработват планове и програми за изпълнение на задачите;
- членовете на работните колективи притежават по-голяма гъвкавост при изпълнението на задачите, защото всеки един от тях притежава подходящо образование и опит в съответната област, което като цяло дава възможност на колектива да решава разнородни задачи;
- в автономните работни групи съществува по-голяма свобода относно процесите на дефиниране и определяне на подходите за изпълнение на задачите.

Модел "групи по качеството"

Моделът придобива популярност първоначално в САЩ в края на 80-те години на XX век. Въпреки своята потенциална ефективност американските предприемачи не успяват да го адаптират оптимално към условията на управляваните от тях фирми и да постигнат необходимата съвместимост между прилаганите от тях стилове на управление и политики по отношение на качеството на производството. За разлика от тях прилагането на

модела в японските предприятия се оказва подходящ инструмент за тяхното организационното развитие.

Групите по качеството представляват доброволни сдружения, състоящи се от малък на брой специалисти, които в рамките на регулярните си срещи определят, анализират и вземат решения относно проблемите на качеството в организацията

Основ

ните дейности, с които се занимават групите по качеството са:

- набиране на доброволен принцип на специалисти за изработване и разпространяване на бюлетини, вестници и други информационни материали;
- формиране на групи от специалисти с подходящи умения и опит с цел разрешаване на възникнали проблеми или разпределение на управленската отговорност;
- осъществяване на регулярни срещи на членовете с цел определяне на характеристиките на възникналите проблеми и взимане на решения за тяхното разрешаване;
- изготвяне на предложения до ръководството на организацията относно възможните превантивни действия и алтернативи за разрешаване проблемите;
- обучение на персонала относно методите и подходите за подобряване на управлението на качеството и ролята на споделената управленска отговорност относно постигането на целите на организационното развитие.

С публикуването на информационни материали с подходящ формат и съдържание ръководствата целят да постигнат максимална съвместимост между интересите на организацията и личните интереси на всеки един от персонала. В резултат на това се очаква повишаване на отговорността от страна на наетите към процесите в организацията и подобряване на показателите от тяхната дейност, респ. крайните резултати от работата на организацията.

Включването в структурата на организациите на групите по качеството в повечето случаи е свързано с негативни отколкото положителни реакции от страна на персонала. Ето защо за осигуряване на оптимални условия относно тяхното асоцииране в колектива е необходимо да бъдат разработени специални програми за целта. Като форми на асоцииране в тези програми е възможно да бъдат предвидени различни форми на групова комуникация (събрания, семинари и др.), чрез които да се придаде необходимата гласност на причините, налагащи използването на този подход, формите за неговото изпълнение и очакваните резултати, разпределени по организационни области и обобщени за организацията като цяло.

Групите по качеството обикновено се състоят от осем/девет души, притежаващи различни специалности, работещи в различни области на икономическия живот и обвързани с една обща рамка на отговорности. Членовете може да бъдат освобождавани и на тяхно място да бъдат приемани нови, което определя структурата ѝ като много гъвкава и почти винаги оптимално съвместима с проблемите в организацията.

Основните задачи на групите по качеството са:

- идентифициране на проблемите;
- анализ на възможните генератори на проблеми;
- разработване на алтернативи за разрешаване на проблемите или за ограничаване на тяхното влияние върху дейността на организацията.

Данните от описаните действия трябва да бъдат представени в обобщена форма на ръководството, което от своя страна взема решение дали да приеме или отхвърли направените предложения. От процента на одобрение на направените предложения зависи и степента на ефективност на групите по качеството. От тази позиция всеки един член на групите се стреми да бъде оптимално обективен и прецизен в своята работа. Като цяло резултатите от работата на тези групи се обвързват и с крайните показатели от дейността на организацията. Ето защо те се стремят да подпомагат максимално организациите в тяхното развитие, чрез което си осигуряват собствен просперитет и имидж.

Разгледания подход се прилага от световно известни фирми като Westinghouse, Hewlett-Packard, Texas Instruments, Eastman Kodak, Procter&Gamble, които са постигнали завидни резултати в своето организационно развитие.

Интегративен подход

Интегративния подход е основан на принципите и особеностите на системния подход. Чрез него се цели реализирането на промени в областта на организационната култура и организационното поведение, които да подпомогнат процесите на разпределение на управленската отговорност. За прилагането му се използват групи по качеството, целите и задачите, на които са строго съобразени с особеностите на организациите. Те са основният инструмент за институционализацията на персонала и подобряване на неговото отношение към дейностите в предприятията. Този подход използва инструменти, с които достига до сърцата на работещите. С подходящо подбрани техники за промяна на психологическата нагласа се постига промяна във вижданията и очакванията на хората, а оттам постигане на по-пълна съвместимост между техните лични интереси и целите на организацията. За прилагането на този подход компанията Westinghouse е преминала от централизирана към децентрализирана форма на управление, при което е осигурила възможност на широк кръг от заети в нейната структура да участват в управленските процеси (взимане на решения, управление на производствени процеси и др.). Ford също прилага тази тактика и в резултат на това повишава качеството на своето производство и увеличава пазарите на произвежданата продукция.

4. Управлението на иновациите и творческия подход, инструменти за организационно развитие.

Творчеството и иновациите са взаимосвързани компоненти на организационното развитие, но коренно различни относно тяхната същност и характеристики.

Творчеството представлява съвкупност от качества, присъщи на даден човек, чрез които той генерира нови идеи или предлага нови алтернативи за доразвиване и усъвършенстване на съществуващите.

Иновацията е процес, съставен от множество управленски подходи, насочени към създаването на нови продукти и/или услуги, както и на нови предложения за усъвършенстване на предлаганите.

С

ъществената разлика между двата процеса се състои в това, че творчеството има индивидуален характер, а иновативния процес - организационен. Общото между тях е, че са изключително важни за оцеляването и развитието на организациите в условията на динамична и агресивна външна среда. На тази основа компаниите са в постоянна конкурентна борба, като търсят възможности за постигането на предимства в областта на качеството, функционалните възможности и цените на произвежданите стоки и услуги. За целта те се стремят към внедряване на нови технологии, усъвършенстване на съществуващите и промяна в организационната култура и организационното поведение. Основните очаквания от тези действия са постигането на оптимални условия за развитие на творческия и иновативен подход във всеки един от персонала.

Използвайки пълноценно предимствата на двата процеса и умелото им управление позволи на Volkswagen да навлезе на автомобилния пазар в САЩ и за кратък период от време да се превърне в един от основните конкуренти в бранша.

Трябва да се има предвид, че иновацията обслужва различни функции. От една страна тя привлича вниманието и интереса на най-видните хора от организацията, а от друга повишава влиянието на творческия подход във всеки един от персонала. Това позволява постигането на по-висока конкурентноспособност на организацията.

Предвид посоченото следва, че творческия подход е важен елемент от процеса на управление в организациите и поради това следва да се разглежда като инструмент за постигането на целите и изпълнението на фирмените планове. За да бъде приложен на практика мениджмънта трябва да намери правилните отговори на следните въпроси:

- Как хората да станат креативни?;
- Какво трябва да се извърши и предприеме, за да се създадат условия за прилагането на творческия подход на всяко работното място?

Отговорите за различните видове организации ще бъдат различни, тъй като са във функция от техните специфични условия. Въпреки това процесът като цяло се състои от следните четири основни етапа:

- *Етап първи: Подготовка:*

Елементи на този етап са образованието и обучението. На персонала трябва да се осигурят възможности да получи допълнително образование и знания, имащи отношение към подобряването на неговото отношение към дейностите, с които се занимава и постигането на по-добри резултати от своята дейност.

- *Етап втори: Инкубационен период (период на осмисляне)*

Предмет на този етап е информацията, която трябва да се осмисли и анализира. Това се извършва в рамките на определен период от време.

- *Трети етап: Промяна във възгледите:*

На основата на постигнатото в предходните етапи се очаква, че всеки един от персонала ще стане по-деен и ще започне да генерира нови идеи или решения. Това следва да доведе до подобряване на изпълнението на процесите в организациите и постигането по-добри крайни резултати от дейността.

- *Четвърти етап: Проверка*

След като са предприети редица действия, присъщи на посочените по-горе етапи е необходимо да се извърши оценка на тяхната ефективност и целесъобразност. Така например ако направените предложения ще доведат до покачване на разходите за производство, а оттам и до поскъпване на предлаганите стоки и услуги може да се вземе решение, че те не са удачни и да се потърсят други алтернативи за развитие.

За постигането на организационните цели в областта на творческия подход е необходимо да има изградена гъвкава система за подбор и обучение на персонала, основана на ясни критерии и принципи. Те трябва да бъдат напълно съобразени и съвместими с организационните цели и подходи за тяхното постигане.

При изпълнението на посочените условия мениджмънта трябва да се съобрази със следните основни характеристики на индивидуалния творчески процес:

- креативността е присъща на интелигентните хора и на тези, които живеят с проблемите и характеристиките на работата, която изпълняват;
- най-голяма креативност проявяват хората във възрастовата граница 30 - 40 години;
- креативните хора по-малко се поддават на влиянието на социалните фактори от останалите;
- креативността зависи от средата, в която е израснал индивида и от културата на учебните заведения където е обучаван.

От друга страна ръководителите трябва да вземат решение относно подхода, който ще използват за налагането на творческия подход в организацията. Като цяло са известни три широко прилагани подхода за целта, а именно: система на заплащане, колективно обсъждане на нерешени проблеми и синтез.

Подходът на **"Системата на заплащане/възнаграждение"** има механистичен характер, т.е. притежава ниска гъвкавост и приспособимост към промените в организационното развитие, но въпреки това се счита за ефективна техника. Той е изграден върху парадигмата, че всеки, който генерира идеи трябва да бъде възнаграждаван. Това ще го стимулира да проявява по-голяма инициативност и новаторство в трудовия му процес. Разбира се подходът предвижда и компенсации за идеи, произлезли от колектив или група. За най-изявените от персонала организациите осигуряват възможности за развитие и израстване в йерархията.

"Колективното обсъждане" е техника за постигане целите на иновативната организационна политика и изграждането на творческия подход. Тя е насочена към генерирането на идеи, отнасящи се към нови за организацията дейности, продукти, технологии и др. Обикновено в процеса участват от шест до дванадесет души от различни области, които обсъждат, анализират и дават предложения за решаване на определен проблем. При провеждането на дискусиите е необходимо да се спазват следните правила:

- на участниците трябва да се позволи да правят всякакви предложения;

- всеки е длъжен да уважава мнението и предложението на другия;
- никой няма право да критикува мнението или направеното предложение от друг;
- воденето на протокола от срещите трябва да позволява продължаване на разискванията относно идеи, направени в предходни заседания;
- продължителността на заседанията трябва да бъдат с продължителност от четиридесет минути до един час;
- дискусиите трябва да бъдат управлявани.

Техниката "Синтез" има комплексен характер, което я прави значително по-трудно изпълнима от техниката "Колективно обсъждане". Поради това трябва да бъдат привлечени външни за организацията експерти, които имат опит при нейното прилагане. За реализацията на подхода е необходимо да бъде сформирана група от специалисти, които имат необходимите умения да разрешават проблемни ситуации. Те излъчват ръководител, който да разясни естеството на проблема и причините за формиране на групата, както и да ръководи процесите на дискусията. За разлика от подхода "Колективно обсъждане" тук се генерират идеи, които имат много тясна насоченост. За извеждането на най-ефективното решение се използват няколко инструмента:

- *персонална аналогия* - при него членовете на групата се опитват да се идентифицират с проблема;
- *директна аналогия* - извършват се сравнения между направените предложения;
- *символична аналогия* - описване на проблема по изведените неговите признаци;
- *аналогия, основана на нереалното*- при нея членовете на групата се стремят да отстранят онези идеи, които не биха довели до решаване на проблема и взимане на качествени решения.

В настоящия момент организациите прилагат по-съвършени методи за стимулиране развитието на иновациите в организациите, а оттам и постигане целите на организационното си развитие. По-съществените от тях са:

- организационна култура;
- вътрешни звена с предприемаческа ориентация.

Организационната култура влияе върху процесите на иновация и творчество в организациите. Тя е определяща за ефективността на мениджмънта. Чрез нея всеки един от организацията може да осъзнае, че иновацията е ценен инструмент за повишаване на възнаграждението.

Вътрешните звена с предприемаческа насоченост придобиват все по-голяма популярност като инструмент за налагане принципите на креативността и иновативната политика в организациите. Това са звена част от организационната структура, които изпълняват ролята на предприемач. В тази връзка разликата между предприемача и тези звена се състои в обекта на предприемачеството. Предприемачът взема решения и рискува в рамките на собствената си фирма, докато вътрешните звена взимат решения и генерират идеи относно просперитета на организацията, която ги е създала. Съществуват три вида такива звена:

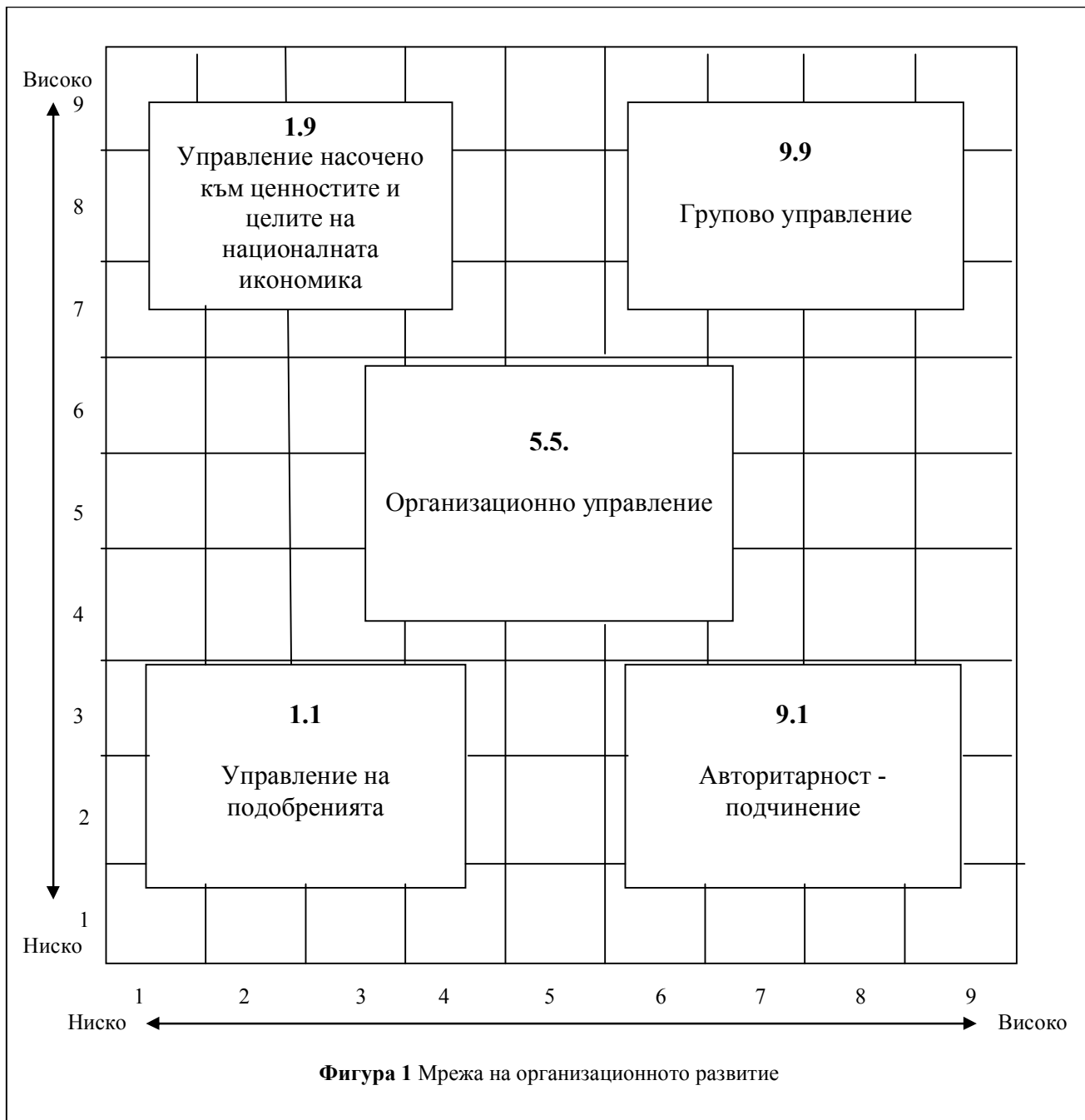
- *Създател* - тези звена генерират идеи за производството на нови продукти или услуги;
- *Шампион* - обикновено това е мениджър на средно управленско равнище, който добре познава естеството на проектите. Той изгражда колектив, който да генерира идеи за новите продукти и услуги;
- *Спонсор* - това е мениджър от топ равнище, който взема решение за изпълнението на проекта и за неговото финансиране. За оптимизацията на бюджета той може да привлече специалисти, които да изложат своите виждания и аргументи за целта. Обикновено това са трима души, които притежават необходимите качества и на които мениджъра може да се довери.

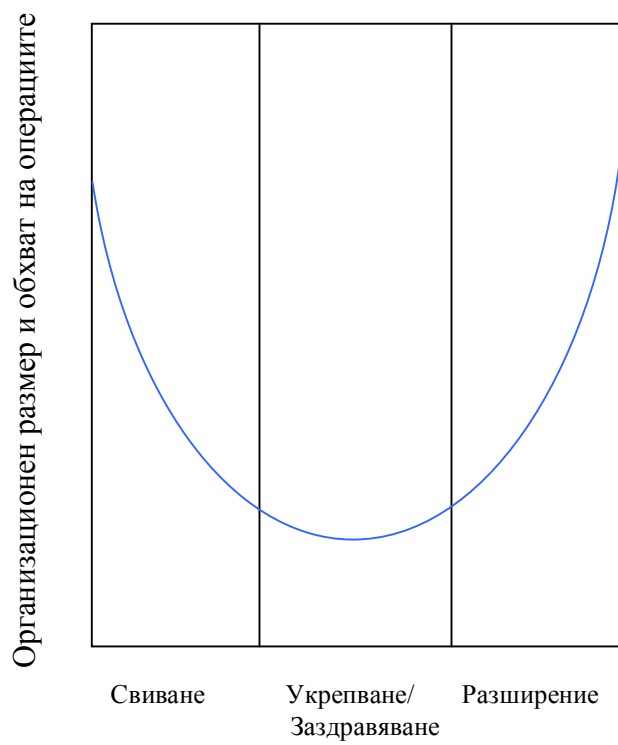
ВЪПРОСИ

- 1. Кои са основните характеристики на организационното развитие?*
- 2. Кои са основателите на теорията на организационното развитие и какви са техните основни приноси?*
- 3. Какви са основните характеристики на техниките за организационно развитие?*
- 4. Изяснете същността на процеса на управление на качеството?*
- 5. Какво представлява процесът на споделената отговорност?*
- 6. Кои са основните области на участие на персонала в управлението на организациите?*
- 7. Какви са основните характеристики на подходите, използвани за прилагането на метода на споделената отговорност?*
- 8. Какво представлява творчеството в организациите?*
- 9. Кои са особеностите на иновационния процес?*
- 10. Кои са съществените прилики и разлики между иновацията и творчеството в организациите?*
- 11. Кои са етапите на творческия процес в организациите?*
- 12. Кои са характеристиките на индивидуалния творчески процес?*
- 13. Какви са характерните особености на подходите за налагането на индивидуалния творчески подход?*
- 14. Кои са съвременните методи за въвеждане на иновационния и творчески подходи в организациите?*

ЛИТЕРАТУРА

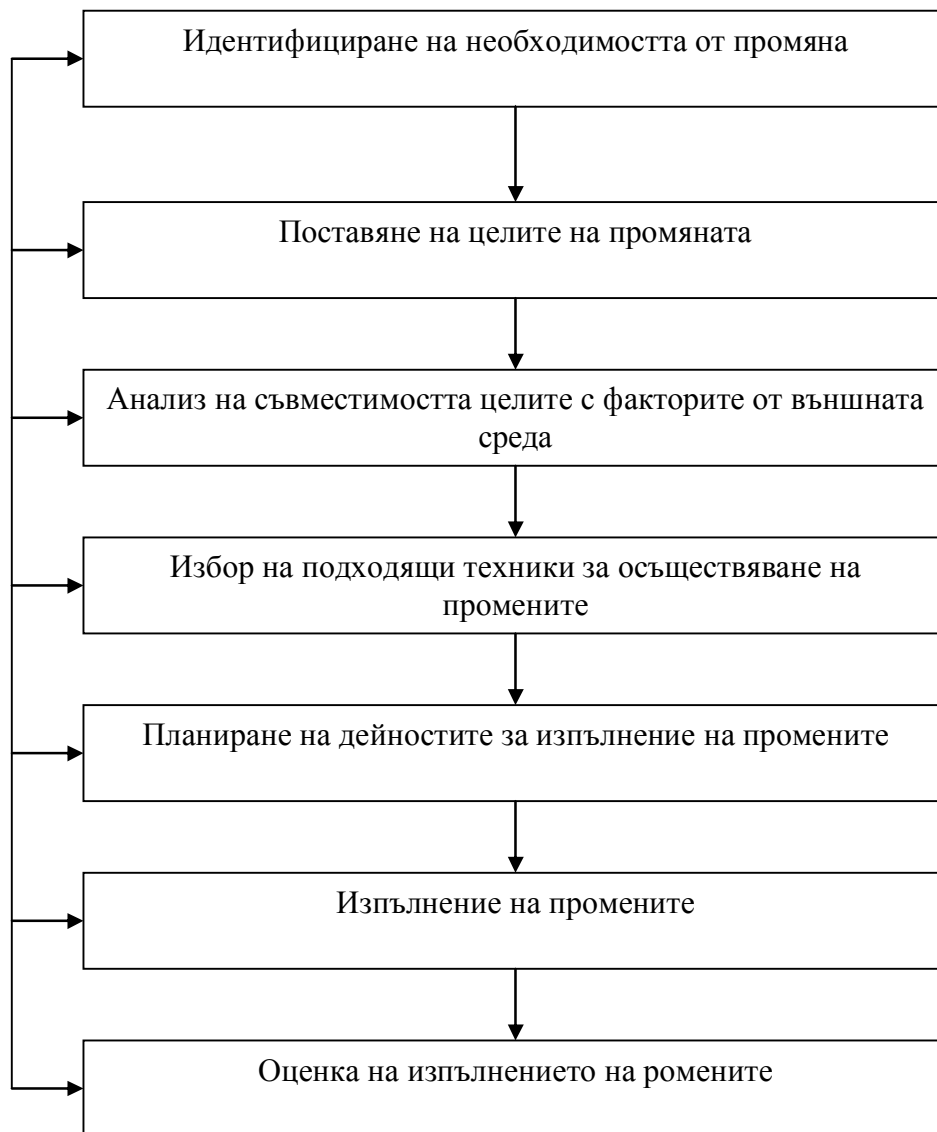
1. Агеев, В. С., „Психология междугрупповых отношений”, Москва, Изд. МГУ, 1983;
2. Владимирова, Катя Иванова, “Управление на човешките ресурси: Организационно развитие;
3. Илиева, Снежана, “Организационно развитие”, София, Университетско издателство “Св. Климент Охридски”, 1998;
4. Кочеткова, А. И., „Введение в организационное поведение”, ЗАО „Бизнес-школа „Интел-Синтез””, Москва, 2001;
5. Kuhn, Robert "Creativity and Strategy in Mid-sized Firms", Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989;
6. Лесиони, Пакрик, “Манията да бъдеш изключителен: Четири основни правила за издигането на една организация на световно ниво”, София, Класика и стил, 2001;
7. Linda Jewell, Joseph, Reitz H., "Group Effectiveness in Organization", Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1981;
8. Miner, John B., “Organizational behavior: performance and productivity”, New York: Random House, 1988;
9. Ньюстром, Джон В., Кейт Девис, „Организационное поведение”, СПб Издателство „Питер”, 2000;
10. Обозов, Н. Н., Психология межличностных отношений”, Киев, „Лыбидь”, 1990;
11. Pinchot, Gifford III, "Intrapreneuring", New York: Harper & Row, 1985;
12. Torrington, D., L. Hall, “Personnel Management. A new approach”, Second Edition, London, Prentice hall, 1991;
13. Франсис, Гуаяр, “Преобразование организации”, Москва: Дело, Государственный университет управления, Национален фонд подготовки кадров, 2000;
14. Williams S., “Small Business guide”. London, Penguin Book, 1990;



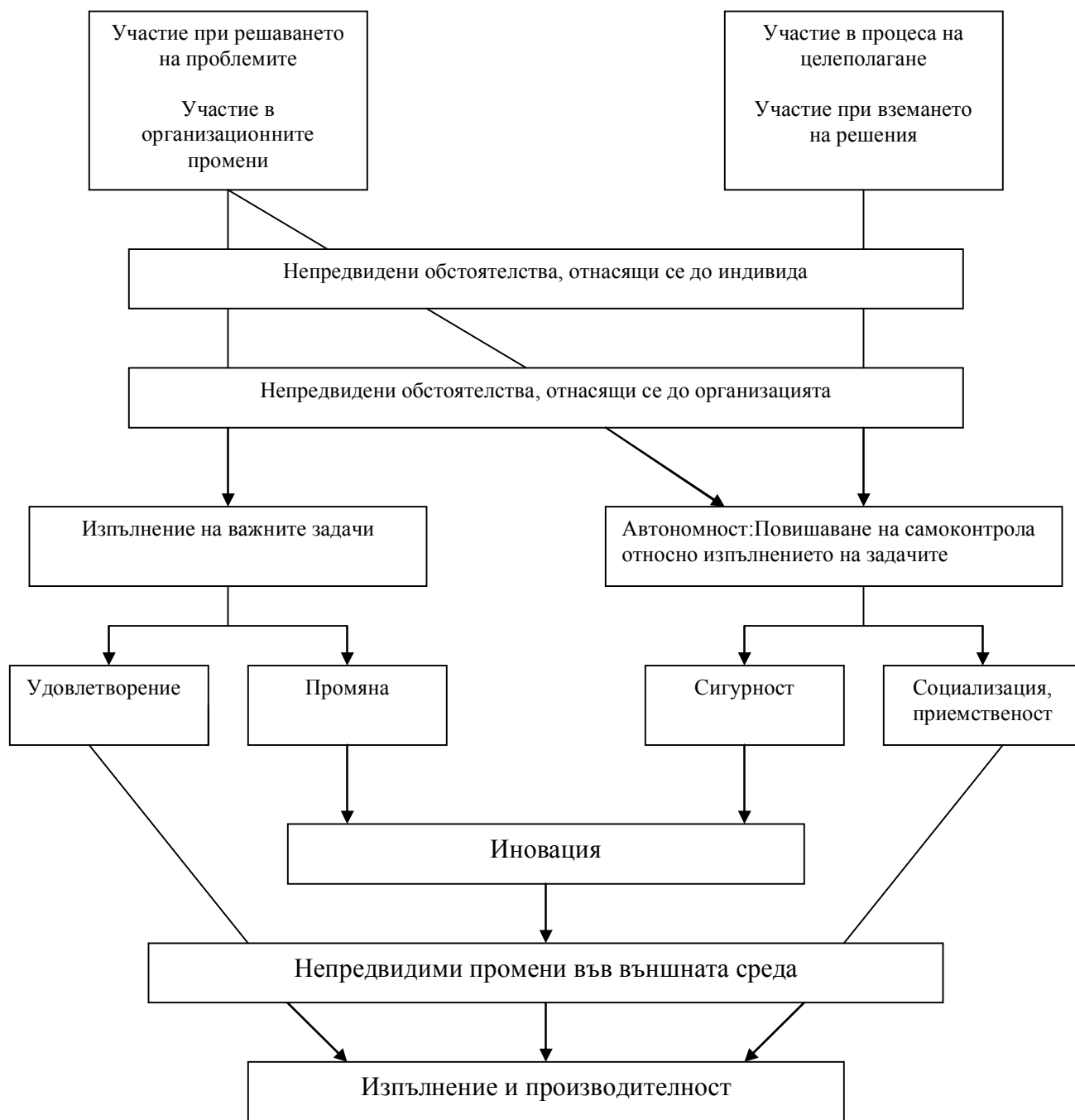


Фигура 2

Процеси на възраждане на организационното развитие



Фигура 3
Разширен подход за изпълнение на промените



Фигура 4.
Области на участие на персонала при осъществяването на промените в организациите