**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА В БИЗНЕСА**

**доц. д-р Кристиян Хаджиев**

*Нов Български Университет*

**Резюме:** В доклада обект на анализ са ***теоретико-методологическите характеристики*** на три стратегии за организационна промяна и връзката им с организационната ефективност - Управление чрез Тотално Качество (TQM - Total Quality Management), намаляване на обема (downsizing) и реинженеринг (reengineering). Общото между тези техники е, че те се използват от много организации в процеса на проектиране на организационно съвършенство, при промяна на културата, мисията и външните връзки, в различни сфери на индустрията.

Анализират се предпоставките за организационна промяна в условия на **“кризa нa модeлa”. Идентифицират се** предизвикателствата и задачите, с които трябва да сe справят бизнес-организациите в новата **VUCA-епоха**”[[1]](#footnote-1). Изследват сепроцесите на **адаптиране** на човешкия капитал към промяната, като се идентифицират конкретни лостове и инструменти. Глобaлнaтa промянa изисквa прилaгaнeто нa комплeксeн подход eдноврeмeнно нa всички оргaнизaционни нивa. Товa нaлaгa интeрвeнции кaкто в тeхничeскитe, тaкa и в социaлнитe измeрeния нa систeмaтa. **Основната теза на автора** е, че от гледна точка на конкретните изследвания и приложения на подходите за управление на промяната, настъпват процеси на еволюция на концепциите и се налага преоценка на общоприети истини и на натрупаното знание.

**Ключови думи:** стратегии за организационна промяната, управление чрез тотално качество, намаляване на обема, реинженеринг, криза на модела, човешки капитал, организационна трансформация, целево-адаптивна (съвършена) организация.

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL CHARACTERISTICS OF STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL CHANGE IN BUSINESS**

**Associate professor Kristian Hadjiev, Ph.D**

*New Bulgarian University*

**Summary:** The report analyzes the theoretical and methodological characteristics of three strategies for organizational change and their relationship with organizational effectiveness - Total Quality Management (TQM), downsizing and reengineering. What these techniques have in common is that they are used by many organizations in the process of designing organizational excellence, in changing culture, mission and external relations, in various areas of industry.

The preconditions for organizational change in conditions of "crisis of the model" are analyzed. The challenges and tasks that business organizations have to deal with in the new VUCA era are identified. The processes of adaptation of human capital to change are studied, identifying specific levers and tools. Global change requires the application of a comprehensive approach at the same time at all organizational levels. This imposes interventions both in the technical and in the social dimensions of the system. The main thesis of the author is that from the point of view of specific research and applications of approaches to change management, processes of evolution of concepts occur and reassessment of generally accepted truths and accumulated knowledge is required.

**Key words:** strategies for organizational change, management through total quality, volume reduction, reengineering, model crisis, human capital, organizational transformation, goal-adaptive (perfect) organization.

Проблемът, свързан с промяната в организацията е основен през последните години в нашето общество. Той се налага преди всичко от прехода към функционираща пазарна икономика и необходимостта от създаването на ефективни организации. Трансформирането на организациите от затворени в отворени социални системи, отразяващи влиянията на средата, е едно от основните предизвикателства пред съвременния мениджмънт. В началото на третото хилядолетие промяната е неизбежна реалност в резултат от глобализацията на световните пазари и от нарастващата конкуренция между фирмите.

Съвременните организации се развиват при условия, коитоса комплексни и динамични. Предизвикателствата и рисковете са високи. От 500-те най-големи фирми, публикувани в списание “Фортчън” през 1956 год. днес на пазара функционират само 29 [27]. Съзнателните сливания или джойнт-венчъри, агресивни поглъщания и реорганизации прекрояват бизнеса.

Тези промени са израз на по-дълбоки и по-генерални трансформации - драматичният скок в развитите страни от индустриална към информационна икономика. През 2002 год. за пръв път международните компании инвестират повече пари за компютъризация и комуникации, отколкото за индустриално, минно, селско стопанско и строително оборудване взети заедно. През 1960 год., приблизително половината от работната сила в индустриалните страни е ангажирана с извършването на рутинни дейности, към 2021-та година се очаква не повече от 1/7 от работната сила да изпълнява традиционни роли.

Движещата сила на тези промени са комуникационните и информационни технологии. Новите възможности за генериране и предоставяне на информация променят начина на живот, на работа и мислене. Изискванията се увеличават на всяко ниво, от индивидуалното през транснационалното до глобалното.

В съвременната динамична среда практически е невъзможно да се изолира и усъвършенства един аспект от дейността и да се очаква съществено подобрение на непосредствените резултати. Корпоративният успех е следствие от въздействието на набор от логически свързани фактори, условия и събития. Глобалната промяна изисква прилагането на комплексен подход едновременно на всички организационни нива. В нейния обхват се включват бизнесстратегията, лидерството, философията на управлението и практиките, структурата, ефективността на процесите, културните ценности и нагласи, както и адекватността на информационните системи и обучението. Това налага интервенции както в техническите, така и в социалните измерения на системата.

Факт е, че голяма част от организациите у нас са в криза или в състояние на колапс, а целево-адаптивните организации са единици и това са предимно фирми функциониращи в съответствие със световните стандарти на управление.

“Болните” организации са изправени пред две големи групи проблеми, които са взаимосвързани помежду си. **Първата група** се отнася до адаптацията на организацията към външната среда. Съвършенството предполага организациите да притежават гъвкави и адаптивни структури и дългосрочни стратегии, за да могат не само да реагират на промените във външната среда, но и да ги предвиждат.

**Втората група** проблеми се отнасят до организационния “дизайн” и процесите, които протичат в самата система. Дизайнът е не само структура. Той включва процесите на вземане на решение, компенсаторната система, информацията, разпределението на задачите и сплотеността на индивидите. Дизайнът осигурява вътрешна интеграция и баланс на системата. В зависимост от наложения баланс организацията постига определени резултати.

Двете групи проблеми са в непрекъснато взаимодействие помежду си, тъй като измененията във външната среда рефлектират върху това, което става в организацията. Така, неуспешната адаптация поражда конфликти, влошава социалния климат и ефективността, тоест причинява затруднения във вътрешната интеграция на системата. Обратно, нарушените вътрешни процеси лимитират потенциала на организацията да се адаптира към средата.

В доклада се изследват ***теоретико-методологическите характеристики*** на три стратегии за организационна промяна и връзката им с организационната ефективност - Управление чрез Тотално Качество (TQM - Total Quality Management), намаляване на обема (downsizing) и реинженеринг (reengineering). Общото между тези техники е, че те се използват от много организации в процеса на проектиране на организационно съвършенство, при промяна на културата, мисията и външните връзки, в различни сфери на индустрията [3].

**1. Управление чрез Тотално Качество (TQM)**

Съвременният индустриален свят се намира в състояние на качествена революция, предизвикана от японците. Този успех, постигнат за по-малко от две десетилетия, става възможен благодарение на въвеждането на философията “точно на време” (Just in Time), съпроводена от непрекъснатия стремеж към промяна и “нулеви дефекти” [3].

В основата на японското съвършенство са обучението и тренировката, взаимозаменяемостта и екипната работа на консултантска основа, както и стремежа към “нулеви дефекти”, все основни компоненти на TQM.

В литературата съществуват много дефиниции за качеството (виж табл. 1) [9]. Това, което ги обединява е възприемането на качеството като съвкупност от характеристиките на даден обект (услуга или продукт), които определят неговата способност (пригодност) да удовлетворява определени и предполагаеми потребности. Гарвин (1988) определя четири “ери” на качествено развитие [18]:

1. Ера на инспекциите, където качеството се свързва с грешките, скрити в даден продукт или услуга, след производството им;
2. Ера на статистически контрол, където дефектите се намаляват чрез контролиране на самия процес на производство на продуктите;
3. Ерата на осигуряване на качеството, в която техниките и философиите обхващат тоталния качествен контрол и висшия мениджмънт поема отговорността да осигури качество в цялата организация;
4. Ерата на стратегическото управление, където качеството се дефинира от гледна точка на клиента и организационната стратегия се централизира около качеството.

Тоталното управление на качеството е обединяване на всички ресурси за постигане на “нулеви дефекти”, при възможно минимални разходи. Под “нулеви дефекти” се разбира непрекъснато удовлетворяване на изискванията на потребителя [2].

TQM е система, разработена през последните 50 години, в САЩ и Япония. Системата се основава на допускането, че 90% от проблемите са свързани с процесите, а не с персонала. TQM е система, комбинираща качествения контрол и организационния модел, разработена въз основа на планирането и непрекъснатото внедряване на промените (подобренията). Тя представлява логическа еволюция на целевото управление и стратегическото планиране.

TQM има три основни компонента [3]:

1. Хошин-планиране (изчерпателно или перспективно планиране)

Целите, които преследва Хошин-планирането са:

* идентифициране на критичните процеси;
* идентифициране на целите и задачите, които придвижват организацията напред;
* избират се няколко решаващи проблема (не повече от четири), които могат да помогнат на организацията да постигне бързо целите си;
* изграждане на структура за мониторинг на прогреса, свързан с реализирането на перспективата.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Метод**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Трансцедентен  Базиран на продукта  Базиран на консуматора  Базиран на производството  Базиран на стойности  Базиран на система  Философски | **Дефиниция**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  “Качеството не е нито мисъл нито материя, а нещо трето, независимо от тези две… макар че, Качеството не може да бъде дефинирано, ние знаем какво е” (Пирсиг,1974)  “Качеството се отнася до количеството неоценени свойства, съдържащи се във всяка единица на продукта” (Лефлер,1982)  “Качеството е способност за употреба” (Джуран,1989)  “Качеството се състои в способността за задоволяване на изискванията на потребителя” (Едуардс,1968)  “Качеството означава приспособяване към изискванията на стандарта” (Кросби,1979)  “Качество означава най-доброто за определени условия… (а)настоящото използване и (б)продажната цена” (Файгенбаум,1961)  “( Качеството е) система от значения  за икономическо производство на  продукт или услуга, която задоволява  изискванията на клиентите” (Японския  Комитет за Индустриален  стандарт, 1981)  “(Качество) означава, че организационната култура е дефинирана от него и поддържа постоянно задоволяване на консуматора чрез интегрирана система от средства, техники и обучение” (Сашкин и Кизер,1993) | **Пример**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Вродено превъзходство  Незасегната от времето красота  Трайност  Желани свойства  Задоволява консуматорите  Удовлетворява нуждите  Задоволява очакванията  Рентабилност  Привързване към спецификациите  Съвършенство на приемлива цена  Позволено превъзходство  Използване на приемливи качествени процедури  Качествен процес  Интегриран метод  Философия на управлението  Стил на живот |

***Табл. 1*** *Основни дефиниции за качество [9]*

Основната цел е да се разработят методите и начините за реализиране на “пробиви”. Пробивите представляват фундаментални качествени подобрения. В този процес на планиране се включват всички нива на организацията.

1. Ежедневно управление - най-революционния елемент на Тоталното управление на качеството. Принципът, който се прилага е, че трябва да се ръководи с факти, а не с мнения и да се решават реални проблеми, а не симптоми. Това неминуемо изисква колективните усилия на всеки един от системата, т.е. дълбоко е заложен екипния принцип на работа.
2. Многофункционално управление - представлява интегрирането на усилията на отделните екипи и по същество е средство за премахване на бариерите между различните структурни единици в организацията.

Подходът TQM се базира на философията, че качеството следва да бъде проектирано в продукта или процеса и дефектите в тях следва да бъдат предотвратявани на всяка цена. Откриването на дефекти само по себе си е скъп процес. Обикновено се цитира съотношението 1:3:8 [2]. Ако имаме единица разход за коригиране на грешки по време на началното проектиране, то коригирането на същите грешки по време на детайлното проектиране ще струва три пъти повече, а на етапа на внедряване - осем пъти повече. При софтуерните проекти разходите за коригиране на грешки по време на експлоатацията на продукта, са най-малко 250 пъти по-големи, отколкото във фазата на проектирането.

Общото желание на потребителите е перфектен продукт на минимална цена. Традиционното мислене е, че доближаването на дефектите до нула е твърде скъпо. Когато организацията трябва да работи в съответствие с такива стандарти, производствените разходи изискват съответно увеличение на цената на продукта. Следователно, според традиционния подход, предлагането на пазара на перфектен продукт на минимална цена е логически невъзможно. Графично, действията на икономическите закони, по отношение на разходи и качество е показано на фигура 1 [3].

0% Качество 100%

(изцяло лошо) (тотално качество)

Разходи за подобряване

на качеството

Общ разход

Разходи

Разходи за отстраняване

на дефектите

Opt

***Фиг. 1***  *Връзка между качество и разходи*

От икономически аспект точката, където средните разходи за подобряване на качеството са равни на средните загуби породени от лошо качество, е точката, при която се постига оптимално съотношение (opt). Ако разходите по установяване и отстраняване на производствените дефекти, надхвърлят разходите по осигуряване и проектиране на качеството на продукта, общите разходи по качеството рязко се увеличават.

Поради тази причина непрекъснатите подобрения на качеството имат икономически смисъл дотогава, докато този стремеж следва тренда на минималните разходи. По смисъла на организационната динамика е известно, че качествените достижения имат тенденцията да реагират с времето. Ако организацията не се движи напред, тя се приплъзва назад.

Традиционните модели предполагат, че това, за което клиента е готов да плати и което го удовлетворява днес не се променя с времето. На практика съвършените организации следват логиката, че достигайки най-високите качествени стандарти, те могат да калкулират допълнителна премия и по този начин “да обучават” клиентите да изискват все по-високо качество. Тези организации, като променят вкусовете на клиентите са в уникална пазарна позиция да задоволяват тези нови потребности, което от своя страна се изразява в по-високи цени и по-голям пазарен дял.

**1.1. Подходи за управление на Тоталното качество в целево-адаптивните организации**

Разработени са различни тактики за прилагане на TQM подхода, независимо, че той има сравнително кратък период на развитие, по отношение на цялостните процеси. Обобщено за тоталното управление на качеството може да се каже, че то представлява добра управленска практика.

Съществуват различни фундаментални доктрини, които определят философията на тоталното качество. Съвършените организации най-често използват подходите на Едуард Деминг, Джоузеф Джуран, Филип Кросби, Масааки Имаи, Файгенбаум и др. [30]

Основната теза на Деминг се основава на предположението, че ако се повиши качеството, автоматически ще се повиши и производителността. Решаваща роля при този подход се предоставя на ръководството от горно ниво, което трябва да разработи надеждни статистически методи за измерване на прогреса. Подходът изисква прилагането на институционална програма за обучение и преподготовка на персонала. Основите на модела са изложени в 14 принципа за постигане на конкурентоспособност чрез качество (1986) [13].

*Подходът на Джуран* предполага, че слабото планиране, като управленски резултат води до лошо качество [3]. Основната теза е, че грешките трябва да се идентифицират и решават в приоритетен ред. За целта той предлага да се използва техника за анализ по метода на Парето. Основният принцип на тази техника е, че 80% от провалите се дължат на 20% от възможните причини [1]. Усилията се съсредоточават върху това ограничено множество от причини (vital few), които се анализират и изолират от “тривиалното множество” (trivial many) в приоритетен ред до достигане на желаната степен на ефективност чрез качество. Анализът по метода на Парето ранкира приоритетите и фокусира върху ресурсите, които имат най-голямо въздействие върху резултата [30].

Джуран (1989) разграничава две измерения на качеството [22]. Първото характеризира качеството като свойство на продукта или услугата (т.нар. малко „к”). Тук се включват изисквания като надеждност, срок на експлоатация, удовлетворяване нуждите на потребителите и т.н. Второто измерение се свързва със стратегията, културата и цялостното функциониране на организацията, т.нар. голямо „К”. Терминът TQM Джуран отнася към второто измерение.

* *Подходът на Кросби* има процедурен характер, определен от 14 стъпки [11]. Те могат да бъдат обобщени по следния начин:
* управлението трябва да осигури *оборот* от стандарти, спазването на които води до нулеви дефекти;
* качеството се определя като съответствие на стандарта;
* винаги е по-евтино, проблемът да се реши правилно от първия път.

*Подходът на Масааки Имаи* се основава на предположението, че 90% от проблемите са свързани с процесите, т.е. със средата, в която работи персонала [21]. Той приема, че непрекъснатото подобряване на системите, безусловно води до успешен краен резултат. Това е т.н. “Р-подход” или процесен подход, който се различава от R - подхода (резултативен подход) на Фредерик Тейлър.

При R-подхода ръководството изучава предвидените резултати и след това класира производителността на отделните индивиди.

При Р-подхода управлението мотивира екипа да полага усилия за подобряване на процесите, което безусловно води до желания краен резултат.

*Подхода на Файгенбаум* набляга на ангажирането на цялата организация. Той определя тотален контрол на качеството. Целта е да се ангажират всички дейности в организацията за осигуряване на системност на процеса. Той въвежда понятието ***цена на качеството*** *[17]*. Според неговите оценки тези разходи са в порядъка от 10 до 40% от годишния оборот на организацията. Смисълът е да се мотивира управленския състав да усъвършенства качеството, като при това да са налице условия за измерване на разходите за качеството и определяне на напредъка.

Липсата на съгласие между “корифеите” на TQM концепцията, предизвиква трудности при нейното прилагане. Логичен е въпроса: Как да се реализира този модел? Всеки един от предлаганите модели, цели постигането на съвършенство в системата като цяло. Съвършенството има много аспекти, които могат да се групират в две категории:

* Качество на проектирането
* Качество на съответствието

За да се определи разликата между тях се използва следното определение за качество - качествен продукт е този, който задоволява или надхвърля очакванията на потребителите. Следователно, качеството на проектирането е степента до която продукта, процеса или поддръжката задоволяват или надхвърлят изискванията на клиента. Качеството на съответствието е степента, до която продукта или процеса отговарят на зададените планови параметри. Съвършените организации използват интердисциплинарни екипи, членовете на които изучават пазара за определяне на изискуемите характеристики на продукта или системата, като те се степенуват в зависимост от тяхната относителна важност. На тази база те разработват директивите на новия процес или продукт. В практиката съществуват шест възможни подхода за прилагане на TQM модела [3].

1. Прилагане на елементи на TQM. Този подход се използва в началото на 1980-те години. В реалната практика се внедряват отделни елементи на системата като кръжоци по качество, статистически контрол и разпределение на качеството.
2. Подход на корифеите - използват се принципите на Деминг, Джуран и Кросби за основен измерител при идентифициране на слабостите на фирменото управление, след което се възприема предлаганата от корифеите система.
3. Японски модел - съвършените организации, които прилагат този подход, започват с изучаването на японския опит при водещите фирми, след което разработват план, отговарящ на конкретните фирмени условия. Най-доброто средство за проучване и прилагане на опита на лидерите е *“бенчмаркинга”* - системно проучване на фирмените процеси, процедури и резултати, съпоставянето им с тези на организации, идентифицирани като “най-добри” с цел възприемане и ефективно внедряване на техния опит в собствената практика [4]. Бенчмаркингът е неизбежен спътник в работата на съвършените организации, които търсят конкурентоспособност от “световна класа”. Статистиката показва, че над 80% от водещите фирми в САЩ и над 60% от лидерите във Великобритания използват бенчмаркинга като инструмент за ефективен мениджмънт. Този подход е използван от Електрическата компания във Флорида. Тя е първата американска фирма, която печели Наградата на Деминг.
4. Подход на промишлените фирми - при този подход екип на организацията, желаеща да въведе TQM модела посещава фирма, която прилага TQM. Чрез бенчмаркинг се установяват нейните предимства, адаптира се информацията към собствената среда с цел напасване на системата. Този подход се използва в началото на 1990-те години от повечето съвършени организации, спечелили наградата Болдридж.
5. Хошин планиране - този подход е разработен от японската фирма Бриджестон и след това е успешно внедрен в “Хюлет Пакард”. Това е една 10-степенна процедура, включваща успешно планиране, разпределение, изпълнение и ежемесечен мониторинг. Ключовият елемент тук е непрекъснатото внедряване на подобрения, участие на всички нива и координация на усилията, разработване и осъществяване на пробиви, вземане на решения на базата на факти, а не на базата на допускания, разработване на цели и планове, свързани с цялата организация.
6. Подход на базата на критериите на Наградата БОЛДРИДЖ. През 1988 год. Министерството на търговията на САЩ създава Националната Награда за Качество Малкълм Болдридж и развива рамка за качество[27]. Тази награда, както и Европейската награда за качество и Японския Приз на Деминг, имат съществен ефект върху организационната практика и усилието за промяна. Организациите в индустриалния свят предприемат промени за подобряване на качеството, отчасти заради отражението на тези награди върху функционирането на бизнеса. Програмата Малкълм Болдридж е ориентирана към едрия, дребния бизнес и сферата на услугите (дават се по две награди всяка година за всяка от категориите), но тя се развива, за да включи също така учебните и здравни заведения.

Всички тези подходи, както и техните деривати могат да действат само ако са обвързани със съответната мотивация. Ангажираността на висшия мениджмънт в тази насока е решаваща за успеха на това начинание.

**1.2. Тотално качество и ефективност**

В литературата съществуват много малко емпирични изследвания на връзката между TQM и организационната ефективност [16]. Те са едновременно разпръснати и ограничени до отделни индикатори на бизнес съвършенството като продуктивност, удовлетворение на клиента и честота на грешките. Още повече, не съществува общоприета дефиниция за **ефективност**. Някои от последните проучвания показват негативни резултати при изследването на връзката между TQM и организационната ефективност. Например, проучването на МакКинзи в европейски фирми установява, че 67% от TQM програмите се прекратяват поради липса на резултати [26]. Въпреки, че се подобряват процесите и практиките, се стига до неадекватно нарастване на цената за поддържането на усилията за промяна. Проучването на Рат и Стронг от Форчън на 500 компании, открива, че само 20% от тях постигат целите си по отношение на ефективност чрез качество, а повече от 40% показват, че техните инициативи, свързани с качеството претърпяват пълен крах [28].

Проучването на “Ernsth and Young’s” на 584 компании в четири индустрии (автомобили, банки, компютри и здравни заведения) в САЩ, Япония, Германия и Канада открива, че повечето от фирмите не постигат желания успех като резултат от внедряването на TQM подхода[31]. Изводите, които правят авторите са, че въздействие върху ефективността, независимо от сектора, оказват три TQM практики - методите за управление на процесите, прилагане на стратегическия план и програма за сертифициране на доставчиците.

В своята коментарна рубрика в юнския брой на “Business Week” Джон Бърн характеризира TQM-подхода като „финансов провал” и насочва вниманието на бизнес организациите към реинженеринга, бенчмаркинга, конкурентните игри и анализа на пазарната миграция [5].

Независимо от негативните резултати, все пак, връзката между качество и ефективност е право пропорционална. В подкрепа на това становище е проучването на “General Accounting Office” (1991) [31], което изследва връзката между TQM процеса и желаните резултати на 20 американски фирми, които са финалисти при връчването на наградата Малкълм Болдридж през 1988 и 1989 год. Всяка от тях представя резултатите си от момента на внедряване на TQM модела до спечелване на приза. Таблица 2 обобщава годишния процент на подобрения в четири категории желани резултати, асоциирани с предприетия качествен процес.

Основният извод от проучването е, че фирмите приложили TQM процеса показват продължително подобрение на индикаторите за съвършенство и достигат средните за индустрията стойности за всяка от четирите категории резултати.

Увеличаването на удовлетворението на потребителите, обикновено измества кривата на търсене нагоре, намалява пазарната цена, увеличава маркетинговите разходи на конкуренцията, намалява разходите за транзакции, текучеството на персонала и подобрява репутацията.

**Категория Резултати Отчетен Годишен**

**Подобрение Процент**

***Показатели, свързани с персонала:***

Удовлетворение на служителите 1.4

Присъствие 0.1

Текучество (намаление) 6.0

Сигурност и здраве 1.8

Предложения 16.6

***Рентабилност*** 11.3

Навременна доставка 4.7

Време за изпълнение на поръчки 12.0

Грешки и дефекти 10.3

Време за продукта 5.8

Оборот 7.2

Разходи за качество 9.0

***Показатели за удовлетворението на клиентите:***

Общо задоволяване на клиентите 2.5

Оплаквания на клиенти (намаление) 11.6

Задържане на клиенти 1.0

***Показатели за финансово съвършенство:***

Пазарен дял 13.7

Увеличение на продажбите 8.6

Възвращаемост в активи 1.3

Възвращаемост от продажби 0.4

Движение на цените на акциите (ръст) 11,4

***Табл. 2*** *Резултат от проучването на “General Accounting Office” на връзките между качествения процес и желаните резултати [31]*

Качеството се асоциира положително и с нееластичното търсене. Организациите се отличават от своите конкуренти най-вече, чрез производството на по-трайни и рентабилни продукти, прибавяйки желани свойства и осигурявайки високо ниво на обслужване на клиентите. Качеството на продукта е фактор на корпоративния финансов успех. То е условие за увеличаване на пазарния дял, продуктивността и намаляване на себестойността.

Високото качество елиминира разходите, свързани със загубени клиенти, индиректна инженерингова поддръжка и брак. Качественият процес се асоциира с по-висока производителност, което от своя страна се отразява в по-голяма фирмена стойност.

Друго изследване, което разглежда тоталното управление на качеството, като източник на устойчиво конкурентно предимство, е това на Пауъл [31]. **Изводите**, които се налагат са, че характерните практики на TQM, като обучение и подобрение на процесите, системен обмен, анализ и бенчмаркинг, пораждат предимства, само ако са вътрешно присъщи черти на организацията.

В тази насока е и изследването проведено от Камерън и екип, където се изучават връзките между организационната ефективност и фирмената култура, ориентирана към тотално качество [7]. То е направено в областта на автомобилната промишленост, електрониката и просветните организации. Този тип култура е особена организационна ориентация към качество – набор от ценности, принципи и дефиниции, свързани с качеството. Тя представлява начин на работа, мислене, персонална съпричастност и начин на живот, споделяна от членовете на организацията.

В основата на изследването е модела за четири култури, ориентирани към качеството, развит през последните десетилетия: (1)статус куо, (2) откриване на грешки, (3) предотвратяване на грешки и (4) постоянно съзидателно качество. Таблица 3 обобщава характеристиките на всяка от тези ориентации към качество.

Организациите, които развиват адекватна културна нагласа към качеството (например, предотвратяване на грешките и постоянно съзидателно качество) имат по-високи нива на организационна ефективност и постигат бизнессъвършенство по-лесно от други, които не изграждат такава фирмена култура или се намират в стадиите – статус куо и откриване на грешки.

**Откриване на грешки**

*По отношение на продукта*

* Избягване на грешките
* Намаляване на загубите, преработката поправката
* Идентифициране на проблемите
* Фокус върху резултатите

*По отношение на потребителите*

* Избягване на отегчаването на клиентите
* Отговор на жалбите – ефикасно и коректно
* Оценка на удовлетворението след факта
* Фокус върху нуждите и изискванията

**Предотвратяване на грешки**

*По отношение на продукта*

* Очаквания за нула дефекти
* Предотвратяване на грешките
* Съпричастност и отговорност
* Фокусиране върху процеса и причините за отклоненията

*По отношение на потребителите*

* Удовлетворяване на клиентите и надхвърляне на очакванията
* Елиминиране на проблемите в аванс
* Въвличане на клиентите в проектирането
* Фокусиране върху предпочитанията

**Постоянно съзидателно качество**

*По отношение на продуктите*

* Постоянно подобрение и по-високи стандарти
* Концентриране върху желаните свойства
* Реализиране на пробиви
* Фокусиране върху доставчиците, клиентите и процесите

*По отношение на потребителите*

* Очакване за пожизнена лоялност
* Предвиждане на очакванията
* Създаване на нови предпочитания

***Табл. 3*** *Модел за култура, ориентирана към качество в три стадия [7]*

Емпиричните изследвания на връзката между TQM практиката и организационната ефективност недвусмислено доказват позитивното влияние върху фирмените показатели, свързани с финансовото състояние, производството, удовлетворението на клиентите и персонала.

Друг извод, който се налага е, че TQM програмата трябва да се разработва, развива и усъвършенства във всяка една организация съобразно конкретните фирмени специфики. Внедряването на системата за управление на качеството изисква фундаментална промяна на организационната култура и реалистични очаквания по отношение на времевия хоризонт. TQM стратегията не е универсално средство, тя е набор от принципи, които ако се приложат в реалната практика повишават вероятността за вземане на правилни и навременни управленски решения.

**2. Намаляване на обема (downsizing)**

Втората стратегия за организационна промяна, която води до по-високи нива на ефективност е намаляване на обема. Терминът „свиване” (downsizing)се използва в литературата за различни феномени, като намаляване на персонала, индустриални консолидации, сливания и поглъщания, организационно препроектиране и обединяване на процеси [25].

Въпреки, че в теорията и социалната практика няма консенсус по отношение същността на организационното свиване на обема, се приема, че това са набор от дейности, предприети от висшия мениджмънт с цел проектиране на по-високи нива на организационна ефективност, производителност и конкурентоспособност - или и трите - чрез намаляване на мащаба на организацията. В мениджмънта терминът има много синоними, като компресиране, консолидация, договориране, преструктуриране, рационализиране, преразпределение, балансиране, препроектиране, съкращаване и т.н.

Съществуват четири ключови атрибута, които разграничават намаляването на обема от близки концепции [27]:

1. Намаляването на обема е целенасочено ограничаване на набора от дейности за постигане на определени резултати;
2. Намаляването на обема обикновено води до намаляване на персонала, но то не се ограничава единствено с това;
3. Намаляването на обема фокусира върху по-високи нива на ефективност на организацията;
4. Намаляването на обема променя работния процес.

Намаляването на обема (свиването) се използва активно за постигане на конкурентно предимство [29]. Предприемането на такова начинание цели промени, наложени от бизнес средата. Това са динамики, противоположни на организационна експанзия. Целите, които се преследват, чрез тази стратегия за промяна са децентрализация, специализация в умерени граници, по-малък граничен обхват. В различните корпорации през 80-те години свиването се практикува под формата на разпродажба на отделни части, с цел увеличаване на ефективността и печалбата.

Парадоксът е, че намаляването на обема е една от най-значимите стратегии за организационна промяна през 90-те години. Причината е, че свиването обикновено води до положителни реакции на фондовите борси, до намаляване на разходите за капиталовложения и увеличаване на конкурентно-способността.

Разбира се налице са и някои негативни тенденции, свързани със загубата на работа в резултат на свиване. Кол (1993) идентифицира организационни проблеми следствие на влошените междуличностни отношения, разрушаване на доверието и лоялността на персонала и потребителите, увеличаване на формалността и стандартизацията, неефективни връзки между отделите и нивата, ниска степен на информираност по отношение на промените, срив във фирмената култура [10].

Камерън и екип (1997) изследват негативните ефекти от свиването, като проучват над 200 компании. Непосредствените резултати се свързват с увеличаване на централизацията при вземане на решения, краткосрочно и кризисно мислене, липса на нововъведения, противопоставяне на промяната, намаляване на съпричастността и лоялността на служителите, склонност към риск и консерватизъм при вземането на решения, нарастване на междуличностните конфликти, ограничаване на комуникациите и по-малко споделяне на информация, липса на екипна работа и агресивни (преустройствени) лидери [8].

В редица случаи намаляването на обема увеличава разходите и бюрокрацията, особено когато се извършва чрез съкращения. Изследванията на Козловски [24] показват, че при различни видове организации и типове служители, свиването влияе негативно върху индивидуалните резултати. Основните причини се свързват с липсата на доверие и лоялност към организацията, междуличностни и ролеви конфликти, тяхната двусмисленост, намаляване на положителната обратна връзка, мотивацията, ниския морал и фирмена култура.

В теорията и социалната практика се налага тезата, че отрицателните резултати се дължат на лошо и фрагментарно прилагане на поддържащи интервенции, като обучение, адекватна информационна политика и комуникация. Те намаляват стреса, увеличават съпричастността и водят до по-високи нива на производителност при прилагане на стратегиите за организационна промяна. Когато индивидите са информирани и компенсирани от висшия мениджмънт негативните ефекти от свиването се минимизират. Начина на приложение на стратегията е по-важен, от факта, че организацията инициира промяна. Неподдържаното свиване се свързва с ниски нива на ефективност.

Връзката между намаляването на обема и различните аспекти на организационното съвършенство не е безспорно доказана и не идва от само себе си. Много въпроси, свързани с това, какво реално става при въвеждането на тази стратегия за промяна остават без отговор [23].

**3. Реинженеринг (Reengineering)**

Третата стратегия за повишаване на организационната ефективност е реинженеринг. Реинженерингът като стратегия за промяна е развит доста по-късно от Тоталното управление на качеството и свиването. Поради това много по-малко са изследванията за връзката му с организационната ефективност. Фактически, терминът реинженеринг не се използва преди 1990 год. и в общи линии не се среща в научната литература преди 1993 година.

“Препроектирането на *бизнес* процеса”, една техника подобна на реинженеринга, се дискутира в литературата във връзка с приложенията на информационните технологии. Препроектирането на *работния* процес и структурирането на дейностите, също аспекти на реинженеринга, се изучават в индустриалния инженеринг от времето на Фредерик Тейлър (1911).

Реинженерингът, прилаган в модерните организации, е до известна степен различен от този в ранните години. Инициаторите на модерното течение, Хамър и Чампи, определят реинженеринга като “фундаментално преосмисляне и радикално препроектиране на бизнес процесите за постигането на *драматични* подобрения в критичните съвременни измерения на съвършенството, като разходи, качество, услуги и бързина на обслужване” [19].

Реинженерингът не е незначителна промяна или малка възможност за избор. Това е дейност, която радикално променя процесите в организацията, които са директно свързани с постигането на определени резултати. Основната цел на реинженеринга на бизнес процесите, е възприемането на нова ценностна система в организацията, която акцентира върху предоставянето на по-висока стойност за потребителите. Реинжeнерингът на процеси включва препроектиране на подхода на компанията към ежедневните дейности. Той не е обвързан със спецификата на дейността на компаниите и в този смисъл е приложим за всички индустрии, независимо от техния размер, вид и местоположение.

Същността на реинженеринга в бизнес процесите е елиминирането на дейности, които не носят добавена стойност за компанията или ключовите външни групи. Целта е подобряване на ефективността, намаляване на разходите породени от загуби и постигането на по-високо ниво на качество, ефективност и бързина на процесите. Основна част от реинженеринга е и оптимизацията на ***организационната структура*** в компанията с цел по добро разпределяне на роли и отговорности. В редици случай йерархията е тежка, а понякога и неясно дефинирана, което намалява гъвкавостта при вземане на решения и е свързано с допълнителни разходи. Оптимизирането на структурата води до повишаване на оперативната ефективност, осигуряване на гъвкавост при вземане на решения, подобрява вътрешната комуникация.

**3.1 Методология - средства и технологии за реинженеринг**

По отношение на реинженеринга съществуват различни методологии. Съвсем естествено е, една от най-често използваните да е тази на М. Хамър и Дж. Чампи, която идентифицира 6 основни стъпки:

1. Запознаване с бизнес реинженеринга от страна на висшия мениджмънт;
2. Индикация на процесите и изследване на връзката им с външната среда;
3. Избор на бизнес процеси с цел извличане на допълнителна стойност;
4. Анализиране и разбиране на процесите и възможните грешки;
5. Редизайн на избраните бизнес процеси (тази стъпка авторите определят за най-креативна за всяка компания);
6. Препроектиране, което се реализира само ако всички стъпки от 1 до 5 са планирани и предварително изпълнени.

Методологията на Т. Дейвънпорт акцентира върху информационните технологии и включва следните основни стъпки:

1. Представяне на възгледи и поставяне на цели – основно внимание се обръща на разходното равнище, но авторът отбелязва че това не трябва да става за сметка на цели, свързани с потребителите;
2. Идентификация на бизнес процесите – екипът не следва да разглежда повече от 15 % едновременно;
3. Разбиране и измерване на процесите – в тази стъпка се крие основната разлика между методологията на Хамър/Чампи и Дейвънпорт, тъй като последният акцентира върху отчитане на реалните различия между предишни препроектирани и стари практики;
4. Информационни технологии – на този етап се отчита реалното използване на новите технологии;
5. Прототип на процеса – обикновено се създава и с участието на служители на организацията;
6. Приложения на реинженеринговия проект – тази стъпка според автора е най-важната, тъй като изпълнението й отнема двойно повече време, отколкото всички останали процеси.

Информационните технологии доказано подобряват многократно ефективността на процесите. Бизнесът и технологиите са толкова свързани, че софтуерните решения са не просто желателни, а задължителни за постигането на дългосрочни успехи.

Реинженерингът обхваща промяната на процесите с цел отстраняването на неефективните стъпки-тези, които не носят добавена стойност. Дигиталната трансформация пък е обърната към решението на задачата "как да променим процесите си" от гледна точка на новите възможности, които информационните технологии предоставят на организациите, така че те да донесат изключителна добавена стойност за потребителите и организацията като цяло.

Насоките за промяна и дигитална трансформация трябва да идват от висшия мениджмънт. От съществена важност е всички ключови групи да бъдат информирани и ангажирани с трансформацията и целите, които поставя решението за реинженеринг. Адекватното обучение на човешкия капитал е ключов момент за нормалното функциониране на новата система. След това от гледна точна на ресурса и времето трябва да бъде построен правилен план, така че тази стратегия да бъде реалистична и изпълнима. Това е ключов фактор за успешната реализация на формулираните цели.

* 1. **Видове реинженеринг спрямо интегриране на ERP системи**

ERP (**Enterprise resource planning**) e обобщаване, класификация на всички бизнес информационните системи в организацията. Тя служи за анализ, планиране и контрол на процесите. В теорията и социалната практика се идентифицират две възможности за реинженеринг на база внедряване на ERP система.

* + 1. **Включен реинженеринг**

Реализирането на „включен реинженеринг” изисква идентифицирането на определена технология, например, избор на ERP система, а след това модели, обекти и процеси (МОП) на организацията, които тя може да поддържа. Тази стратегия има множество предимства като: ERP системата осигурява създаването и използването на справочници, съдържащи данни за това, какви видове дейности се използват и в какви процеси, как да се структурират обектите и т.н. Използването на ERP система като средство за реинженеринг, също така предоставя „причина” за реинженеринга. Чрез систематизиране на данните се създава среда за влизане на по-адекватни решения. Добрите практики, заложени в ERP системата, дават знание за процесите, които може да се приложат, за да може да се намали ефекта на проблема с отсъствие на опит.

Тази форма на реинженеринга има и своите недостатъци: реинженеринга е ограничен от знанията за обектите и процесите, включени в инструмента, както и е ограничен до определен набор от инструменти използвани при внедряването му. Въпреки индивидуално зададените параметри, този тип системи се използват от много организации, така че тук не говорим за уникална конкурентност. Развитието на системите може да е ограничено от технологиите. Могат да се появят съмнения: това внедряване на технология ли е или реинженеринг?

Методът на „включен реинженеринг” се използва от организации, които имат ограничени бюджети и стандартни процеси, които лимитират техните възможности и необходимостта да провеждат по-големия реинженеринг „чисто състояние“.

**3.2.2 Реинжинеринг „чисто състояние” - предимства и недостатъци.**

При реинженеринг „чисто състояние” процесите се подлагат на реинженеринг за да отговорят на изискванията на организацията. При използване на този метод не съществуват предопределени ограничения. В идеалния случай разработчиците могат да създадат система, оптимална за конкретната организация. В случая на използване на ERP система, дадения подход предполага последователно провеждане на реинженеринг, а след това избор на ERP система. Така, софтуерът се „настройва” според организацията, в която е внедрен реинженеринговия проект, т.е. по модел, получен в резултат на реинженеринга „чисто състояние” [12].

Предимствата за организациите, който изберат този тип ERP система е, че не са ограничени от конкретни инструменти. Така, при реинженеринг „чисто състояние” може да бъде използван целия набор от инструменти. Тъй като всяко едно средство за реинженеринг натрупва ограничения и носи определени предпочитания, използването на няколко средства може да има значителни предимства в сравнение с използването на един единствен инструмент. Организациите, които имат уникални процеси, създаващи стойност, често следят за това, те да не бъдат включени в базите данни на консултантите или в ERP системите. Друго сериозно предимство породено от неограничеността е, че с времето процесите непрекъснато се развиват. Ако формата за реализация на процеса се промени, това може да доведе до „надграждане“ с бъдещи версии на ERP системата. При този метод за реинженеринг, организациите създадат нови подходи към решаване на проблеми. Това е особено важно в ситуациите, при които реинженеринг технологията създава конкурентно предимство. При провеждане на реинженеринг „чисто състояние” няма съмнения, къде е реинженеринга и къде е внедряваната технология. Той е инструмент за създаване на процеси при използваните нови технологии - например, Интернет, сканиране на бар код, сканиране на QR (Quick Response) код, RFID (Radio-frequency identification) технологията, или технологии за „пикиране“ на поръчките в склада като Pick by Voice и Pick by Light, когато те станат достъпни. При използване на такива технологии не винаги е известно, как поддържащите процеси ще работят в рамките на новите технологии.

Естествено и този подход има своите недостатъци. Процесите могат да се окажат оптимални само частично. Въвеждането на такъв реинженеринг е изключително скъпо. Той изисква допълнителни разходи на средства и време за развитие и внедряване на избраната форма за реализация на процеса. Налага се да се използват многобройни консултанти, което съществено увеличава разходите за имплементиране на процеса.

* 1. **Реинженеринг и ефективност**

Реинженерингът често се свързва с приложението на нови информационни технологии в организациите, с цел постигане на конкурентно предимство чрез преструктуриране на бизнес процесите. Реинженерингът обаче не е синоним на автоматизация. Автоматизацията ни осигурява по-ефикасен начин на правене на нещо, реинженеринга фундаментално преосмисля и разгръща процеса.

Реинженерингът не е синоним на преструктурирането. На организационно ниво на анализ, преструктурирането води до промяна на броя на нивата и йерархията на организацията. Традиционно, организационните структури се изграждат или около продукти, или около функции (а понякога и географски). Реинженерингът фокусира върху работния процес или поток, независимо от нивото на йерархия, функционалната единица или продукта. Обект на интерес при преструктурирането е идентифицирането на различните организационни компоненти, които трябва да се променят, така че да осигурят процеса.

Реинженерингът често включва препроектиране на работата, но това не е същия феномен, като традиционното работно проектиране, което акцентира върху нивото на усилия, умения и структурата на работа (например, идентифициране на основните задачи или работни измерения, които трябва да са налице, за да се мотивират индивидите). Естествено, проектирането на работата в тази насока води до желаните организационни резултати (например, малко отсъствия и текучество, висока продуктивност). Реинженерингът, за разлика от традиционното работно проектиране, *фокусира върху потока или логическата взаимовръзка между задачите*, а не върху проектирането на самите задачи (например, кои дейности могат да се изпълняват паралелно и кои последователно).

Макар, че намаляването на обема и реинженеринга понякога се използват като взаимнозаменяеми, те са фундаментално различни. Повечето реинженерингови проекти имат за цел да идентифицират излишния капацитет или ресурси, които последователно се елиминират при свиването. Това води до съкращаване на персонала и свиване на организацията. Намаляването на обема изисква организационно препроектиране, а това налага някои реинженерингови действия, но усилията при свиване се насочват основно към редуциране на това, което съществува в организацията, докато при реинженеринга се преконфигурира това, което съществува.

Като цяло, чрез реинженеринга се проектира драматична промяна на организационната траектория. Повечето организации предприемат реинженерингови проекти по простата причина, че стратегическите цели (конкурентно предимство) в съвременната динамична среда и непрекъснат натиск за промяна, не могат да се постигнат чрез рутинни действия и статични процеси. По същество, реинженеринга се свързва тясно с приложението на информационните технологии за преоформянето на бавни, неудобни процеси и фокусира върху желаните резултати, а не върху функционалните или единични нужди [15].

В литературата има много малко систематични изследвания върху реинженеринга и почти никакви за връзката му с организационната ефективност. Повечето автори идентифицират различни случаи на прилагане на реинженеринг в организации чрез проекти. Хамър и Чампи (1993) [20], например, проучват успешни реинженерингови действия на различни фирми, като Hallmark, която проектира картички по нов начин. На реинженеринга обикновено се дължат фундаменталните подобрения на различни индикатори на бизнес съвършенството.

Диксън и екип (1994) провеждат едно от малкото изследвания на множество реинженерингови проекти и факторите, свързани с техния успех [14]. Те проучват 23 случая на реинженеринг за да определят елементите, свързани с успешните реинженерингови усилия. Стигат до извода, че успешния реинженеринг се характеризира с ясна визия за бъдещето и специфични цели за промяна, с използването на информационни технологии, съпричастност и ангажираност на висшия мениджмънт, ясни контролни точки (milestones) и измервания, обучение на участниците в процеса и работа в екип. Тези автори обаче не оценяват систематично отражението на реинженеринга върху организационната ефективност. Вместо това те подчертават, че всеки един от тези 23 случая е успешен проект, въвеждащ по-добрата практика. Единствената характеристика, различаваща реинженеринга от другите видове усилия за организационна промяна е *модификация на организационната посока*, т.е. промяна в направлението на целите. Например, гъвкавостта замества намаляването на разходите, усилията необходими да се наложи продукта на пазара се базират на конкурентните характеристики на стоките или услугите, усъвършенстването на процесите е ключова цел. Чрез реинженеринга, набора от организационни приоритети съществено се променя. Този факт обяснява защо успеха му в организациите не може да бъде предсказан с висока степен на точност. Повечето организации притежават *огромна инерция* – поради причини произтичащи от очакванията на външната среда, нарушаване на статуквото, липса на идеи за нови алтернативи и недоверие сред членовете на организацията. Цялостната промяна на ориентацията на организацията среща силни съпротивителни сили на всички организационни нива. Ето защо броят на абсолютно успешните реинженерингови проекти все още не е толкова голям.

Този извод се налага и проучването на CSC - консултантска фирма, която инициира реинженеринга като процес на промяна [32]. На базата на 497 компании в САЩ и 1245 европейски компании, това изследване определя, че 69% от фирмите в САЩ и 75% от европейските сe ангажират с поне един реинженерингов проект. 85% постигат много малко или нищо в своите усилия. Около 50% променят пазарния си дял, но едва 3% реализират тотална промяна в генералните цели. Изводът, който се налага е, че само реинженеринг не е достатъчен за постигането на желаната промяна. Той трябва да се интегрира с други усилия за промяна, определени от общата корпоративна стратегия. Липсата на емпирични резултати оставя без отговор много въпроси по отношение на реинженеринга като стратегия за промяна, чрез която се постигат по-високи нива на организационна ефективност и бизнес съвършенство.

Целево-адаптивните организации прилагат три основни стратегии за организационна промяна: TQM, намаляване на обема и реинженеринг. Макроикономическите, социополитическите и външнотърговските приложения на тези три стратегии не се анализират в доклада. Например, цели като отражението на корпоративното свиване върху безработицата, връзката между адаптирането на TQM и националната конкурентоспособност и прилагането на реинженеринга за намаляване на вътрешния дефицит са извън обсега на тази глава.

Предмет на изследване са различните аспекти на организационната ефективност, която се постига чрез интегриране на тези три метода за организационна промяна. Разбира се, за да се изгради теоретична и емпирична изследователска основа, трябва да се идентифицира какво включват или изключват тези конструкции. За всяка стратегия е направен анализ на връзката й с организационната ефективност. Генералните изводи, които се налагат са:

* *Трите стратегии за промяна имат шест общи елемента.* Те свързват в единна система TQM, свиването и реинженеринга, като: (а) Инициират трансформационни промени, насочени към вътрешните части на организацията; (б) Изискват изграждането на екипни структури и съпричастност. (в) Фокусират върху подобренията и рационализациите на процеса. (г) И при трите метода съпричастността и ангажираността на висшия мениджмънт са ключови елементи за успеха. (д) На практика изискват адекватни културни нагласи в организацията, които да поддържат продължителното подобрение на качеството, свиването свързано с намаляване на разходите и реинженеринга. (е) В основата на всеки метод е ясната визия за бъдещето; тя е средство за постигане на нови, по-добри и по-ефективни условия, а не начин за излизане от негативни и неудобни ситуации.
* *Трите стратегии за промяна проектират и създават нещо различно.* На организационно ниво на анализ, намаляването на обема свива организационните граници (използват се по-малко ресурси), което води до по-високи нива на ефикасност. Реинженерингът усъвършенства организационните процеси, следствие на което се оптимизират резултатите. TQM трансформира организацията в бизнессъвършена (стремеж към нулеви дефекти и удовлетворяване на изискванията на потребителите. Трите стратегии логически еволюират от по-малки мащаби (свиване) към по-интегрирани процеси (реинженеринг) до перфектност (TQM). По аналогичен начин в йерархична прогресия се извършва придвижването от ефикасност (свиване) към ефективност (реинженеринг) до превъзходство (TQM).
* *Нито една от трите стратегии няма директна връзка с организационната ефективност, въпреки че при определени условия се постигат положителни резултати.* От една страна, се приписват големи успехи, и огромна част от организациите предприемат една от тези три стратегии за промяна. От друга, емпиричните изследвания за индикиране на ефективността са ограничени. Също така, последните проучвания показват, че голяма част от организациите, които прилагат тези три стратегии не постигат желаните резултати. Във всеки индивидуален случай, начина на приложение е по-важен от факта, че се инициира промяна.
* *Няма съгласие по отношение на причините свързани с евентуалните неуспехи в социалната практика.* Въпреки че, съществуват доказателства за положителна връзка на всяка една от стратегиите с ефективността, се отчитат и много отрицателни ефекти. Освен лошото приложение е възможно да съществуват и други динамики. Без систематични проучвания не могат да се изяснят причините, които водят до влошаването на организационното съвършенство. Въпреки че, принципи-те и процесите на TQM, свиването и реинженеринга са “добри” управленски практики, повечето от организациите, които предприемат тези усилия за промяна не реализират напълно предварително поставените цели. Липсата на успех се дължи на факта, че всеки от тези методи цели глобални организационни промени. Съпротивителни сили като човешките ресурси и инертността в бизнеса оказват влияние на ефективността. В случай на реинженеринг, радикалната промяна на процесите създава дискомфорт и негативни нагласи в персонала, а това безусловно води до отрицателни резултати. При намаляване на обема, страха, недоверието и несигурността са фактори, които ограничават ефективността. Аналогичен е случая с TQM, който изисква промяна на фирмената култура и налагането на нови принципи в управлението.
* *Някои ключови въпроси, като времева рамка, критерии за измерване, стратегия и политика на приложение, свързани с TQM, намаляването на обема и реинженеринга остават неизследвани.*

Тези три доста популярни стратегии за организационна промяна се прилагат в реалната практика на високо резултатните компании [6]. Съществуват безспорни доказателства за положителното въздействие върху ефективността и начина на функциониране на системата, но ако не се прилагат правилно те са безполезни и дори вредни. Интегрирането на стратегиите за организационна промяна е необходимо условие за постигане на организационно съвършенство, една област, обект на важни научни проучвания.

**Използвана литература:**

1. Кош, Р., Принципът 80/20, София, 2003
2. Пенчев, Р., Управление на проекти, С., 1998
3. Щуб, А. и екип, Управление на проекти, т. 1, Делфин прес, Бургас, 1994
4. British Standard, “Investors in people”, ИК, Семинар, Банкя, 23-24 февруари, 1999, Училище по мениджмънт, НБУ
5. Business Week, June, 2002, John Byrne
6. Cameron et al., Enhancing organizational performance, NY, 1998
7. Cameron et al., Relationships between quality, culture and organizational effectiveness, 1995
8. Cameron, Casestudy: Effects of downsizing, 1997
9. Cameron, Whetten, Total Quality management, 1996
10. Cole, Empirical study: Relationships between downsizing and organizational effectiveness, 1993
11. Crosby, P.B., Quality Without Tears, McGraw Hill, 1979
12. Daniel E. O'Leary, Enterprise Resource Planning Systems, 2001
13. Deming, W., Quality, productivity and competitive position, MIT Press, 1986
14. Dixon et al., 23 reengineering cases
15. Dixon et al., Multiple reengineering projects, 1994
16. Easten, Jarel, The effects of TQM on Corporate performance, Journal of Business
17. Faigenbauп, Total Quality Control, McGraw Hill, 1961
18. Garvin, D.A., “Managing quality”, The Free Press, 1988
19. Hammer, Champy, Reengineering the corporation, Harper, NY, 1993
20. Hammer, Champy, Successful reengineering activities, Harper, 1993
21. Imai, M., Managing the New product process, Harvard Buisiness Review, 1986
22. Juran, J.M., Quality Control Handbook, McGraw Hill, 1989
23. Kozlowski et al., Case Study: Unanswered Questions – reasons to negative results, 1993
24. Kozlowski et al., Research on individual outcomes, 1993
25. Kozlowski et al., Techniques for making organizations effective, Free Press, 1993
26. Mc Kinsey & Co: Аn empidical investigation, Journal of Business, 1998
27. Peterson and Cameron, Enhancing organizational performance, NY, 1998
28. Rath and Strong survey of Fortune 500 companies, Journal of Business, 1998
29. Tomasko, Organizational responses to environmental change, McGraw Hill, 1987
30. Turner, R.J., The handbook of project-based management, McGraw Hill, 1992
31. [www.qualitydigest.com](http://www.qualitydigest.com)
32. [www.reengineeringdigest.com](http://www.reengineeringdigest.com)

1. # *VUCA* **е акроним от:** [Volatility](http://en.wiktionary.org/wiki/volatility) **(динамика на промените**); [**U**ncertainty](http://en.wikipedia.org/wiki/Uncertainty) **(несигурност)**; [**C**omplexity](http://en.wikipedia.org/wiki/Complexity) **(комплексност)**; [**A**mbiguity](http://en.wikipedia.org/wiki/Ambiguity) **(неопределеност).**

   [↑](#footnote-ref-1)