



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на

регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

University of Agribusiness and Rural Development

Bulgaria

<http://science.uard.bg>

STRATEGIES FOR IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE

Delyan Plachkov

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: This study explores the dynamics of organizational change as an inherent feature of modern life and effective management. It examines the key external and internal forces that drive the need for change, and categorizes organizational transformations into adaptive, innovative, and radically renewing types. The paper outlines major strategies for managing change, including directive, negotiation-based, normative, analytical, and action-oriented approaches, along with the conditions under which they are implemented. It also presents two models for strategic development management – reactive and actively systematic – as well as a real-time change model. Special attention is given to the key factors influencing strategic choice, such as change tempo, resistance, power dynamics, and information requirements. The conclusion emphasizes the manager’s responsibility to adapt to evolving environments and the importance of flexible, informed, and timely decision-making in managing organizational transformation.

Keywords: organizational change, change management strategies, innovation, resistance, leadership, adaptation, strategic development, models of change.

СТРАТЕГИИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОМЕНИ

Делян Плачков

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Резюме: Настоящото изследване разглежда динамиката на организационната промяна като неотменима характеристика на съвременния живот и управление. Анализирани са основните външни и вътрешни сили, предизвикващи необходимост от промяна, както и различните типове организационни трансформации – адаптивни, иновационни и радикално обновяващи. Представени са основните стратегии за управление на промяната, включително директивна, чрез преговори, нормативна, аналитична и насочена стратегия, както и условията, при които се прилагат. Включени са също два модела за управление на стратегическото развитие – реактивно и активно систематично управление, както и реалновремени подход към промяната. Особено внимание е отделено на ключовите фактори, определящи избора на стратегия за промяна, като темп на промяна, съпротива, властови позиции и информационна зависимост. Заключението подчертава отговорността на мениджърите при адаптация към променящата се среда и значението на гъвкавото, информирано и навременно управление на процесите.

Ключови думи: организационна промяна, стратегии за управление, иновации, съпротива, мениджмънт, адаптация, стратегическо развитие, модели на промяна.

УВОД

Съвременният начин на живот се характеризира с нарастваща динамика и несигурност. Единственото сигурно нещо в съвременния човек или организация е непрекъснатата промяна като средство за приспособяване към изменящото се обкръжение. За да оцелеем в този непрекъснато променящ се свят, ние се стараем да се приспособим към обстоятелствата и събитията около нас. Групите и организациите по хода на развитието и съзряването си също търсят да се приспособят към протичащите около и вътре в тях промени.

Промяната означава преминаване от едно, съществуващо състояние на разглежданата система в друго, желано, по - пълно удовлетворяващо изискванията ни състояние. Умението да се предвижда необходимостта и да се реагира своевременно и адекватно на промените се превърна в определящ фактор за успеха на организации, групи и дори на отделната личност¹. Промяната в организацията се осъществява винаги под влияние и натиск на сили, намиращи се извън или вътре в разглежданата организация.

ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ СИЛИ НА ПРОМЯНАТА

Външни сили на промяната

Една от най-важните външни сили, налагащи потребност от промяна е пазарът и свързаните с него фактори като цена, реклама, начин на обслужване, нови продукти. Към външните сили за промяна може да се отнесе и промяната в технологиите. Като съществена външна сила за промяна технологиите се проявиха през последните години. Промените в

¹ Davchev, A. (2017). Creating comfort at the workplace as a competitive advantage of the business organization on labor market. *New Knowledge Journal of science*, Vol. 6, N 2.

Davchev, A. (2017). Opportunities to Minimize the Weaknesses Related with the Temporary Work in Tourism as a Basis for Sustainable Sector Development. *Opportunities to Minimize the Weaknesses Related with the Temporary Work in Tourism as a Basis for Sustainable Sector Development*.
<https://regions.uard.bg/index.php/jubilee/jisc/paper/view/144>

заобикалящата ни среда също влияещи върху потребността от промяна. Ръководителите трябва да познават пулса на съвременните движения с обществено значение. Те не могат да контролират тяхното формиране, действие и развитие, но до голяма степен съдбата на голяма част от фирмите зависи от тях.

Външните сили за промяна са извън контрола на ръководителя. Те са неуправляем фактор, оказващ влияние върху планираните резултати на фирмата и организациите.

Вътрешни сили на промяната

Вземане на управленски решения - решенията могат да не се вземат навреме, да бъдат неправилни или изобщо да не се вземат; възможно е взетите решения да бъдат неадекватни на управленската ситуация, което да доведе до допълнителни непредвидени проблеми;

Комуникации - известно е, че в основата на добрия управленски успех стоят комуникациите; нарушаването на ритъма на комуникиране може да предизвика влошаване на обслужването, намаляване на оборота и загуба на клиенти; всичко това води до формиране на потребност от промяна в начина на организиране и функционирането на системата от информационни връзки във фирмите и организациите²;

Междудличностни отношения - до голяма степен те предопределят социалния климат и могат да се разглеждат в различна плоскост: ръководители - подчинени, подчинени - подчинени, ръководител – ръководител и т.н.; нарушаването на хармонията в тези отношения може да предизвика различни социални ефекти - организирани недоволства (стачки), неадекватно изпълнение на служебните задължения, напускане на работа и т.н.; ръководството трябва да установи причините за тяхното проявление и след като оцени необходимостта от решаването им като проблем да пристъпи към съответна промяна.

ТИПОВЕ ПРОМЯНА

Адаптивната промяна е с най-ниска степен на сложност, разходи и риск (несигурност). Тя е свързана с внедряване на традиционни, вече изпитани от дадена организация промени или директно заимствани от друга организационна единица в същата организация. Адаптивните промени не предизвикват особен страх у персонала, тъй като той вече ги познава. Като пример, илюстриращ такава промяна, ще посочим въвеждането на трисменен режим на работа в цех на завод, в който повечето от цеховете работят традиционно по този начин.

Обновяващата (иновационната) промяна заема средна позиция, що се отнася до степента на сложност, разходите и риска. Тя е свързана с въвеждане на начин на работа, нов за цялата организация. Като пример за иновационна промяна може да се посочи внедряването на нова, по-ефикасна, но вече изпитана от други производители технология за производство на традиционен за фирмата продукт. По-високата степен на неизвестност, а следователно и на несигурност прави страха от промяната един от основните проблеми за успеха на нововъведението.

Радикално обновяващите промени имат подчертано пионерски характер и са свързани с внедряването на изцяло нови системи. Съвсем естествено е те да се отличават с най-висока степен на сложност, разходи и риск, но и с най-голяма потенциална изгода. Промените от този тип са най-сложни за внедряване и най-силно застрашаващи доверието в мениджърите и сигурността на работните места на служителите. В много случаи те засягат изгражданата дълги години фирмена култура. Много илюстративен пример за такъв тип промени е началната фаза на внедряване на автоматизацията на технологичните процеси и на роботизацията в индустрията³. Известна е негативната реакция на работната

² Asenov, K. (2025). Metaphysics of the city. Secularism and theocracy. The antagonism "with God" or "without God". New knowledge Journal of science, 13(3).

³ Asenov, K. (2019). Globalizatsiya, urbanistichna hipertrofiya i iкономическо развитие. In Proceedings of the International scientific and practical conference "Bulgaria of regions, pp. 39-46.

сила и на голяма част от ръководителите при първите стъпки, свързани с внедряването на тези радикални нововъведения, които впоследствие доведоха до индустриалната революция.

Съпротивата срещу промените расте с нарастване на степента на сложност и риск, т.е. при преминаване от адаптивен към иновационен и към радикално - обновяващ тип промяна.

* степен на сложност, разходи, риск

* потенциал на съпротива срещу промяна



Източник: Ringberga, T; Reihlenb, M; Rydenc, P; The technology-mindset interactions: Leading to incremental, radical or revolutionary innovations

СТРАТЕГИЯ ЗА ПРОМЯНА

Под "стратегия" за промяна разбираме последователен подход, избран в зависимост от обстоятелствата. Няма една - единствена най-добра стратегия. Изборът и успехът на определена стратегия зависи от конкретната ситуация.

Класификация

- Директивна стратегия
- Стратегия чрез преговаряне
- Нормативна стратегия
- Аналитична стратегия
- Насочена стратегия

ДИРЕКТИВНА СТРАТЕГИЯ - при избор на директивна стратегия, ръководството решава какво да се направи и въвежда промяната, като в минимална степен включва други служители. При нея почти няма отклонение от първоначалния план⁴. Директивните стратегии често се насочват към промени, които трябва да се проведат бързо и със сигурност изискват както силна лична власт, така и власт, произтичаща от заеманата

⁴ Stouten, J., Rousseau, D.M. & De Cremer, D. (2018) Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. Academy of Management Annals, 12(2), 752-788.

длъжност. Нужно е да се притежава цялата съществена информация, както и възможността да се преодолее или потисне съпротивата. Често директивните подходи се използват в ситуация на криза - „притиснати до стената”, „единствения изход” и т.н.- като в случай на спад в търсенето или силна конкуренция. При този подход засегнатите просто трябва да се подчинят на промяната⁵.

СТРАТЕГИЯ ЧРЕЗ ПРЕГОВАРЯНЕ - когато се работи със стратегиите чрез преговаряне, ръководството все пак е инициатор на промяната, но е готово да преговаря с други групи за нейното въвеждане и за отстъпките, които могат да се направят. Стратегиите чрез преговаряне отнемат много по-дълго време, защото се водят преговори с други участващи страни и резултатите могат да се предвидят малко по-трудно, тъй като не могат да се знаят предварително какви ще бъдат направените отстъпки. Тук обаче засегнатите от промените поне имат някакво право на мнение и могат да се почувстват свързани с тях. Преговарянето за промени в трудовата дейност в замяна на увеличаване на заплатите и премиите - наричано често „преговори по производителността” - е пример за този подход.

НОРМАТИВНА СТРАТЕГИЯ - Когато се използва нормативна стратегия, се отива към нещо повече от съгласие със специфичните промени. Стремещт е да се насочи ангажираността на засегнатите не само към специфичните проблеми, но и към общите цели на организацията. Оттук и подзаглавието „с ум и сърце”, При промяна на качеството на продукцията или услугата например, вместо да се създават нови процедури и дисциплина, целта е служителите да се направят съпричастни на идеята за високото качество и да се стремят към него чрез непрекъснато предлагане на подобрения и участие в проектите по качеството и в кръжоците по качество, както е в много фирми, насочени към прилагане на стратегията за „Тотално качество”. Понякога се привличат консултанти по организационно „поведение”, специалисти по индивидуално и групово поведение, за да се съдейства на процеса на промяната на ценности и нагласи към работа.

АНАЛИТИЧНА СТРАТЕГИЯ - Аналитичните стратегии използват специалисти за изследване на ясно определени проблеми. Често управленските екипи, включващи експерти от главното управление или специалисти консултанти, работят върху специфичен проблем - като промяна на снабдителната мрежа или разстановка на металообработващ цех. По принцип подходът е строго управленски и в резултат довежда до оптимални отговори, без да се съобразява много с възприемането му от засегнатите.

НАСОЧЕНА СТРАТЕГИЯ - Стратегиите, насочени към действие, се различават по две неща от аналитичните. Първо, проблемът е по-неясно определен. Второ, включените често образуват група, в която не преобладават началници — участват членове на група, които най-вероятно ще бъдат засегнати от промяната. Групата опитва известен брой подходи и се учи от пробите и грешките⁶.

Модел за управление на стратегическото развитие и промяната

1) реактивно управление – при този модел на управление на промяната промените са постепенни. Те са отговор на измененията на средата (развитие на продукти, услуги, пазари.) Стратегически решения; напускане на пазара, излизане на международни пазари, въвеждането на нови техники и технологии; Метод на проби и грешки; Изходът от кризисно състояние се постига чрез логическо търсене на правилното решение.

2) активно специално управление – Изследване на средата и на тази основа постепенни стратегически промени; Този подход е ефективен когато липсват резки стратегически промени на пазара, т.е. когато скоростта на измененията не е по-голяма от

⁵ Hubbart, J. A. (2024). Organizational Change: Implications of Directive Change Management. Human Resources Management and Services, 6(2): 3457

⁶ Asenov, K. (2021). Sketches on anthropogenesis and the new reality. Proceedings of the International scientific and practical conference “Bulgaria of regions”, pp. 16-19.

скоростта на реакция на фирмата; Идеята за промените се движи нагоре или надолу; липсва системна работа за генериране на нови идеи⁷;

3) активно систематично управление – При този тип управление се използват историческите тенденции и резултати (дългосрочно планиране) Характеризира се със задълбочени анализи и прогнози на външната среда;

Моделът на стратегически промени в реално време

Моделът представлява едновременното планиране и реализация на различните изменения в рамките на организацията. На първо място са потребностите на настоящия момент. Провеждат се събрания където присъстват всички които имат отношение към измененията. В процеса на обсъждане се включва всеки който може да допринесат за крайния успех. За успеха на промените е нужен постоянен мониторинг на външната среда.

ФАКТОРИ, ОПРЕДЕЛЯЩИ ИЗБОРА НА СТРАТЕГИЯ

Известен брой фактори могат да определят избора на стратегия за управление на промените. Това са:

- Темп на промяната
- Степен и вид на очакваната съпротива
- Основата на властта на инициатора
- Обем на нужната информация
- Рисковете

1. Ръст и вид на очакваната съпротива. Ако всички други фактори са еднакви, колкото по голяма е очакваната съпротива, толкова по-трудно е тя просто да се смаже и толкова повече мениджърът трябва да се придвижи към десния край на континуума, за да намери начин да я намали.

2. Позициите на инициаторите, сравнени с тези на съпротивляващите се, особено по отношение на властта. Колкото по-малко власт има инициаторът по отношение на другите, толкова повече инициаторът мениджър трябва да се придвижва вдясно на континуума. Обратно, колкото по-силна е позицията на инициатора, толкова повече той или тя могат да се движат наляво.

3. Лице, което има нужната информация за проектиране на промяната и енергия за въвеждането ѝ. Колкото повече инициаторите очакват, че ще имат нужда от информация и съпричастност от други, за да се помогне проектирането и въвеждането на промяната, толкова повече те трябва да се придвижва надясно. Спечелването на полезна информация и ангажираност изисква време и участието на други.

4. Рискове. Колкото по-голяма е възможността за риск в кратки срокове в работата на организацията и за оцеляването ѝ, ако не се промени съществуващата ситуация, толкова по-наляво трябва да се придвижваме. Усилията за организационни промени, които не се съобразяват с тези фактори, неизбежно се сблъскват с проблеми. Обща грешка на някои мениджъри например е да действат много бързо и да въвлечат твърде малко хора, независимо от факта, че те нямат цялата информация, от която наистина се нуждаят, за да проектират правилно промяната⁸.

В някои случаи обаче познаването на четирите фактора не може да даде на мениджъра възможност да направи удобен и очевиден избор. Да разгледаме случай, в който мениджърът има слаба позиция в сравнение с хората, които той мисли, че се нуждаят от промяна, и се сблъсква със сериозни последици, ако промяната не се въведе веднага. Такъв

⁷ Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613–627

⁸ Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Camp, S. M. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–492.

мениджър е явно подложен на натиск. Ако не може по някакъв начин да увеличи властта си, той е заставен да избере някаква компромисна стратегия и да преживее трудни времена.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Независимо колко добре е свършена работата по избора на стратегията за промяната, винаги може да се случи нещо неочаквано по време на въвеждането. Само чрез внимателно следене на процеса своевременно може да се определи непредвиденото и да се реагира разумно.

Отговорността за правилният избор на стратегия за осъществяване на организационни промени е изцяло на мениджърите на организацията. В света на бизнеса, който продължава да става все по-динамичен, последиците от лошия избор ще стават все по-сурови.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Asenov, K. (2019). Globalizatsiya, urbanistichna hipertrofiya i iкономическо razvitie. In Proceedings of the International scientific and practical conference "Bulgaria of regions", pp. 39-46.
2. Asenov, K. (2021). Sketches on anthropogenesis and the new reality. Proceedings of the International scientific and practical conference "Bulgaria of regions", pp. 16-19.
3. Asenov, K. (2025). Metaphysics of the city. Secularism and theocracy. The antagonism "with God" or "without God". *New knowledge Journal of science*, 13(3).
4. Davchev, A. (2017). Creating comfort at the workplace as a competitive advantage of the business organization on labor market. *New Knowledge Journal of science*, Vol. 6, N 2.
5. Davchev, A. (2017). Opportunities to Minimize the Weaknesses Related with the Temporary Work in Tourism as a Basis for Sustainable Sector Development. Opportunities to Minimize the Weaknesses Related with the Temporary Work in Tourism as a Basis for Sustainable Sector Development. <https://regions.uard.bg/index.php/jubilee/jisc/paper/view/144>
6. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Camp, S. M. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-492.
7. Hubbart, J. A. (2024). Organizational Change: Implications of Directive Change Management. *Human Resources Management and Services*, 6(2): 3457
8. Ringberg, T., Reihlen, M. & Rydén, P. (2019) The Technology-Mindset Interactions: Leading to Incremental, Radical or Revolutionary Innovations. *Industrial Marketing Management*, 79, 102-113.
9. Stouten, J., Rousseau, D.M. & De Cremer, D. (2018) Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
10. Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613-627