



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>

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

Plamena Plachkova

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: This paper examines organizational change as an inevitable process in today's dynamic environment and focuses on the strategies used to manage it effectively. It analyzes the external and internal forces driving change and identifies three primary types of transformation: adaptive, innovative, and radically renewing change. Based on these types, five strategic approaches are presented: directive, negotiation-based, normative, analytical, and action-oriented strategies. The paper also explores models for strategic development—reactive, actively specialized, and systematically proactive—as well as the concept of real-time change. It identifies key factors influencing the choice of strategy, including the level of resistance, change tempo, leadership dynamics, and information requirements. The study emphasizes the role of the manager in making flexible, informed, and timely decisions to ensure successful adaptation and innovation.

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

УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА

Пламена Плачкова

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Резюме: Настоящото изследване разглежда организационната промяна като неизбежен процес в съвременната динамична среда и поставя акцент върху стратегиите, чрез които тя може да бъде управлявана ефективно. Анализирани са външните и вътрешните сили, предизвикващи необходимост от промяна, както и основните типове трансформации – адаптивна, обновяваща и радикално обновяваща промяна. Въз основа на тях са представени пет стратегически подхода: директивна, чрез преговори, нормативна, аналитична и насочена стратегия. Разгледани са също модели за стратегическо развитие – реактивен, активно специален и активно систематичен модел, както и концепцията за реалновременна промяна. Изведени са основните фактори, влияещи върху избора на стратегия, включително степента на съпротива, темпа на промяната, лидерските позиции и информационните изисквания. Изследването подчертава ролята на мениджъра в процеса на вземане на гъвкави, информирани и навременни решения с цел успешна адаптация и иновация.

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

ВЪВЕДЕНИЕ

Същността и природата на промяната като категория в икономическата наука е обект на научни изследвания от началото на ХХ век. Твърденията на авторите се свеждат до нейното разглеждане като: „...явление, което е твърде често срещано и засягащи всички хора. Никога преди в историята на човечеството до сега не е имало толкова много и толкова често промени...“. Промяната е не само необходимост, но и нещо толкова естествено, че човешкото съществуване е немислимо без нея.

Анализирайки съвременните теории в областта на промяната като социален феномен, не можем да не посочим името на Уинфърд Дъч Холанд. Многобройните му публикации намират голямо практическо приложение в много фирми, които по една или друга причина да променяли своята дейност. Според този автор 80-те години са десетилетие на откритие на промяната. През този период фирмите, в рамките на една година предприемат повече промени, отколкото през цялото предишно десетилетие.

В най-общ смисъл промяната е друг вид, друга същност, качество или състояние, различно от предишното.

Проблемът за промените в организациите е особено актуален в динамично развиващата се среда на нашето време и едновременно с това е доста сложен. Тази сложност произтича от факта, че основните промени протичат във всички процеси / социални, икономически, политически, междуличностни и личностни/, засягащи пряко и косвено външната и вътрешната среда на организацията. Тези промени водят до нови очаквания, претенции, изисквания, отнасящи се до цялостната дейност на организацията¹.

В двадесет и първи век – векът на динамичното развитие, приспособяването към промените и възприемането на иновациите е равнозначно на оцеляване, на възможност за продължаване на съществуване на организацията и нейното по нататъшно развитие².

¹ Plachkov, D. (2019). Financial risk management in agriculture. In Proceedings of the International scientific and practical conference “Bulgaria of regions”, Vol. 2, No. 1.

² Davchev, A. (2018). Promoting Sales by Introducing and Optimizing Algorithms for Working in the Touristic Sector. UARD Jubilee International Scientific Conference. pp. 299-306.

А ако не се усети промяната?

Ако липсва способност за усещане на промените, това е опасно. Тогава се проявява синдромът на „сварената жаба“ . Осезателните органи на жабата са така устроени, че не реагират на постепенни плавни промени на звук, налагане, зрителен образ и топлина. Ако се сложи жаба в джезве и водата се подгръва бавно, жабата ще се свари без изобщо да го усети и при това доволна и щастлива, че си „джапа“ на топло. Синдромът на „сварената жаба“ ще се наблюдава все по-често при всички фирми, които не са създали или са се лишили от органи за контакт със средата , или ако са ги създали, не са ги донастроили на нисък праг на чувствителност.

Всяка организация, за да оцелее , трябва да бъде адаптивна, т.е. да е способна да се променя, за да отговори на измененията в средата. Поради тази причина промяната е не само един от най-важните процеси в една организация , а и единствената възможност за нейното оцеляване³.

Промяната в съвременния организационен свят е неизбежна и е по-скоро естествено състояние. Съществуват много причини, които принуждават организациите да се променят / промяна на технологиите, взрив на нови познания, морално остаряване на продуктите, природата на работната ръка/ и ако на тези причини не бъде обърнато внимание, това би се отразило пагубно на организационната ефективност. Организациите могат да реагират на необходимостта от промяна по различни начини. Единият е просто да се реагира на криза. Този начин е слаб и неефективен, тъй като се пренебрегва инициативността и контролът. По-пълноценен и ефикасен подход е планирането на промените и осъзнаването на необходимостта от структурирано отношение към тях във всички аспекти на организационната дейност⁴.

Настоящата разработка е с цел да се анализират основните причини за организационна промяна, като се разгледат както външните, така и вътрешните фактори, които я провокират. Чрез теоретичен преглед и практически примери ще се подчертае значението на навременното и адекватно управление на промените за успешното функциониране на съвременните организации.

СЪЩНОСТ И ВИДОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА

Организационна промяна

Промените са едно от малкото „сигурни неща“, които съпътстват дадена организация. Те са неизбежни, непрекъснати, понякога и нежелани, а понякога предизвикани. Организациите и хората изпитват нужда от промяна, но и се страхуват от нея. Мениджърите трябва да свикват с промяната. Те не трябва просто да реагират на промените около тях , трябва да ги предизвикват и управляват.

Определение: Организационната промяна /ОП/ може да бъде всяка промяна, която мениджърите осъществяват, за да променят начина, по който се извършва дейността на фирмата и се постигат нейните цели. Като ОП може да се разгледа най-елементарен процес – смяна на работното помещение, инсталиране на нова фотокопирна машина и т.н., до най-сложно изменение в структурата на организацията, нивата на управление и др.

³ Плачков, Д. (2024). Управление на пазарния риск във финансовите институции: практики и предизвикателства. Научни трудове на на Съюза на учените в България–Пловдив, серия А. Обществени науки, изкуство и култура, 7, 12-15.

Давчев, А. 2017. Правилният подбор и задържането на кадри като конкурентно предимство на бизнес организацията. Научни трудове на Съюза на учените–Пловдив. Серия А: Обществени науки, изкуство и култура, том 4, 124-126.

⁴ Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. Human Relations, 1 (1), 5–41.

<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Видове организационни промени:

Тактическа – непрекъснати еволюционни промени , провеждани в рамките на съществуващата организация на управление, непрекъснат процес на подобряване на съществуващите методи на управление , разпределение на правомощията и отговорностите.

Стратегическа – засяга основите на фирмената организация и поведение. Тя е основа за провеждане на тактическа ОП.

Пол Нат определя следните основни видове организационна промяна:



Фиг. 1. Основни типове организационна промяна на Пол Нат

Според това, дали са предварително подготвени и умишлено предизвикани от мениджърите или не, ОП могат да бъдат разделени на два основни типа:

Планирана промяна – свързана е с целенасочен подход към събитията. При нея мениджърът се опитва да изпревари бъдещето и да види организацията такава, каквато трябва да бъде, ако действа в бъдещето.

Промяна-реакция – тогава, когато промяната се извърши по причина, че действителността не отговаря на изискванията на настоящето –налице е отрицателно влияние върху дейността и резултатите от нея и мениджърите са принудени да предприемат някакви действия. Мениджърът никога не би могъл да предвиди бъдещето развитие в детайли , но предварително планиране може да ограничи и намали наличието на периоди на несъответствие между поведението на организацията и целите на мениджмънта.

ПРИЧИНИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА

Управлението на организационната промяна е процес, при който една организация планира, внедрява и контролира промени в своите структури, процеси и култура, за да се адаптира към вътрешни и външни фактори⁵:

1. Външни причини

1.1. Технологичен напредък – нови технологии налагат промени в производствените процеси, информационните системи или продуктите.

1.2. Икономически фактори – инфлация, рецесия, валутни колебания или промени в търсенето.

1.3. Конкуренция – поява на нови конкуренти или промяна в стратегиите на съществуващи.

⁵ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

1.4. Законодателство и регулации – нови закони или промени в нормативната база.

1.5. Социални и демографски причини – промяна в нагласите, ценностите или структурата на работната сила.

1.6. Глобализация – навлизане на нови пазари или необходимост от международна адаптация.

2. Вътрешни причини:

2.1. Нова визия или стратегия – промяна в ръководството или посоката на развитие.

2.2. Неефективност на текущите процеси – нужда от оптимизация, намаляване на разходи или подобряване на качеството.

2.3. Проблеми в културата или климата на организацията – ниска мотивация, високо текучество или конфликтни взаимоотношения.

2.4. Растеж или намаляване на обема на дейността – разширяване на пазари, сливания и придобивания или съкращения.

2.5. Информационни системи и дигитализация – нужда от внедряване на нови ИТ решения.

МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

1. Тристъпковият модел за промяна на Курт Левин

Курт Левин бе един от най-ранните изследователи на промяната. Основният му модел за промяна в три стъпки постави основата на голяма част от съвременната теория за промяна. Всъщност високо оцененият осем-стъпков модел на Джон Котър е вероятно разширяване на първоначалната версия на Левин. Въпреки че моделът на Левин изглежда опростен в сравнение с последващите, това беше началото на развитието на управлението на промените. Сам по себе си моделът има ограничено практическо приложение сега, но е полезно да разберем историческото му влияние и значение.

Левин идентифицира простия си подход към промяната в своя документ от 1947 г. „Граници в груповата динамика“, който анализира редица групови поведения в сложни, математически детайли. Три-етапната структура, която той идентифицира, залага, че успешната промяна се постига чрез процес на:

- Размразяване;
- Промяна;
- Замръзване⁶.

Стъпка 1. Размразяване /Unfreeze/

Хората са естествено устойчиви към промените и непознато. Именно тази първа стъпка на Левин, е предназначена да премахне или преодолее тази съпротива. Той твърди, че хората трябва да сменят навиците си и да бъдат принудени да разглеждат критичната ситуация и практики, за да могат те да видят проблемите и да разберат необходимостта от промяна. Това може да е трудно и може да изисква „катарзис“, за да се премахнат „предразсъдъците“.

„За да се отвори обвивката на самодоволството и самоуправството, понякога е необходимо да се създаде умишлено емоционално раздвижване.“

С други думи, за да започнете процес на промяна, трябва да започнете с разклащане на статуквото, така че хората да могат да виждат и приемат проблемите с текущото състояние на нещата.

Стъпка 2. Промяна

На този етап промяната се осъществява. Това ще включва определено ниво на хаос и катаклизми – цената, която трябва да се плати за трайна промяна. Първоначалните усилия, които изискват хората да се адаптират и усвоят нови умения, вероятно ще забавят

⁶ Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5–41.
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

организацията в началото, докато преходът не завърши. В зависимост от мащаба на промените, преходът може да бъде за дълъг период от време.

Стъпка 3. Замразяване /Freeze/

Този последен етап е този, който Левин определя като най-важен, като признава, че постигането на желано състояние не е достатъчна мярка за успеха на промяната. Въпреки краткосрочното подобрене, производителността може лесно да се върне към нивата преди промяна, ако не е подсилена и поддържана правилно. По този начин Левин твърди, че превръщането на промяната в постоянна трябва да бъде вградено в плана за промяна от самото начало. След като промяната е финализирана, е необходимо организирано усилване за „замразяване“ на новия начин на работа, за да се гарантира, че промяната е трайна и че хората не се изплъзват назад към по-познати навици.

Кърт Левин определя основната слабост в процесите на промяна с липса на внимание, произхождащо от човешкия фактор. Анализът на груповата динамика го кара да определи два значителни провала – преди и след прилагането на промяната: липса на подготовка и липса на последващи действия. След като нуждата от тези два елемента се изясни, мениджърите могат да се замислят за промяна.

Левин се счита за „баща на развитието на организацията“ и може би също може да бъде наречен баща на теорията за управление на промените.

2. Осем-степенния модел на Котър за управление на промяната

Осем стъпковият модел на Джон Котър предлага методология за успешна промяна.

Стъпки 1, 3 и 4 премахват замразяването на съществуващата култура на организацията⁷.

Стъпка 1. Установете чувство за спешност

- Дефинирайте спешни причини, поради които вашата организация трябва да се промени – конкурентоспособност, финансови показатели, развитие и пр.

- Задръжте инерцията и скоростта на спешност. 75% от мениджърите трябва да вярват, че статуквото е неприемливо, за да се започне с промените трябва вземете в предвид следните аспекти за участниците в промяната – какво ще спечелят, как ще се разрастнат, какви материални или нематериални блага ще извлекат от въпросната промяна

- Направете статуквото по-опасно от преминаването към неизвестното – покажете им цифров план (или някаква визуализация), попитайте ги, сменяйте темпа на конюнктура и ретроспекция, за да осъзнаят колко промяната е нужна на самите тях.

Стъпка 2. Формирайте мощна коалиция около промяната

Съберете група хора с власт изразяваща се с тяхната позиция, експертиза, достоверност, доказано лидерство и се доверете един на друг, за да водите заедно промяната.

За да създадете своя екип-мечта:

- Определете индивиди, които подкрепят промените, т.е. доверени, влиятелни хора
- Освен изпълнителния директор, включете хора от ключови функции, примерно HR, финанси и клиенти, ръководители на отдели или топ-изпълнители.

Стъпка 3. Създайте визия

Промяната ви се нуждае от вдъхновяваща визия за бъдещето, в което хората ще вярват и за което ще искат да работят. Въпреки това:

- Само 30% от времето на лидера се изразходва за „предвиждане“ и подготовка за бъдещето.

- Само 58% от лидерите смятат, че са „високо ефективни“ във вдъхновяването на другите към „предизвикателна визия за бъдещето“.

⁷ Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5–41.
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Направете визията си по-мощна:

- Комуникация на визията трябва да е за една минута или по-малко;
- Визията трябва да е силна, емоционална и привлекателна .

Стъпка 4. Предайте визията

Колко добре комуникирате визията, определя успеха на вашата промяна. Обмислете следното:

- 66% от служителите казват, че не получават достатъчно информация по време на промяна.
- 71% от служителите смятат, че мениджърите им не отделят достатъчно време за обяснение на плановете за промяна и цели.
- Не подценявайте колко време ще Ви е необходимо, за да обсъждате промените.
- Лидерите и мениджърите трябва да „водят разговора“ и да демонстрират необходимото поведение за промени

Стъпки 5, 6 и 7 са за превръщането на нещата в дългосрочни промени.

Стъпка 5. Премахване на препятствия

Разрушаването на бариерите дава възможност на хората да направят промяната реалност. Имайте предвид, че:

- 71% от ръководителите определят ангажираността и вземането на решения на служителите като „много важни“ за постигане на организационен успех.
- Но само 24% от ръководителите казват, че служителите в тяхната организация са вземащи решения и ангажирани.

За да засилите ангажираността на служителите:

- Помогнете на хората да разберат как тяхната работа допринася за по-голямата картина на промяната.
- Насърчаване на сътрудничество и обмен на информация, показвайки им какво ще спечелят те от промяната.
- Покажете на хората, че имате доверие в тях и им се доверете да вземат решения.

Стъпка 6. Планирайте и създайте краткосрочни успехи

Ранните успехи помагат на усилията за промяна да наберат инерция. Това може да се постигне чрез:

- Избор на проекти, които едва ли ще срещнат съпротива, може би чрез надграждане върху нещо, което вече работи.
- Насочване към проекти, които са постижими бързо и на ниска цена.
- Награждаване на хората, които помагат за осигуряване на краткосрочни успехи.

Стъпка 7. Консолидиране на подобренията

Котър казва, че промяната може да отнеме до десет години, за да бъде вградена, така че не декларирайте победа твърде скоро. Продължавайте, без да отстъпвате от:

- Промяна на системи, процеси и структури, които не отговарят на визията.
- Предлагане на редовно доказателство, че „новият начин“ работи ефективно (например подобрена ефективност, икономия на разходи, пазарна позиция и т.н.) – давайме примери, подкрепени с факти и поздравявайте за резултата⁸.

Стъпка 8 е за новата култура.

Стъпка 8. Изработка на промяната

Последната стъпка е да направим промяната „по начина, по който правим нещата тук“.

- Използвайте визията за промяна в процеса на привличане и набиране на персонал.
- Използвайте истории за споделяне на успех и примери за промяна в действието.

⁸ Асенов, К. (2025). Антропология на управлението. Пловдив. Издателство Талант.

- Създайте път за промяна на ръководството, така че промяната да бъде ръководена от хора с по-голямата картина в ума.

3. Модел за организационен растеж на Грейнър

Редица автори предлагат други модели за извършване на промяната в организацията, които стават принципно близки до предложенията на Левин. По-различен е методът на Грейнер, който предвижда 6 фази, през които трябва да премине организацията, за да реализира успешна промяна.

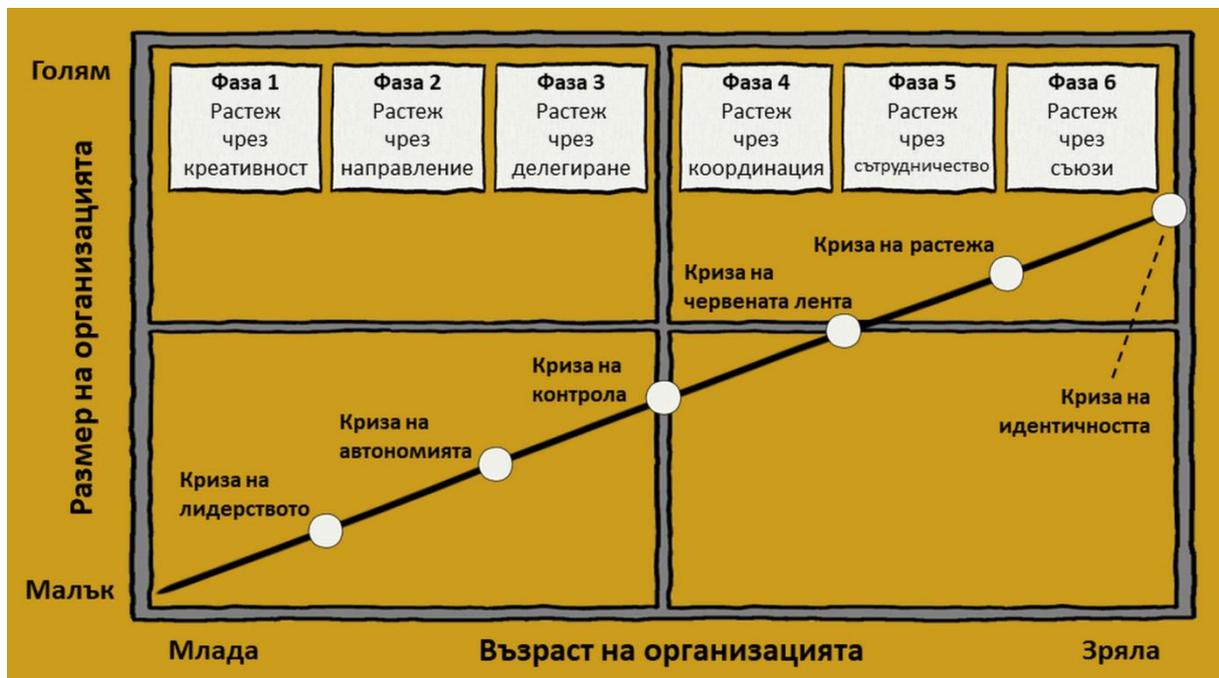
Моделът за организационен растеж на Грейнър, известен още и като “Крива на Грейнър”, е създаден през 1972 г. от експерта по управление Лари Грейнър. Той е приложим за всякакви бизнес организации – производствени, търговски, в сферата на услугите и т.н. и е полезен инструмент за стратегическо управление.

Грейнър сравнява организациите с живи организми, чието развитие (растеж) преминава през няколко фази. Първоначално той открива пет универсални фази на растеж, а през 1998г. добавя и една нова, шеста фаза.

Основната идея на модела на Грейнър е, че когато една организация работи ефективно, тя се намира в относително стабилен етап на растеж, последван от криза. Кризата е неизбежна, тъй като организацията расте, следователно има нужда от някаква съществена промяна, за да може да продължи да израства по-нататък.

Обикновено ние възприемаме думата “криза” в нейното негативно значение. Всъщност, в контекста на организационния растеж, кризите са по-скоро нормални, неизбежни явления, известни още и като “болки на растежа”. Една криза е симптом, че организацията трябва да извърши преход от текущото си състояние на съществуване към ново такова.

Ето как изглежда моделът за организационен растеж на Грейнър, представен на диаграмата по-долу:



Фиг. 2. Модел за организационен растеж на Грейнър

Шестте фази в модела на Грейнър са:

1. Растеж чрез креативност

Началната фаза в организационното развитие е “Растеж чрез креативност”. В тази начална фаза предприемачът, основал фирмата създава нови продукти и търси пазари и клиенти, на които да ги продава. Това е етап на съзидателност и творчество. Фирмата е млада и няма много персонал. Комуникацията между хората е неформална и бърза. Организационната структура е плоска, а служителите са много лоялни на организацията.

Тази фаза приключва с т.нар. “Криза на лидерството”. Това се случва, тъй като организацията расте, при това много бързо и става по-сложна от преди. Налага се да се назначат нови хора, производството се разширява, появява се нуждата от повече официални правила и процедури. Това е болка на растежа, при която един човек повече не може да извършва цялата координация и контрол върху процесите.

2. Растеж чрез направление

Втората фаза в организационното развитие е “Растеж чрез направление”. В тази фаза организацията става малко по-комплексна и формална. Назначават се мениджъри, които да направляват и контролират работните процеси. Комуникацията става по-формална. Разработват се процедури и стандарти за работа. Въвеждат се системи за възнаграждение. Централната власт обаче продължава да бъде в ръцете на предприемача, който взема еднолично всички стратегически и повечето оперативни решения.

Тази фаза приключва с т.нар. “Криза на автономията”. Това се случва, тъй като организацията расте и проблемите с координацията на всички стратегически проблеми, процеси и въпроси стават твърде многобройни и сложни, за да бъдат решавани ефективно от предприемача. Това е болка на растежа, при която собственикът на фирмата повече не може да управлява еднолично.

Възниква нуждата от нови структури за управление, основани на делегирането на повече права към мениджърите от среден ранг.

3. Растеж чрез делегиране

Третата фаза в организационното развитие е “Растеж чрез делегиране”. В тази фаза предприемачът децентрализира своята власт чрез делегиране на важни права и отговорности към мениджърите от среден ранг. На тези ръководители се възлага да отговарят автономно за своите отдели и да постигат определени оперативни цели. Предприемачът много рядко се намесва тактически в работата на своите ръководители и се фокусира в решаването на въпроси от стратегически характер. Мениджърите от среден ранг получават възможност да управляват автономни организационни единици и да следват собствени стратегии за растеж, в т.ч. да създават нови продукти или да навлизат на нови пазари.

Тази фаза приключва с т.нар. “Криза на контрола”⁹. Това се случва, тъй като колкото повече автономни мениджъри от среден ранг има в рамките на диверсифицираната организационна структура, толкова по-трудно става за предприемача или висшия мениджмънт да координират всички бизнес единици, които работят независимо една от друга. Това е болка на растежа, при която възникват рискове от противоречия между висш и среден мениджмънт или от разпадане на фирмата на по-малки единици.

Възниква нуждата от по-комплексен и прецизен висш мениджмънт, както и от по-добра координация между отделните части на организацията.

4. Растеж чрез координация

Четвъртата фаза в организационното развитие е “Растеж чрез координация”. В тази фаза акцентът е върху по-добрата координация между отделните организационни единици.

⁹ Asenov, K. (2019). Roma: A Nation Without a Homeland, Common Language, or Written Language—A Case Study of Plovdiv, Bulgaria. In Handbook of the Changing World Language Map (pp. 1-18). Springer, Cham.

В силно диверсифицираните организации, различните звена и отдели се управляват и контролират отблизо от висшия мениджмънт. Определени стратегически и инвестиционни решения се вземат с оглед глобалното развитие на всички бизнес единици. Разработват се допълнителни системи и процедури за работа, което на свой ред нерядко води до увеличена бюрокрация и загуба на гъвкавост.

Тази фаза приключва с т.нар. “Криза на червената лента”. Това се случва, тъй като висшият мениджмънт поема контрола върху отделните бизнес единици. Това е болка на растежа, при която организацията става бавна и тромава.

Възниква нуждата от нова организационна култура на управление, както и от нови структури, около които да се организира дейността.

5. Растеж чрез сътрудничество

Петата фаза в организационното развитие е “Растеж чрез сътрудничество”. В тази фаза се въвежда сътрудничество между централното управление, мениджърите на отделни бизнес единици и служителите, което води до появата на нови организационни структури като матричната организационна структура и екипи, които работят на проектен принцип. Тук е налице активна комуникация между служителите и намаляване на формалните правила, които да се следват. Екипната работа се подкрепя от системи за възнаграждение, базирани на екипните резултати.

Тази фаза приключва с т.нар. “Криза на растежа”. Това е болка на растежа, при която ръководството и контролът силно намаляват, с което се изчерпват възможностите за нов растеж. Това може да означава край на организацията като такава, каквато е съществувала досега.

Допълнителен растеж може да се постигне единствено чрез влизането в партньорство (съюз) с други организации.

6. Растеж чрез съюзи

Последната шеста фаза в организационното развитие е “Растеж чрез съюзи”. Грейнър добавя тази фаза допълнително, с което надгражда първоначалния си модел¹⁰.

В тази фаза организацията влиза в добри съюзи с други организации. Това може да се случи чрез сливания, аутсорсинг и различни стратегически партньорства.

Тъй като организацията е фокусирана силно към съюзите с други организации, а не изцяло към собствения си бизнес, напълно е възможно да възникне т.нар. “Криза на идентичността”. Ако тази криза се задълбочи, организацията може да бъде “превзета” изцяло от друга организация, която да наложи своя култура и стил на поведение.

Особености на модела на Грейнър:

Моделът за организационен растеж на Грейнър има следните важни особености:

Единствената променлива е времето. Това значи, че размерът на организацията нараства с възрастта на организацията. Лари Грейнър допуска, че с течение на времето организацията расте и се разширява.

Различен е темпът на растеж в отделните фази. Продължителността на всяка фаза зависи почти изцяло от темпа на пазарен ръст, в който оперира организацията.

Колкото по-дълго продължи една фаза на организационния растеж, толкова по-труден е преходът към следващата фаза¹¹.

Как да се използва моделът на Грейнър?

Ако си мениджър, който управлява някаква организация, моделът за организационен растеж на Грейнър може да се използва от теб по следния начин:

- Определи в коя фаза на развитие се намира твоята организация в момента.

¹⁰ Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, July–August, 37–46.

¹¹ Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, July–August, 37–46.

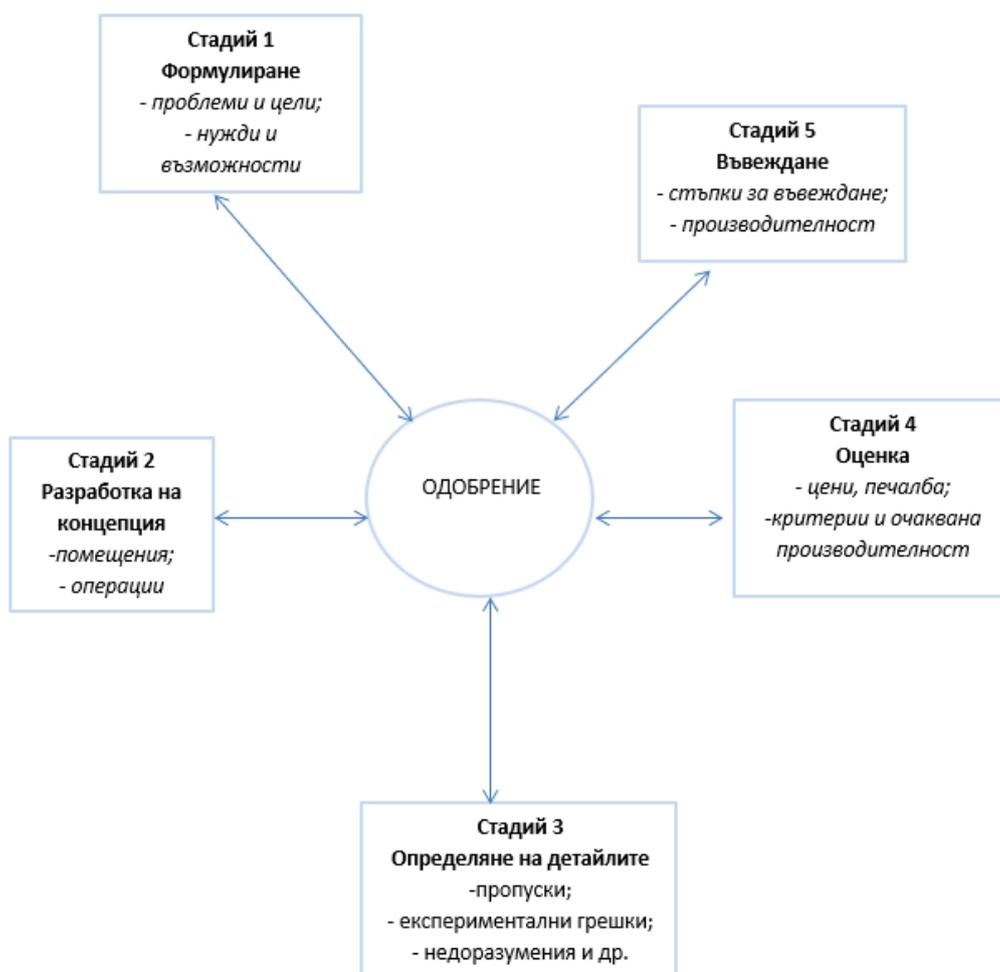
- Прецени в каква точка се намира организацията ти в съответната фаза. Дали е в точка на стабилен растеж? Или е в точка на криза? Второто означава наличието на определени болки на растежа и изисква преход към следваща фаза.

- Помисли как точно следва да се извърши преходът към нова фаза. Какво ще означава преходът за теб и служителите ти? Осъзнаването на нуждата от промяна и планирането на определени стъпки ще помогне на теб и хората ти да се отдадете на новата, и вероятно неизбежна цел.

- Периодично (на 6-12 месеца) прави нов анализ по модела на Грейнър, за да прецениш какво е текущото ниво на развитие на организацията и да набележиш нови стъпки към преход (промяна) към нова фаза на развитие.

3. Динамичен модел за планиране на ОП на Пол Нат

Повечето модели на организационна промяна представят процеса нереалистично в статично състояние. Пол Нат ни представя един динамичен модел за планиране на ОП. В него етапите на ОП и вземане на решение взаимно си влияят. В модела се включват 5 етапа: формулиране, разработка на концепция, определяне на детайлите, оценка и въвеждане¹².



Фиг. 3. Динамичен модел за планиране на ОП на Пол Нат

¹² Nutt, P. C. (2002). Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles. Berrett-Koehler Publishers.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В съвременната динамична бизнес среда управлението на оперативните процеси се превръща във все по-важен елемент от стратегическото развитие на всяка организация. Промените в технологиите, клиентските изисквания, пазарната конкуренция и законовата рамка налагат постоянна адаптация и усъвършенстване на процесите. Причините за прилагане на промяна в оперативните процеси могат да бъдат както вътрешни / неефективност, загуби, нужда от иновации/, така и външни / нови технологии, промени в потребителското поведение, регулации/.

Успешното управление на тези промени изисква структурирана методология, която включва анализ на настоящите процеси, дефиниране на цели, разработване на стратегия за промяна, ефективна комуникация с персонала и последователно прилагане. Ключов фактор за успех е също така ангажирането на служителите и способността на организацията да бъде гъвкава. Въвеждането на нови процеси, технологии и начини на работа изисква добро лидерство, прозрачна комуникация и активно включване на служителите. В заключение, управлението на промяната в оперативните процеси е не само необходимост, но и възможност за организационно израстване, устойчивост и постигане на конкурентни предимства. Компаниите, които инвестират в адаптация и подобрене на своите процеси, имат по-голям шанс за успех и иновации в дългосрочен план.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Асенов, К. (2025). Антропология на управлението. Пловдив. Издателство Талант.
2. Давчев, А. 2017. Правилният подбор и задържането на кадри като конкурентно предимство на бизнес организацията. Научни трудове на Съюза на учените–Пловдив. Серия А: Обществени науки, изкуство и култура, том 4, 124-126
3. Плачков, Д. (2024). Управление на пазарния риск във финансовите институции: практики и предизвикателства. Научни трудове на на Съюза на учените в България–Пловдив, серия А. Обществени науки, изкуство и култура, 7, 12-15.
4. Asenov, K. (2019). Roma: A Nation Without a Homeland, Common Language, or Written Language–A Case Study of Plovdiv, Bulgaria. In Handbook of the Changing World Language Map (pp. 1-18). Springer, Cham.
5. Davchev, A. (2018). Promoting Sales by Introducing and Optimizing Algorithms for Working in the Touristic Sector. UARD Jubilee International Scientific Conference. pp. 299-306.
6. Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, July–August, 37–46.
7. Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, July–August, 37–46.
8. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.
9. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
10. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
11. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
12. Nutt, P. C. (2002). Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles. Berrett-Koehler Publishers.
13. Plachkov, D. (2019). Financial risk management in agriculture. In Proceedings of the International scientific and practical conference “Bulgaria of regions” (Vol. 2, No. 1).
14. <https://mgacademy.bg/3-step-model-change/>
15. <https://www.novavizia.com/model-za-organizatsionen-rastezh-na-grejnyr/>