



Корпоративен модел за управление на промяната и приспособяване на поколенията работници и служители към променящите се условия и изисквания на работното място

София, Януари 2025 г.



Съфинансирано от
Европейския съюз



ЗАЕДНО
за устойчива заетост



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 0

СЪДЪРЖАНИЕ

Раздел I. Въведение.....	1
Раздел II. Управление на промяната в организацията	3
Раздел III. Управление на промяната като процес.....	11
Раздел IV. Поведенчески реакции към промяната	30
Раздел V. Предизвикателства на прехода	37
Раздел VI. Приложения.....	44



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 1

РАЗДЕЛ I. ВЪВЕДЕНИЕ

<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Управление на промяната в организацията</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Управление на промяната като процес</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Поведенчески реакции към промяната</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Предизвикателства на прехода</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Заклучение</i>

Проектът „Заедно за устойчива заетост“ е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд+ (ЕСФ+), съгласно Процедура: BG05SFPR002-1.005 СОЦИАЛНО ПАРТНЬОРСТВО, ПРЧР 2021-2027. Проектът ще бъде реализиран от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес за период от четири години (2024 – 2027 г.) в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика.

Целта на дейност 2.3.2 от проекта е да се подпомогне адаптирането на предприятията и хората към променящите се условия, чрез създаване и внедряване на съвременни корпоративни модели за управление на възрастово многообразие, на промяната и прехода, съобразени със специфичните възрастови особености на работната сила. Продуктите, създадени в резултат на изпълнението на дейност 2.3.2, ще способстват за развитие на капацитет за промяна в предприятията и преодоляване на традиционните, остарели практики в управлението на хора.

Корпоративният модел за управление на промяната и приспособяване на поколенията работници и служители към променящите се условия и изисквания на работното място е предназначен за мениджъри, специалисти човешки ресурси, представители на работниците и служителите от предприятията в целевите икономически сектори. Целта на модела е да представи структурна рамка и визия за ключовите процеси и съвременните подходи в управлението на промяната в организациите, съобразени със специфичните особености и нагласи на поколенията работна сила.

Реализирането на дейността в сътрудничество между социалните партньори е предпоставка за формиране на ефективни политики в управлението на човешките ресурси, които водят до промяна в работната среда, в организацията и условията на труд, така че всеки работещ, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративни цели. Разработените и внедрени инструменти (модели и наръчници), ще повишат професионалната експертиза на социалните партньори и ефекта от социалния диалог в управлението на промяната и прехода.



Съфинансирано от
Европейския съюз



ЗАЕДНО
за устойчива заетост



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 2

РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Раздел I	Въведение
Раздел II	Управление на промяната в организацията
Раздел III	Управление на промяната като процес
Раздел IV	Поведенчески реакции към промяната
Раздел V	Предизвикателства на прехода
Раздел VI	Заклучение

СЪЩНОСТ, ТИПОВЕ ПРОМЯНА И ФАКТОРИ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА

*Промяната – ключ за бъдещето
Алвин Тофлър*

Организационната промяна е динамичен и същевременно структуриран процес, при който една организация преминава от едно състояние в друго, като настъпва трансформация, насочена към подобряване на нейната ефективност, адаптивност и конкурентоспособност. Процесът може да включва промени в структурата на организацията, организационната култура, технологиите, бизнес процесите, стратегиите, промени в управлението на знанието в организацията, в компетенциите и т.н. За извършване на организационна промяна се прилагат различни подходи, практики, инструменти, за които ключово е привличането на хората в организацията като поддръжници и преки участници в промяната за постигане на желаните резултати.

Управлението на промяната е от ключово значение за създаване на продуктивна и приобщаваща работна среда за различните поколения служители във всяка организация. „Управлението на промяната е свързано със създаване на нова организация на работната среда, проектиране на нови работни процеси, въвеждане на нови технологии и привличане на персонала към нововъведенията във всички сфери на дейността на организацията“.¹

ТИПОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА

Промените в организациите са чести, като в много случаи те протичат едновременно в различни направления на дейността на организацията. Те са необходими и положителни за ефективността на организацията в повечето случаи, въпреки че хората може не винаги

¹ Петрова, Е., (2011), *Перспективи пред „Управление на промяната“*, Проблеми на постмодерността, Том I, Брой 2,



Съфинансирано от
Европейския съюз



да ги оценяват по този начин. Има различни класификации на типовете организационни промени, но едни от най-често използваните типове промени са:

- **Структурни промени:** включват промяна на организационната структура, управленските нива, функциите, промени за повишаване на ефективността или за постигането на стратегическите цели. Например, при сливане на два отдела - маркетинг и продажби, се създава екип, насочен към по-добра координация с клиентите.
- **Промени в организационната култура:** засягат ценностите, убежденията и нормите в организацията, които влияят на начина на работа и взаимодействие. Например, организация, която преминава от йерархична култура към по-отворен тип култура, в която се насърчава обратната връзка от служителите директно към ръководители и колеги от различни нива.
- **Технологични промени:** включват внедряване на нови технологии или автоматизация на процеси с цел подобряване на ефективността. Например, внедряване на CRM система, за да се подобри комуникацията с клиентите и да се автоматизира процеса по продажби.
- **Стратегически:** засягат основната насока за развитие на организацията. Например, навлизане от традиционен ритейл към онлайн търговия, адаптирайки отделите по „Маркетинг“, „Логистика“ и „Обслужване на клиенти“.

Нива на промяната:

- **Ниво 1. Радикална промяна:** голяма трансформационна промяна, която се отнася до промяна на организационната йерархия, което изисква промени в начина на работа организацията или преминаване през цялостна цифрова трансформация. /Например, преминаване от 100% работа в офиса към 100% дистанционна работа/.
- **Ниво 2. Постепенна промяна:** подходяща е за промени с по-малък обхват - в продуктовете линии, в част от процесите, в част от стратегията и работните процеси. /Например, постепенна адаптивна промяна е надграждане на определена технология или актуализиране на политиката за работа от в къщи само по един параметър/.

Всеки тип организационна промяна може да бъде извършен на различно ниво, като в реална ситуация нивата на управление на промяната могат да се припокриват. Например, ако се променя организационна структура и се стартира инициатива за обучение за повишаване на дигиталните умения на маркетинг отдела, промяната ще обхване двете нива.

ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА

В последните години светът се трансформира под влияние на много предизвикателства - глобализация, икономически кризи, военни действия в различни региони на света и се променя с бързи темпове. Организациите също се променят в посока от затворени в по-отворени системи, които постоянно отразяват влиянията на факторите



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. 4

на външната среда и това е ключово предизвикателство пред съвременния мениджмънт. Изключително важно е да се идентифицират факторите, които влияят на промяната в организацията и да се намерят конкретни работещи начини за управление на промяната.

- **Външни фактори:** икономически условия, технологични промени /интеграция на иновации, автоматизация, дигитализация/, екологични промени, конкуренция, пазарни промени, законодателни промени в индустрията /енергийна ефективност, GDPR и др/, международни стандарти за качество и безопасност и др.
- **Вътрешни фактори:** нови стратегии за развитие, смяна на мениджмънта, промяна на организационния дизайн, производителност, качество на продуктите, проблеми с персонала /текучество, ниво на удовлетвореност, ангажираност на служителите, интегрираност, мотивация и др/.

Ключови вътрешни фактори за успешното управление на промяната са: вътрешна ясна комуникация за целите, процеса и очакваните резултати; Силно и визионерско лидерство, което мотивира и вдъхновява служителите да приемат промяната; Организационна култура, която може да улесни процеса на промяна; Участие на служителите в процеса на вземане на решения и осъществяване на промяната, което повишава тяхната пряка ангажираност и намалява съпротивата; Инвестиции в обучение и развитие на служителите, които да им помогнат да придобият необходимите умения и знания за успешната реализация на промяната.

Независимо дали са предизвикани от външни или вътрешни фактори, промените в организациите в съвременните условия вече са много по-разнообразни, имат различни форми и видове и са ключов фактор за оцеляване и развитие на компаниите. В този смисъл управлението на промяната налага организациите да формират постоянна готовност за промяна.

Готовността към промяна е едно от най-важните умения, които организацията може да развие в служителите си. Това умение е известно като **„Change agility /Гъвкавост към промяна/“**. Гъвкавостта към промяна е съвкупност от умения и нагласи на хората, което дава възможност на организацията бързо да предвижда и реагира на промените. Целта е да се създаде гъвкав път за промяна в реално време, който е подходящ за хората и организацията дългосрочно и който да влезе във всички нива на организацията. Това означава хората в организацията да могат да възприемат промяната като ежедневна постоянна възможност, а не като заплаха или задължение. Подпомагането на работниците и служителите гъвкаво да се адаптират към промените означава инвестиции в непрекъснато учене и развитие, възприемане на новите технологии, периодични микро промени, които ще доведат до нужните резултати за организациите.

Възможността на организацията да се променя е друга важна способност за успешно управление на промени. Адаптивността и постигането на организационните резултати в процеса на управление на промени са свързани с наличния реален **„Организационен капацитет за промяна “** на организацията. Организационният



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 5

капацитет е способността на организацията да се справя с постоянно изменящата се среда и непредвидени събития непрекъснато. Той зависи от важни организационни параметри като: ясна визия, организационна гъвкавост, системи на възнаграждение, климат, предходен опит в управление на промени, участие във вземане на решение, лидерство и др. В съвременната динамична среда е невъзможно да се работи само с отделни единични фактори на промяна. За да се постигне съществено повишаване на ефективността на организацията, е необходимо прилагане на комплексен подход към промените.²

УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ И ПРОМЯНА

ОРГАНИЗАЦИОННА КРИЗА И ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА.

Кризата в организацията не е просто спад в бизнеса, променящи се условия и поемане на нормални бизнес рискове. Тя е неочаквано събитие, което засяга цялата организация, заплашва нейната устойчивост и съществуване. Тя е нежелана, изисква спешни мерки, но е и катализатор на промени. Всяка криза е и промяна, но тя е неочаквана, искаща незабавна реакция и действия от всяка организация. Много важен факт е, че кризите в организациите са под управлението и контрола на мениджмънта и от управленските решения зависи излизането от кризата. Стратегическите подходи в управлението на кризи изискват подготовка за промените, които ще настъпят. От избора на кризисна стратегия за управление на организацията, както и в зависимост от вида и формата на кризата, зависи и конкретния избор на подход към промени в организацията.³

Сходства между управление на организационна промяна и на криза	Различия между управление на промяна и на криза	
Фокус върху хората	Проактивен процес при промяната	Реактивен процес при криза
Планиране и организация	По-ниска степен на риск при промяната	По-висока степен на риск при криза
Ефективна комуникация	По-плавен темп при промяна	Интензивен темп при криза
Лидерство		

Таблица 1. Сходства и различия между управление на организационна промяна и криза

ФАКТОРИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННА КРИЗА

Определянето на факторите за развитие на кризите в организациите и тяхната класификация са ключова дейност в процеса на управленска диагностика.

² Heckmann, N., Steger, T., Dowling, M. (2016), *Organizational capacity for change, change experience, and change project performance*, *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 2, Pages 777-784

³ Prof. Dr. Zafirova, T. (2020), *Strategic Decisions in the Crisis Stages of the Organization*, *IZVESTIA JOURNAL OF THE UNION OF SCIENTISTS, ECONOMIC SCIENCES SERIES*, vol.9 №1



Съфинансирано от
Европейския съюз



Класифицирането на факторите подпомага разбирането на същността на кризата, симптомите, влиянието им върху резултатите и действията за промяна на ситуацията във всяка организация.⁴

Основни групи фактори:

- Природни или свързани с компанията кризи: природни бедствия: земетресения, наводнения, пожари и др.; здравословни или други бедствия, свързани с организацията /околна среда, дефектни продукти, разливи на вещества и др./;
- Кризи, предизвикани от технологиите: загуба на данни и ценна информация, блокиране на комуникационни технологии – проблеми с хостинга, липса на достъп, срив на потребителско търсене и др.; Остаряло оборудване; Неудовлетвореност на служителите от работата и др.;
- Икономически кризи: промяна в пазарната ситуация, спиране на продажбите, изтегляне на продукти от пазара; Промяна в тенденции на потребителско търсене, спиране на производството и др.; Финансови спекулации, фалити, липса на инвестиции и др.;
- Кризи, свързани с бизнес отношения: разделяне на съдружници, сливания, смърт на висш ръководител и др.

След като се установят факторите, които предизвикват кризата, е важно да се оцени: степента на интензитета на кризата за организацията, обхватът и нейното разпространение /дали е специфична за компанията криза или обхващаща сектор в икономиката/, както и продължителността и комплексността на действие. След оценката на факторите предстои избора на стратегия за справяне и планиране на необходимите промени.

ЕТАПИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА КРИЗИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Важно е да се определят и анализират периодично ключови параметри за настъпващата криза, както и промените в тях и това да стане част от стратегията на организацията. Фокусът трябва да бъде в определянето на външните заплахи и вътрешните слабости, възможните кризи и последствия и как да се предотвратят.⁵

1. **Подготовка за управление на кризата:** на база провеждане на предварителен преглед на възможните рискове /„пред кризисен одит“/, е необходимо: ограничаване на рисковете, ранжирани според вероятността да се случат и по видове последствия; Изготвяне на финансова обосновка; Разработване на кризисен план с възможни причини за неуспех и начини за справяне; Определяне на кризисен екип с роли за всеки от екипа, схема за това как ще се проследяват промените; Обективна

⁴ Пак там

⁵ How to Keep a Crisis from Happening. Harvard Management Update, Dec. 2000



- оценка на кризата, нейния размер и последствията - заплахи за служителите, за репутацията, правни действия срещу компанията, загуба на важна информация.
2. **По време на кризата:** важно е да се определи нейното съдържание; Да се минимизират най-бързо загубите; Да се води непрекъсната комуникация със заинтересованите страни за фактите, без спекулативни отговори като «Без коментар». Много важни са ангажираността и решителността за правилни действия на ръководството, както и уважението и съпричастността към засегнатите страни.
 3. **Разрешаване на кризата:** важно е управлението на стреса и на негативните емоции, особено страхът от бедствие и очакването на негативен изход. Емоциите изхабяват много сила и енергия, но тази енергия може да се използва за директна мобилизация за бързо въвеждане на належащите промени.
 4. **Ролята на лидера по време на криза:** ключово е разбирането на мениджмънта за превръщане на енергията от страх в действие, с ясен фокус върху важните неща, приоритизиране на действията и постоянен контрол на промените в средата.
 5. **Предприемане на ефективни действия:** необходимо е да се активира кризисния план и да се помага на хората заедно да преодоляват последствията. Фокусът трябва да бъде върху управлението на кризата, а не върху взаимни обвинения.
 6. **След кризата:** необходимо е отново да са направил анализ на това, което се е случило - навреме ли е била забелязана кризата, правилни ли са били подходите, кои са били слабите точки в плана. Необходима е корекция на кризисния план, предотвратяване на следващи рискове, оценка на заплахите, минимизиране на загубите, въвеждане на необходимите промени.

Една от най-важните задачи на ръководството на организацията при криза е добрата управленска диагностика на вътрешната и външна среда и съответно бързо актуализиране на стратегията и въвеждане на необходимите промени. За голяма част от кризисните ситуации причините са допуснатите грешки при управлението на организацията.

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ И ПРОМЯНА

Управлението на промяната в организацията и управлението на проекти са тясно свързани. Те могат да бъдат самостоятелни процеси, но могат и да си взаимодействат.

Проектът е набор от взаимно свързани дейности, които се извършват от определен екип в организацията, за определен времеви период, с определен бюджет и качество. Проектът може да представлява план, идея или конкретен обем работа, но истинското му значение е проактивността и начертаване на пътя към определената цел.

Управлението на проекти се съпътства от въвеждане на различни по мащаб и цели промени по време на целия период на проекта. Често проектите се използват като средство за внедряване на промени в организацията. Например, въвеждането на нова



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 8

информационна система може да бъде проект, който цели да промени начина, по който организацията работи.

Управлението на промяната и Управлението на проекти са насочени към постигане на конкретни резултати, но подходът е различен.

Сходства между Управление на проекти и Управление на промяната	
Целите - постигане на желани резултати в рамките на определен период от време	
Внимателното планиране, за да се определят целите, задачите, ресурсите и сроковете	
Оценката на резултатите	
Ясния и прозрачен процес на комуникация с хората в организацията	
Разлики между Управление на проекти и Управление на промяната	
Управление на проекти	Фокусира се върху техническото изпълнение на проекта с определена начална и крайна дата; Има ясни ограничения за качество, обем, ресурси и бюджет и конкретен набор от действия; Има ясни основни етапи.
Управление на промяната	Системен и дългосрочен процес с цел трансформация на целите и процесите, социалните, културните аспекти; С преодоляване на съпротивата на хората; Контрол на промените; Подпомагане на хората за адаптиране към промените.

Таблица 2. Сходства и разлики между Управление на проекти и Управление на промяната

ЕТАПИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

Жизненият цикъл на един типичен организационен проект се състои от четири етапа. Всеки етап има свои цели, дейности, инструменти и изисква специфични умения за управление:

Етапи	Дейности
Планиране	Определяне на целта, заинтересованите участници; Осигуряване на подкрепа от ръководството; Определяне на целите и дейностите;
Подготовка	Формиране на екип; Встъпителна комуникация; Разпределяне на хората; Съставяне на график; Определяне на крайна дата; Определяне на критичен път /CPM/; Разработване на бюджет.
Реализация	Придържане към „критичния“ път; Мониторинг на напредъка, ефективното възлагане на задачи; Контрол на качеството; Изпълнение на бюджета; Управление на проблемите с хората в процеса.
Приключване	Заклучителни оценки; Списък на изведени добри практики; Заклучителен доклад за статута на проекта в организацията; Извеждане на предстоящи задачи след приключване на проекта.

Таблица 3. Етапи в управлението на проекти



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. 9

МЕТОДОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

За ефективното управление на проекти голямо значение има избора на правилна методология. Различните методологии за управление на проекти осигуряват различни подходи, които намаляват до минимум рисковете и повишават производителността, както и различна гъвкавост към промените. Важно е да се преценят плюсовете и минусите на всяка методология и да се вземат предвид сложността на проекта, динамиката и очакванията на заинтересованите страни. Различните методи имат своите силни и слаби страни.

Основни групи методи за реализация на проекти:

- **Гъвкави методи (по-свободни):** минимизират риска при изпълнение на проектите, осигуряват гъвкавост при промени, при тях има много тясно съобразяване с възложителя, като максимално често му се предоставя информация. Проектът се разделя на много кратки етапи, контролира се всеки етап за спазване на изискванията. /Пр.: Agile, включително Scrum и Kanban се фокусират върху гъвкавостта, бързата адаптация към промените/;
- **Твърди (стандартизирани) методи:** те осигуряват линеен и последователен подход, при който всяка фаза на проекта трябва да бъде финализирана, преди прехода към следващата в проекта. Често се използват в индустриите. /Пр.: Waterfall осигурява структура и яснота, подходящ е за проекти с добре дефинирани изисквания и последователни фази/;
- **Хибриден подход:** съчетава силните страни на двата типа методи, като предлага структура във фазите на планиране и гъвкавост по време на изпълнението. Хибридният подход е много полезен за проекти, които имат добре дефинирани етапи, но също така изискват гъвкавост в определени фази.

Голямата цел на „Управлението на проекти“ е да се засили сътрудничеството в екипите на организацията, да се подобри ефективността и да се постигнат успешни резултати. Важно е организацията да остане отворена за коригиране и въвеждане на промени в методологията си, ако е необходимо, за да отговори на променящите се изисквания на проектите, което означава и управление на всички съпътстващи промени.

МЕНИДЖЪРСКА КОМПЕТЕНТНОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЯНАТА

Мениджърските компетенции и роли при управлението на промяната в организациите са ключови за успешното преминаване на организацията през нови условия, стратегии или технологии. Промяната е много важна за мениджърите. Мениджърите трябва да адаптират подхода си и начина на управление по време на промяната, за да отговорят на потребностите на хората в организацията. На всеки етап от промяната хората в организацията имат различни потребности и нужда от различна подкрепа. Готовността на мениджърите да учат нови неща и да се развиват е от ключово значение за успеха в



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 10

динамичната среда на промяната. Успешното управление на организационната промяна е насочено и към промяна на лидерството в организацията.

Компетенции	Поведения
Стратегическо лидерство	Вдъхновява и мотивира хората да приемат промяната и заедно да постигат целите; Представя разбираемо и ясно визията и стратегията на организацията и новите възможности за бъдещето; Показва връзката между усилията на хората, нововъведенията и крайния резултат.
Комуникативни умения	Ефективно комуникира с екипите си, създава атмосфера на доверие, яснота, откровеност; Обяснява причините за промяната и целите, отговаря на въпросите на хората; дава информация кои са засегнатите страни и какви решения ще бъдат предложени.
Емоционална интелигентност /ЕИ/	Наблюдава и контролира своите емоции; Разбира емоциите на другите по време на промяната; Проявява съпричастност; Решава конфликти конструктивно; Превръща промяната в положително преживяване. <i>*ЕИ е компас за лидерите в процесите на промяна;</i>
Планиране и управление на рискове	Осигурява разработване на стратегии за прогнозиране на рисковете; Идентифицира рисковете; Създава резервни планове; Следи напредъка; Анализира потенциалните препятствия по време на процеса. ⁶

Таблица 4. Ключови мениджърски компетенции, необходими по време на управление на промените

⁶ Mayer J.D., Salovey P., Caruso D., Sitarenios G. (2001), *Emotional intelligence as standard intelligence*, 2001, American Psychological Association



Съфинансирано от Европейския съюз



Стр. 11

Раздел III. Управление на промяната като процес

Раздел I	Въведение
Раздел II	Управление на промяната в организацията
Раздел III	Управление на промяната като процес
Раздел IV	Поведенчески реакции към промяната
Раздел V	Предизвикателства на прехода
Раздел VI	Заклучение

КОРПОРАТИВНИ МОДЕЛИ И СТРАТЕГИЧЕСКИ ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЯНАТА

Управлението на промяната изисква не само лидерство, но и стратегическо планиране и използване на ефективни модели и подходи. В този модул разглеждаме основните модели и подходи, които организациите могат да използват, за да реализират успешно промени.

В управлението на промяната има три стратегически подхода.

1. **"Top-Down" (отгоре надолу):** решения, инициирани от ръководството.
2. **"Middle-Out":** подход за управление на промяната, който поставя средното ниво на мениджмънт в центъра на трансформационния процес.
3. **"Bottom-Up" (отдолу нагоре):** решения за промяна, инициирани от служители на оперативно ниво.

В рамките на първия подход в международната практика на управлението на промяната са разработени много корпоративни модели, но най – утвърдени са три от тях: моделът на Курт Левин, Модел ADKAR, Модел на Джон Котър; Тези три модела са най-използвани в световен мащаб, защото предоставят възможности да се управляват основните видове промени – стратегически, структурни, културни и технологични, както и са подходящи за компании с различни размери – малки, средни и големи. В подходите "Middle-Out и "Bottom-Up"(отдолу- нагоре) управлението на промяната се осъществява на база общи принципи и правила.

ПОДХОД ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА ТОП – ДАУН. КОРПОРАТИВНИ МОДЕЛИ

Решенията са инициирани от мениджмънта. В този подход решенията за промяната се взимат на високо ниво в организацията и се предават на всички останали нива за изпълнение. Лидерите и мениджърите определят как и кога да се осъществи промяната, а служителите са основно изпълнители на тези решения.



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. 12

- **Предимства:** бързо вземане на единни решения, по-добра координация на стратегическо ниво.
- **Недостатъци:** може да срещне съпротива от долните нива на организацията, тъй като служителите не са ангажирани в процеса на вземане на решения.
- **Пример:** въвеждането на нова корпоративна политика, която е решение на висшето ръководство и трябва да бъде внедрена в цялата организация.

Модел за управление на промяната на Курт Левин



К. Левин създава трифазен модел за управление на промяната, който е лесен за разбиране и ефективен при правилно приложение. Моделът се състои от три фази: Размразяване (Unfreeze), Промяна (Change) и Замразяване (Refreeze).

Фигура 1. Модел за управление на промяната на Курт Левин

1. **Фаза размразяване (Unfreeze):** този етап включва подготовка на организацията или екипа за промяна. Фокусът е върху разбиването на съществуващите нагласи, навици и структури, които се считат за остарели или неподходящи за новите цели. **Ключови дейности:** осъзнаване на необходимостта от промяна, включително анализ на текущата ситуация и посочване на проблемите; Комуникация с екипа: лидерите трябва ясно да обяснят защо промяната е необходима и какво ще се постигне с нея; Създаване на чувство за спешност: понякога е необходимо да се подчертае какви ще са последствията, ако промяната не бъде предприета. **Предизвикателства:** преодоляване на съпротивата от страна на служителите и осигуряване на достатъчна мотивация за всички участници.
2. **Фаза промяна (Change):** след като организацията е „размразена“, идва същинският процес на трансформация. Този етап е свързан с внедряване на нови практики, процеси, технологии или културни промени. **Ключови дейности:** провеждане на обучения и осигуряване на подкрепа за служителите, за да се адаптират към новото, експериментиране и прилагане на нови подходи; Насърчаване на откритата комуникация и обратната връзка, за да се отговори на въпросите и решаване на проблемите на служителите. **Предизвикателства:**



Съфинансирано от Европейския съюз



уверяване, че новите процеси или практики работят ефективно и намаляване на несигурността, която съпровожда промяната.

- 3. Фаза замразяване (Refreeze):** крайната фаза цели стабилизиране и укрепване на новите практики. Това гарантира, че промените стават част от културата и ежедневната работа на организацията. **Ключови дейности:** документиране на новите процедури и стандарти; Осигуряване на постоянна подкрепа за новите практики; Признание и награждаване на служителите, които са се адаптирали успешно към промените; Мониторинг и корекции при необходимост. **Предизвикателства:** избягване на риска организацията да се върне към старите си навици.⁷

Приложение на модела на Курт Левин:

- Моделът на Левин е подходящ **най-вече за малки и средни компании**, той е лесен за разбиране и изпълнение, не изисква големи ресурси и сложна организационна структура. Моделът е ефективен за промени, които не изискват прекалено сложна и многопластова координация. Моделът е напълно достатъчен за малки и средни компании и за промени от оперативен характер /Пр.: въвеждане на нов софтуер/ и културен характер. /Пр.: оптимизиране на процеса на вътрешна комуникация/
- Моделът на Левин може да бъде използван и в по-големи организации, но изисква *допълнителна адаптация и интеграция с други модели* за управление на промяната, като например модела за управление на промяната на Котър или ADKAR.

Модел за управление на промяната ADKAR

ADKAR е акроним, който обозначава пет ключови елемента, необходими за успешното управление на промяната: Awareness (Осъзнаване); Desire (Желание); Knowledge



7 Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в областта на управлението на промяната, таланта, организационната култура и работодателската марка в контекста на възрастовото многообразие на работната сила, Октомври 2024 г, БСК



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. 14

(Знания); Ability (Умения); Reinforcement (Укрепване).⁸

Основната идея на модела е, че за да бъде промяната успешна, тя трябва да бъде управлявана както на организационно, така и на индивидуално ниво. Промяната се осъществява, когато хората приемат и успешно внедряват нови начини на работа. ADKAR предоставя структурирана рамка за разбиране на тези аспекти.

Фигура 2. Модел за управление на промяната ADKAR

Моделът се състои от пет етапа:

- 1. Осъзнаване (Awareness):** фокусът е върху създаването на разбиране за необходимостта от промяна. Този процес включва обяснение на причините за промяната и подчертаване на ползите, които тя ще донесе. **Ключови дейности:** идентифициране на заплахите или възможностите, които налагат промяната; прозрачна и честна комуникация с екипа относно причините за трансформацията; поставяне на ясни цели и очаквания. **Предизвикателства:** преодоляване на скептицизма и страха от неизвестното. Осигуряване на подкрепа от лидерите и ключовите заинтересовани страни.
- 2. Желание (Desire):** този етап е насочен към мотивирането на хората да участват в промяната. Важно е служителите не само да разберат защо промяната е необходима, но и да искат да я подкрепят и изпълнят. **Ключови дейности:** идентифициране на индивидуалните нужди и интереси на служителите, създаване на мотивационна среда чрез признание и стимули, отчитане на опасенията и въпросите на служителите. **Предизвикателства:** преодоляване на вътрешната съпротива, осигуряване на баланс между организационните цели и личните нужди на хората.
- 3. Знания (Knowledge):** на този етап се осигуряват необходимите знания и обучения, които позволяват на служителите да разберат как да приложат промяната. Това включва и техническите, и поведенческите аспекти на трансформацията. **Ключови дейности:** разработване на програми за обучение по конкретни умения, осигуряване на достъп до необходимите ресурси и инструменти, подкрепа чрез наставничество и коучинг. **Предизвикателства:** приспособяване на обученията към различни нива на компетентност и роли, осигуряване на време за учене, без да се нарушават текущите задачи.
- 4. Умения (Ability):** този етап е свързан с практическото приложение на знанията. Хората трябва да могат ефективно да изпълняват новите процеси, роли или задачи, които изисква промяната. **Ключови дейности:** осигуряване на подкрепа при изпълнение на новите задачи чрез наставници или мениджъри. Оценка на напредъка и предоставяне на обратна връзка. Създаване на безопасна среда за учене и експериментиране. **Предизвикателства:** преодоляване на първоначалните

⁸ Gratiela, B. (2014), ADKAR Model vs Quality Management Change January, International Conference "Risk in Contemporary Economy, XIVth Edition, Galati, Romania, "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration



Съфинансирано от
Европейския съюз



затруднения и грешки, осигуряване на постоянна подкрепа, докато новите умения станат рутинни.

- 5. Укрепване (Reinforcement):** последната стъпка гарантира, че промяната е устойчиво внедрена и няма да бъде загубена с времето. За това е необходимо да се укрепят новите поведения и практики чрез постоянна подкрепа и признание.
- Ключови дейности:** празнуване на успехите и признаване на усилията на служителите, осигуряване на механизми за обратна връзка и мониторинг, интегриране на новите практики в корпоративната култура.
- Предизвикателства:** избягване на връщане към старите начини на работа, продължаване на подкрепата, дори след като промяната е официално завършена.

Приложение на модела ADKAR

ADKAR е изключително гъвкав модел и може да се прилага успешно в малки и средни организации благодарение на своя индивидуален фокус. ADKAR е изключително полезен при внедряването на нови технологии, като ERP системи и нов софтуер; За трансформации в организационната култура, като насърчаване на иновации, изграждане на екипна работа или повишаване на ангажираността; За оперативни промени - в процеси, роли или работни практики; ADKAR помага на служителите да се адаптират към новите структури и култури, които съпътстват сливането на компании.

- Моделът ADKAR е особено **подходящ за малки и средни организации**, защото акцентира върху хората. Малките компании разчитат повече на личните взаимоотношения и ангажираността на служителите и по-лесно подхождат към индивидуалните потребности на хората; Средните компании могат да го използват особено за промени, които засягат няколко отдела или изискват по-структуриран подход към управлението на хората.
- Моделът ADKAR може да бъде приложен и в по-големи организации, но изисква интеграция с други методологии, за да обхване мащаба на промяната. Например, ADKAR може да се използва за управление на промяната на ниво екип или отдел, докато друг модел (като този на Котър) ръководи промяната на стратегическо ниво.

Добра практика: *McDonald's успешно използва модела ADKAR за управление на промяната. Компанията внедрява павилиони със сензорен екран в своите ресторанти, което е промяна в нейните операции. Тази промяна поражда опасения сред служителите относно сигурността на работата. McDonald's обръщат специално внимание на опасенията на хората, като разясняват, че павилионите няма да заменят работните места, а допълват ефективно ролите на служителите, осигуряват им обучение за работа с новата технология и ги мотивират да подкрепят промяната⁹.*

⁹ <https://consultport.com/for-consultants/change-management-the-adkar-model-explained-with-examples/>



Модел за управление на промяната на Джон Котър

Фигура 3 Модел за управление на промяната на Котър



Моделът е създаден, за да помогне на организациите да се справят с предизвикателствата, свързани с **големи трансформации** и да гарантира устойчив успех. Котър вярва, че много организации се провалят в процеса на промяна, защото подценяват човешкия аспект на трансформациите, затова неговият модел поставя акцент върху културата, емоциите и ангажираността на хората, които участват в процеса.¹⁰

Моделът има осем стъпки:

- 1. Създаване на чувство за неотложност (Create a Sense of Urgency):** първата стъпка е да се предизвика осъзнаване в организацията за необходимостта от промяна. Лидерите трябва да покажат защо промяната е критично важна и какви ще са последствията, ако тя не се осъществи. **Ключови действия:** Анализирание на пазара и конкурентната среда, подчертаване на рисковете, ако организацията не се адаптира, вдъхновяване на служителите чрез ясни и убедителни послания.
- 2. Създаване на водеща коалиция (Build a Guiding Coalition):** втората стъпка включва сформирание на екип от влиятелни и мотивирани лидери, които да водят промяната. Това са хора, които могат да вдъхновяват и убеждават останалите. **Ключови действия:** Идентифициране на ключови лидери във всички нива на организацията и осигуряване на сътрудничество между отделите.

10 Rajan R. *, Dr. Ganesan R. (2017), *A critical analysis of John P. Kotter's change management framework, Asian Journal of Research in Business Economics and Management, Volume : 7, Issue : 7



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. 17

3. **Разработване на визия и стратегия (Develop a Vision and Strategy):** ясната визия и стратегия са основата на всяка успешна промяна. Визията дава посока, а стратегията показва как да се постигнат целите. **Ключови действия:** формулиране на вдъхновяваща и конкретна визия, разработване на стъпки и инициативи, които да преведат организацията през промяната.
4. **Комуникиране на визията за промяна (Communicate the Change Vision):** След като визията е създадена, тя трябва да бъде комуникирана ефективно с всички нива на организацията с прозрачна, многоканална комуникация. **Ключови действия:** провеждане на срещи, презентации, семинари и използване на всички комуникационни канали – електронна поща, социални мрежи, вътрешни портали.
5. **Овластяване на служителите за действие (Empower Broad-Based Action):** Организацията трябва да премахне бариерите, които възпрепятстват промяната. Това включва справяне с вътрешната съпротива и създаване на стимулираща инициативите среда. **Ключови действия:** премахване на структурни пречки, които ограничават промяната, осигуряване на ресурси и обучения, подкрепа на иновациите и новите идеи.
6. **Създаване на краткосрочни победи (Generate Short-Term Wins):** Тази стъпка е свързана с постигането на бързи резултати, които да демонстрират ефективността на промяната. Това помага за изграждане на доверие и мотивация сред служителите. **Ключови действия:** определяне на постижими краткосрочни цели, признаване и награждаване на успехите.
7. **Консолидация на успехите и ускоряване на промяната (Consolidate Gains and Produce More Change):** След първоначалните успехи е важно да не се губи инерция. Организацията трябва да надгражда върху постигнатото, като продължава да внедрява нови инициативи. **Ключови действия:** анализиране на постигнатите резултати и разширяване на обхвата на промяната към нови области.
8. **Закрепване на новите подходи в културата на организацията (Anchor New Approaches in the Culture):** крайната цел на всяка промяна е тя да стане част от корпоративната култура. Това гарантира, че новите практики и ценности ще бъдат устойчиви във времето. **Ключови действия:** интегриране на новите подходи в ежедневните практики, осигуряване на лидерска подкрепа за новите ценности, свързване на новите практики с успехите на организацията.

Приложение на модела на Джон Котър

- Моделът на Котър е особено подходящ и ефективен **за големи организации**, тъй като предоставя ясен и структуриран процес за управление на сложни и мащабни трансформации, същевременно изисква по-сложна йерархична структура. Той е подходящ за стратегически промени, като пренасочване на бизнес модела, навлизане на нови пазари; Преориентация към нови технологии; Промяна в корпоративната култура; Оперативни промени - оптимизация на вътрешните процеси, реорганизация на отдели.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 18

- Моделът на Котър може да се използва и в средни организации, които имат достатъчно структури, за да могат да извлекат максимална полза от модела, но не са толкова големи, че процесът да стане прекалено тромав.

Добра практика: Компанията *Coty Inc.* инициира търсене на нови и иновативни начини за рационализиране на веригата за доставки за спестяване на разходи.

Ключови елементи на тази промяна са: покана към цялата компания за участие и мобилизиране на всички нива в компанията да се държат като „агенти на промяната“.

За две седмици планиране и три седмици изпълнение над две хиляди служители доброволци се включват в действие за задвижване на стратегията за промяна и след мобилизирането на тази критична маса хора, последват резултати – над 400 кратки победи през първите 300 дни от усилията, намаление на разходите по веригата за доставки с 39 млн. долара през първата година.¹¹

Моделът на Джон Котър е най-мащабния модел за управление на промяната и е широко използван в световната практика. Неговата сила е в това, че предоставя ясен и структуриран процес, който се фокусира върху хората и тяхното участие в трансформацията. **Той е подходящ за средни и големи компании, които се нуждаят от управление на мащабни стратегически, технологични или културни промени.**

ПОДХОД ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА „MIDDLE-OUT“

Това е неklasически подход, в който промяната е оперативно управлявана и осъществявана от средния мениджмънт. Той поставя средното ниво на мениджмънт – мениджърите на отдели, екипи или регионални офиси в центъра на трансформационния процес. Това е стратегическа алтернатива на традиционните "Top-Down" (отгоре надолу) и "Bottom-Up" (отдолу нагоре) подходи.

Етапи на "Middle-Out" подхода за управление на промяната

- 1. Създаване на визия и стратегия:** подобно на традиционните подходи, висшето ръководство създава стратегическа визия за промяната и дефинира основните цели. Тази информация се предава на мениджърите на средно ниво, които я анализират и адаптират според нуждите на своите екипи.
- 2. Обучение и подготовка на средния мениджмънт:** средните мениджъри трябва да бъдат добре подготвени да изпълняват ролята си на лидери на промяната. Това включва обучения, свързани с комуникация, управление на съпротивата и мотивация.
- 3. Ангажиране на оперативния персонал:** средните мениджъри работят директно със своите екипи, за да обяснят нуждата от промяната и как тя ще повлияе на тяхната работа. Те служат като връзка между ръководството и служителите, което позволява адресиране на опасения и изграждане на доверие.

¹¹ <https://www.kotterinc.com/global-consumer-products-company/>



- 4. Внедряване на промяната:** средните мениджъри ръководят изпълнението на новите процеси или стратегии, наблюдават прогреса и предоставят обратна връзка както към екипите, така и към висшето ръководство.

Приложение на подхода "Middle-Out"

- Подходът е **изключително подходящ за средни организации**, които разполагат с ясно дефинирана структура и отдели, в които средните мениджъри са ключови играчи в процеса на промяната. Той е подходящ за оперативни подобрения на процесите, увеличаване на производителността; технологични промени, като внедряване на нови системи и технологии. В по-малките организации с плоска управленската структура "Middle-Out" може да бъде адаптиран чрез делегиране на отговорности на ключови ръководители или лидери на екипи.
- "Middle-Out" подходът е полезен за големи компании за внедряване на промени в конкретни отдели, звена или географски региони. В такива организации средният мениджмънт играе важна роля за осъществяването на стратегията на локално ниво.

Стратегическият подход "Middle-Out" е най-подходящ за средни и големи компании, където организационната структура е достатъчно сложна, за да изисква посредници между ръководството и оперативния персонал.

ПОДХОД ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА „ВОТТОМ-UP" (ОТДОЛУ НАГОРЕ)

В този подход промяната започва от долните нива на организацията, като служителите и техните идеи играят ключова роля в процеса на вземане на решения и изпълнение на промяната.

Теорията, на която се базира този подход, се основава на убеждението, че хората на "фронтната линия" имат най-добро разбиране за проблемите и предизвикателствата в тяхната работа и често предлагат най-реалистичните и ефективни решения. "Bottom-Up" подходът („отдолу - нагоре“) е метод за управление на промяната, който акцентира върху активното участие на служителите на оперативно ниво. Вместо промяната да бъде директива, наложена от ръководството (както в "Top-Down" подхода), "Bottom-Up" позволява инициативите и иновациите да идват от самите служители. Този подход поставя хората, които ежедневно работят върху процесите и изпълняват операциите, в центъра на трансформацията.

Ключови характеристики на "Bottom-Up" подхода

Инициативност от служителите:	Служителите са насърчавани да изразяват идеи, предлагат решения и участват активно в процесите на вземане на решения
Постепенна промяна:	Промените често се внедряват на малки стъпки, като се започва с тестване на нови идеи на местно ниво.



Съфинансирано от Европейския съюз



Стр. 20

	Ако инициативата е успешна, тя може да бъде разширена на ниво организация.
Силна обратна връзка	Служителите предоставят обратна връзка за процесите, което позволява ръководството да се адаптира към реалните нужди на екипите.
Ангажираност и доверие:	Чрез включването на служителите в процеса на промяната се изгражда доверие и усещане за принадлежност

Таблица 5. Ключови характеристики на "Bottom-Up" подхода

Етапи на протичане на "Bottom-Up" подход към промените

- 1. Идентифициране на нуждата от промяна:** вместо да се очаква от ръководството да забележи всички предизвикателства, служителите, които ежедневно работят с даден процес или продукт, идентифицират проблемите и предлагат подобрения.
- 2. Създаване на подкрепяща среда:** организацията насърчава култура на откритост, където служителите се чувстват комфортно да изразяват своите мнения и идеи.
- 3. Тестване на идеи:** често служителите въвеждат промени в своите отдели или екипи на експериментално ниво. Това позволява минимизиране на риска, ако предложението не е успешно.
- 4. Обратна връзка и подобрение:** след тестване, резултатите се анализират. Успешните иновации се документират и могат да бъдат адаптирани за използване в цялата организация.
- 5. Широко внедряване:** успешните идеи и практики се разширяват на по-високи нива или в различни отдели, като често получават подкрепа от висшето ръководство на по-късен етап.

Приложение на подхода „Bottom-Up“

- "Bottom-Up" подходът е **изключително подходящ за малки организации**, където йерархията е по-платка, а комуникацията между различните нива е лесна. В тези компании служителите често работят тясно с мениджмънта и имат по-голямо влияние върху вземането на решения. Подходът е приложим особено при процеси на внедряване на нови практики или оперативни подобрения, внедряване на нови инструменти и технологии в малък мащаб.
- Подходът "Bottom-Up" може да бъде ефективен и в средни организации, ако има изградена система за събиране на идеи от служителите, които могат да бъдат движещата сила, ако инициативата за промяната започне от техните нива. Този модел е много ефективен при насърчаване на креативност и новаторство, особено в индустрии като технологии, дизайн или маркетинг.

Въпреки че може да бъде по-бавен и изисква култура на отвореност и доверие, този подход доказва, че когато служителите са активни участници в промяната, резултатите са по-устойчиви и дългосрочни.

Моделите и подходите в управлението на промяната предоставят различни стратегии и рамки, които могат да помогнат на организациите да преминават през процеса на промяна



Съфинансирано от
Европейския съюз



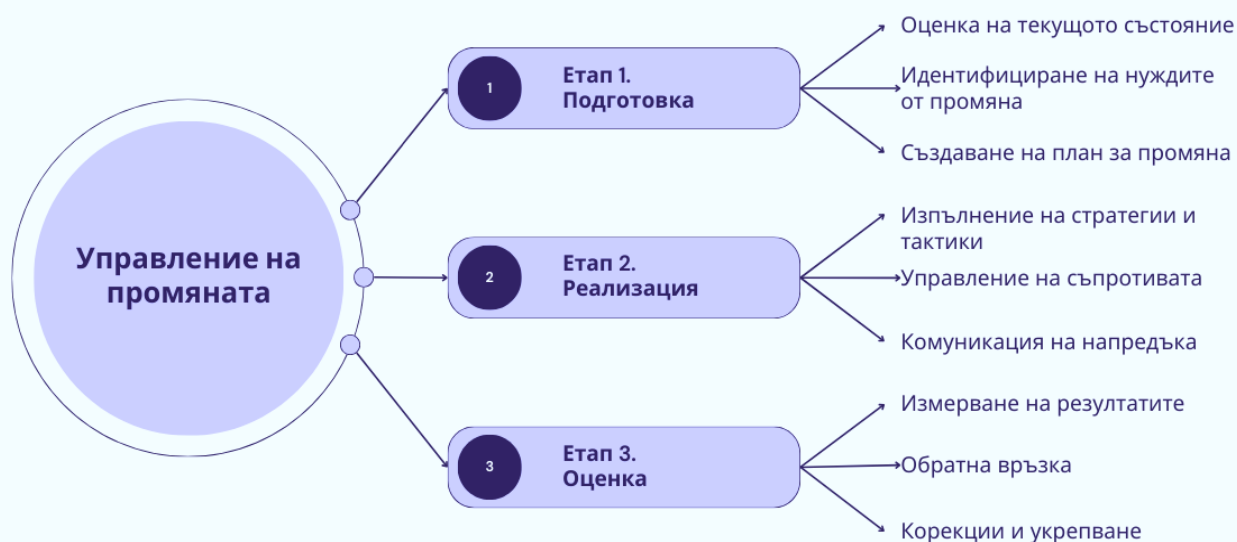
Стр. 21

успешно. В зависимост от контекста на промяната, размера и специфичните нужди на организацията, мениджърите могат да избират и комбинират подходящи подходи и модели, за да постигнат оптимални резултати.

МОДЕЛ НА ПРОЦЕСА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

Процесът на управление на всяка организационна промяна включва три основни етапа: подготовка, реализация и оценка. Всеки етап е критичен за успешното преминаване през промяната и за осигуряване на устойчиви резултати.

Фигура 4. Модел на етапите на управление на промяната



Етап 1. Подготовка: подготовката е първоначалния и решаващ етап в процеса на промяна. В този етап организацията трябва да направи оценка на текущото състояние, да идентифицира основните предизвикателства и да определи какви точно промени са необходими. Необходимо е да се разработят внимателно начините на комуникация по време на всеки от етапите на процеса на промяна от подготовката до успешната реализация.

Ключови дейности в етапа на подготовка:

- Оценка на текущото състояние, включително оценка на последователността на извършването на промените и оценка на рисковете, както и определяне на стратегия и тактика за тяхното управление. Трябва да се анализират настоящите процеси, политики, структура и култура в организацията. Това може да се направи чрез различни методи, като интервюта, анкети, фокус групи, както и чрез анализ на вътрешни отчети и данни. Целта е да се установи какво работи добре, какво не работи и какви рискове има.
- Идентифициране на нуждите от промяна: след като текущото състояние е оценено, трябва да се установи какви промени са необходими, за да се подобри ситуацията.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 22

Това може да включва стратегически промени, оперативни подобрения или обновяване на технологиите.

- Създаване на план за промяна: включва определяне на цели, ресурси, времеви рамки и ключови етапи на изпълнение на промяната. Планирането трябва да бъде систематично и да включва ясни стратегии за преодоляване на възможни препятствия.

Етап 2. Реализация: реализацията е етапът, в който започват действителните промени. След като са идентифицирани нуждите и са разработени планове, е време да се прилагат конкретни стратегии и тактики за изпълнение.

Основни дейности в етапа на реализация:

- Изпълнение на стратегии и тактики: в този етап започват реалните действия за внедряване на промяната. Това включва прилагане на нови технологии, процеси или структури, както и обучение на служителите.
- Управление на съпротивата: във всеки процес на промяна има елемент на съпротива. Важно е в този етап да се управлява съпротивата и да се предоставят механизми за подкрепа на служителите.
- Комуникация на напредъка: трябва да включва редовни и прозрачни комуникации за напредъка на промяната, включително споделяне на успехите, проблемите и решенията с всички заинтересовани страни.

Етап 3. Оценка: оценката е критичен етап за определяне на ефективността на извършената промяна. В този етап се измерват резултатите спрямо поставените цели и се получава обратна връзка, която може да бъде използвана за коригиране на стратегията или за усилване на успешните аспекти на промяната.

Основни дейности в етапа на оценка:

- Измерване на резултатите: важно е да се използват количествени и качествени показатели за измерване на успеха на промяната. Това може да включва анализ на финансови показатели, производителност, ангажираност на служителите, удовлетвореност на клиентите и други важни метрики.
- Обратна връзка: събирането на обратна връзка от всички нива на организацията е важен етап, който помага да се разбере как е възприета промяната и какво още може да бъде подобро. Това може да стане чрез анкети, интервюта или обсъждания.
- Корекции и укрепване: въз основа на измерените резултати и събраната обратна връзка, може да се наложат корекции в процеса на промяна или да се предприемат допълнителни действия за укрепване на постигнатите успехи.

Всеки етап в процеса на промяна е важен за осигуряване на ефективно и устойчиво внедряване на нововъведения. Подготовката гарантира, че има ясна стратегия и план, реализацията осигурява прилагането на промяната, а оценката измерва успеха и предоставя информация за бъдещи корекции и подобрения.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 23

Оценката на риска е много важна в етапа на подготовка на управлението на промяната и позволява на организациите да идентифицират и минимизират потенциални заплахи, които могат да възникнат по време на процесите на промяна.

Процес на оценка на риска

Оценката на риска може да се раздели на три основни стъпки: идентифициране на потенциални заплахи, оценка на въздействието върху бизнеса и разработване на планове за намаляване на риска.

- 1. Идентифициране на потенциални заплахи:** първата стъпка в процеса на оценка на риска е да се идентифицират всички потенциални заплахи или рискове, които могат да възникнат в хода на промяната. Това включва вътрешни и външни рискове, които биха могли да повлияят на успеха на промяна.

Приложение: за да се идентифицират рисковете, мениджърите трябва да анализират всички аспекти на организационната среда. Това включва: преглед на външни фактори като икономически условия, регулаторни промени, конкурентни заплахи и нови технологии; преглед на вътрешни фактори като културни бариери, липса на необходимите ресурси, съпротива от страна на служителите, технологични неуспехи и други.

- 2. Оценка на въздействието върху бизнеса:** след като рисковете са идентифицирани, следващата стъпка е да се оцени тяхното въздействие върху бизнеса. Това включва анализ на вероятността за възникване на всеки риск и сериозността на неговото въздействие върху операциите на организацията.

Приложение: за да се оцени въздействието, е необходимо да се анализират последиците от всеки риск върху различни аспекти на бизнеса, като:

- **Финансово въздействие:** каква ще бъде финансовата загуба или разход, ако рискът се реализира? Това може да включва преките загуби, както и косвените разходи, като например загуба на репутация или спад в клиентската удовлетвореност;
- **Оперативно въздействие:** как ще се отрази риска на ежедневните операции на компанията? Това може да включва забавяне на процесите, намаляване на ефективността или дори нарушаване на работните потоци.
- **Репутационно въздействие:** какъв ефект ще има риска върху имиджа на организацията и нейната способност да привлича и задържа клиенти и служители? За всяка потенциална заплаха се определя степента на вероятност за настъпване (например ниска, средна, висока) и сериозността на въздействието (например незначително, сериозно, катастрофално).

- 3. Разработване на планове за намаляване на риска:** след като са идентифицирани рисковете и е оценено тяхното въздействие върху бизнеса,



следващата стъпка е да се разработят планове за намаляване на рисковете. Разработването на плановете включва:

- **План за избягване на риска:** при някои рискове може да се предприеме стратегия за избягване, например чрез промяна на планирания процес или чрез търсене на алтернативи.
- **План за намаляване на риска:** това включва действия, които могат да намалят вероятността за настъпване на риска или да минимизират неговото въздействие, като например изграждане на резервни системи или обучение на служителите за предотвратяване на грешки.
- **План за управление на последствията:** ако рискът се реализира, планът за управление на последствията включва действия за минимизиране на щетите, като например кризисен мениджмънт, възстановяване на данни или компенсирание на загубите.

ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА НУЖДИТЕ ОТ ПРОМЯНА

Процесът на идентифициране на нуждите от промяна е ключов в управлението на промяната, тъй като той предоставя ясно разбиране за текущото състояние на организацията и показва в кои области е необходимо да се предприемат действия. Това се осъществява чрез различни методи за анализ и събиране на данни, които помагат на мениджмънта да формулира и насочи правилно усилията за промяна.

МЕТОДИ ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА НУЖДИТЕ ОТ ПРОМЯНА

1. **SWOT анализ:** един от най-използваните стратегически инструменти за оценка на вътрешните и външните фактори, които могат да повлияят на организацията. Той помага за идентифициране на ключови области за промяна, като се съсредоточава върху:
 - **Силни страни (Strengths):** какво организацията прави добре? Какви са ресурсите и предимствата, които може да използва?
 - **Слабости (Weaknesses):** какви са вътрешните слабости на организацията, които може да и попречат да постигне целите си?
 - **Възможности (Opportunities):** какви външни възможности съществуват, които организацията може да използва за растеж и подобрение?
 - **Заплахи (Threats):** какви външни заплахи или конкурентни предизвикателства могат да поставят под въпрос текущия успех или стабилност на организацията?



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 25

Приложение: за да се идентифицират нуждите от промяна, екипът анализира силните и слабите страни на организацията в контекста на външната среда. Това дава представа за области, в които организацията трябва да се адаптира или подобри.

2. Диагностични проучвания: диагностичните проучвания включват събиране на данни чрез различни методи, като анкети, интервюта, фокус групи или наблюдения, за да се установи текущото състояние на организацията и да се определят области, които изискват промяна.

Приложение: проучванията се фокусират върху ключови аспекти на организацията като ефективност на работните процеси, удовлетвореност на клиентите, мотивация на служителите, корпоративна култура и др. Резултатите от тези проучвания дават основа за вземане на решения за промяна.

3. Обратна връзка от служителите: събирането на обратна връзка от служителите е важен начин за диагностика на нуждите от промяна, тъй като служителите са пряко свързани с ежедневната работа и често имат ценна информация относно процесите и предизвикателствата в организацията.

Приложение: обратната връзка може да бъде събирана чрез анонимни анкети, редовни срещи с екипите или чрез формиране на групи за обсъждане.

4. Анализи: идентифицират ключови области, които изискват промяна. Анализите играят ключова роля при идентифицирането на нуждите от промяна, тъй като те предоставят обективни данни за състоянието на организацията.

- **Идентифициране на ключови области за подобрене** - чрез анализи се откриват области, които се нуждаят от промяна, като се сравняват текущото състояние и целите на организацията.
- **Приоритизиране на нуждите от промяна** - анализите позволяват да се преценят какви промени са най-наложителни и важни за стратегическото развитие на организацията.
- **Разкриване на потенциални бариери** - анализите също така помагат да се разкрият възможни бариери или пречки, които могат да попречат на успешната промяна. Те могат да бъдат, както вътрешни (като съпротива от служителите, недостиг на ресурси), така и външни (като промени в регулациите или нарастваща конкуренция).

5. Формулиране на стратегии за промяна: на база на резултатите от анализите, мениджърите могат да формулират конкретни стратегии за управление на промяната, като се фокусират върху областите, които изискват най-голямо внимание и ресурси.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 26

РАЗРАБОТВАНЕ И КОМУНИКИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯ И ПЛАН ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

Управлението на промяната е сложен процес, който изисква ясна стратегия и добре дефиниран план. Те трябва да бъдат разработени с внимание към детайлите и ефективно комуникирани към всички заинтересовани страни, за да се гарантира тяхното успешно внедряване. Комуникацията на стратегията започва още от етапа на подготовка.

РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЯ И ПЛАН ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЯНАТА

- 1. Определяне на визия:** създаване на ясна картина за това какво иска да постигне организацията чрез промяната и цели: определяне на конкретни, измерими, постижими, реалистични и обвързани със срок (SMART) цели, които ще ръководят процеса.
- 2. Оценка на текущото състояние:** *диагностика на организацията* чрез анализ на текущите процеси, структура, култура и ресурси и *SWOT анализ*: оценка на силните и слабите страни на организацията, както и на възможностите и заплахите, които промяната носи.
- 3. Идентифициране на заинтересованите страни:** *по групи с* разделяне на участниците в процеса на управление на промяната на ключови заинтересовани страни – ръководители, служители, клиенти и партньори и *очаквания и влияние*: анализ на нуждите, интересите и потенциалното влияние на всяка група.

РАЗРАБОТВАНЕ НА КЛЮЧОВИ КОМПОНЕНТИ НА СТРАТЕГИЯТА

- 1. Определяне на фазите на промяната:** разделяне на процеса на управление на промяната на фази.
- 2. Роли и отговорности:** определяне на конкретни задачи и отговорности на различните членове на екипа.
- 3. Разработване на план за управление на промяната:** създаване на подробен план: включване на конкретни стъпки за всяка фаза от стратегията и определяне на приоритети - подреждане на действията по важност и спешност.
- 4. Определяне на ключови етапи:** идентифициране на основните етапи, през които ще премине процесът на промяна. Тези етапи трябва да обхващат всички фази на промяната - от подготовката до реализацията и последващото устойчиво внедряване. Ключовите етапи трябва да бъдат ясни и добре дефинирани. Те включват следните компоненти:



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 27

- a. **Подготовка:** оценка на текущото състояние, идентифициране на нуждите от промяна. Определяне на конкретни цели, срокове и ресурси за реализиране на промяната.
- b. **Определяне на ресурси:** за успешното осъществяване на стратегията за промяна, е необходимо да се осигурят всички нужни ресурси – човешки, финансови и технически. *Приложение:* планирането на ресурсите включва: **Човешки ресурси:** определяне на екипи и роли, които ще работят по реализирането на промяната. **Финансови ресурси:** оценка на бюджета, необходим за успешното внедряване на промяната. **Технически ресурси:** идентифициране на технологиите и инструментите, които ще бъдат използвани.
- c. **Определяне на отговорности:** за планиране на промяната е важно да се дефинира ясно кой е отговорен за всеки етап от процеса. *Приложение:* разпределянето на отговорности включва: определяне на ключови ръководители на етапите от промяната; Избор на екипи и конкретни членове, които ще отговарят за изпълнението на различни задачи; Изграждане на механизми за проследяване и отчетност.

5. Изграждане на организационен механизъм за управление на съпротивата

- a. **Оценка на съпротивата:** предвиждане на потенциални съпротиви от служителите и ръководителите.
- b. **Интервенции:** обучения, семинари и консултации, за да се адресират страховете и притесненията.
- c. **Метрики за успех:** *измерими индикатори:* определяне на КРІ (ключови индикатори за изпълнение), които ще показват напредъка. *Регулярни оценки:* извършване на периодични проверки на напредъка и адаптиране на плана при необходимост.

КОМУНИКИРАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА И ПЛАНА

Комуникацията е основополагаща за успешното внедряване на всяка промяна в организацията. Ясното обяснение на визията, целите и ползите от промяната помага за изграждането на ангажираност и подкрепа сред служителите и други заинтересовани страни. Комуникацията трябва да бъде прозрачна, последователна и двустранна.



Съфинансирано от
Европейския съюз



ЗАЕДНО
за устойчива заетост



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 28

Комуникацията на промяната трябва да включва:

- 1. Ясно обяснение на визията:** визията за промяната трябва да бъде представена ясно, така че всички служители да разбират защо промените са необходими и как те ще доведат до подобрения.

Приложение: визията трябва да бъде обоснована и обяснена в контекста на дългосрочните цели на организацията. Тя трябва да отговори на въпросите: *какви са основните цели на промяната? Какви са ползите от нея за организацията и нейните служители? Как ще се измерват успехите?*

- 2. Обяснение на целите:** целите на промяната трябва да бъдат ясни, измерими и постижими. Те трябва да дават конкретни насоки за това как ще се постигне визията.

Приложение: важно е да се дефинират какви конкретни резултати се очакват след осъществяване на промяната: какви са конкретните цели (например увеличение на продуктивността с 15% за година)? Как тези цели ще бъдат измервани и проследявани?

- 3. Обяснение на ползите от промяната:** ползите от промяната трябва да бъдат ясно комуникирани на всички заинтересовани страни, за да се създаде положителна нагласа към процеса и да се намали съпротивата.

Приложение: ползите трябва да се фокусират, както върху индивидуалните, така и върху организационните нива. Това включва отговори на въпроси като: *как служителите ще се възползват от промяната (например подобрени условия на работа, нови възможности за развитие); Как организацията ще спечели от нея (например повишена ефективност, намаляване на разходите, повишена конкурентоспособност) и т.н.*

4. Комплексен подход:

- **Ясна и достъпна информация:** представяне на ключовите аспекти на промяната чрез кратки и разбираеми съобщения.
- **Диалог:** осигуряване на възможности за въпроси, обратна връзка и предложения.
- **Използване на разнообразие от канали:** електронна поща, вътрешни портали, срещи, уебинари и информационни бюлетини.
- **Целева комуникация:** персонализиране на съобщенията спрямо нуждите на различните групи (напр. отделни съобщения за ръководителите и изпълнителите/).



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 29

РАЗДЕЛ IV. ПОВЕДЕНЧЕСКИ РЕАКЦИИ КЪМ ПРОМЯНАТА

<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Управление на промяната в организацията</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Управление на промяната като процес</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Поведенчески реакции към промяната</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Предизвикателства на прехода</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Заклучение</i>

ПОКОЛЕНЧЕСКИ НАГЛАСИ КЪМ НОВОВЪВЕДЕНИЯТА И ПРОМЯНАТА

В съвременните условия различията между поколенията се задълбочават все повече, поради ускорените темпове на развитие на обществото, на технологиите, на различния начин на живот, ценности и цели на хората, което поражда т.н. „поколенчески конфликти“. Дефицитът на работници и служители е голям във всички области на икономиката, тенденцията за застаряване е засилена, поради демографската криза. Тази ситуация на пазара на труда налага да се намерят подходи и начини за адаптиране към новите изисквания на работното място, по-продължително задържане на хората в работна среда чрез развиване на техните умения и работоспособност в новите условия. Проблемни са и отношенията между поколенията в работна среда, изградените стереотипи към възрастта /двупосочно между „младите“ и „старите“/, които устойчиво са навлезли във взаимодействието в работната среда в организациите.¹² Възрастовата дискриминация по отношение на уменията за работа не е ново явление и съществува във всички организации в различна степен. Тя се изразява в неравностойно или по-малко благоприятно отношение към даден човек, основано на възрастта.

Разбирането на различията в нагласите на различните поколения към нововъведенията и промяната в работна среда е изключително важно за ефективното управление на промяната в организацията. Представителите на различните поколения служители в организацията имат различен професионален опит, различни подходи към решаване на проблемите, различни способности и стил на комуникация, а това са много възможности за разнообразие на нови идеи, начини на работа и взаимодействие. Тези различни типове поколенчески възприятия, подходи към нововъведенията, тип мислене могат да повлияят ефективно на успеха на процеса на промяна.

12 НАРЪЧНИК ЗА ЕФЕКТИВНА РАБОТА И СЪТРУДНИЧЕСТВО В МУЛТИГЕНЕРАЦИОНЕН ЕКИП (2024), БСК



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. 30

ПОКОЛЕНИЕ Т „Хартиено поколение“ - Baby Boomers (1946–1964).

Поколение Т възприемат промените по-бавно в сравнение с по-младите поколения, тъй като се чувстват по-сигурни с утвърдените процеси и структури и държат да видят преките ползи от промените. Фокусират се предварително върху рисковете и възможните негативни последици за хората. По-скептични са към нововъведенията, към промените в начина на работа, към новите технологии. Стремят се да се адаптират към тях, но без да изпаднат в зависимост. **Подходът към тях при управление на промени и нововъведения** е препоръчително да включва осигуряване на достатъчно време за адаптация към новостите, предоставяне на допълнителна подкрепа при прехода; разясняване на целите на промените - как хората допринасят със своите усилия за резултата, какви ползи /краткосрочни и дългосрочни /ще има след въвеждането на промените за хората в организацията.

ПОКОЛЕНИЕ Х „Аналогово поколение“ - Gen X (1965–1979).

Поколение Х приемат промените, адаптивни са към външни обстоятелства, но предпочитат конкретни ясно разписани цели, добро планиране. Ангажират се с промяната, отстояват я, ако видят практическите ползи. Те имат вътрешни критерии за качество на работата, самоконтрол, приоритизират, следят за детайлите, използват различни нови възможности. Привлечени са от новите технологии, оценяват възможностите за спестяване на време и смисленото им използване в практиката. **Подходът към тях при управление на промени** е добре да бъде ориентиран към ясни, добре структурирани планове и цели за промяната, с обосновани причини и очаквани резултати. Добре е да се осигурят възможности за обучение и самообучение по новите технологии с ясни и конкретни ползи от промяната, но със достатъчно време за адаптация.

ПОКОЛЕНИЕ Y „Милениум“ – Millennials (1981–1996).

Поколение Y приемат промяната като начин на живот и средство за постигане на целите си, предпочитат да работят в динамични и адаптивни среди, които им предоставят възможности за учене и растеж. **Подходите за работа с тях при управление на промяна в организацията** са свързани с много добра комуникация за обяснение на промените в контекста на новите технологии и иновации, които ще доведат до улесняване на работата им. Добре е да им се предложат варианти за внедряване на промяната, с активното им ангажиране в процеса, както с мнение, обсъждане и пряко участие.

ПОКОЛЕНИЕ Z „Дигитално поколение“ - Gen Z (1997–2012).

Хората от дигиталното поколение са **много адаптивни към промяната в работна среда** и нововъведенията. Те очакват иновациите в живота си, в работата си, като предпочитат свобода и гъвкави подходи, очакват промените, търсят ги, както и нови начини за постигане на своите цели. Те ценят честността и социалната отговорност на компаниите, с които работят. **При въвеждане на промени подходите за работа с тях** е добре да включват използване на новите технологии в промените, които да могат да им осигурят нови възможности за развитие и ефективност в работата. В комуникацията за предстоящите промени в организацията трябва да се засегнат и въздействията за развитие на общността или развитието на устойчив бизнес модел.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Различията в нагласите на различните поколения към нововъведенията и промяната се базират на техния опит и възприемане на света. За успешното внедряване на промяна в организацията е необходимо да се разберат и преценят стойностите на различията и предпочитанията на всяко поколение. След адаптирането към тези различия и осигуряването на ефективна комуникация и подкрепа за всяка възрастова група в организацията, ще може да осигури плавен преход през процеса на промяна.

ПОДХОДИ ЗА АНГАЖИРАНЕ И ОСИГУРЯВАНЕ НА УСТОЙЧИВА ПОДДРЪЖКА ЗА ПРОМЯНАТА В УСЛОВИЯТА НА ВЪЗРАСТОВО МНОГООБРАЗНА РАБОТНА СИЛА

Ангажирането на служителите и осигуряването на тяхната подкрепа от мениджмънта е критично важно за успешното реализиране на промяната в екипи с възрастово разнообразие. Всяка възрастова група има своите уникални гледни точки, мотивация и потребности, които изискват прилагане на гъвкави подходи за ангажиране на хората и осигуряване на устойчивост.

1. Провеждане на обучения и семинари.

Обученията и семинарите са ключов инструмент за ангажиране на служителите от всички поколения, те осигуряват възможности за придобиване на нови умения и знания за адаптация към промените. Могат да се прилагат, съобразени с различните възрастови групи обучения: семинари, водени от експерти; персонализирани обучения, с интегриране на технологии.

Поколения	Подходящи обучения
Baby Boomers (1946–1964):	Предпочитат структурирани и традиционни форми на обучение, групови семинари или индивидуални сесии с треньори. Обученията трябва да предоставят реални практически ползи и да дават време за адаптация и подготовка.
Gen X (1965–1980):	Предпочитат интерактивни и практически обучения, които имат ясна връзка с ежедневните задачи, които включват казуси, симулации и групови дискусии.
Millennials (1981–1996):	Предпочитат дигитални платформи за обучение, като онлайн курсове и интерактивни приложения. За тях е важно обучението да бъде гъвкаво и достъпно по всяко време.
Gen Z (1997–2012):	Предпочитат изцяло дигитални и интерактивни методи: Геймификация, AR/VR симулации /добавена и виртуална реалност за подобряването на преживяванията на хората/. Мобилни приложения за обучение. Приложими за тях формати на обучения са кратките и фокусирани сесии, които лесно приемат в натоварения си график.

Таблица 6. Поколенчески различия при провеждане на обучения



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 32

2. Осигуряване на обратна връзка и признание.

Обратната връзка е мощен инструмент за повишаване на ангажираността и мотивацията на служителите. Тя дава възможност на хората в организацията да се почувстват забелязани и оценени в процеса на полагане на усилия за промяна. Могат да се използват различни форми, съобразени с възрастовите различия: срещи за обратна връзка за по-откровено общуване; програми за признание на индивидуална и екипна работа, които включват подходящи награди; похвали за усилията на служителите.

Поколения	Тип обратна връзка
Baby Boomers (1946–1964):	Те ценят персонализираната и устна обратна връзка, която подчертава техния опит и принос. От значение е признанието за тяхната лоялност и дългогодишна работа в организацията.
Gen X (1965–1980):	Очакват конкретна и конструктивна обратна връзка, която е ориентирана към резултати. Оценяват ясните насоки за конкретно подобрене на уменията и професионално развитие.
Millennials (1981–1996):	Предпочитат честа и неформална обратна връзка, включително обсъждане и приемане на иновативни идеи и инициативи. Те реагират положително на признание чрез похвали или гъвкави бонуси (като допълнителни почивни дни, гъвкаво работно време, дистанционна работа).
Gen Z (1997–2012):	Оценяват директната и бърза обратна връзка, често под формата на текстови съобщения по телефон или в дигитална среда. Признанието за тяхната работа трябва да е конкретно, своевременно, свързано с реален техен принос.

Таблица 6. Поколенчески различия при осигуряване на обратна връзка

3. Включване на служителите в процесите на вземане на решения.

Ангажирането на служителите чрез включване в процесите на вземане на решения укрепва доверието в компанията за осъществяване на промените и повишава чувството за принадлежност. Важно е служителите да могат своевременно да споделят своите предложения, притеснения, проблеми с осъществяване на промените.

Поколения	Включване във вземане на решения
Baby Boomers (1946–1964):	Оценяват формалните канали за включване, като участие в работни групи или съвети за вземане на решения. Те се чувстват най-добре, когато опитът им е признат и използван.
Gen X (1965–1980):	Предпочитат практически резултатно ориентирани задачи, свързани с промяната. Харесват гъвкавостта и възможността за автономност в процеса на вземане на решения.
Millennials (1981–1996):	Очакват неформална и по-отворена среда за дискусии, като брейнсторминг сесии, срещи в малки работни групи. Важно е да видят, че идеите им са чути и взети под внимание.
Gen Z (1997–2012):	Предпочитат използването на дигитални инструменти за събиране на идеи като анкети, мобилни приложения и онлайн платформи. Очакват стабилен процес на вътрешна комуникация, информираност и прозрачност в процеса на вземане на решения.

Таблица 7. Поколенчески различия при вземане на решения



Съфинансирано от
Европейския съюз



Възрастовото разнообразие на работната сила изисква гъвкавост в подходите за ангажиране и подкрепа на промяната. Чрез провеждане на обучения, осигуряване на обратна връзка, признание и включване на служителите в процесите на вземане на решения, организациите могат да постигнат високи нива на ангажираност и подкрепа на промяната. Адаптирането на тези методи към специфичните нужди и предпочитания на различните поколения е ключа към успешната реализация на промяната.

ПОДХОДИ И ТАКТИКИ ЗА СПРАВЯНЕ С БАРИЕРИТЕ И СЪПРОТИВИТЕ КЪМ ПРЕХОДА

Развитието на организациите в целия жизнен бизнес цикъл е силно зависимо от хората в тях. Начинът, по който служителите възприемат промените в организацията, има ключово влияние върху евентуалния успех или провал на промяната. Подпомагането на хората в организациите да управляват промяната за себе си, да преодоляват бариерите, означава да израснат в своята собствена роля и да постигнат конкретните си цели, да постигнат и развият нови умения на нови нива. При включване на хората в процеса на промяна е много важно да се насърчава открит диалог за техните стракове и несигурност и да се открият и разберат източниците на съпротива.

ПРОМЕНИ НА ИНДИВИДУАЛНО НИВО ПРИ ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА

В процеса на организационна промяна най-трудни за опознаване и овладяване са промените, които протичат на индивидуално ниво. На практика хората в организацията, които не получават необходимата подкрепа, развиват съпротиви и бариери по време на прехода в процеса на промяна. Една от първите стъпки за подобряване на индивидуалната реакция на хората към промените, е да се повиши осведомеността и реалното осъзнаване на ситуацията на промяната от всеки - «**Ситуационно осъзнаване**», което протича на три нива:

- **Ниво възприемане** на новата ситуация: разпознаване на елементите на средата – хора, места, събития, в какво състояние са, осъзнаване на собствените емоции, както и емоциите на другите хора;

- **Ниво разбиране**: когато може да се направи връзка между елементите, които искаме да оценим последствията от промяната;

- **Ниво проекция**: когато се използва информацията, която е възприета, както и модели на действие, които са познати и аналогични за дадената ситуация. На тази база се прави проекция/предположение/ какво предстои и с какъв резултат и се избира най-добрия път към промяната.

Много важна задача на мениджмънта на организацията за поддържане на промяната в условията на възрастово разнообразие е осигуряването на среда на взаимно уважение и



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 34

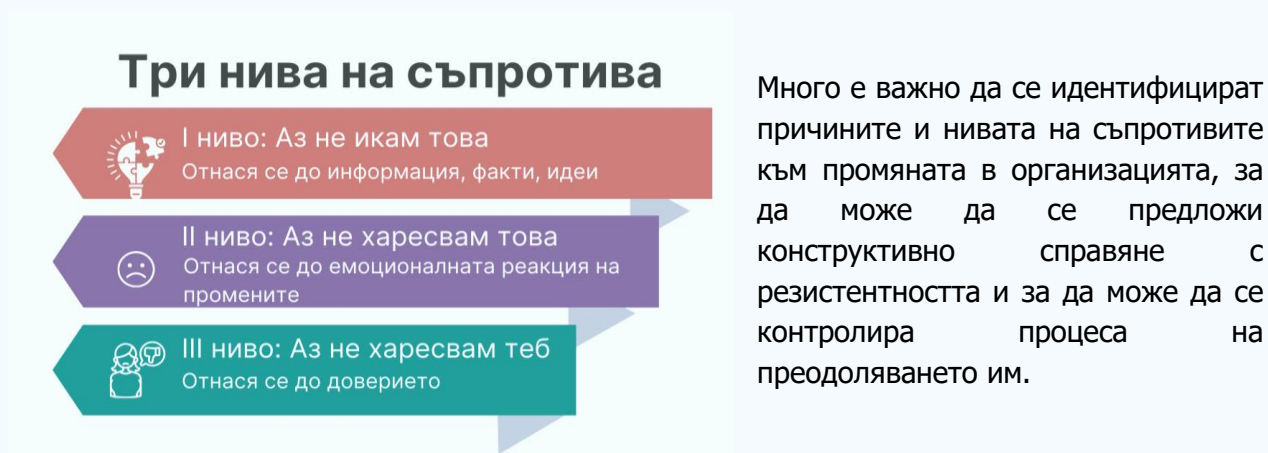
насърчаване на взаимоотношения на сътрудничество между поколенията. Необходимо е да се осигурят подходящи обучения, тематични обсъждания, възможност за обратна връзка и включване на служителите в процесите на вземане на решения в процеса на промяна.

За подпомагане на управлението на промените на индивидуално ниво се препоръчват:

Обучения за насърчаване на иновации	За насърчаване на приемането на иновативни идеи, творчество при работа в малки екипи; Преодоляват се страховете от новостите.
Обучения тип «верижна реакция»	Споделяне на личен опит, истории и преживявания с разрешаване на нови проблеми с колеги; Подобрят съпричастността и интегрирането.
Интерактивни тренинги	Моделират реални ситуации в организацията, практикуват се нови подходи за тяхното ефективно разрешаване;
Кампании за повишаване на осведомеността	Целта е да разкриват предимствата на възрастово многообразните екипи и да разрушават негативните предразсъдъци и стереотипи.

Таблица 8. Обучения за подпомагане на управлението на промените

ПРИЧИНИ ЗА СЪПРОТИВИ НА ХОРАТА ПРИ ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА



Фигура 4. Нива на съпротива към промените

Съпротивата към започващата организационна промяна при хората преминава първо през ниво на отричане на факти и аргументи, после съпротивата се преобразува в емоционално негативна реакция към фактите и на трето ниво, след приемане на фактите за промяна, съпротивата прераства в липса на доверие към мениджмънта, който трябва да я осъществи. Съпротивите към промяната са предизвикани от засягане на лични интереси на служителите, липса на убеденост, че тя ще доведе до положителен резултат,



Съфинансирано от Европейския съюз



неразбиране на необходимостта от промяна, сериозни различия в ценности и цели, заплаха за статута и доходите.

Страховете и притесненията на хората са водещи при съпротивата на промяна, те могат да се обобщят в два типа:

- **Страх от новото и неизвестното** – динамиката на промените предизвиква несигурност, поради липса на информация за целите на промяната, страх от новите функции, които трябва да изпълняват, неодобрение към методите за промяна.
- **Страх от невъзможност за промяна** – страхи от липсата на необходимата квалификация за новите роли или функции в организацията и загуба на изградения имидж и репутация в организацията.

СПРАВЯНЕ СЪС СЪПРОТИВИТЕ ЗА ПРОМЯНА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Управлението на съпротивите към промяна изисква разбиране на причините, които я предизвикват и прилагане на специфични тактики за преодоляването ѝ. Чрез ясна комуникация и предоставяне на необходимата подкрепа и обучение, менджмънтът може да превърне съпротивата в ангажираност и подкрепа, като осигури успешна реализация на промяната в среда на прозрачност, доверие и взаимно разбиране.¹³

Съвременните тенденции в психологията и организационното поведение показват важността на комуникацията, емоционалната интелигентност и психологическата безопасност за подпомагане на управлението на промяната. Целта на успешното справяне със съпротивите към промяна дава възможност за създаване на среда, в която всички поколения се чувстват ценни и ангажирани и това води до по-голяма устойчивост на промените и ефективност. Барьерите и съпротивата срещу промяна могат да се проявяват в различни поведения – от съзнателна съпротива /категоричен отказ, изразяване на негативност към новото/, пасивни форми на съпротива като отлагане, избягване на обсъждане на нови идеи, несъзнателна съпротива - склонност да се придържат към познати действия до деструктивна съпротива – съзнателно саботиране на промените.

Преодоляването на генерационните съпротиви е ключов елемент при управлението на промяната в организации с възрастово разнообразие. **Подходите за преодоляване на съпротивите при различните поколения имат своя специфика и включват:** *информираност преди и по време на процеса; Участие в съвместни проекти с взаимодействие между различни възрастови групи; Програми за менторство и реверсивно менторство, при което по-млади служители споделят знания с по-опитни колеги; Създаване на персонализирани работни места; Гъвкави графици на работа; възможности за дистанционна и хибридна работа.*

¹³ Славов, С (2015), *Съпротива към организационна промяна в социалнопсихологически аспект*, Електронно списание Диалог,



Начини за преодоляване на съпротиви към промяна
Създаване на защитена безопасна среда за изразяване на опасения, страхове, предоставяне на ясна информация за промените и включване на лицата в процеса на промяна;
Активно слушане и признаване на опасенията - много ценно в процеса на управление на промените, изгражда доверие, намалява противопоставянето;
Проявяване на съпричастие, разбиране и емоционална подкрепа на съпротивите са ключови, както и признаването, че съпротивата най-често се дължи на несигурност и страх;
Възприемане на съпротивата срещу промяната като естествена реакция - важно е хората да разберат, че разбирането и преодоляването на съпротивите е в тяхна полза, т.к. съпротивата може да ограничава техните възможности за обучение и израстване;
Анализи на данни за прогнозиране и управление на резистентността към различни видове съпротиви.
Платформи за комуникация и обучения подпомагат преодоляването на недостатъчното разбиране и развиват умения, правят прехода по-плавен.
Използване на иновации като виртуална реалност и геймификация за симулиране на защитена среда с нисък стрес.

Таблица 9. Начини за преодоляване на съпротиви към промяна

РАЗДЕЛ V. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА НА ПРЕХОДА

<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Управление на промяната в организацията</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Управление на промяната като процес</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Поведенчески реакции към промяната</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Предизвикателства на прехода</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Заклучение</i>

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА НА ПРЕХОДА

ПРОМЯНАТА В ХАРАКТЕРА НА ТРУДА И ИЗИСКВАНИЯТА КЪМ РАБОТАТА

В съвременните условия на интензивна и динамична конкуренция, пазарна стагнация в редица икономически сектори, все по-късия жизнен цикъл на производство на стоки и услуги, за всяка организация е жизнено необходимо да притежават адаптивни структури и дългосрочни стратегии за развитие и устойчиво поддържане на промените в начините на работа на служителите в съответствие с новите условия. Организацията търсят нови начини да се конкурират чрез иновативни модели и практики на работа с промени в работните процеси. Основните тенденции, свързани с тези промени, включват нарастващата нужда от гъвкавост на работните места и интеграция на дистанционната работа:

1. Гъвкавост на работните места: включва съобразяване на местата и начините на работа. Гъвкавостта на работните места отговаря на промените в очакванията на служителите за баланс между професионален и личен живот. Тя е необходима за предоставяне на по-привлекателни условия и технологични иновации в работата, заради огромната конкуренция на пазара на труда. За организацията гъвкавостта на работните места и условия носи стойност чрез по-висока удовлетвореност на хората, задържане на таланти, спестяване на разходи за офис пространства.

Видове гъвкави работни условия	Предимства
Гъвкаво работно време: локация на работното място и времева гъвкавост	Възможност служителите да определят своето работно място и работни часове, като спазват общото изискване за завършване на задачите.
Хибриден модел на работа	Комбинация от офисна и дистанционна работа, която позволява служителите да работят от удобно за тях място в даден момент.
Работа на непълно работно време	Популярно сред родители, студенти или хора, които искат да балансират работата с други ангажименти
Работа на проектен принцип (gig work):	Служителите се ангажират за конкретни проекти или задачи, вместо да са наети на постоянна позиция.

Таблица 10. Работни условия и предимства



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. 38

2. Интеграция на дистанционната работа в организацията. Дистанционната форма на работа нараства изключително като обем след пандемията от COVID-19. /без присъствие в офисна среда чрез дигитални платформи като Microsoft Teams, Zoom, Google meet и др/. В настоящия момент вече са диференцирани преимуществата, но и предизвикателствата на дистанционната работа. Организацията преформулира стратегиите си, като част от тях предприема открит диалог със служителите за приложението на дистанционната работа в новите условия, а друга част – предприема завръщане към присъствена форма на работа в търсене на подходящ баланс.

Предизвикателства	Преимущества
Затруднена комуникация, взаимодействие и изграждане на отношения в екипите, поради липсата на физическа близост и живо общуване	Повишена автономия и гъвкавост
Необходимост от осигуряване на подходящо техническо оборудване и софтуер.	Възможност за работа от различни географски локации.
Липса на контрол на производителността и ефективността на работата.	Спестяване на време и разходи, свързани с пътуването до работното място,
Затруднения за служителите при липсата на граници между работно и лично време	По-висока удовлетвореност и производителност на служителите

Таблица 11. Предизвикателства и преимущества на дистанционната работа в организацията

3. Фокус към осигуряване на здравословни и безопасни работни условия: в условията на продължаващи динамични технологични промени за организацията е ключово да осигурят комплексен подход към промените в изискванията на работните места. Много важно е отчитането на всички фактори, които влияят върху безопасността и здравето при работа, включително ергономията и превенцията на рисковете /вкл. психо-социалните/, организацията на работа, съобразени със спецификите на различните възрастови групи.

Добрите практики в световен мащаб показват, че ключов фактор в подкрепата на безопасността и здравето при работа за всички възрастови групи според тяхната специфика и потребности е ефективността на политиките по Управление на Човешки Ресурси.



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



НОВИТЕ ТЕХНОЛОГИИ, НОВИТЕ УМЕНИЯ И СЪЗДАВАНЕТО НА СРЕДА, В КОЯТО УЧЕНОТО ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ СЕ ПРЕВРЪЩА В НОРМА

Съвременните организации функционират в среда на непрекъснати технологични иновации. За да останат конкурентоспособни, те трябва да окажат подкрепа на своите служители в адаптацията към постоянните промени чрез възможности и подкрепа за учене през целия живот и изграждане на умения за работа с новите технологии.

- **Изисквания за обучение и преквалификация:** динамичното развитие на новите технологии изисква постоянни усилия за обучение и преквалификация на служителите, поради: технологичното развитие: интеграцията на изкуствен интелект (AI), автоматизацията и дигитализацията, използването на инструменти за анализ на данни и др./; Влиянието върху работните места: някои позиции стават излишни поради автоматизацията, създават се нови роли, които изискват специфични умения дори в традиционните професии.
- **Необходимост от учене през целия живот:** ученето през целия живот означава продължаващо обучение и придобиване на нови знания и умения през целия професионален път. Служителите трябва да свикнат да се адаптират към променящите се изисквания на работното място. Адаптацията и преквалификацията осигурява дългосрочна пригодност към променящите се изисквания на трудовия пазар.
- **Насърчаване на култура на иновации и творчество:** насърчаване на хората да предлагат нови идеи, да експериментират активно с различни подходи; Ускоряване на адаптацията чрез реализиране на нови възможности; Чрез уважение и приемане на различията и подкрепа при овладяване на новостите се създава благоприятна среда в организациите, в която ученето през целия живот да се превърне в норма.

Ключова роля на работодателите: създаване на стратегии за преквалификация, които осигуряват трансформирането на индивидуалното знание в корпоративен актив.¹⁴ Фокусът е върху стратегическото управление на знанията и включва подготовка на служителите за бъдещите изисквания на работното място чрез: Инвестиции в обучение: организациите трябва да създават програми за професионално развитие и обучения по нови технологии; Предоставяне на ресурси: осигуряване на достъп до обучителни материали, онлайн обучения; Организиране на различни форми на обучения в дигитални умения, съобразени с възрастовите специфики, самостоятелно учене чрез подходящи обучителни платформи /вкл. геймифицирани/; Провеждане на практически семинари и работни сесии с участие на ментори за усвояване на новите технологии и тяхното прилагане в работата; Организиране на вътрешни „технологични академии“, където служителите могат да изучават новите инструменти в безопасна среда.

¹⁴ Минчева, М., Саръиванова, Ж., Ведър, Е., Стефчева, Е. Изследване на международни практики и опит в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа (2020), БСК



ПОДХОДИ ЗА АДАПТИРАНЕ И ПРИСПОСОБЯВАНЕ КЪМ ПРОМЕНЯЩИТЕ СЕ УСЛОВИЯ И ИЗИСКВАНИЯ КЪМ РАБОТНОТО МЯСТО

Открита комуникация: подходящ стил на общуване и поддържане на положителни отношения със служители от различните възрастови групи, създаване на среда, в която служителите се чувстват свободни да споделят идеи без страх от враждебност, включително и с организиране на неформални дейности / честване на събития, спорт, състезания и др./

Стимулиране на инициативността: въвеждане на вътрешни програми за иновации, адаптирани за справяне със стереотипи и предразсъдъци към спецификите на възрастовите групи, създаване на възможности за равнопоставено учене в организацията. Добра практика е Програмата на Google - "20% време", която позволява на служителите да посвещават време на проекти извън основните си задължения.

Мултидисциплинарни и мултигенерационни екипи: създаване на екипи с различна компетентностна и възрастова перспектива, които могат да генерират иновативни решения чрез съвместна работа, чрез поддържане на среда на подкрепа между представителите на различните поколения и недопускане на предразсъдъци към хората от различни възрасти.

СОЦИАЛНО ПАРТНЬОРСТВО В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЯНАТА И ПРЕХОДА

Социалното партньорство между синдикатите, работодателите и правителствените органи за постигане на устойчиви и справедливи решения на предизвикателствата, свързани с промените в трудовата среда е ключов фактор при управление на промяната и прехода.¹⁵

Създаване на колективни стратегии за справяне с предизвикателствата в управление на промяната

Интегриран подход: ангажиране на синдикатите, работодателите и правителствените органи в съвместно разработване на стратегии за управление на промяната /например създаване на национални фондове за преквалификация, финансирани съвместно от работодатели и държавата/.

Тристранни споразумения: сключване на споразумения за справяне с кризи като масови съкращения, технологични трансформации.

- **Роля на синдикатите:** развитие на климат на приобщаване и включване чрез колективното договаряне на равнище сектор и организация; Защита на интересите на работниците за справедливи условия по време на промяна. Осигуряване на информация и обучение; Осигуряване на компенсации и подкрепа при съкращения и реструктуриране; Участие в преговори: активно участие в тристранни преговори

15 Пак там



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. 41

(работодатели, синдикати, правителство) за създаване на политики и стратегии, които минимизират негативното въздействие на промените; Стимулиране на конструктивен социален диалог между заинтересованите страни за намиране на решения за разрешаване на проблемите с поколенческите различия с разработване на политики, които насърчават съвместната работа на различните възрастови групи на работното място.

- **Роля на работодателите:** управление на прехода и въвеждане на промени с преодоляване на съпротивата и укрепване на доверието. Инициативи за адаптация: инвестиране в програми за преквалификация на служителите; Осигуряване на прозрачност при обявяване на промени. Създаване на устойчиви решения: работа със синдикатите и правителствата за разработване на стратегии за управление на прехода /въвеждане на технологии или реструктуриране на работни места/. Подкрепа за социално слабите: предоставяне на програми за подкрепа на уязвимите служители по време на промени.

Социалното партньорство е много важен фактор в управлението на промяната в организациите и подпомага съвместното изграждане на по-справедливи и устойчиви решения. Участието на синдикати и работодатели в създаването на колективни стратегии за справяне с предизвикателствата улеснява прехода в процесите на организационна промяна и създава доверие и сигурност сред служителите, което е ключово за успешното внедряване на промените.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 42

РАЗДЕЛ VI. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Управление на промяната в организацията</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Управление на промяната като процес</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Поведенчески реакции към промяната</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Предизвикателства на прехода</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Заключение</i>

В ситуация на динамична трансформация на световната икономика, под влиянието на глобализация, икономически кризи, военни действия в различни региони на света, организациите също се променят в посока от затворени в по-отворени системи, които постоянно отразяват влиянията на факторите на външната среда и това е най-голямото предизвикателство пред съвременния мениджмънт. Управлението на промяната изисква стратегическо лидерство, планиране и използване на ефективни модели и подходи, чрез които организациите могат да реализират успешно промените и да повишат ефективността, адаптивността и конкурентоспособността си.

Управлението на промяната е от ключово значение за всяка организация за създаване на продуктивна и приобщаваща работна среда за различните поколения служители. Съвременните модели и подходи към управлението на промяната налагат на организациите да формират „Готовност за промяна“, която дава възможност за предвиждане и бърза реакция на промените, за очертаване на гъвкав път за промяна в реално време при необходимост. Организациите трябва да се стремят да развият и своя „Организационен капацитет“, да засилят способността си за справяне с постоянно изменящата се външна среда, технологичните нововъведения и непредвидени събития.

Начинът, по който служителите възприемат промените в организацията, има ключово влияние върху евентуалния успех или провал на промяната. Успешното управление на организационната промяна има за цел да осигури плавен преход през процеса на промяна за хората. Преодоляването на генерационните съпротиви е ключов елемент при управлението на промяната в организации с възрастово разнообразие. Целта на успешното справяне със съпротивите към промяна в организацията е по-голямата устойчивост на промените и по-високата ефективност чрез създаването на среда, в която всички поколения се чувстват приети, ценни и ангажирани.

Организациите съвместно със социалните партньори могат да подпомогнат служителите в минимизирането на негативните последствия от промените с осигуряване на дългосрочна заетост чрез инвестиции в развитието на нови знания и умения и насърчаване на култура на иновации и творчество. Социалното партньорство е ключов елемент в управлението на промяната и подпомага изграждането на по-справедливи и устойчиви решения. Участието на синдикати и работодатели в създаването на колективни стратегии за справяне с предизвикателствата улеснява прехода в процесите на промяна и създава доверие и сигурност сред служителите, което е ключово за успешното внедряване на промените.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Стр. 43

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

- **Гъвкав труд** (гъвкаво работно време): възможност за посрещане на нуждите, както на индивида, така и на организацията, чрез промени по отношение на времето (кога), мястото (къде) и начина (как) на работа на работника или служителя.
- **Емоционалната интелигентност /ЕИ/**: способност да се наблюдават собствените и чуждите чувства и емоции, да се прави разлика между тях и да се използва тази информация, за да се ръководят мислите и действията.
- **Интеграция**: отнася се до участието на различни хора (по пол, възраст, опит, образование, националност и т.н.) в предприятието и до поддържането на позитивно настроена към тях работна среда и организационна култура.
- **Мултигенерационен подход**: метод в управлението на хора и екипи, който се отнася до разбирането за специфичните особености и използването на силните страни на отделните поколения в интерес на работата.
- **Мултигенерационен екип**: екип, съставен от представители на различни поколения работна сила, всяко от които се характеризира със специфични поколенчески черти и специфичен ъгъл на възприемане на случващото се.
- **Поколение (генерация)**: обособени групи от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система.
- **Поколенчески различия**: специфики в потребностите, нагласите, ценностите, мотивите и мисленето на съответната група хора в близка трудоспособна възраст, израснали и достигнали зрялост в обособен времеви период (отрязък от време), под влиянието на споделена обща история и социо-културна среда.
- **Организационна промяна**: динамичен и същевременно структуриран процес, при който една организация преминава от едно състояние в друго, като настъпва трансформация, насочена към подобряване на нейната ефективност, адаптивност и конкурентоспособност.
- **Управление на промяната**: системен и дългосрочен процес с цел трансформация на целите и процесите, социалните, културните аспекти, преодоляване на съпротивата на хората, развитие на организационната култура. Управлението на промяната реализира стратегия за осъществяване на промени в организацията, контрол на тези промени и подпомагане на хората в организацията за адаптиране към промените.
- **Стратегическо управление на кризи**: процесът на управление в организациите, при който се прилага стратегически подход в предотвратяването или справянето с кризисни ситуации, като това е съобразено с промените в средата, с външните възможности и заплахи, както и с потенциала за излизане от кризата или смекчаване на въздействието.
- **Приобщаване**: състояние, при което всеки работник и служител се чувства добре дошъл, уважаван и ценен. Приобщаващото работно място е това, където хората се чувстват признати, ангажирани и уважавани заради гледните точки, идеите,



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. 44

перспективите, опита и приноса, които носят. Приобщаването се отнася до управление на преживяванията така, че във всеки, независимо от индивидуалните особености, да се създаде усещане за идентичност и съпричастност с организацията и нейните цели, чувство на психологически комфорт, сигурност и удовлетвореност, позволяващо да реализира пълния си диапазон от възможности и способности в работата

- **Управление на възрастово многообразие:** част от стратегията за управление на многообразието в организацията. Насочен към бъдещето процес за формиране на среда, в която възрастовите различия се разбират, приемат и използват като корпоративен актив и потенциал, създаващ добавена стойност.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Минчева, М., Саръиванова, Ж., Ведър, Е., Стефчева, Е. Изследване на международни практики и опит в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа (2020), БСК
2. НАРЪЧНИК ЗА ЕФЕКТИВНА РАБОТА И СЪТРУДНИЧЕСТВО В МУЛТИГЕНЕРАЦИОНЕН ЕКИП (2024), БСК.
3. Славов, С (2015), Съпротива към организационна промяна в социалнопсихологически аспект, Електронно списание Диалог,
4. Петрова, Е., (2011), Перспективи пред „Управление на промяната“, Проблеми на постмодерността, Том I, Брой 2,
5. Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в областта на управлението на промяната, таланта, организационната култура и работодателската марка в контекста на възрастово многообразие на работната сила, Октомври 2024 г, БСК
6. Heckmann, N., Steger, T., Dowling, M. (2016), Organizational capacity for change, change experience, and change project performance, Journal of Business Research, Volume 69, Issue 2, Pages 777-784
7. How to Keep a Crisis from Happening. Harvard Management Update, Dec. 2000
8. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D., Sitarenios G. (2001), Emotional intelligence as standard intelligence, 2001, American Psychological Association
9. Gratiela, B. (2014), ADKAR Model vs Quality Management Change January, International Conference "Risk in Contemporary Economy, XIVth Edition, Galati, Romania," Dunarea de Jos University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration
10. Rajan R.*, Dr. Ganesan R. (2017), *A critical analysis of John P. Kotter's change management framework, Asian Journal of Research in Business Economics and Management, Volume : 7, Issue : 7
11. Prof. Dr. Zafirova, T. (2020), Strategic Decisions in the Crisis Stages of the Organization, IZVESTIA JOURNAL OF THE UNION OF SCIENTISTS, ECONOMIC SCIENCES SERIES
12. www.kotterinc.com/global-consumer-products-company/
13. <https://consultport.com/for-consultants/change-management-the-adkar-model-explained-with-examples/>



Съфинансирано от
Европейския съюз



Стр. 45