

Перспективи пред „Управление на промяната”

Елица Петрова

"Промяната е закон на живота и онези, които гледат само към миналото или настоящето със сигурност ще пропуснат бъдещето."

Джон Ф. Кенеди

Цел на настоящата научна студия е представянето на необходимостта от управление на промяната в организацията.

Обекти на студията са въпросите свързани с необходимостта от промяна в съвременната организация, последиците от неуправляваната промяна, направленията на индивидуална и организационна промяна, представяне на чуждестранния теоритичен и практически опит в областта на управление на промяната, осъществяване на промяната, съпротива срещу промяната, възможните реакции на съпротивата и други.

Представената разработка има следната структура:

- a. Въведение или „Защо управление на промяната?” Последици от неуправляваната промяна*
- b. Процеса на организационна промяна*
- c. Индивидуална и организационна промяна*
- d. Теории и модели за управление на промяната*
- e. Няколко атаки към промяната и възможните отговори*
- f. Заключение*

Ключови думи : управление на промяната, промяна, индивид, организация, теории и модели за управление на промяната

Въведение или „Защо управление на промяната?”

Промяна е всяко изменение на положението или състоянието на организацията.

Проблемът за промените в организациите е особено актуален в динамично развиващата се среда на нашето време и едновременно с това е доста сложен. Тази сложност произтича от факта, че основните промени протичат във всички процеси (социални, икономически, политически, междуличностни и личностни), засягащи пряко и косвено външната и вътрешната среда на организацията. Всяка организация, за да оцелее трябва да бъде способна да се променя, за да отговори на измененията на средата. Поради тази причина промяната е не само един от най-важните процеси в една организация, а и единствената възможност за нейното оцеляване.

Като всички други системи в нашия свят и организациите са в състояние на вечна промяна. Проспериращите организации никога не “спират”, а са в непрекъснат процес на развитие. Осъществяването на промени е неизбежен процес. Затова е необходимо да се търсят ефективни начини за управление на промяната в организациите.

Много са факторите, които предизвикват и налагат промени в организациите. Сред тях са:

- предизвикателствата на растежа, особено в глобален аспект;
- промяна в икономическата ситуация;
- стратегически промени;
- промени в технологиите;
- натиск на конкуренцията, включително обединения и придобиване;
- натиск от страна на клиентите;
- въвеждане на ново организационно поведение и умения;
- държавни регулации, закони и др.

За да се постигне успех, промяната трябва да ангажира и променя възприятията и поведението на хората. Промяната трябва да увлича хората. Липсата на пълна отдаденост ще спре промяната още в началото ѝ.

Управлението на промяната е свързано със създаване на нова организация на работната среда, проектиране на нови работни процеси, въвеждането на нови технологии и привличане на персонала към нововъведенията във всички сфери на дейността на организацията.

Целта на управлението на промяната е да се даде възможност и да се насърчи успешното извършване на индивидуалните, отделните преходи, тъй като организационни резултати могат да се постигнат само когато отделните служители, засегнати от промяната я приемат и приемат новия начин за извършване на работните си дейности. Управлението на промяната не е само комуникация, обучение или

управление на съпротивата срещу промяната. Управление на промяната е и процес на управление на знанието, опита и компетентността, като от тази гл.т. то отразява способността на мениджъра да преведе персонала и организацията през промяната успешно.

Ефективно управление на промяната е структуриран процес и използва цялостен набор от инструменти за успешна индивидуална и организационна промяна. То е свързано с прилагане на набор от инструменти, процеси, умения и принципи за управление на хората и привличането им на страната на промяната за постигане на необходимите резултати от даден проект или инициатива.

Промените могат да бъдат класифицирани както следва:

- радикална промяна - вид окончателна трансформация, представляваща скъсване с миналото.

- промени, които възникват ежедневно на оперативно ниво. Този тип промяна е локализиран и е с еволюционен характер, промяната се извършва по-бавно, на етапи с течение на времето, което води до подобряване на работата в екип и подобряване на комуникациите. Промените, сами по себе си не представляват прекъсване на традицията, но с течение на времето се приемат и прилагат от индивиди и групи.

Маршак¹ добавя така наречената преходна промяна: преминаване от едно състояние в друго. Левит² счита, че организациите могат да направят промени в 4 области:

- задачи; цели и стратегии
- организация; конструкции, системи и процедури
- технологии; ново оборудване, методи на работа, информационни системи
- хора; заместване, намаляване, разширяване, преквалификация

Мит: чудесно решение + Ефективното управление на проекти = успех на проекта или инициативата

¹ Marshak, R. J. (1993) "Managing the metaphors of change", Organizational Dynamics, Summer Vol. 22 (1), p. 44

² Leavitt, H. J. (1964) "Applied organizational change in industry", in Cooper, W. et al New Perspectives in Organizational Research, Wiley

Ако се вгледаме внимателно в уравнението ще открием, че липсващата част от него е управлението на промяната, като управлението на човешката страна на промяната е от ключово значение за постигане на целите.

„Какво може да се случи, ако промяната не се управлява?” и „Какво може да се случи, ако промените се управляват по ефективен начин?” можем да открием в представените примери по-долу.

Табл.1 Управление на промяната срещу бездействие

Какво може да се случи, ако промяната не се управлява?	Какво може да се случи, ако промените се управляват по ефективен начин?
✓ служителите стават незаинтересовани от сегашното и бъдещото състояние на организацията ✓ намалява инициативността и желанието за работа ✓ производителността на труда намалява ✓ хората се опитват да избягат прилагането на новия начин извършване на работните дейности ✓ хората могат да се върнат към стария начин на извършване на работните дейности ✓ ценни служители напуснат организацията демотивирани от факта, че в нея няма динамика на развитието и промени ✓ промяната се отлага поради липсата на подкрепа ✓ появява се разделение между членовете на организацията и поява на	✓ служителите имат солидни познания за причините, поради които промяната се случва и активно участват в осъществяването и ✓ провеждат се обучения с цел акцептиране на нуждата от промяна и приемане и осъществяване на промяната ✓ преките ръководители и висшия мениджърски състав демонстрират своя собствен ангажимент към промяната. ✓ по повод осъществяване на промяната се провежда ефективна комуникация ✓ служителите са мотивирани да работят в организацията, тъй като виждат нейното развитие ✓ производителността на хората се увеличава ✓ налице са инвестиции в материалните и човешки ресурси, иновиране, промяна на технологии,

конфликти по повод за и против промяната и необходимостта от нея

✓ поява на пасивна, активна съпротива срещу промяната и дори саботаж на промяната

✓ риск от неосъществяване и провал на цялостни проекти, свързани с дейността на организацията, например относно инвестиции, иновиране, промяна на технологии, обновяване на работни места и други

✓ организацията остава без развитие, в застой или дори губи пазарни позиции в следствие на бездействието си

✓ организацията не е адекватна на промените във вътрешната и външна среда

обновяване на работни места и други

✓ организацията се развива успешно, може да увеличи пазарни позиции

✓ организацията реагира адекватно на промените във вътрешната и външна среда

✓ вероятността за сбъждане целите на съответните проекти се увеличава

Източник: Адаптирано по <http://www.change-management.com/tutorials.htm>

Табл. 2 Последници от неуправляваната промяна...или „Кой кораб ще изберете?”



© 2010 Prosci and Bill Cigiano

Смятахме, че бихме могли просто да



© 2010 Prosci and Bill Cigiano

Обяснихме защо промяната е необходима.

кажем на хората как да го направят	Знаем, че хората се нуждаят от „преход”, т.е. време за да се адаптират
Изработихме перфектното решение (процес, технология и т.н.), но... просто очаквахме промяната да се случи сама.	Знаем, че желанието за промяна е въпрос на личен избор
Очаквахме, че мениджърите ще са с нас „на борда” и ще ни кажат какво да правим	Нашите висши ръководители работят активно по промяната и дават личен пример
Казахме на хората какво ще се случи с тях ако те не се присъединят към промяната	Очаквахме съпротива и работихме активно по отношение на съображенията „против”
Игнорирахме човешката страна на промяната	Приложихме ефективно управление на промяната

Източник: Адаптирано по <http://www.change-management.com/tutorials.htm>

Процес на организационна промяна

Управлението на промяната може да се разглежда като един систематичен процес, в който могат да се открият отделни етапи. Ако се приеме, че промяната представлява една ситуация, породила се от действията на външни и вътрешни за фирмата фактори, може да се извърши следното структуриране на процеса на промяна.³

1. Установяване на необходимостта от промяна и разпознаване на силите за промяна

Промяната във фирмите и организациите не е плод на субективни решения, а обективна потребност. Тя възниква в точно определен момент от живота на фирмата и всяко изпреварване или забавяне може да има негативни последици. През този етап е необходимо да се проследи влиянието на различните фактори и се види как те са се

³ Пенчев, П., Основи на управлението, Велико Търново, 2007

превърнали в сили за промяна. От изключително значение е да се установи не само потребността от промяна, но и точно моментът, когато тя възниква.

Промяната е предизвикана от необходимостта да се развива способността на организациите да се конкурират, да растат и да оцелеят в един все по-конкурентна среда, която е придаването на нова форма на самото естество на бизнеса. Основен натиск за промяна може да се дължи на: политически, икономически и социални сили: в т.ч. законодателство и глобализация, екологични процеси и законодателство, научно-технологичен напредък, иновации и креативност, развитие на информационните технологии и осъвършенстване на комуникациите, вътрешни за организацията сили, други.

2. Диагностициране и анализиране на проблема

За да се избегнат сериозните последици от ненавременната промяна, ръководителите трябва да дадат диагноза на същността на проблема. Преди да се предприемат определени действия, е необходимо да се диагностицират симптомите на проблема и по този начин да се дефинира самият проблем. До този момент може да не се стигне, ако ръководителите и всички наблюдаващи имат единно становище.

Поставянето на диагнози е най- трудният момент. В теорията се препоръчва търсенето на отговор на три въпроса: „Какъв е всъщност проблемът, както е очертан от проявените симптоми?“, „Какво е необходимо да бъде направено, за да бъде разрешен проблемът?“ и „Какви последствия се очакват от действието и как тези последствия ще бъдат оценени?“. Отговорите от посочените въпроси може да се получат от мениджърите или чрез допитване до работещите във фирмата. Последващата дискусия може да се извърши на различни равнища, като по този начин ще се даде възможност да се изясни природата на проблема.

3. Разработване на алтернативни методи за промяна

След като проблемът е установен и анализиран, е необходимо да се определят алтернативите и методите, които могат да се използват. При този етап е важно да се оценят потенциалните възможности на организацията и чак след това да се избере съответната алтернатива.

При разработването на алтернативни методи и подходи за промяна трябва да се даде отговор на следните въпроси:

- защо се налага промяната?
- кого засяга промяната?
- кога трябва да започне и да завърши промяната?

- какъв е видът на промяната?
- какво ще струва на фирмата промяната?
- кои са ефективните (положителни страни) от промяната?
- какъв е цялостният ефект от промяната?

На този етап се определя и дали промяната може да се извърши при конкретните условия в организацията, т. е. определят се ограничителните условия на самата среда, например: формата на собственост, фирмената култура, образователно и квалификационно равнище на персонала, формалната организация, неформалните групи и лидери, мотивацията на персонала.

След като са определени параметрите на средата е необходимо да се избере подходящ метод за преодоляване на съпротивата срещу промяната и осъществяването и.

4. Преодоляване на съпротивата срещу промяната

Някои хора приемат промените като предизвикателство, което внася разнообразие в живота им. Промяната най-често се свързва с несигурност и неопределеност на служителите във фирмите и организациите. Поради тези особености много често е налице противопоставяне на промените. За да се контролира процесът на промяната и предотвратят съпротивителните сили срещу промяната, трябва да се изследват основните причини за появата на съпротива срещу промяната. Като по-важни могат да се посочат следните:

- Предпочитание към стабилност, стремеж към запазване на навиците и конформизъм. Всяка промяна води до нарушаване на равновесно положение и стремеж към установяване на ново равновесие. Промяната нарушава вече изградени навици, чувство за удобство, отклонение от възприети вече норми на поведение. Това може да доведе до съпротива.
- Лични интереси - някои служители оказват съпротива на промяната от страх да не загубят нещо, което ценят;
- Заплаха за икономическите интереси и репутацията. Интересите на организацията и отделните лица не винаги съвпадат. Хората се стремят да постигнат собствените си интереси и смятат, че промяната би им попречила за това.
- Липса на доверие за положителния резултат от промяната - когато между инициаторите на промяната и тези, които са засегнати от нея, няма достатъчно доверие;
- Неразбиране. Често се изхожда от разбирането, че промяната е безсмислена и че няма да доведе до позитивни изменения за самите индивиди. До това положение

ние се стига, когато липсва доверие между инициатора на промяната и персонала на организацията.

➤ Различия във възприятията. Съпротива срещу промяната се появява и тогава, когато целите, нормите и ценностите на ръководството са в конфликт с тези на работниците и специалистите. В този случай промяната се приема като заплаха за сигурността, доходите, статуса. В този случай хората са изпълнени със страх, подозрение и враждебност.

➤ Страх от неизвестното. Средата, в която се извършват промените, много често се характеризира с висока степен на динамика. Затова промените предизвикват чувство на несигурност по отношение на: целите; достоверността на информацията; новите роли; използваните методи за реализация на промяната; критериите за сравнение.

➤ Нисък толеранс за промяна - хората обикновено се съпротивляват на промяната, защото се страхуват, че няма да могат да постигнат необходимата квалификация в новото положение. Нисък толеранс за промяна се среща и при хора, които се съпротивляват, за да съхранят своя имидж. Правенето на необходими промени те приемат като незадоволителна оценка на досегашната си работа.

Съпротивата за промяна трябва да се приема като нормална човешка реакция. Ръководството на фирмите и организациите трябва да направят необходимото с цел да минимизират съпротивата. За постигане на това е възможно да се използва някои от следните методи:⁴

а) обучение и комуникация - това е често прилаган метод, преди промяната да бъде осъществена. Въвеждането в смисъла на съдържанието на промяната, както и информираността на повече хора за нея, може да улесни в значителна степен промяната;

б) улесняване и подкрепа при провеждането на промяната;

в) преговори и съгласие - дискусии и анализи могат да помогнат на ръководителя да определи пунктове, по които може да се преговаря и да се постигне съгласие. При постигане на такова съгласие това може да стане вътрешно убеждение и очакване, че по подобен начин ще се процедира и в бъдеще;

г) манипулиране и кооптиране - спестява се информация, противопоставяне на личности и предоставянето на невярна информация са примери за манипулация.

⁴ Пенчев, П., Основи на управлението, Велико Търново, 2007

Кооптирането на една личност означава предоставянето му на водеща роля в планирането или провеждането на промяна;

д) категорична и косвена принуда - ръководителят принуждава засегнатите служители да се примирят със загуба на работа или намалена възможност за издигане в работата, или загуба на привилегии. Принудителната тактика трябва да се използва само в краен случай, защото би се отразило негативно в процеса на работа, перспективно на промяната.

5. Избор на метод и осъществяване на промяната

Това е завършващият етап от цялостния процес на промяната. Кой са по-важните моменти, които трябва да имаме предвид:

- ✓ да се разбере и осъзнае нуждата от промяна
- ✓ да се проведат преговори със заинтересованите страни и да се осъществи медиация между различните групи, участващи в процеса на промяната
- ✓ работниците и служителите трябва да са въввлечени от самото начало, още при планирането на промените
- ✓ да се изяснят взаимните очаквания
- ✓ да се изяснят разходите, от които се нуждае промяната
- ✓ да се конкретизира в детайлност кой, какво, къде и кога ще свърши, т.е. дейностите по промяната, срокове, изпълнители
- ✓ изясняване на стандарти, възможности за изпълнение, надежност за провеждане на промяната
- ✓ да се направи оценка на влиянието на промените в една област върху други области/звена в компанията;
- ✓ оказване на помощ на хората, за да се справят с промените и да запазят мотивацията си
- ✓ да се дефинират нуждите от обучение, нови позиции, нови работни практики
- ✓ провеждане на обучение, тренинги, работни срещи, семинари за сплотяване на колектива с цел представяне и рецепиране на промяната
- ✓ поддържане необходимостта от промяна от висшия мениджърски състав
- ✓ провеждане на адекватна комуникация по повод промяната.

Индивидуална и организационна промяна

Управление на промяната изисква както индивидуален и организационен подход. На ниво индивид и група трябва да се изгради: осъзнаването на необходимостта от промяна, желание за участие и подкрепа на промяната, знания за

това как да се осъществи промяната, възможност за прилагане на необходимите умения и поведение, което да допринесе за постигане на желаната промяна, поддържане на промяната преди и след осъществяването и.

Един проект или инициатива изисква от служителите да променят начина, по който си вършат работата си. Ефективното управление на множеството от индивидуални преходи и синхронизиране отделните промени, които се извършват в индивидите превръща промяната от индивидуално протичаща в групова или организационна промяна.

Промяна в индивида

Много учени говорят за значение изследването на вътрешния свят на индивида и на тази база промяна на отношението, нагласите и поведението му.⁵ Промяната на ниво индивид можем да разделим на когнитивна, емоционална, поведенческа.

Когнитивната промяна може да се осъществи чрез: провеждане на обучения и тренинги предизвикват се участниците да използват знанията и опита си, за да изградят върху тях нови знания и опит⁶, насърчаване изграждането на "безопасна среда", в която може да се експериментира с нови начини на мислене⁷, което позволява изучаване гледната точка на индивида и опит за реципиране на чуждото мнение, създаване на когнитивна рамка, при която физически лица се сблъскват с информация несъответстващата или в противоречие с техните изразени идеи, мнения, отношения или представа за себе и други.⁸

Силните емоции са неизбежна част от управлението на промяната. Тук можем да посочим част от подходите към управление на емоционалните промени.

- ✓ Емоционален контрол: когато личните емоции са ефективно контролирани, страните могат да извършат по-рационална оценка на ситуацията.⁹
- ✓ Катарзис: Постигане на промяна по пътя на открито изразяване на емоциите –отрицателни и положителни, под формата на катализатор.

⁵ Davis, T. (2001). Revising Psychoanalytic Interpretations of the Past, International Journal of Psychoanalysis, 82

⁶ Driscoll, M. (2000). Psychology of learning for instruction (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.

⁷ Fitzduff, M. (1989). From ritual to consciousness -- a study of change in progress in Northern Ireland. New University of Ulster. Doctoral dissertation (48-2995).

⁸ Fitzduff, op. cit.

⁹ Adler, R. S., B. Rosen, and E.M. Silverstein. (1998). "Emotions in Negotiation. How to Manage Fear and Anger." Negotiation Journal 14, 161-179.

Изразяването на емоциите освобождава замразените психологически процеси, модели на мислене и поведение.¹⁰

✓ Емоционална грамотност: включва създаването на програми, насърчаващи самосъзнаване, спомагащи участниците да тълкуват своите чувства, да повишават своята емоционална грамотност.¹¹

✓ Емоционални противоречия: създаване на емоционално противоречие у участниците с цел да се предизвика промяна.¹²

Някои от моделите, които могат да се използват с цел управление на поведенческите промени са:

✓ Моделиране на социаления живот: състои се в моделиране и имитация на вид дейност, която е различна от досега извършваната или нова за индивида, с цел възможна промяна в поведението.¹³

✓ Репетиция: Позовавайки се бихевиористките теории за промяната, се създават възможности за участниците да практикуват или репетират нови умения и поведение. Конструктивната обратна информация за изпълнението, въвеждането на последователно по-комплексни умения и положителното подкрепление улеснява и подпомага промяната на поведението.¹⁴

✓ Приемане на иновации: Програми създадени специално за насърчаване на приемането на иновативни идеи, разрешаване на конфликти и насочване на поведението.¹⁵

✓ Учене чрез правене: В съответствие с богатство от социални психологически изследвания доказват, че действието е ефективен път за приемане на промяната, насърчаване участниците да работят в сътрудничество.¹⁶

Всички от посочените модели могат да се използват ефективно що се отнася до управление на промените на ниво индивид. Но ако промяната не трябва да спира само до това ниво, тя трябва да се рецепира и на ниво организация.

Промяна в организациите

Всички организации трябва непрекъснато да се адаптират и въвеждат иновационни практики не само по отношение производството на продукти и

¹⁰ Nichols, M. & Zax, M. (1977). Catharsis and Psychotherapy. New York: Gardener Press.

¹¹ Steiner, C. (2000). Emotional literacy. New York: Avon Books.

¹² Fitzduff, op. cit.

¹³ Bandura, A. (1973). Aggression: A social learning analysis. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

¹⁴ Driscoll, op. cit.

¹⁵ Rogers, E. (1995) Diffusion of Innovation. New York: Free Press.

¹⁶ Staub, E. (1989). The roots of evil. New York: Cambridge University Press.

предлаганет на услуги, но в управленски структури и практики на работа. Оказва се, че цялосната организационна дейност трябва да се преосмисли.

Социалните методи са в основата на много подходи за акцептиране на организационната промяна. По-долу са представени някои от тях.

➤ Емпиричните-рационално подходи: акцентиране върху рационалния, личен интерес и предоставянето на подходящата информация, образование или обучение, за да позволи на хората да акцептират промяната по собствена воля.¹⁷ Тук спада и методът на „помирение и прошка”, който се състои в признаване на грешката и поемане на морална отговорност за минали събития, заедно с гаранцията, че подобни събития няма да се случат в бъдеще.¹⁸

➤ Нормативно-ре-възпитателни подходи: съсредоточени са върху подкрепа на промяната чрез насърчаването на нови нагласи, ценности, умения и норми за общуване между хората, които правят на системата, установяване на сътрудничество, равен статут и взаимодействие между участниците и групата¹⁹, засилване на значението и колективно уважение към другите.²⁰

➤ Принудителни подходи: Насърчаване социалната справедливост и изграждане на мира чрез институционални, законодателни мерки.²¹

➤ Верижна реакция: постепенно разширяване кръга на въздействие, споделяне на личен опит или истории.²² Учените предполагат, че тези истории служат за подобряване на съпричастност, интегрирането на участниците в групата и преодоляване на дискриминативните разделения.

Теории и модели за управление на промяната

Теориите за промяната²³ трябва да укажат краткосрочни, средно и дългосрочни цели, да очертаят предназначени ефекти, които са пряко свързани с участниците в промяната.

¹⁷ Chin, R. & Benne, K. (1976). General Strategies for Effecting Changes in Human Systems. In Bennis, W., Benne, K., Chin, R. & Corey, K. The Planning of Change 3rd Ed. New York: Holt, Rinehart, & Winston. 22-45.

¹⁸ Montville, J.V. (1993). The healing function of political conflict resolution. In D. Sandole & H. van der Merwe (eds.), Conflict Resolution Theory and Practice (pp. 112-128). New York: Manchester University Press.

¹⁹ Allport, Gordon (1954). The Nature of Prejudice. Reading, MA: Addison-Wesley.

²⁰ Vanbeselaere, N. (1991). The different effects of simple and crossed categorizations: A result of the category differentiation process or differential category salience. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.) European review of social psychology, Vol. 2, (pp. 247-278). Chichester: Wiley.

²¹ Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Sciences. New York: Harper and Brothers.

²² Carstarphen, B. (2002). Shift happens. Institute for Conflict Analysis and Resolution, George Mason University. Doctoral dissertation

²³ Shapiro, Ilana. "Theories of Change." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: January 2005, http://www.beyondintractability.org/essay/theories_of_change/

Изследователи твърдят, че добрите теории относно промяната притежават най-малко три качества: 1) те са реалистични – фактите, анализите и здравия разум показват, че 2) те са изпълними - инициативата разполага с необходимите финансови, технически, политически, институционални и човешки ресурси за изпълнение на стратегията и 3) те са проверими - пълни достатъчно с измерими показатели и определени предварителни условия, за да следите напредъка в надежден и полезен начин.²⁴ В този ред на мисли ви предлагаме няколко от най-известните и проверени в практиката теории за осъществяване и реципиране на организационната промяна.

*Три-стъпковия модел на Левин*²⁵

В края на 19 век една теория преобразява принципите на човешкото познание и проправя път към съвременните експериментални науки. Това е теорията на Дарвин за произхода и развитието на биологичните видове, в това число и на човека. Кой е основният мотив в експерименталните разработки на Дарвин индуктивно водещи до неговата, основополагаща съвременното мислене - теория за произхода на видовете? Това е идеята, че всеки биологичен вид (в това число и човекът) е взаимосвързан със средата, която обитава.

Курт Левин²⁶ (Kurt Zadek Lewin), психолог от еврейски произход, изследва такива сложни психични образувания като личност, мотив, потребности, претенции, поведение, групова динамика. В противовес на Фройд и повечето психологически школи той се опитва да докаже тезата, че поведението на човека може да се обясни единствено от тези отношения, които се складират у личността при нейната непосредствена връзка с конкретната среда в точно определен микроинтервал от време. Това е основната теза в теорията на Левин за динамичното поле, теза, която стои в основата на концепцията му за груповата динамика и развитието на личността в социално-психологическата група.²⁷

Няма окончателен модел на управление на промените, който да гарантира, че спазването му ще доведе до успешна промяна за всяка организация. Планираният

²⁴ Connell, J. & Kubisch, A. (1998). Applying a Theory of Change Approach to Evaluating Comprehensive Community Initiatives. In Fulbright-Anderson, Kubisch, & Connell (Eds.) New Approaches to Evaluating Community Initiatives, Vol 2. Washington, D.C: Aspen Institute. Available online.

²⁵ Lewin, K. (1958) "Group decisions and social change", in Swanson, G. et al. Readings in Social Psychology, Holt, Rhinehart & Winston

²⁶ In an empirical study by Haggbloom et al. using six criteria such as citations and recognition, Lewin was found to be the 18th most eminent [psychologist](#) of the 20th Century. Haggbloom, S.J. et al. (2002). The 100 Most Eminent Psychologists of the 20th Century. Review of General Psychology. Vol. 6, No. 2, 139–15.

²⁷ Smith, MK. "[Kurt Lewin, groups, experiential learning and action research](#)". The Encyclopedia of Informal Education. <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>. Retrieved 16 August 2010.

подход към промяна, т.е. концепцията за умишлено предизвикване на промяна се основава на работата на Курт Левин. Подходът сочи, че промените са кратковременни и след известен период от време е напълно възможно поведението на хората се върне към онова преди осъществяване на промяната. За да успее промяната старите модели на поведение трябва да се изхвърлят преди новите да са приети. Моделът на Левин е съставен от три стъпки, както следва:

Стъпка 1

Размразяване на настоящето

Стъпка 2

Придвижване към ново ниво, за да се постигнат желаните подобрения.

Стъпка 3

Замразяване на новото равнище на направените промени, за да се гарантира, че те да станат част от нормалните процедури на работа.

С течение на времето три-стъпковия модел е доразвит и доразработен от редица учени, между които и *Филипс*²⁸, който предлага подобен модел с акцент върху:

- ✓ Създаване на чувство на тревога в цялата организация
- ✓ Разработване на ангажимент за промяна
- ✓ настоява за промяна на няколко фронта и използване лостове за промяна.

Тези модели обаче са съсредоточени върху промяната отгоре-надолу и предизвикват редица критики. Така *Биър* и др.²⁹ показват, че различните модели за управление на промяната не работят, тъй като вниманието е насочено към промяна на нагласите на индивида и неговите знания. Те предполагат, че в действителност хората се оформят под влиянието на организацията, а не обратното. Промяна трябва да започва с реорганизация ролите и отговорностите на служителите.

²⁸ Phillips, J. R. (1983) "Enhancing the effectiveness of organizational change management", Human Resource Management, Vol. 22, p. 183-189

²⁹ Beer, M. et al (1990) "Why change management programmes don't produce change", Harvard Business Review November-December Vol 68 (6), p. 158-166

Бълок и Батън (Bullock and Batten)³⁰ анализират над 30 модела на управление на промените и в резултат на своите изследвания разработват модел за управление на промените, включващ 4 фази както следва:

✓ Фаза на проучване. Организацията трябва да анализира ситуацията и вземе решение за необходимостта от промяна, да определи какви промени са необходими и какви са необходимите ресурси за постигането на промяната.

✓ Етап на планиране. Необходимо е осъзнаване на проблема, като тук се включва диагностика на проблема, изясняване на целите и задачите, определяне на специфични дейности, нужни за извършването на промяна, обсъждане на промяната със заинтересованите страни, определяне на подкрепата за промяната.

✓ Фаза на действие. Промяната се договоря окончателно и пристъпва към нейното изпълнение.

✓ Фаза на интеграция. Тя включва стабилизирането и вграждането на промяната в поведението на хората и в самата организация.

Формула за промяна

Формулата за извършването на промяната е създадена от Дейвид Глечър, дообработена от Бекхард и Харис³¹ и опростена от Катлийн Данемилър и служи за модел за оценка на относителните сили, засягащи вероятността за успех на организационната промяна.

$$D \times V \times F \times CL > R$$

Счита се, че за да се осъществи организационната промяна трябва да са налице четири важни фактора:

D = недоволството от това, как стоят нещата сега;

V = визия за това какво е възможно;

F = конкретни стъпки, които могат да бъдат предприети по отношение на визията;

CL = креативно лидерство за да се придвижи организацията към начертаната визия.

Необходимо е продукта от тези фактори да е по-голям от съпротивата срещу промяната. Тогава промяната е възможна. Промяна може да настъпи и ако R (съпротивата) е равна на произведението от тези фактори, но ако някои от факторите

³⁰ Bullock, R. J. & Batten, D. (1985) "It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis", Group and Organization Studies, December Vol. 10 (4), p. 383-412

³¹ Beckhard, R 1969 Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.

отсъства или е на ниско ниво, има вероятност съпротивата срещу промяната да не може да бъде преодоляна и тя да не се реализира.

Оригиналната формула създадена от Глечър и дообработена от Бекхард и Харис е: $C = (ABD) > X$, където С е промяната, А отразява недоволството, В е желаното състояние, D са практически стъпки за достигане на желаното състояние, и X е цената на промяната. Катлийн Данемилър опростява формулата и я прави по-достъпна за консултанти и мениджъри. Данемилър и Якобс³² публикуват за първи път на по-популярния вариант на формулата през 1992 г.

*Моделът Prosci*³³

Вяка промяна е насочена към подобряване на организацията по някакъв начин - намаляване на разходите, увеличаване на приходите, решаване на проблеми, използване на възможностите, оптимизиране на информационния поток и много други. Prosci моделът за управление на промяната представлява триъгълна система изградена от три важни елемента необходими по време на промяна:

- Лидерство / Спонсорство - предоставяне на управление, стратегия и посока. Този ъгъл е отговорен за осигуряване на ръководство и управление на проекта или инициатива. Тук се включват: екипът на проекта, екипът за управление на промяната, мениджъри, ръководители и служители.

- Управление на проекти – левият ъгъл на модела се фокусира върху "техническата" страна на даден проект или инициатива - проектиране и разработване на специфични промени в процеси, системи, инструменти, организационни структури и работни роли. Тук се цели разработване на набор от конкретни планове и действия за постигане на промяната, ограничения във времето, разходи и обхват, ресурси (управление на "техническата" страна на промяната).

- Управление на промяната – насочена е към управление на човешката страна на промяната. Инструментите, процеси, техники и принципи, които съставляват този ъгъл са насочени към подпомагане на засегнатите служители да се придвижат от текущото към бъдещото си състояние. Управлението на промяната се фокусира върху

³² Dannemiller, K. D., and Jacobs, R. W. (1992). Changing the way organizations change: A revolution of common sense. The Journal Of Applied Behavioral Science, 28(4), 480-498.

Jacobs, R. W. (1994). Real-time strategic change: How to involve an entire organization in fast and far-reaching change. San Francisco: Berrett-Koehler.

³³ адаптиран по <http://www.change-management.com/tutorials.htm>

прилагането на систематичен подход за подпомагане на лицата, засегнати от промяната, изграждане на подкрепа, устойчивост и развитие на необходимите знания и умения.

Модел на спешната промяна на Джон Котър

Един нов подход при управление на промяната, при който акцентът се измества от „стабилната” към променящата се организация ни предлага Джон Котър. Американецът Джон Котър е професор Harvard Business School и водещ мислител и автор на управление на организационните промени³⁴. В основата на неговия подход стои възможността за индивидуално и групово обучение. То трябва да е непрекъснато, режисирано от обстоятелствата и положението на организацията и участниците в конкретната промяна. В подхода промяната се превръща в отговорност на всички ръководители, служители и заинтересовани страни.³⁵

Милиони ръководят...Милиарди принадлежат...

*Подходът на Kotter International*³⁶

Kotter International е компания, която помага на организационните да изградят капацитет за управление на трансформацията в техните организации. Със седалище в Бостън и с офиси в Чикаго и Сиатъл, Котър International работи с големи и сложни организации, които осъществяват значителни промени с ускорени темпове. Котър International е създадена с цел да се подобри способността на лидерите за успешното постигане на големи, важни трансформации в организациите.

Всичко около нас се променя с бързи темпове, но способността да ръководиш промяната е от изключително значение. Обикновено мениджърите са обучени да правят единични програмни подобрения и да вземат единични решения. Те не са обучени да ръководят промени в голям мащаб. Целта на компанията е да предостави на организациите и техните ръководители фундамент за смислена и постоянна промяна, която да отговаря на визията и целите на организацията.

Бъдещето принадлежи на тези, които виждат възможности преди те да станат очевидни.

Джон Скъли

³⁴ Kotter, J. P. (1995) "Leading change: Why transformation efforts fail", Harvard Business Review, March-April Vol. 73 (2), p. 59-67

³⁵ McCalman, J. & Paton, R. A. (1992) Change Management: A Guide to Effective Implementation, Paul Chapman

³⁶ <http://www.kotterinternational.com/KotterPrinciples>

Неотложността според подхода трябва да бъде основна за успешното организиране на промяната и тя трябва да бъде поддържана с течение на времето. Важно е непрекъснатото поставяне на нови предизвикателства насочени в новата посока. Поддържане на спешността става все по-важна, защото промените би следвало в дългосрочен план да се изместват от епизодични към продължителни.

Епизодичните промени са съсредоточени върху въпроси като: интегриране, стартиране на нов продукт, придобиване, инвестиции, ИТ инвестиции. С помощта на епизодичните промени се поддържа чувството за спешност. Те са насочени краткосрочно. Непрекъсната промяна е поток от комбинация от много промени. Целта на всяка организация трябва да бъде да превърне епизодичните промени в непрекъснати.

Характеристика на спешното поведение е идеята, че светът съдържа големи възможности и също така големи опасности. Това естествено води до поведение, при което хората са бдителни и активни, в които те непрекъснато изследват околната среда около тях, както вътре така и извън техните организации, и търсят информация свързана с успеха и оцеляването им. Истинското усещане за спешност е силно положителна и фокусирана в промяната сила. То не трябва да се бърка с фалшивото чувство за спешност, което е ръководено от тревожност и страх, когато сме изправени пред дадена ситуация или ръководството.

Най-лошото нещо за една организация е успехът от промените да премине в тихо самодоволство. В бързо развиващия се и променящ се свят задоволството от статуквото може да създаде бедствие. Организации и индивидите, които са самодоволни, не се търсят нови възможности и не предприемат рискове или стъпки за промяна. Те са почти винаги насочени към себе си. Те по-рядко инициират нови действия, и почти винаги правят това, което са правели и в миналото. Подценяването на самодоволството е опасно. Котър предлага следния тест за установяване „самодоволна“ ли е или не нашата организация:

Самодоволна и самонадеяна ли е вашата организация?

Ключови въпроси:

- Има ли дискусии активно фокусирани върху нови пазари, нови технологии, конкуренти, иновации и т.н.?
- Има ли прозрачност и откровеност? Дали бюрокрацията забавя нещата?
- Дали членовете на персонала редовно обвиняват другите за съществуващите проблеми вместо да поемат отговорност?

- Учим ли се от грешките от миналото?
- Има ли задачи, които не са завършени на време или с достатъчно добро качество?
- Има ли дискусии?
- Има делегиране на важни въпроси без участието на ключови за тях участници?
- Съществува ли пасивна агресия?

Източник: адаптирано по <http://www.kotterinternational.com/KotterPrinciples>

Основаната работа на Котър е съсредоточена в т.нар. „Процес на промяна в 8 стъпки”.³⁷

30 години на изследвания от страна на д-р Джон Котър са доказали, че 70% от всички по-големи усилия за промяна в организации се провалят. Защо организациите не успяват? Защото често те не предприемат цялостен подход, необходим, за да видят промяната в цялост. Проф. Котър смята, че ако организацията следва 8-те предложени от него етапа, тя може да избегне провал. Чрез подобряване на способността им да се променят, организациите могат да се увеличат шансовете си за успех днес и в бъдеще.

Стъпка 1: Създаване на чувство за неотложност - подпомагане на другите да видят необходимостта от промяна и важността от незабавно действие. Повечето компании пренебрегват тази стъпка - близо 50% от фирмите, които не успяват да направят необходимите промени правят своите грешки в самото начало. Лидерите подценяват колко трудно е да изкарат хората от техните зони на комфорт, или надценяват колко успешно са го направили, или просто им липсва търпение. Лидерите, които разбират значението на чувство за спешност правят разлика между самодоволство, фалшива спешност и неотложност. Тактиките, които се използват тук включват: справяне със спешността всеки ден, намиране на възможности в кризата, справяне с „не-тата”, т.е. отрицанието на необходимостта на промяна от страна на околните и други.

Стъпка 2: Създаване на коалиция за ръководство на промяната. Стъпката изисква създаване на група, разполагаща с достатъчно правомощия и власт за управление на промяната. Не е по силите само на един човек, без значение колко е компетентен той да извърши цялата промяна, да изгради визия, да комуникира с огромен брой хора, да премахне всички основни пречки пред промяната, да инициира краткосрочни победи, да изгради нови подходи относно организационната

³⁷ <http://www.kotterinternational.com/KotterPrinciples>

култура. Създаването на правилната коалиция (екип) за ръководство на промяната изисква:

- властническа позиция: достатъчно ключови играчи (въвличане на ръководния състав)
- експертност: всички гледни точки следва да бъдат представени, така че да бъдат взети правилните управленски решения.
- надеждност: екипът, ръководещ промяната да бъде уважаван от работниците и служителите, така че промяната да бъде сериозно възприета
- лидерство: групата трябва да има достатъчно доказани лидери, за да може да управлява процеса на промяна.

Стъпка 3: Развитие на визия за промяната - изясняване на това как бъдещето ще бъде различно от миналото. Ясната трябва да дава общ поглед върху управленските решения и целта на организацията, да мотивира хората да предприемат действия в правилната посока, да подпомага координирането на действията на различните хора по бърз и ефикасен начин. Визията е част от по-голяма система включваща стратегии, планове и бюджети. Тя е спойката, свързваща ума и сърцето. За да бъде ефективна трябва да отразява реалността в предприятието, като има предвид постигането на организационните цели.

Ефективната визия относно промяната притежава следните характеристики: въображаемост при представяне на бъдещата желана картина, желаност – да отразява дългосрочните интереси на работници, служители, работодатели, собственици, реалност – да отразява реалистично постижими цели, фокусираност при вземането на решенията, гъвкавост - да позволява индивидуални инициативи и алтернативни решения в процеса на промяната и комуникативност – да бъде разбрана и реципирана лесно.

Стъпка 4: Поддържане нивото на комуникацията с цел реципиране на промяната. Гарантиране, че колкото се може повече хора разбират и приемат визията за промяна.

Стъпка 5: Овластяване на хората и премахване на бариерите, в т.ч. структурни, знания, умения, опит, организационни и пречки.

Стъпка 6: Генериране на краткосрочни победи. Отчитането и привличането на вниманието върху първите победи помага да се гарантира успеха на цялостната инициатива. За да се гарантира успех в краткосрочен план победата трябва да е видима и недвусмислена. Такива победи доказват, че „жертвите”, които хората правят се

отплащат. Това повишава оптимизма на колектива и служи за възнаграждение на агентите на промяната чрез предоставяне на положителни отзиви относно тяхната работа, повишава морала и мотивацията. Краткосрочните победи имат възможността да докажат на отрицателно настроените членове на персонала, че промяната се сбъдва и е успешна. И накрая, краткосрочните победи са начин за набиране на инерция за продължаване на промяната и набиране на привърженици.

Стъпка 7: Постоянство! Съпротивата срещу промяната винаги чака своя шанс отново да се изяви. Новото поведение и практики трябва да бъдат интегрирани в организационната култура и по този начин да им се осигури дългосрочен успех.

Стъпка 8: Закотвяне нови подходи в културата. Новите практики трябва да остане здраво вкоренени в ново изградената организационна култура, състояща се от норми на поведение и споделени ценности. Тези социални сили са изключително силни. Всеки човек, който се присъединява към една организация се сблъсква и с нейната култура. Същевременно организационната култура се характеризира с присъщата и инерция, която се поддържа от работниците и служителите през годините. Традиция е мощна сила, която може да попречи на възприемето същността и характеристиките на новата култура.

По-долу представяме няколко възможни атаки от страна на персонала към промяната и възможните отговори според проф. Котър.

☞ "Атака": "Нашата организация е успешна години наред, защо да се променяме?!"
Ние никога не сме правили това в миналото и нещата винаги са работели добре.

Отговор: Вярно, но със сигурност имахме възможност да видим, че всички които не успяват да се адаптират към променящите се условия, в крайна сметка изчезват.

☞ "Атака": "А проблема с парите?"

Отговор: Парите са рядко това, което е истинския проблем за организациите.

☞ "Атака": "Вие преувеличават проблема." Това е малък проблем за нас и това не е проблем на всички.

Отговор: За хората, чийто е този проблем той със сигурност не е маловажен.

☞ "Атака": "Но така изоставяме нашите ценности!"

Отговор: Този план е от съществено значение за поддържане на традиционните ценности.

☞ "Атака": "Никой друг не прави това!" Ако това е толкова добра идея, защо не го е било направено вече?

Отговор: Имаме уникална възможност.

☝ "Атака": "Опитахме се преди – това не работи."

Отговор: Това беше тогава. Условия неизменно променят [и това, което ние предлагаме най-вероятно не е точно това, което е преди].

☝ "Атака": Добра идея, но е най-неподходящото време.

Отговор: Най-доброто време е почти винаги, когато има хора, които приемат идеята и се ангажират да накарат промяната да се случи.

☝ "Атака": "Това е твърде много работа." Това изглежда твърде трудно!

Отговор: Всяка действително добра нова идея, неминуемо се свързва с възникване на определени пречки.

☝ "Атака": "Ние не можем да си позволим това финансово."

Отговор: Всъщност, най-важните промени са постигнати без нови източници на пари.

☝ "Атака": "Никога няма да убедим достатъчно хора." Никога няма да бъде възможно да се получи единодушното съгласие на всички с този план.

Отговор: Вие сте абсолютно прави. Това е почти невъзможно, но не и задължително.

Източник: адаптирано по <http://www.kotterinternational.com/KotterPrinciples>

Заклучение:

В настоящата разработка се представи същността на управление на организационната промяна, необходимостта от осъществяването и, евентуалните последици от неуправляваната промяна. Разгледаха се основни типове промяна, етапите на протичане на процеса на организационна промяна, теории и модели за управлението и.

Пред съвременното управление на промяната се очертаваха редица трудности и задачи, но несъмнено и множество перспективи – икономически, социални, образователни.

На китайски език думата "криза" се състои от два компонента. Единият оказва опасност, а другият представлява възможност.

Промяната обикновено е свързана с напредък. Историята е свидетел на случаи, в които промените не се признават и индивидите или организациите не се адаптират към тях, което има отрицателни последици. Ацтеките в Мексико, високо усъвършенствана раса са знаели за съществуването на метала, но продължавали да се борят успешно срещу съседите си с дървени стрели. Но това, което е работило срещу техните съседи е имало слаб ефект срещу оръжията на конквистадори. Историята е пълна с примери за организации, които не признават сили за промяна. Поглеждайки

назад, лесно е да се предложи това, което е трябвало да се направи при такива обстоятелства. Днес организациите трябва не само да предвидят, но и да създават свои собствени промени. Организациите, които се подчиняват на стабилността, живеят в миналото и в крайна сметка плащат цената за това.

Библиография

- Adler, R. S., B. Rosen, and E.M. Silverstein. (1998). "Emotions in Negotiation. How to Manage Fear and Anger." *Negotiation Journal* 14, 161-179.
- Allport, Gordon (1954). *The Nature of Prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Beer, M. et al (1990) "Why change management programmes don't produce change", *Harvard Business Review* November-December Vol 68 (6), p. 158-166
- Bennis, W., Benne, K., Chin, R. & Corey, K. *The Planning of Change* 3rd Ed. New York: Holt, Rinehart, & Winston. 22-45.
- Bullock, R. J. & Batten, D. (1985) "It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis", *Group and Organization Studies*, December Vol. 10 (4), p. 383-412
- Carstarphen, B. (2002). *Shift happens*. Institute for Conflict Analysis and Resolution, George Mason University. Doctoral dissertation
- Chin, R. & Benne, K. (1976). *General Strategies for Effecting Changes in Human Systems*. In Beckhard, R 1969 *Organization Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Connell, J. & Kubisch, A. (1998). *Applying a Theory of Change Approach to Evaluating Comprehensive Community Initiatives*. In Fulbright-Anderson, Kubisch, & Connell (Eds.) *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, Vol 2. Washington, D.C: Aspen Institute. Available online.
- Davis, T. (2001). *Revising Psychoanalytic Interpretations of the Past*, *International Journal of Psychoanalysis*, 82

Dannemiller, K. D., and Jacobs, R. W. (1992). Changing the way organizations change: A revolution of common sense. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 28(4), 480-498.

Driscoll, M. (2000). *Psychology of learning for instruction* (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Fitzduff, M. (1989). *From ritual to consciousness -- a study of change in progress in Northern Ireland*. New University of Ulster. Doctoral dissertation (48-2995).

Haggbloom, S.J. et al. (2002). The 100 Most Eminent Psychologists of the 20th Century. *Review of General Psychology*. Vol. 6, No. 2, 139–15.

Jacobs, R. W. (1994). *Real-time strategic change: How to involve an entire organization in fast and far-reaching change*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Kotter, J. P. (1995) "Leading change: Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, March-April Vol. 73 (2), p. 59-67

Leavitt, H. J. (1964) "Applied organizational change in industry", in Cooper, W. et al *New Perspectives in Organizational Research*, Wiley

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Sciences*. New York: Harper and Brothers.

Lewin, K. (1958) "Group decisions and social change", in Swanson, G. et al. *Readings in Social Psychology*, Holt, Rhinehart & Winston

Marshak, R. J. (1993) "Managing the metaphors of change", *Organizational Dynamics*, Summer Vol. 22 (1), p. 44

McCalman, J. & Paton, R. A. (1992) *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, Paul Chapman

Montville, J.V. (1993). The healing function of political conflict resolution. In D. Sandole & H. van der Merwe (eds.), *Conflict Resolution Theory and Practice* (pp. 112-128). New York: Manchester University Press.

Nichols, M. & Zax, M. (1977). *Catharsis and Psychotherapy*. New York: Gardener Press.

Phillips, J. R. (1983) "Enhancing the effectiveness of organizational change management", *Human Resource Management*, Vol. 22, p. 183-189

Shapiro, Ilana. "Theories of Change." *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: January 2005, http://www.beyondintractability.org/essay/theories_of_change/

Staub, E. (1989). *The roots of evil*. New York: Cambridge University Press.

Smith, MK. "Kurt Lewin, groups, experiential learning and action research". *The Encyclopedia of Informal Education*. <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>. Retrieved 16 August 2010.

Steiner, C. (2000). Emotional literacy. New York: Avon Books.

Rogers, E. (1995) Diffusion of Innovation. New York: Free Press.

Vanbeselaere, N. (1991). The different effects of simple and crossed categorizations: A result of the category differentiation process or differential category salience. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.) European review of social psychology, Vol. 2, (pp. 247-278). Chichester: Wiley.

Пенчев, П., Основи на управлението, Велико Търново, 2007

<http://www.change-management.com/tutorials.htm>

<http://www.kotterinternational.com/KotterPrinciples>

Гл. ас. д-р Елица Стоянова Петрова
НВУ „Васил Левски”, катедра Стопанско управление и логистично обслужване
гр. Велико Търново 5000, България
тел. 0888 316 205, elitsasd@abv.bg