

FRI-ONLINE-1-EM1-12

RESEARCH THE IMPACT OF THE CHANGE IN THE ORGANIZATION CAUSED BY THE COVID PANDEMIC^{25 26}

Assoc. Prof. Svilena Ruskova, PhD

Department of Management and Social Activities

University of Ruse "Angel Kanchev"

Phone: 0878 357 711

E-mail: sruskova@uni-ruse.bg

Abstract: *The Coronavirus pandemic has had a global impact on the functioning and future survival of many organizations around the world. The pandemic posed challenges to the normal functioning of organizations which is linked to a complete change in lifestyle caused by the so-called new normal. Changes are an integral part of the organization's activities, but in the current pandemic situation their manifestation is even more dynamic and provokes many reactions, both individually and at the organizational level. These changes reflect on certain areas in the organizations' activities. This is what requires their research, analysis and management with a view to their future survival. This report presents the results of a study on the impact of the change caused by the COVID pandemic on two organizations operating in the service and manufacturing areas.*

Keywords: *change, covid pandemic, resistance, approaches to overcoming*

JEL Codes: *M 1, M12*

ВЪВЕДЕНИЕ

Пандемията, предизвикана от вируса на COVID 19 наложи протичането на редица промени, които въвлякоха в тежка извънредна ситуация световния социално-икономически живот. Едновременно и лавинообразно огромни вреди бяха нанесени и продължават да засягат общественото здраве, гражданите, обществата и икономиките. Настъпват много трудни времена, както за бизнеса, така и за всички хора. В следствие на тежките мерки, наложени с цел превенция разпространението на „коронавируса“ редица бизнес организации временно преустановиха, а други окончателно спряха дейността си. Контактът с клиенти стана все по-труден, а броят на заетите в редица браншове драстично намаля.

„Днес не е като вчера“ – твърдение, което се потвърждава с невероятна сила особено в съвременните условия. Светът на бизнеса днес е свят на ежедневни изненади. Това налага организациите да проявяват изключително самообладание и бързи реакции по отношение предприемането на адекватни мерки за управление на промяната, така че прилаганите от тях иновативни действия да осигурят оцеляването им. Необходимо е всеки един участник в бизнес средата да се открие със свой собствен маниер на действие и реакция.

Изкуството да се управлява промяната се състои в способността на мениджъра да въздейства върху своите подчинени, така че възможно най-голяма част от тях да застанат зад нейното реализиране. Привличането на служителите в този процес може да се разглежда като залог за успех.

През изминалата 2020 г. и настоящата 2021 г. настъпиха множество промени във всеки един аспект на живота на човечеството, предизвикани от COVID-пандемията. Докато едни сектори, като традиционната търговия, шивашкото производство, туризма, изкуството, образованието, транспорта и др. бяха сериозно засегнати от пандемията, то други, като

²⁵ Докладът е представен на научна сесия на 29.10.2021 в секция „Икономика и мениджмънт 1“ с оригинално заглавие на български език: ИЗСЛЕДВАНЕ ВЛИЯНИЕТО НА ПРОМЯНАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА, ПОРОДЕНА ОТ КОВИД ПАНДЕМИЯТА.

²⁶ Проучването е в рамките на проект 2021-БМ-01 „Изследване адаптацията на бизнес системи към условията на динамично променяща се среда“, финансиран от ФНИ на РУ „Ангел Кънчев“.

електронната търговия и спедиторските услуги преживяха истински бум. В настоящата разработка целта, която се поставя е да се изследва влиянието на промяната, породена от COVID-пандемията върху две организации, функциониращи в сферата на услугите и производството.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Промяната като фактор, определящ бъдещето на организациите

Въпросът за ефективното управление на промяната в организациите е особено актуален и изключително сложен предвид всичко случващо се в резултат от корона-пандемията. Сложността произтича от факта, че основните промени протичат във всички процеси-социални, икономически, политически, междуличностни и личностни. Те засягат пряко и косвено външната и вътрешната среда на организациите. За да оцелее всяка една от тях е важно да се проучи способността им при организиране и реализиране на адекватни отговори в тази насока. Поради тази причина управлението на промяната е не само един от най-важните процеси в организацията днес, а и единствената възможност за нейното оцеляване. Разбира се промяната следва да се разглежда не като ограничение, а като предпоставка за развитие на бизнеса. За да се постигне успех в този процес се изисква увличане и ангажиране на персонала в протичащите организационни промени, което от своя страна налага настъпването на промени във възприятията и поведението на служителите. Ефективното управление на промяната не е само комуникация, обучение или управление на съпротивата срещу промяната. Управлението на промяната е и процес на управление на знанието, опита и компетентността, като една цялостно функционираща система, която отразява способността на мениджъра да преведе персонала и организацията през промяната (Петрова, Е., 2011; Маринов, Р., 2010).

Оцеляването на организациите в наше време зависи от способността им непрекъснато да се променят. Изискванията към мениджърите са насочени към възможностите им да предвиждат и изпреварват промените. Това често налага те да търсят нови подходи за подобряване адаптивността и иновативността на управляваните от тях структури, като например включването в различни регионални и транснационални мрежи и инфраструктури за изследователска, развойна и приложна дейност (Antonova, Venelinova, Kunev, Kostadinova, 2020).

В теоретичен аспект на организационно ниво авторите разграничават промените на различни видове (Marshak, R., 1993; Пенчев, П., 2016):

- според резултатите, до които водят те биват класифицирани на радикални промени (представляват окончателна трансформация с еволюционен характер, водеща до скъсване с миналото) и преходни промени (водещи до плавно преминаване от едно състояние в друго);
- според проявената от организациите реакция се разделят на реактивни (в отговор на изискванията на появили се проблеми, заплахи или възможности) и планирани (базирани на задълбочен анализ на нужните мерки и свързаните с тях трудности, заплахи и възможности);
- според силата, с която протича промяната биват – интегриращи (осъществяващи се в рамките съществуващите цели и стратегии на организацията) и реформиращи (налагат създаване на нови стратегии и генерират нови функционални зависимости на всички организационни нива);
- според природата на проблема са – технологични (внедряване на ново оборудване и методи на работа, водещи до технологично усъвършенстване), структурни (изменят се преките задължения на ръководителите и специалистите и формират на нови взаимоотношенията в процеса на работата) и поведенчески (повишават опита, мотивацията и квалификацията на персонала).

На индивидуално, личностно ниво изследването и изучаването на промяната също е изключително важно, особено в извънредни ситуации каквато е настоящата, предизвикана от корона вируса. Теоретиците открояват следните видове промяна, която може да се генерира на ниво индивид (Adler, S., B. Rosen, E. Silverstein, 1996; Steiner, C., P. Perry, 2000; Костадинова, И., Д. Антонова, 2018; <https://flylib.com>)

- когнитивна – насочена към формиране на нови знания и опит у служителите, които от своя страна генерират нови начини на мислене, трансформирайки когнитивната рамка на техните досегашни идеи, мнения и отношения към случващото се в организацията;
- емоционална – въздейства се върху емоциите с цел тяхното ефективно контролиране, освобождаване от утвърдени стереотипи на мислене, повишаване на емоционалната интелигентност чрез насърчаване на самосъзнанието;
- поведенческа – подпомага се промяната чрез изменение в поведението на служителите, основано на възпроизвеждане на определени модели на поведение, насочени в конкретна желана посока.

В процеса на протичане на промените в организациите често възниква съпротива срещу тяхното осъществяване. Тя се разглежда като е сблъсък между новото положение и статуквото, който поражда редица проблеми пред ефективното им управление. Именно поради тази причина своевременното идентифициране на източниците на съпротива срещу промяната е от изключителна важност особено при така динамично променящите се обстоятелства в организационната среда в условията на COVID-пандемията. Измененията в дейността на организациите, предизвикани от мерките за борба с коронавируса, пораждат най-различни чувства, мисли и емоции, които карат служителите да отхвърлят налаганите трансформации. Съпоставяйки миналото и настоящото положение, засегнатите служители се опитват да възпрепятстват процеса на промяна със скрити и явни действия. Основните източници на съпротива срещу промяната следва да се познават, стриктно да се наблюдават и ефективно да се управляват посредством правилно избрани за това подходи. Между причините, пораждащи съпротива срещу промяната се нареждат: работния стрес, засягане на лични интереси; несигурност; неправилно неразбиране и недоверие; липса на вътрешна нагласа към промени; групова съпротива и др. (Коцев, Е., 2005).

Състояние на организациите в сферата на шивното производство и речния транспорт в условията на промяната, породена от COVID 19

Разпространението на коронавируса безспорно оказва сериозен ефект върху икономиката на България. Обявеното извънредно положение и последвалите строги мерки в огромна степен променят икономическия живот в страната. Пандемията причинява много дълбок краткосрочен удар върху бизнеса, който засяга всички, макар и през различни канали и в различна дълбочина. Промислените предприятия, интегрирани в глобалната икономика, се налага да се справят с провалени доставки на суровини или части и отказани или отложени поръчки. Това предизвиква общо свиване на стопанската активност и по-ниско съвкупно търсене на макро ниво(www.investor.bg).

COVID-19 повлиява съществено върху всички социални и икономически сектори, включително текстилната, шивашката, кожарската и обувната промишленост. Карантинните мерки, затварянето на търговските обекти за търговия на дребно, високата заболяемост на населението и намаляването на заплатите подтискат потребителското търсене. В същото време този силно глобализиран сектор се бори и със сериозни смущения в предлагането; спрените доставки; временното или окончателно преустановяване дейността на голям брой организации (www.gli.government.bg).

Транспортният сектор също е тежко засегнат от пандемията. Епидемичната обстановка и забавянето на икономиката в резултат на ограничителните мерки водят до драстичен спад в търсенето и предлагането на транспортни услуги на територията на ЕС с икономически последици за сектора. Още през март 2020 г. държавите-членки на ЕС, постигат съгласие по необходимостта от координиран подход за това как най-добре да се гарантира

икономическата приемственост, да се защитят здравето и безопасността на работниците в транспорта и свободното им движение през границите, като същевременно се поставя акцент върху ограничаването в разпространението на пандемията от COVID-19.

Що се касае до корабоплаването в българския участък на втората най-голяма река в Европа – Дунав според направено проучване публикувано в *economic.bg* на 22 април 2020 г. пандемията от коронавируса почти не влияе негативно на организациите в тази сфера. През март посещенията на кораби – тласкачи с баржи и самоходни, в терминалите на Пристанищен комплекс - Русе, най-големият по долното течение на р. Дунав, са с около 6-7% по-малко спрямо същия месец на 2019 г. При това, според експерти, този незначителен спад се дължи по-скоро на чисто икономически проблеми отпреди обявяването на извънредното положение (неподновени договори и пр.), отколкото на затворени предприятия заради пандемията. Освен това става въпрос само за леко намален брой на корабите, а не за обработените обеми товари, при които почти няма разлика спрямо същия период на предходната година. Не се отчита и намаление в броя на обработените танкери, превозващи течни горива.

Малко по-осезаемо е намалението на посещенията на кораби, което се дължи основно на отменените програми на круизните кораби като мярка срещу разпространението на заразата. Не се отчита съществено намаление и на транзитния трафик по реката.

Емпирично проучване влиянието на промяната, породена от COVID 19 върху организации от сферата на производството и услугите

В настоящата разработка ще бъде представено проучване, проведено в периода 10-30.06.2021 г. в две организации, осъществяващи своята дейност на територията на гр. Видин. Едната от тях функционира в сферата на шивашкото производство, а другата в областта на речния транспорт. Акцентът е насочен към разработване на сравнителен анализ между двете организации по отношение влиянието на промяната, протичаща в изследваните обекти в резултат на разпространението на пандемията от Covid 19.

Организацията представител на леката промишленост е с предмет на дейност производство и продажба на облекла и аксесоари към тях; представителство и посредничество; комисионна спедиционна дейност; складова дейност. Към момента на проучването броят на заетите лица в нея 70 души. Като делът на управленския състав е 7%, следователно е с плоска линейна организационна структура, формирана на технологичен принцип. Технологичното оборудването е от ново поколение с пълен дневен капацитет 400 броя изделия.

Втората изследвана организация е с предмет на дейност: корабен мениджмънт и други дейности, свързани с експлоатацията, ремонта, контрола и обслужването на морски съдове и пристанища; кораборемонт, корабно агентирание, фрахтоване и брокераж, стевадорска, шипшандлърска /след разрешение/, контейнерна и консултантска дейност. Персоналът ѝ възлиза на 26 служители, от които 92% са плавателен екипаж. На всеки кораб има по два екипажа, тъй като продължителността на работа на кораба е един месец. Организацията е собственик на три търговски сухотоварнитоварни моторни кораба, които плават по вътрешните водни пътища на Европа, т.е. р. Дунав, реките, езерата и каналите на Европа, ползвани за корабоплаване.

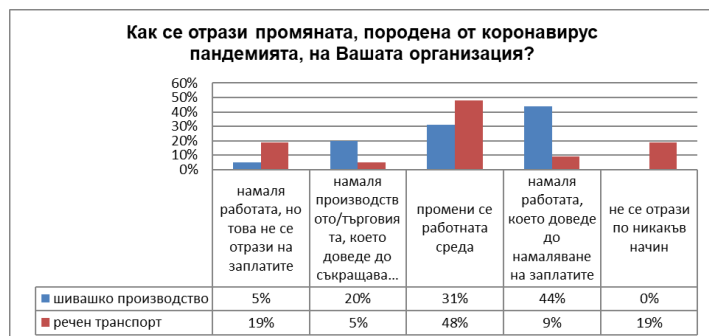
Проучването е проведено с помощта на анкетна карта, в която заложили въпроси относно идентифициране ефектите от промяната на организационно и индивидуално ниво; съпротивата, която промяната поражда и извеждане на подходящи подходи за нейното преодоляване. На въпросите на анкетата са отговорили 54% от служителите, работещи в речния транспорт и 67% от шивашкото производство.

Анализ на получените резултати

Представителите на двете изследвани организации, идентифицират различни ефекти от промяната (фиг. 1), породена от ковид пандемията. Според по-голямата част от служителите от шивашката бранш тази промяна води до драстичен спад в работата, а от там и на

заплатите. Затворените граници по време на извънредното положение в страната спират, както доставките на платове от другите държави, така и износа на готовите изделия.

От друга страна речният транспорт е засегнат в друго направление. Промяната се отразява на условията на работа. Причината е ограничаване свободното преминаване на хора през границите по време на пандемията, което налага екипажите на корабите да работят по-дълго време, тъй имат право да слезат единствено на българско пристанище. Всичко това рефлектира основно върху техните потребности на физиологично и социално ниво.

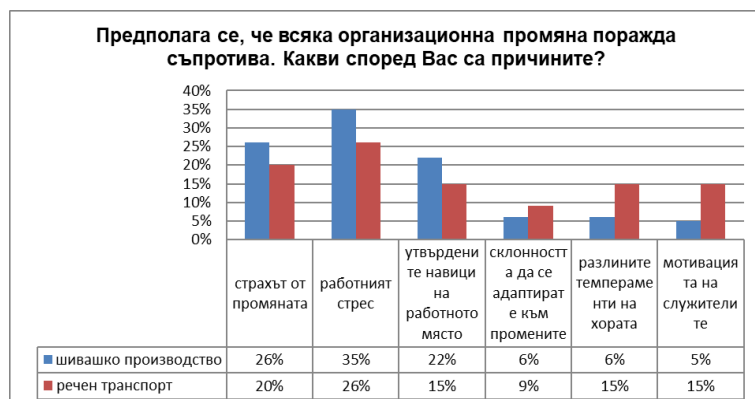


Фиг. 1. Ефекти от промяната върху организацията



Фиг. 2. Отражение на промяната на личностно ниво

Според мнението на анкетиранияте всяка от проучваните организации реагира по различен начин на промяната, породена от пандемията. По-голяма част (68%) от респондентите, работещи в шивашкото производство са категорични, че ръководството на организацията, в която работят не предприемат адекватни мерки спрямо настъпилите промени във външната среда.



Фиг. 3. Причини, пораждащи съпротива срещу промяната

Отражението на промяната на личностно ниво върху служителите от двете проучвани организации също се различава (фиг. 2). Представителите на шевното производство споделят, че на личностно ниво, промяната е повлиява на тяхната инициативност и желание за работа. Причината се крие във факта, че организацията временно е преустановила своята дейност, поради липса на планови поръчки, което повишава нивото на несигурност за бъдещето.

За служителите в речния транспорт, настъпилите промени на личностно ниво пряко засяга техния социален живот, тъй като продължителността на курсовете се увеличава, а след това се налага преминаване и през 14 дневна карантина (ситуация, което не се променя в рамките на няколко месеца).

По друг начин стоят нещата според служителите в организацията от речния транспорт. Техните отговори почти равномерно се разпределят между мненията, че за момента организацията не се е повлиява съществено от промяната (36%) и че ръководството реагира адекватно на промените във вътрешната и външната среда (38%).

Стресът по време на работа е изключително често наблюдавано явление, особено в настоящите условия на пандемия. Съкраща-

ването на персонала, понижаването на трудовото възнаграждение, социално-икономическите промени, трудностите при съчетаването на личния живот с работата, наред с други

причини, са повод за значителното засягане нормалния ритъм на живот на служителите. Всичко това кара, най-голям дял от анкетиранияте и в двете организации (фиг. 3) да посочат като причина за съпротивата срещу организационната промяна – „стресът на работното място“. На следващи позиции те нареждат съпротива, породена от „страха от промяната“ и „страха от нарушаване утвърдените навици на работното място“.

36% от служителите в шивашката организация все пак заявяват, че са склонни да изразят своето отношение към организационната промяна, но не са активни по отношение на търсенето на съмишленици и отстояване на своята позиция спрямо новото положение. За сметка на това 30% от анкетиранияте от речния транспорт твърдят, че не изразяват никаква съпротива. И в двете организации най-голям е дялът на скритата съпротива, която варира между 44% и 40%.

Най-предпочитаният подход (избран от приблизително 50% от респондентите) за справяне с породената съпротива срещу промяната и за двете изследвани организации е емпирично-рационалният, при който се акцентира върху рационалния, личен интерес и предоставянето на подходящата информация, за да се позволи на хората да приемат промяната по собствена воля. Друг избран подход от страна на запитаните в шивашкото производство е „гарантиране на равнопоставеност в отношението между всички служители“, независимо от заеманите от тях длъжности (29%), докато представителите на речния транспорт очакват да получат подкрепа и ангажираност от страна на ръководството (28%).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведеното изследване в настоящата разработка потвърждава факта, че факторите, които предизвикват и налагат промяна в организацията в условията на пандемия са изключително многообразни. Към тях се отнасят икономическата ситуация, стратегическите промени, въвеждането на ново организационно поведение и умения, държавни регулации, закони и др. Всичко това се отразява както на организацията, така и на служителите. За да справят с тези промени е необходимо организациите да реагират като се опитат да ги управляват по най-ефективен начин.

В много случаи промяната поражда съпротива, която е както прикрита, така и явна, незабавна или отложена във времето. В обектите на изследването „стресът на работното място“ се явява основна причина за съпротивата срещу промяната, предизвикана в условията на пандемия. Съкращаването на част от персонала, временното преустановяване на производствения процес, понижаването на трудовото възнаграждение, социално-икономическите промени и трудностите при съчетаването на личния живот с работата, наред с други фактори, са повод за нарушаване нормалния ритъм на живот на служителите и също са сред предпоставките за съпротива. Оставени без адресат, неприемането и съпротивата срещу промените може да имат вредно въздействие върху организационната и индивидуална ефективност. Ето защо е важно своевременно да се установи как промяната може да засегне работата на служителите и да се разкрият възможно най-бързо проявите на съпротива срещу нея. На тази основа следва да се предприемат необходимите стъпки в посока персоналет да разбере, приеме и подкрепи промяната.

Проучването показва, че за преодоляване на проявената съпротива срещу промяната, породена от пандемията, в изследваните организации следва да се акцентират на емпирично-рационалните подходи, при които се набляга на личния интерес и осигуряване на подходяща информация, която да насочи служителите към приемане на промяната на база личностно самоубеждаване. В тази връзка приоритетите на ръководството на организациите следва да се насочат към изграждане на цялостна система за анализ и оценка на промяната.

REFERENCES

Adler, R. S., B. Rosen, and E.M. Silverstein, (1996). Emotions in Negotiation. How to Manage Fear and Anger, Negotiation Journal 14.

Antonova, D., N. Venelinova, S. Kunev and I. Kostadinova. Smart Grid-based Conceptual Model of Virtual Infrastructures for Developing Innovation Capability of Danube Macroregion. IN: 2020 Fifth Junior Conference on Lighting (Lighting), doi: 10.1109/Lighting47792.2020.9240574., Ruse, Bulgaria, IEEE, 2020, pp. 1-5, ISBN 978-1-7281-9963-4. Indexed in Scopus.

Kostadinova, I., D. Antonova, (2018) Assessment of motivation as an element of emotional and social intelligence in an organizational context. In: Eleventh International Scientific and Applied Conference "Digital Economy and Blockchain Technologies", Varna, 2018, pp. 469-480 (**Оригинално заглавие:** *Костадинова, И., Д. Антонова, (2018) Оценяване на мотивацията като елемент на емоционалната и социалната интелигентност в организационен контекст. В: Единадесета международна научно-приложна конференция „Цифрова икономика и блокчейн технологии”, Варна, 2018, стр. 469-480).*

Kotsev, E., (2005). Management, Primax, Ruse. (**Оригинално заглавие:** Коцев, Е., (2005). Мениджмънт, Примакс, Русе).

Marinov, R. (2010). Communications, Transformation and Technological Change, NEW BULGARIAN UNIVERSITY (**Оригинално заглавие:** *Маринов, Р. (2010). Комуникации, трансформация и технологична промяна, НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ).*

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

Petrova, E., (2011). Perspectives on "Managing Change", "Problems of Postmodernity, Volume I, Issue 2, 2011," pp. 241-242 (**Оригинално заглавие:** *Петрова, Е., (2011). Перспективи пред „Управление на промяната”, Проблеми на постмодерността, Том I, Брой 2, 2011,*”, стр. 241-242).

Penchev, P. (2016). Fundamentals of management, Veliko Tarnovo, Abagar. (**Оригинално заглавие:** *Пенчев, П. (2016). Основи на управлението, Велико Търново, Абагар).*

Steiner, C., P. Perry, (2000). Emotional literacy, a personal program to increase your emotional intelligence. New York: Avon Books, 2000.

https://www.gli.government.bg/sites/default/files/upload/archive/docs/2020-08/KOBID_19_tekstil_MOT.pdf

https://flylib.com/books/en/2.28.1/individual_change.html#fastmenu_9

<https://www.investor.bg/analizi/85/a/ikonomika-po-vreme-na-pandemiia-300548/>