



Получена: 07.04.2017 г.

Приета: 15.05.2017 г.

СЪВРЕМЕННИ ПОДХОДИ И МЕТОДИ ЗА ПРОЕКТИРАНЕ НА ОТВОРЕНИ ОРГАНИЗАЦИОННИ СИСТЕМИ

М. Милачкова¹

Ключови думи: бизнес ситуация, бизнес стратегия, процес на проектиране, отворени системи, традиционни модели

РЕЗЮМЕ

Организациите постоянно се променят и реорганизируют. Процесът на проектиране е интерактивен, обхваща всички страни от дейността на организацията. Мениджмънтът насочва усилията върху резултата и постигането на дългосрочни цели. Сканиране, анализиране на външната среда и преразглеждане на всички основни цели, необходими за постигане на конкурентно предимство в бизнеса. Мениджмънтът търси отговор на въпроса: „Къде и как организацията ще въздейства върху успеха на всеки продукт или на всяка услуга?“ Много повече организации се променят всяка година спрямо тези, които се създават, голяма част от организационното проектиране е всъщност препроектиране. Организационното препроектиране включва съществени промени в стратегията, структурата, технологията, персонала и културата.

Представата, че някой в действителност може да очертае пътищата, по които работи една голяма организация, е доста илюзорна. Повечето ръководители не си дават сметка, че правят това ежедневно. Всеки аспект от поведението на организацията е проектиран по един или друг начин. Много често това се прави подсъзнателно и без да се набляга на факта, че организацията изобщо трябва да съответства на общата стратегия на организацията. Но организациите постоянно се променят и реорганизируют. В основата на подхода за проектиране са няколко последователни критични действия [1]:

¹ Мариела Милачкова, гл. ас. д-р инж., кат. „Организация и икономика на строителството“, УАСГ, бул. „Хр. Смирненски“ № 1, 1046 София, e-mail: mmilachkova@abv.bg

- 1) Дефиниране на мисията на организацията в зависимост от изискванията на конкретната бизнес среда.
- 2) Балансиране на организационните ресурси с цел постигане на адекватни резултати.
- 3) Усилване и поддържане на организационната ефективност във времето.
- 4) Редефиниране на мисията на организацията при промяна на условията на работа.

Процесът на проектиране е итеративен. Ако се предприемат краткосрочни и частични реорганизации, това е разсейване на ресурсния потенциал. Процесът на проектиране обхваща всички страни от дейността на организацията. Чрез него мениджмънтът променя перспективите, като насочва усилията върху резултата и постигането на дългосрочните цели, а не върху перфектността на изпълняваните операции.

Технологията на организационното проектиране се развива на базата на класическото стратегическо планиране. Обект на изследване са две техники, чиито основи са в системната теория. Те са проектиране на „Социотехнически системи“ и проектиране на „Отворени системи“.

Комбинирането на двете е в основата на високо ефективни организации.

1. Социотехнически системи (СТС)

Бизнес-резултатите се влияят пряко от социалните фактори (взаимоотношения в процеса на работа, внимание от страна на ръководството и т.н.) и техническите фактори (материална база и т.н.).

Принципите на социотехническите системи се базират на малки групи, които поемат отговорността за целия работен цикъл и работят автономно.

Ключовите принципи на СТС могат да се обобщят в следните няколко насоки [2]:

А) Общата производителност е директно свързана с точния анализ на социалните и техническите нужди и изисквания на системата.

Б) Внимателният анализ на социалните и техническите потребности обикновено води до работно проектиране със следните характеристики:

- *Минимална критична спецификация на работата* – този принцип има два аспекта, негативен и позитивен. Негативният подчертава, че колкото повече се специфицира работният процес, толкова по-трудна е практическата му реализация; позитивният изисква да се определи кое е критично за крайния успех.
- *Вариационен контрол* – отклоненията от идеалния процес трябва да се контролират от гледна точка на пораждането им.
- *Многофункционални умения* – всеки участник в системата трябва да е квалифициран и компетентен за повече от една роля, така че работната система да стане по-адаптивна.
- *Определяне на границите* – ролите трябва да са в границите на един и същи отдел. Взаимната зависимост може да е функция от знания и умения.

Границите обикновено се формират на базата на една или най-много на три категории: технология, територия или време.

- *Информационен поток* – информационните системи трябва да бъдат проектирани така, че да осигуряват информация до точката на действие и/или решаване на проблема.
- *Поддръжане на съответствие с принципите на СТС* – социалните системи трябва да бъдат проектирани така, че да подобряват поведението на индивидите в новата структура. Мотивацията, процедурите по подбор и назначаване, структурата на отделите и т.н. трябва да бъдат в тон с принципите на работното проектиране.
- *Индивидуални и организационни ценности* – високи резултати, чрез подобряване на качеството на трудовата дейност с цел задоволяване на индивидуалните потребности. Това е сърцевината на СТС теорията. По-високите резултати идват от съвместната оптимизация на индивидуалните и организационните потребности.

Тези принципи са в основата на балансирането на вътрешния трансформационен процес и подобряването на организационните резултати. Те също така увеличават способността на системата да се саморегулира чрез създаването на работни групи с адекватна представа за целта (т.нар. критична спецификация), ефективни обратни връзки (информация до точката на действие), чувство за удовлетвореност (полифункционални умения и определяне на границите) и съответствие на индивидуалните с организационните потребности.

Социотехническите системи са фундаментални при организиране и структуриране на дейностите, свързани с вътрешните трансформационни процеси и постигането на по-високи резултати. Съществен недостатък на теорията на социотехническите системи (СТС) е, че тя не анализира ефекта от промяна във външната среда върху вътрешния процес.

Оптимизирането на процеса на трансформация не гарантира конкурентноспособността на пазара при промяна в очакванията, нагласите и нуждите на потребителите.

2. Проектиране на отворени системи (ПОС) [2], [3]

През втората половина на 1960-те години малка група консултанти, ръководени от Джеймс Кларк, Чарлз Кроун, Ж. К. Айрон и Уил МакУини разработват технология за адресиране на интерфейса между организацията и външната среда. Тя става известна като ПОС. Това е първият опит да се помогне на организациите методично да анализират изискванията и очакванията на външната среда.

Както и при СТС, начините на приложение на ПОС в реалната практика са много-вариантни. Повечето изследвания обаче използват следния алгоритъм:

- 1) Сканиране на бизнес средата. Основава се на базата на очакванията и взаимодействията между организацията и външните фактори на средата.
- 2) Прогнозиране на реална бизнес ситуация – това е развитие на настоящите допускания, без интервенция върху промените. Оценява се предположението: „Ако нищо не се промени, как ще изглежда бъдещето, ако сегашната ситуация продължи по-дълго“?

- 3) Дефиниране на идеалната бъдеща ситуация. Приема се, че организацията чрез целенасочени интервенции може да промени статуквото. Отговаря се на въпроса: „Как промяната ще се отрази на бъдещата ситуация“?
- 4) Планиране – маркират се специфичните стъпки за създаване на идеална бъдеща ситуация.

Комбинирането на ПОС и СТС технологиите в един процес на проектиране е Модел за проектиране на отворени системи.

ПОС показва смисъла от анализа на взаимовръзката между целите на организацията и изискванията на външната среда, докато СТС дават възможност за балансиран трансформационен процес, с който ще се постигнат целите на организацията.

Често прилагането на тези традиционни подходи в практиката е съпроводено с редица неочаквани последствия.

Наред с по-добрата ефективност, производителност, мотивация на служителите и удовлетворение идват и някои нежелани странични ефекти. Те са резултат от практически решения, които не са съобразени с теорията.

Според някои автори [2], [3] най-често срещаните досега проблеми при използването на СТС и ПОС технологиите са:

- 1) Развитието на персонала и напредването в кариерата са тенденции, които се проявяват по-късно. Индивидуалните работни роли са типично разширени, с повече задачи и с повече свобода на действие и автономност. При тези предоставени възможности персоналът изисква нови предизвикателства. Въвеждането на нов организационен проект изисква толеранс от време 5 – 7 години, което е предпоставка за загуба на тренинг на индивидите.
- 2) Организационната структура на управление и възнагражденията остават основно незасегнати, независимо от големите промени в работния процес и високата инициативност на служителите. На някакво ниво йерархичната структура се превръща в ограничаващ фактор за по-нататъшното развитие на служителите и работните групи.
- 3) Има известна несъвместимост между организациите, които използват СТС/ПОС технологии и външните групи.
- 4) Иноваторските организации не винаги реагират гъвкаво на промените в бизнес-средата.

Бизнес-рационализмът при такива организационни експерименти в някои случаи се пренебрегва. Усилията да се превърне системата в действие според очакванията измества фокуса от стратегическата цел – постигане на конкурентно предимство на пазара.

Следващият извод е свързан със случаите на поведение, наречени от автора „вътрешно неподвижани“. Това е управленски модел на поведение, при който усилията се насочват изключително върху усъвършенстване на вътрешни процеси, като се игнорират сигналите на външната среда.

Подходът на отворените системи теоретично не създава предпоставки за подобни тенденции. Но в общия случай вниманието на организациите се насочва към подобряване на вътрешната ефективност. Естествено при такъв модел на действие организационните очаквания за по-високи резултати не се оправдават. Трудностите произтичат и от буквалното прилагане на организационните техники, което пречи да се идентифицират истинските сигнали на външната среда.

Наблюдава се тенденция системата да насочва усилия изключително върху основните трансформационни процеси. От особена необходимост е да се преодолее силната вътрешна насоченост. В противен случай, организационното „недвиждане“ ще игнорира влиянието на бизнес-средата.

3. Модел, наречен „МПОС“, е нов подход при проектиране на отворени системи

Моделът на практика е интегративен. Той дава възможност да се увеличи ползата от СТС и ПОС подходи и да се постигне по-висока ефективност, едновременно с преодоляване на техните типични проблеми. Той изгражда системите като акцентът се поставя върху ежедневните роли и работни дейности. Процесът на проектиране „МПОС“ качествено се различава от традиционните подходи.

Съществената разлика е, че процесът на проектиране започва извън системата, където се дефинират основните бизнес-цели, след което се фокусира върху интерфейсите връзки и накрая върху основния целеви процес.

При „МПОС“ се игнорират вътрешните процеси на трансформация, докато стратегическите бизнес цели не са внимателно проучени и разбрани. Те представляват съвкупност от задачи, необходими за оцеляването и растежа на основните продукти или извършени услуги, които осигуряват на организацията конкурентно предимство на пазара. За разлика от тях традиционният подход на проектиране се основава на традиционно прилаганите подходи. Те поставят акцента върху основния целеви процес като база за проектиране. Това на практика означава, че организацията дефинира своите стратегически цели, без да се съобразява с изискванията на бизнес-средата.

При модела „МПОС“ сканирането на външната среда е средство, което определя нуждите и натиска върху основния целеви процес. Това е жизнено важно за да се анализират граничните бизнес-изисквания и да се дефинират основните цели на организацията.

Тези съществени различия са характерни за целия процес.

Непосредствения резултат е проектиране на отворени системи, което позволява на организацията да управлява ефективно и постоянно ключовите интерфейсни връзки.

Концептуалната разлика на подхода „МПОС“ се формира на базата на противопоставянето му с обикновено използваните модели на проектиране.

Основните етапи на традиционния процес на проектиране са:

- 1) Сканиране на външната среда и определяне на нуждите и приоритетите на вътрешния процес.
- 2) Определяне на насоките за развитие и точно формулиране на целите.
- 3) Анализ на основните задачи и идентифициране на специалните задачи за постигане на целите.
- 4) Дефиниране на подсистемните граници.
- 5) Проектиране на производствените подсистеми.
- 6) Проектиране на подсистемите за поддръжка.
- 7) Проектиране на управленски подсистеми.
- 8) Проектиране на други подсистеми – администрация, информация и др.

Този процес би се приложил (и се прилага) успешно от много организации, особено когато елементите на социотехническият анализ и на плана на отворените системи са интегрирани в отделни стъпки. Практическото му осъществяване без съмнение води до по-високи нива на ефективност, но поражда набор от неочаквани последиствия и рискове.

Фокусирането на вниманието върху подобряването на ефективността на основния целеви процес създава предпоставки за вече споменатото от автора „вътрешно недвиждане“.

Високи резултати са възможни в първите пет до осем години, но след това ефектите на „вътрешното недвиждане“ забавят темповете на развитие. В случаите на драстични промени системата не е в състояние да отговори на новите изисквания.

Концептуалната рамка на модела „МПОС“ се формира на базата на съпоставянето му с традиционния модел на проектиране, който се осъществява „отвътре – навън“.

Противопоставяне на подходите за проектиране – „традиционния подход“ и подхода „МПОС“ с цел да се идентифицират разликите между двата процеса на проектиране е показано в табл. 1.

Таблица 1. Противопоставяне на подходите на проектиране

<i>Традиционен модел на проектиране</i>	<i>Нов модел на проектиране „МПОС“</i>
<p><i>1. Сканиране на средата:</i> Изследват се преките и косвени фактори на външната среда. На тази база се определят изискванията и възможностите, свързани с дефинирането на вътрешния трансформационен процес.</p>	<p><i>1. Сканиране на средата:</i> Аналогично на традиционния модел, но с насочено внимание към бизнес резултатите. Културните ценности и насоки се разглеждат успоредно с изискванията, потребностите и възможностите. Преките фактори на външната среда (пазар и конкуренция) детайлно се проучват.</p>
<p><i>2. Определяне на насоките:</i> Дефинират се мисията, дългосрочните и краткосрочните цели. Усилията се фокусират върху вътрешния трансформационен процес. Целевите области обикновено включват ключовите резултати и развитието на служителите.</p>	<p><i>2. Анализ на задачите на организацията:</i> Определят се приоритетните задачи на организацията, чрез разглеждане на изпълнените проекти. Търси се отговор на въпроса: „Къде и как организацията ще въздейства върху успеха на всеки проект, продукт или услуга?“</p>
<p><i>3. Анализ на вътрешния трансформационен процес</i> Определят се приоритетните задачи на основния строителен процес и се структурират дейностите за постигане на целите.</p>	<p><i>3. Определяне на насоките:</i> Аналогичен на традиционния модел, но с фокусиране върху общите бизнес-потребности. Дефинират се мисията, дългосрочните и краткосрочните цели. Изследват се области, включващи приноса от реализираните строителни обекти, проекти и дейности при формирането на печалбата. Фокусът е не само върху вътрешния трансформационен процес, но и върху възможностите за създаване на партньорство в бизнеса.</p>

<i>Традиционен модел на проектиране</i>	<i>Нов модел на проектиране „МПОС”</i>
<p><i>4. Дефиниране на обхвата на подсистемите:</i></p> <p>Наборът от дейности се групира между производствените и поддържащи подсистеми. Тези, които са свързани с трансформирането на ресурсите в реални резултати, се включват в производствения модул. Задачите, отнасящи се до стратегическите външни връзки на организацията, се включват в поддържащите подсистеми.</p>	<p><i>4. Определяне на организационните граници:</i></p> <p>Дефинират се специфичните задачи, свързани със строителството, които се изпълняват изцяло или частично от организацията.</p> <p>Задачите, които се изпълняват съвместно с други организации, се идентифицират и се определят ролите и отговорностите.</p>
<p><i>5. Проектиране на производствените подсистеми:</i></p> <p>Задачите, които се отнасят до производствените единици, се организират в роли. Това определя функциите на индивидите в системата.</p>	<p><i>5. Дефиниране на обхвата на подсистемите:</i></p> <p>Аналогично на традиционния модел. Наборът от дейности се групира между производствените и поддържащите подсистеми. Тези, които са свързани с трансформирането на ресурсите в реални резултати, се включват в производствения модул. Външните връзки на фирмата се включват в поддържащите подсистеми.</p>
<p><i>6. Проектиране на поддържащите подсистеми:</i></p> <p>Задачите в поддържащите подсистеми се групират в индивидуални роли.</p>	<p><i>6. Проектиране на производствените подсистеми:</i></p> <p>Задачите се разпределят по роли, като се персонифицират първо граничните подсистеми в производствени задачи (изпълнявани изцяло или частично от организацията). След като интерфейсите и логически връзки се идентифицират, основните производствени задачи се организират в роли.</p>
<p><i>7. Проектиране на управленските подсистеми:</i></p> <p>Задачите, свързани с ръководството, мониторинг и координиране на дейността на подсистемите, се групират в мениджърски роли.</p>	<p><i>7. Проектиране на поддържащи системи:</i></p> <p>Подходът е аналогичен на изложения по-горе.</p>
<p><i>8. Проектиране на други системи:</i></p> <p>Проектират се системи за подбор на кадри, обучение, информация и мотивация на персонала.</p>	<p><i>8. Проектиране на други системи:</i></p> <p>Аналогичен на традиционния модел. Проектират се системи за подбор на кадри, обучение, информация и мотивация на персонала.</p>

<i>Традиционен модел на проектиране</i>	<i>Нов модел на проектиране „МПОС“</i>
	<p><i>9. Общ преглед:</i></p> <p>След като организационната конфигурация е проектирана по метода „МПОС“, или „отвън – навътре“, ръководството прави преглед, обратен на този, т.е. „отвътре – навън“ с цел осигуряване на съвместимост и коригиране на по-ранни предположения.</p>

Ключовите разлики между двата модела са по отношение на подхода, ролята на ръководството, служителите и ефективността са представени в табл. 2.

Таблица 2. Ключови разлики при двата модела на проектиране

<i>Ключови разлики</i>	
<i>Традиционен модел на проектиране</i>	<i>Нов модел на проектиране „МПОС“</i>
<p><i>1. Подход:</i></p> <p>Усилията в процеса на проектиране се фокусират върху основния трансформационен процес. Движението при модела е отвътре към външните части на системата (обслужващи области, ръководство и др.).</p>	<p><i>1. Подход:</i></p> <p>Усилията се фокусират извън системата, където се дефинират основните бизнес-цели, след което се насочват върху интерфейсите връзки и накрая върху вътрешните трансформационни процеси. Ключов момент при подхода е многократната проверка на системата „отвътре – навън“.</p>
<p><i>2. Роля на ръководството:</i></p> <p>Фокусирането отвътре в процеса на проектиране формира мениджърски роли, които са <i>супервайзорски</i> по същност.</p>	<p><i>2. Роля на ръководството:</i></p> <p>Фокусирането отвън води до <i>гъвкави мениджърски роли</i>.</p>
<p><i>3. Роля на служителите:</i></p> <p>Ударението се поставя върху производството на продукт според изискванията и директивите на ръководството.</p>	<p><i>3. Роля на служителите:</i></p> <p>Ударението се поставя върху производството на продукт според изискванията на потребителите. Ролята на служителите се изразява в развитието на индивидуалния и групов потенциал, насочен към пълна съпричастност към бизнеса.</p>
<p><i>4. Ефективност:</i></p> <p>Ефективен модел при проектиране на организация за усъвършенстване на вътрешния трансформационен процес.</p>	<p><i>4. Ефективност:</i></p> <p>Ефективен модел за максимален принос на организацията към продукти и услуги, от които бизнесът се нуждае.</p>

Организациите, които приемат новия подход на проектиране, трябва преди всичко да идентифицират факторите на успеха. Средството, чрез което това се постига, е сканиране на външната среда. Базирайки се на този анализ, системата преразглежда, всички основни цели, необходими за постигане на конкурентно предимство в бизнеса. Мениджмънтът търси отговор на въпроса „Къде и как организацията ще въздейства върху успеха на всеки продукт или на всяка услуга?“ Тези стъпки са критични за преодоляване на „вътрешното неподвиждане“. Те променят изцяло набора от задачи и създават нов, базиран на бизнес-потребностите и съобразен с възможностите на организацията мениджмънт. В този случай организацията е в състояние да дефинира мисията, целите и функционалните принципи на действие, които определят новата насока. Процесът продължава чрез спецификация на работата (кой какво прави в системата) и разпределяне на роли и отговорности. Това определя актуалните функционални граници на системата и помага за решаване на междинните спорни въпроси, които възникват при традиционното планиране на отворени системи. Това е и стъпката, която осигурява подсистемен баланс в организацията и не позволява отклонение на производителността или сериозно свръхпроизводство. Организацията разпределя задачите между подсистемите и проектира всяка „отвън – навътре“.

По-важните **изводи**, свързани с модела „МПОС“, които могат да се направят обобщено, са:

1. Всяка от подсистемите участва в процеса на вземане на решения, които са пряко свързани с бизнес-резултатите.

2. Ръководителите променят стереотипите в своето поведение чрез нови роли, свързани с управление на увеличената съпричастност на всяка подсистема. Нови перспективи, допълнителни умения тотално преобръщат ролята на ръководителя от супервайзорски в предприемачески тип.

3. Ролята на служителите се изразява в развитието на индивидуалния и групов потенциал. Полифункционалните умения са предпоставка за по-нататъшни промени.

Преминването към нови по-високи нива на ефективност е гарантирано, когато проектирането „отвън – навътре“ чрез модела „МПОС“, се извършва съгласно изследваните стъпки.

Моделът преодолява и проблемите, свързани с „вътрешното неподвиждане“:

1. Моделът „МПОС“, „изважда“ мениджърите от традиционните им форми, както и от строгата йерархична структура. Ранните стадии на проектиране преориентират мениджърските нагласи към постигане на бизнес резултати, чрез управление на граничните задачи и дейности, а не чрез управление на производствените операции. Това не означава, че ръководството не трябва да се занимава с всекидневния процес. Процентът от времето, разпределен между управлението на граничните задачи и дейности и вътрешните процеси, ще варира според ситуацията и от степента на развитие на системата. При тези условия мениджърите трябва да са дискретни, когато се намесват в ролята на екипите. Всичко това предполага, че служителите са способни да поемат по-големи отговорности.

2. Несигурността на управленското равнище се проявява в резултат на несъвместимост между традиционните работни структури и новите проектни конфигурации, развити в СТС/ПОС организации. Това несъответствие поставя мениджърите в сложна и деликатна ситуация, в която те не могат да дефинират своите роли

и процес. Моделът „МПОС“ преодолява тези проблеми, като фокусира усилията на ръководството в оптимизиране на бизнеса, чрез системен анализ на възможностите, произтичащи от външната среда и изграждане на екипни структури с повече отговорности в ежедневието.

3. Търканията между СТС/ПОС организациите и външните групи се минимизират чрез взаимодействията с външната бизнес-среда. За да се определи „кой какво прави“ в интерфейсите, трябва да са формулирани съвместни цели и да е постигнато съгласие по отношение на ролите. Независимо че външните групи са доставчици, клиенти или партньори, с които организацията е функционално свързана чрез процеса на проектиране, те също променят своите нагласи, очаквания и модели на поведение.

4. Традиционните модели на проектиране са неадекватни при резки промени в бизнес-средата. Организациите, проектирани по модела „МПОС“ са по-ефективни при запазване на връзката с външната среда. Те са по-адаптивни към промените и имат ранни предупредителни сигнали за промяна в бизнес-средата.

Проектирането с модела „МПОС“ атакува „вътрешното неподвиждане“ чрез създаване на фундаментална промяна в начина, по който мениджмънтът възприема организацията. Моделът изследва трансформационния процес в зависимост от перспективите във външната среда. Той идентифицира специфичен сектор, в който организацията да постигне конкурентно предимство. Моделът създава предпоставки за импровизация чрез свободни действия в рамките на стратегически фирмени цели.

Моделът „МПОС“ е генерална рамка за проектиране на целево адаптивни организации в условията на динамични промени. Той ни дава основните насоки, но се нуждае от поддържащи направления, свързани с различните измерения на организационната ефективност – индивидуална, екипна и организационна.

За трансформирането на една организация в отворена, ефективна система се налагат интервенции на три нива: индивидуално (чрез структуриране, разширяване на работните роли и развиване на полифункционални умения), екипно – чрез делегиране на права за вземане на решения, самоуправление и автономност; организационно – чрез промяна в границите на отделите, а оттам и в нагласите и емоционалното състояние на индивидите.

Тъй като много повече организации се променят всяка година спрямо тези, които се създават, голяма част от организационното проектиране е всъщност препроектиране. Организационното препроектиране е интензивно управленско въздействие, което включва съществени промени в стратегията, структурата, технологията, персонала и културата.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Каменов, К.* Поведение в управлението. Абагар, В. Търново, 54 – 56 с., 2002.
2. *Питърс, Т., Уотърман, Р.* Към съвършенство във фирменото управление. Наука и изкуство, С., 44 – 45 с., 1988.
3. *Хаджиев, Кр.* Самоуправляващи се работни екипи. ИК Люрен, 161 – 163 с., 2010.

MODERN APPROACHES AND METHODS FOR DESIGNING OPEN ORGANIZATIONAL SYSTEMS

M. Milachkova¹

***Keywords:** business situation, business strategy, design process, open systems, traditional models*

ABSTRACT

Organizations are constantly changing and reorganized. The design process is interactive, covering all aspects of the organization. Management has focused on results and achievement of long term goals. Scanning, analyzing the external environment and reviewing all milestones are required to achieve a competitive advantage in business. Management seeks an answer to the question: "Where and how the organization will influence the success of any product or any service?" Organizational redesign includes significant changes in strategy, structure, technology, personnel and culture.

¹Mariela Milachkova, Chief Assist. Prof. Dr. Eng. Dept "Construction Management and Economics", UACEG, 1 H. Smirnenski Blvd., Sofia 1046, e-mail: mmilachkova@abv.bg