

КЛАСОВЕ И ЕТАЛОН ЗА ЛИЦЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

В теорията на мениджмънта отдавна е известно, че всяка организация е своеобразен организъм. Организацията се появяват на бял свят, развиват се, умират, опитват се да запазят своите вътрешни променливи под въздействието на факторите на външната среда. Всяка от тях, както и всеки друг организъм, може да се отнесе към определен клас, който се характеризира с някакво равнище на физически и интелектуални способности - пределно ниво на ефективност, особеностите на организираност, неговата среда на обитаване, способността да реагира на вътрешната и външната среда.

Системообразуващ фактор, определящ принадлежността на организацията към един или друг клас, е характерът на взаимоотношенията "организация – личност".¹ Тъй като всяка организация има определен праг на ефективност, то решавайки задачата за повишаването на конкурентоспособността и ефективността, ние не трябва да действаме в рамките на подходите, правилата и процедурите, характеризиращи изходното състояние на отделен клас, а да се стремим да доведем организацията до нов клас, който се отличава с по-високо равнище на ефективност.

Сега съществуват три такива класа. *Първият е на организациите с директивно развитие.* Взаимодействието с персонала в тях се осъществява само на ниво на твърди детерминирани алгоритми и първични потребности, а също и отчасти и на безопасни потребности. Всички останали потребности се отхвърлят и се смятат за несъществени за поведението на човека в организацията. Управленската философия, към която се придържа подобна организация, може да се характеризира с една фраза - "принуждавай и контролирай". Организации от този тип се отличават със строга военна структура, раздут бюрократичен апарат, с несвоевременно и неадекватно реагиране на промените в средата. Те имат ниско ниво на ефективност и могат да съществуват единствено в условията на стабилна среда. В динамична среда те губят конкурентоспособност и най-често изчезват.

Следващият клас е междинен. Това са организации от директивен тип с елементи на индивидуално и колективно творчество. За този клас е характерно, че при организацията на взаимодействие на персонала се отчитат всички потребности на първичните потребители, нуждата от уважение и самоуважение, както и социалните потребности. В този случай персоналят се привлича не само за изпълнение на детерминирани алгоритми, но и за решаването на някои малки структурни цели. Пред мениджърите възникват нови задачи – създаване на благоприятен психологически климат и стимулиране на творчеството. За оценка

* Русия, гр. Твер, Тверски държавен университет.

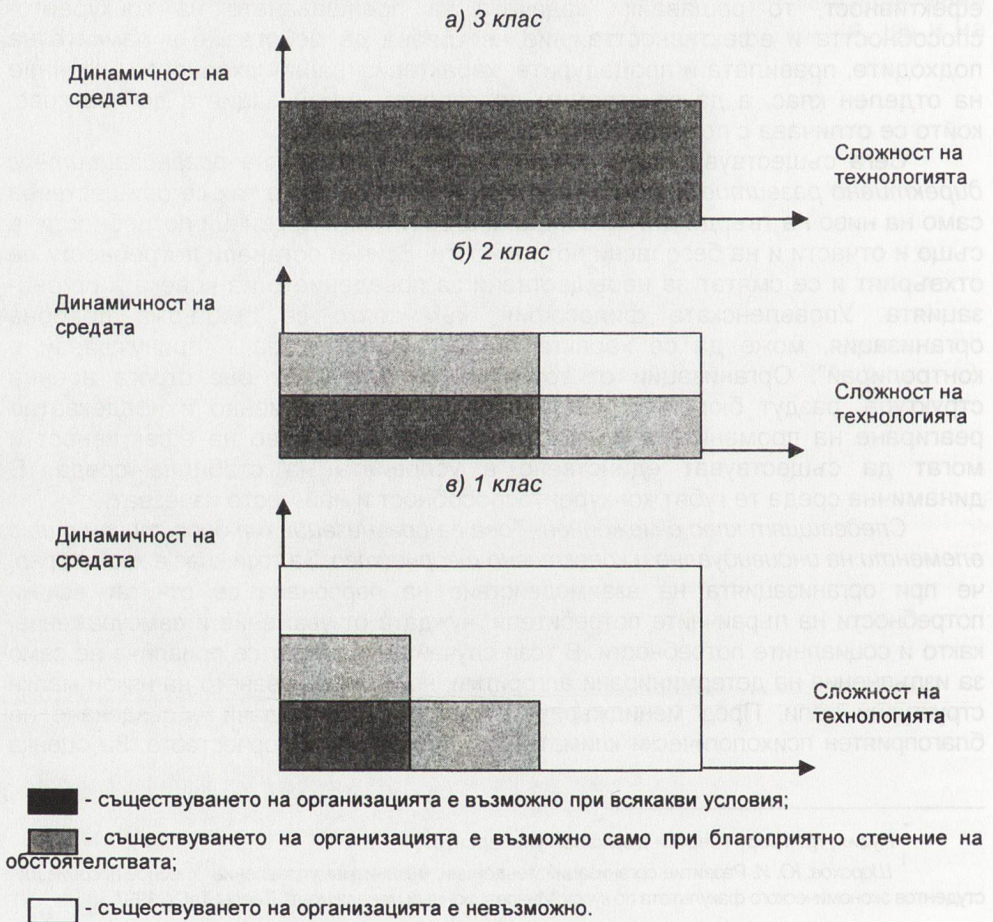
¹ Шорохов, Ю. И. Развитие организаций: тенденции, механизмы, управление. Учебное пособие для студентов экономического факультета по курсу "Инновационный менеджмент". Тверь: ТвГУ, 1997.

на качеството при решаването на тези задачи трябва да се формират нови критерии за успех и нови процедури за неговото измерване. Такива организации са около 1.5 пъти по-ефективни в сравнение с тези от предишния клас.

Ако организацията отчита целия спектър от интереси и потребности на персонала и взаимодейства с него не само на ниво операции и задачи, но и на ниво мисии, цели и ценности, то тя принадлежи към *най-ефективния клас* – на *колективното творческо развитие*. Ефективността на тези организации е доста по-висока, отколкото при първия вид. За тях е характерна плоска организационна структура и по-голяма динамика на поведението. Те са могат да съществуват в бързо променяща се среда и имат достъп до високотехнологичните процеси.

Фигура 1

Области за съществуването на организацията в различните класове



Едно от следствията на факта, че организацията е своеобразен организъм, е това, че всички мероприятия, които не променят характера на отношенията "организация – личност", не могат да доведат до радикален ръст на конкурентоспособността и ефективността. Задачата за решително повишаване на ефективността се свежда до достигането на клас, за който е характерно най-високото ниво по този показател.

Както беше отбелязано, промяната на системните свойства на организацията е възможна само след като се измени характерът на взаимодействие между нейните елементи. Същевременно последният се определя от спектъра на интересите и потребностите, които взаимно се отчитат от действащите субекти. Тъй като организацията играе доминираща роля в организирането на това взаимодействие, тя определя и правилата и механизмите по неговата реализация. Системата от тези правила представлява концепцията на мениджмънта. В теорията на мениджмънта изпъкват три такива концепции: *теория X* (школа за научен мениджмънт, за чийто основател се смята Тейлър), *теория Y* (школа на човешките отношения) и *теория Z* (школа на производствената демокрация). Практическата реализация на принципите на теорията X поражда първия от посочените класове организации; ако в предприятието се придържат към принципите на теория Y, то тя по-скоро принадлежи към втория клас, а ако мениджърите на организацията действат в съответствия с теория Z, то тя принадлежи към трети клас.²

Потребности на персонала



Легенда:

○ – теория X, края на по-миналото столетия; ◐ – теория Y, 50-те години на миналото столетие; ● – теория Z, 70-те години на миналото столетие.

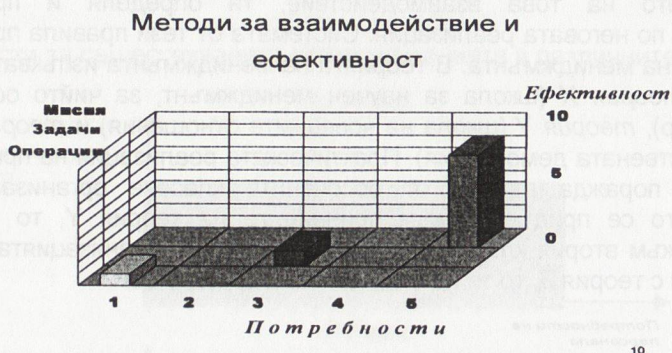
1 - първични потребности на персонала; 2 – потребности за безопасност; 3 - егостични потребности; 4 – социални потребности; 5 - потребности за самореализаци и саморазвитие.

² Шорохов Ю. И., А. В. Глушков, Д. И. Мамагулашвили. Организационное поведение. Москва, 2000.

По този начин реализирането на концепцията за мениджмънт определя характера на взаимодействието “организация – личност”. На свой ред този характер предопределя принадлежността на организацията към един или друг клас, допустимото ниво на ефективност и диапазона от условия, при които тя може да бъде конкурентоспособна (вж. фиг. 2).

Сферите на съществуване на организациите от различен клас – “динамика на средата – сложност на технологиите” (област, в която организациите от даден клас могат да бъдат конкурентоспособни), са представени на фиг. 3.

Фигура 3



Легенда:

1, 2, 3, 4, 5 – потребности на персонала (обозначенията са същите, както на фиг. 2).

- теория X, организация от директивен тип;
- теория Y, организация от директивен тип с елементи на творчество;
- теория Z, организация с колективно творческо развитие.

Таблица

Области на съществуване на организациите
от различен клас

Динамична среда	Сложни технологии		
	Ниска	Средна	Висока
Ниска	1, 2, 3	1*, 2, 3	2*, 3
Средна	1*, 2, 3	2,3	2*, 3
Висока	2*, 3	2*, 3	3

На таблицата цифрите 1, 2, 3 са класове организации, можещи да съществуват при зададено съчетание на технологичната сложност и

динамика на средата: 1 е клас организация от директивен тип, 2 - директивен тип с елементи на творчество, 3 - колективно творчески развитие. Знакът [*] след цифрата означава, че съществуването на организацията в тези условия е възможно само при благоприятно стечения на обстоятелствата.

В динамична среда най-конкурентоспособни са организациите от клас 3. Очевидно техните характеристики трябва да служат като еталон при определянето на конкурентоспособността на всяка организация. За да се детайлизират общо системните характеристики на конкурентоспособността, ще разгледаме някои основни отличителни черти на високоефективните организации (ВО).³

1. Те се придържат към хуманистичната парадигма за развитие, в основата на която е идеологията на обслужването.

2. Насочени са към оперативно изявяване и качествено удовлетворяване на потребностите на техните клиенти. ВО са максимално чувствителни към промяната на тези потребности.

3. Отличават се със способността си за постоянно обновяване и развитие.

4. Работят като едно цяло.

5. ВО са самообучаващи се организации.

6. Развиват способностите на персонала, създават условия и стимули за максимална реализация в процеса на достигането на общите цели. Те използват потенциала на колектива по най-добрия начин.

7. Рационално разпределят ресурсите си, като ги умножават.

8. Във ВО инициаторът за принципни за организацията решения може да бъде всеки представител на колектива. За тях е характерно участието на персонала в решаването на организационни проблеми.

9. Отделят голямо внимание на формирането на ценностна система у персонала за съответните хуманистични парадигми на развитие.

10. Лидерът на ВО е надарен със способността за стратегическо лидерство.

11. Системата за управление на ВО е чувствителна към слабите сигнали, свидетелстващи за необходимост от промени.

Трябва да се отбележи, че при ВО най-пълно се отчитат основните закономерности на поведението на организацията като сложна система.

Както се вижда, посоченият списък включва практически всички отличителни черти на конкурентоспособните организации. За да се убедим в това, ще анализираме разгледаните преди това особеностите на задачата да се завоюват и поддържат предимствата на конкурентоспособността.

Първо, конкурентоспособността се характеризира с продуктивност при използването на ресурсите, която е главното, определящо жизненото равнище в дадена страна, тъй като е основният източник на доходи на хората. Ръстът на жизненото равнище в страната е зависим от способността

³ Вж. Шорохов Ю. И., А. В. Глушков, Д. И. Мамагулашвили. Цит. съч.

на компанията да достига продуктивно използване на ресурсите, при което постоянно да ги увеличава,⁴ т.е. крайната цел на повишаването на конкурентоспособността е нарастването на благосъстоянието на населението. Достигането на тази цел се определя не от алтруистични подбуди от страна на ръководството, а от стремежа да се получи максимална изгода от ползването на ресурсите. По такъв начин за конкурентоспособните предприятия става характерен методът на съгласуваност между обществените цели и тези на самата фирма. Те се различават единствено по хуманната насоченост на поведението, която от своя страна се съдържа в посочените свойства на високоефективните организации.

Второ, конкурентоспособността се проявява на пазара, където най-голям успех има този, който първи определи промените в потребностите на клиента и най-бързо и качествено ги удовлетворява. Следователно конкурентоспособната организация се отличава от другите типове с почти натрапчивия стремеж към максимално пълно и качествено удовлетворяване на потребителското търсене. Това свойство също фигурира в приведенния списък.

Трето, най-важният ресурс на всяка организация е нейният персонал. Продуктивността на последния се определя от нивото на професионализъм и неговата целенасоченост за достигането на организационните цели. Това означава, че конкурентоспособните организации отделят голямо внимание за обучението, развитието на персонала и създаването на условия и стимули за използването на получените знания, умения и навици в процеса на достигане целите на организацията.

Четвърто, практически всички изследвания по проблемите на конкурентоспособността показват, че процесът за завоюване и задържане на конкурентните предимства има иновационен характер - конкурентоспособните организации са адаптивни към нововъведения и към развитие. От иновационния характер на процеса на управление на конкурентоспособността следват редица изисквания към организациите:

- Комуникативните бариери в тях би трябвало да бъдат занижени. Такива организации се отличават с високо ниво на ценностно-целево единство и функционират като едно цяло. Наличието на комуникационни бариери е причина за 76% от неуспехите в иновационната дейност.⁵

- Висшето ръководство на организацията трябва активно да поддържа иновационните проекти, които са насочени към завоюване и задържане на конкурентните предимства. Ако това не се случва, а то в голяма степен е заето с укрепването на личната си власт или използването на организа-

⁴ *Портер, М.* Международна конкуренция. Пер. с англ. (под ред. В. Д. Щетинина.). Москва: Междунар. отношения, 1996.

⁵ *Твисс, Б.* Управление научно-техническите нововъведения. Москва: Экономика, 1989.

ционните ресурси за лични цели, около 90% от иновационните проекти са обречени на неуспех.⁶

- В такива организации трябва да се създаде атмосфера, която подпомага търсенето, възникването и реализацията на творческите идеи на всяко ниво в организационната йерархия.

Пето, в повечето публикации по проблемите на конкурентоспособността се отбелязва стратегическият характер на задачите за формирането и задържането на конкурентните предимства. Характерът на такава задача предполага наличието в организацията на интегрирана система за стратегическо планиране и управление на подбора, оценката и управлението на проекти. Очевидно е, че подобна система за вземане на решения ще работи ефективно само при наличието на добре уредени комуникации с реалните и потенциалните потребители, доставчици, конкуренти (източници на информация за конкурентите), партньори, инвеститори, управленските структури, отрасловата наука, както и при съществуването на отработена система за информационно осигуряване на процеса за вземане на решения. Тези условия за конкурентоспособност също се разглеждат като разгърнато описание на високоэффективните организации.

Посочените данни потвърждават справедливостта на извода за това, че конкурентоспособността в динамично променяща се среда принадлежи към организациите от трети клас. Тъй като принадлежността към един или друг клас организации се определя от метода на взаимодействие "организация – личност", формулираната преди това задача за формиране на общо-системните свойства на конкурентоспособната организация може да се дефинира като задача за реализиране на методите на взаимодействие, съответстващи на по-високо ниво на ефективност.

Разбира се, в рамките на един и същи клас организации на практика винаги са налице индивидуални особености и различия в конкурентоспособността и винаги ще има възможност за подобряване, без да се прехвърлят границите на самия клас. Такива подобрения обаче като правило рядко водят до рязко повишаване на конкурентоспособността и превишаване на пределно достижимото ниво на ефективност.

⁶ *Тейсс, Б.* Цит. съч.