

Yuri Alkalay
School of Management, NBU
Sofia 1125, G. M. Dimitrov 52A
tel: (+359 2) 873 50 33; tel/fax: (+359 2) 973 39 20
web: www.nbu.bg/um

ФУНДАМЕНТАЛНИ КОНЦЕПЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО СЪВЪРШЕНСТВО

Хиляди организации от бизнеса и публичния сектор в Европа, мотивирани от практиката и успехите на водещите и желанието да оцелеят в условията на ожесточената конкуренция, се ориентираха към методите на управление чрез "тотално качество" и организационно съвършенство (ОС). Доста от тях не са постигнали все още желаните резултати, а някои, отчаяни от липсата на бързи успехи, изоставиха започнатите с много ентузиазъм проекти.

Една от важните поуки от въвеждането на новите управленски методи е, че основните принципи, на база на които са изградени те, не са били напълно разбрани и споделяни от хората в организацията и преди всичко от ръководството. Прибързаността в действията, съпътствана от формален подход и желание бързо и на всяка цена да се получи признание (например сертификат за съответствие по ISO 9001/2000), правят "мечешка" услуга на припрените ръководители, които не са имали време да вникнат в същността и разяснят на хората си фундамента, върху който лежат моделите. В резултат на това принципите влизат в противоречие с изградената до момента ценностна система на хората и организацията като цяло и се възприемат от тях като сериозно предизвикателство и дори опасност.

Директният подход към прилагане на стандартите и моделите на ОС, без да бъдат напълно разбрани вплетените в тях концепции, създава объркване и комуникационни проблеми, дължащи се на специфичния език и терминология. Прокрадва се съмнение в полезността и приложимостта им.

ФУНДАМЕНТАЛНИ КОНЦЕПЦИИ НА ОС

Европейската фондация за управление на качеството определя ОС като:

"Авангардна мениджърска практика за управление на организацията и постигане на резултати, в основата на която са залегнали следните фундаментални концепции:

- *Ориентация към резултати* - Съвършенство означава да се постигат резултати, които очароват всички заинтересовани от работата на организацията страни (ЗС);
- *Фокус върху клиентите* - Съвършенство е да се създава висока и стабилна стойност за клиента;
- *Лидерство и постоянство на намеренията* - Съвършенството е вдъхновяващо лидерство с ясна визия и постоянство на намеренията;

- *Управление чрез процеси и факти* - Съвършенството е управление на организацията чрез набор от взаимно зависими и взаимно свързани системи, процеси и факти;
- *Развитие и въвличане на хората* - Съвършенство е максимизиране на приноса на хората чрез тяхното развитие и въвличане за участие;
- *Непрекъснато учене, нововъведения и подобрения* - Съвършенството не търпи застой и осъществява промяна чрез процес на учене за създаване на нововъведения и възможности за подобрения;
- *Развитие на партньорство* - Съвършенството е развиване и поддържане на партньорство, което добавя стойност;
- *Социална отговорност* - Съвършенство е надхвърляне на минималните изисквания на законовите норми, в рамките на които работи организацията и стремеж да се разберат и удовлетворят очакванията на ЗС и обществото.

Тези фундаментални концепции са изведени от реалната практика чрез анализ и синтез на работата на успешните организации. Опитът показва, че те са приложими към всички организации, независимо от размера им и това, в кой сектор на икономиката оперират.

Пътят на ОС изисква осъзнаване и тотална ангажираност към тези концепции от страна на фирмени, регионални и национални лидери, тъй като върху тях лежи отговорността за извършване на радикалната промяна към формиране на корпоративна култура, изповядваща ценностите на ОС.

1. ОРИЕНТАЦИЯ КЪМ РЕЗУЛТАТИ

"Съвършенство означава да се постигат резултати, които очароват всички заинтересовани от работата на организацията страни (ЗС)"

Този подход е в противовес на традиционното управление, при което отношенията на организацията с клиенти и ЗС са деформирани в полза на самата организация. Организациите от традиционен тип разглеждат собствениците като единствените, имащи право да ползват постигнатите резултати. Но, освен акционерите, очаквания към организацията и нейното поведение имат клиенти, служители общественост и др. ЗС. Те могат да бъдат третирани позитивно или негативно, което влияе от своя страна върху поведението на съответната група.

Все повече организации оперират в сложни мрежи от доставчици и клиенти, чиито успех зависи пряко от лоялността и честното разпределяне на ползите, постигнати в съвместната работа. Очевидна е необходимост от разбиране на сложните взаимовръзки между резултатите на организацията и удовлетвореността, мотивацията, лоялността и чувството за принадлежност на клиентите и ЗС.

Ръководството може да разработи балансирана политика и цели, оптимизиращи дейността, само ако разполага с ясна картина за очакванията на клиентите и ЗС. В контекста на днешния бизнес,

характеризиращ се с високи индивидуални и колективни очаквания на клиенти, доставчици, служители и обществото като цяло, организацията трябва да се стреми към приемлив за всички баланс в задоволяване очакванията на всяка група. Изборът по отношение на този баланс е определящ за организационната политика, а взиманите решения (или отсъствието на такива) са важен диференциращ фактор.

Съвършените организации са гъвкави и бързо реагиращи на промените в потребностите и очакванията на ЗС. Те ги измерват и предвиждат, следейки за работата и възприятията на ЗС и други организации. Получената информация се използва за установяване на политика, стратегии, цели, задачи, критерии за измерване и оперативни и дългосрочни планове. Концепцията за "ориентация към резултати" добавя стойност за всички ЗС, гарантира устойчив успех за тях, подобрява разбирането на текущите и бъдещи изисквания към организацията, способстващо за определяне на целите ѝ, създава координация и целенасоченост в цялата организация.

Възприемането ѝ от ръководителите и залагането ѝ в политиката и стратегията осигурява дългосрочно устойчиво развитие и конкурентоспособност. Това е сериозно предизвикателство поради разнообразните и понякога противоречащи интереси и необходимостта от поддържане на динамичен баланс чрез реконфигуриране и интегриране на компетенциите по хода на веригата на стойността. Критичен фактор за успеха е създаването на фирмена култура, стимулираща доверие и партньорство на принципа "печеля - печелиш".

2. ФОКУС ВЪРХУ КЛИЕНТА -

"Съвършенство е да се създава висока и стабилна стойност за клиента"

Лоялността на клиента е решаващ фактор за дългосрочния успех на организацията. Печелят тези, които предоставят по-висока потребителска стойност за най-важните си клиенти и не само ги задоволят, но и надхвърлят очакванията им. На преден план излиза задържането на клиенти и превръщането им в лоялни партньори. Това гарантира потребните за оцеляване и развитие приходи.

"Съвършените" организации познават и се стараят добре да разберат своите клиенти. Те знаят, че клиентът е окончателния съдник за качеството на продукти и услуги. Лоялност и задържане на клиенти и повишаване на пазарен дял се постига чрез фокусиране на цялата организация върху удовлетворяване на потребностите и очакванията на настоящи и бъдещи клиенти. "Съвършените" организации следят и анализират работата и възприятията на клиентите и там където нещата не вървят както трябва реагират бързо и ефективно. За да се подобри ефективността на реакциите, се прибегва към сегментиране на клиентите. Вниманието на лидерите се съсредоточава върху формиране на подходяща организационна култура. Стремехът е целият персонал на организацията да оценява и приема приоритета, отдаван на познаване и удовлетворяване на изискванията (потребностите + очакванията) на клиента.

"Съвършените" организации изграждат и поддържат отлични взаимоотношения със своите клиенти. Превръщането на един клиент от потенциален в лоялен партньор е дълъг процес на трансформация, преминаващ през различни етапи докато се стигне до взаимното доверие и синхрон между лоялни партньори. Партньорството с клиентите е дългосрочна цел за организации, които влагат много усилия и енергия, за да трансформират редовните клиенти в лоялни клиенти.

Взаимоотношенията с клиентите са определящи за бъдещата рентабилност на фирмите и те влагат все по-големи инвестиции, за да въведат управлението им (CRM, SEM) в своята практика. За разлика от традиционния маркетинг, маркетингът на база взаимоотношения е:

- ✓ Ориентиран към многократни продажби;
- ✓ Близък и редовен контакт между клиента и доставчика;
- ✓ Фокусиран върху стойността, доставяна на клиента;
- ✓ Постава ударението върху дългосрочни резултати;
- ✓ Високо ниво на обслужване на клиентите с цел да бъдат очаровани;
- ✓ Качеството е отговорност на цялата организация.

3. ЛИДЕРСТВО И ВЯРНОСТ КЪМ ИЗБРАНАТА ПОСОКА

"Съвършенството е вдъхновяващо лидерство с ясна визия, съчетана с постоянство на намеренията".

Съвършените организации имат лидери, които формулират и разясняват посоката, в която водят своята организация. Така те обединяват, мотивират и амбицират хората си за постигане на стратегическите цели. Те установяват ценности, етични норми, култура и управленска структура на организацията, които определят уникалната ѝ идентичност и я правят привлекателна за всички ЗС. В *съвършените организации* ръководителите са еталон за поведение и изпълнение на работата, подтикващ другите към същото. Те ръководят чрез примера си, отдавайки внимание на всички ЗС и работейки съвместно с тях за реализиране на подобрения в работата.

При кризи лидерите поддържат постоянство към набелязаните цели, а това вдъхва доверие у ЗС и ги ангажира. Те демонстрират и способност за адаптиране на организацията към променящата се външна среда, подпомагайки останалите в преодоляване на възникващите проблеми.

Ролята и мястото на лидера за внедряване на концепциите за управление чрез ОС са безспорни. Над 70 % от анкетирани в различни страни ги определят като *"изключително важни"* или *"ключови"*. Това е така, защото възприемането и прилагането на тази парадигма е свързано с радикална и продължителна промяна на културата и начина на мислене на хората в организацията. Опитът показва, че подобна промяна е немислима без тотална ангажираност и активност на висшето ръководство и първия

ръководител в организацията. Нещо повече, опитът на САЩ и ЕС показва целесъобразността от ангажиране на държавата и нейните лидери.

Защо някои проекти за ос не постигат очакваните резултати? Не малка част от проектите за прилагане на ОС в управлението не постигат очакваните резултати и дори се провалят тотално. Според проучванията на *T.Conti (2000)* основните проблеми са свързани с поведението на лидерите:

- ♦ Висшето ръководство не е поело лидерска роля в процеса на промяна поради липса на убеденост, или неправилно разбиране на собствената си роля или неспособност (липса на компетентност) да я изпълнява. Вниманието не се фокусира върху културните и организационни промени, които стратегията за ОС влече след себе си и необходимостта висшите ръководители да бъдат "архитекти" на организацията.
- ♦ Често културната нагласа на висшите мениджъри пречи да разберат напълно и приемат необходимостта от промяна (в т.ч. и на самите себе си) и значимостта ѝ и следователно нямат готовност да я реализират.
- ♦ Често, усещайки неспособност за реализиране на промените, ръководството обявява, че концепциите на ОС са "чиста теория" и започва да търси нещо по-лесно и по-подходящо за вдигане на рекламен шум. Като резултат организацията губи за дълго време шанса да се развива и поддържа конкурентоспособност. Думите, свързаните с тези концепции се приемат от хората с досада и недоверие.

Има остра потребност от лидери, готови да поведат хората по пътя към ОС. Те трябва да бъдат откривани, развивани и насочвани към резултати. Изграждането им е национален приоритет и следва да започне от училище.

4. УПРАВЛЕНИЕ ЧРЕЗ ПРОЦЕСИ И ВЪЗ ОСНОВА НА ФАКТИ

Съвършените организации имат ефективна система за управление, която е проектирана и настроена така, че да удовлетворява потребностите и очакванията на заинтересованите страни. Това е система от бизнес-процеси с ясно идентифицирани и структурирани отношения между тях.

Бизнеспроцесите, а не функциите са тези, които осигуряват резултатите. Те са звена във "веригата на стойността" и източници на добавена стойност за клиентите и ЗС. Бизнеспроцесите са и място, в което се формират разходи. Основен показател за качество на бизнеспроцеса е съотношението между добавена стойност за потребителя и разходи за реализиране на процеса.

В *съвършената организация* решенията се взимат въз основа на факти и надеждна информация. Желани резултати се постигат по-ефикасно, когато свързаните помежду си ресурси и дейности се управляват като процес.

Ефективното управление на основа процеси и факти е тясно свързано с организационна структура и култура, осигуряващи подходяща среда за практическата му реализация. Преходът от йерархични, базирани на основните функции, вертикални структури и организационна култура, към "плоски" структури, следващи основните, пресичащи цялата организация и

стигащи до клиента бизнеспроцеси и съответстващата "процесна" култура, е предизвикателство особено към ръководителите. То изисква радикална промяна в стила и методите на ръководство, а организацията следва да възпита у себе си т.н. системно, "процесно" мислене и "процесна" култура.

Управлението на процесите започва да играе централна роля в организационната архитектура като свързващо звено между целите/резултатите и системните фактори. Ориентираната към резултати организация организира дейността си на база на критичните за нея процеси, преследвайки целенасочено тяхната ефективност, ефикасност, гъвкавост и позитивно взаимодействие помежду им. В структурата се появяват нови позиции, осигуряващи резултатно управление и усъвършенстване на процеси: "собственик" на процеса (мениджър, носещ цялостна отговорност за управление на съответния процес); *интердисциплинарни екипи за подобрения и др.* Ръководството търси оптимизиране на взаимоотношенията между процесите и усъвършенстване на организационната архитектура за постигане на способности на организацията, съответстващи с променящата се среда.

Реализирането на ефективно работеща, процесно ориентирана организационна архитектура е свързано с промени в ценностна система, навици и взаимоотношения между хората в организацията, т.е. на всичко, което наричаме организационна култура. Това означава разрушаване на митове и правила, битувачи дълги години в изградените на йерархично-функционалния принцип организации и установяване на нови правила и взаимоотношения, нов стил и методи на управление и т.н. Необходими са години систематична, многопланова, упорита и търпелива работа, ясно дефинирана визия, широко разгърнато обучение и личен пример.

5. РАЗВИТИЕ И ВЪВЛИЧАНЕ НА ХОРАТА

Концепцията за *развитие и въвличане на хората* е насочена към постигане на максимален принос от служителите чрез полагане на усилия за тяхното развитие и въвличане за участие. Тя е тясно свързана с останалите фундаментални концепции на ОС и играе решаваща роля за прилагането им. Тук е целесъобразно да се въведе понятието "*човешки капитал*" (ЧК).

От икономическа гледна точка ЧК намира отражение в оценката на компанията на капиталовите пазари. ЧК се оценява по това, какво е в главите и сърцата на хората, по предложеното от Д. Улрих уравнение:

ЧК = способност на служителите X ангажираност на служителите

За да реализира организационната си политика, стратегии, цели и планове, съвършената организация действа и в двете посоки - повишаване на компетентността на служителите и повишаване на ангажираността им.

Ангажираността се свързва с поведението на хората в организацията. Ангажираните служители посвещават емоционална, човешка и физическа енергия и внимание за успеха ѝ, стараяйки се да бъдат по-производителни, по-гъвкави, по-ориентирани към клиенти, работа в екип и саморазвитие.

Съвършената организация търси максимално развитие на потенциала на хората и активното им привличане за участие на база на споделени ценности и култура на доверие, откритост и овластяване и използва това, за да генерира и прилага ефективни идеи за усъвършенстване.

7. ИЗГРАЖДАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ПАРТНЬОРСКИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Организацията и заинтересованите от работата ѝ страни зависят един от друг и взаимно изгодните отношения между тях повишават способността на всяка от страните да създава добавена стойност. Днешните организации са много по-зависими от доставчиците си, отколкото когато и да било преди. Преди се е смятало, че организациите трябва да бъдат добри в цялата гама от дейности, докато сега е ясно, че най-важното е да бъдат добри в основната си дейност и да оставят спомагателните дейности на други, за които те биха били основна дейност. Този модел е свързан изцяло с взаимната зависимост и обвързаност между тях.

Съвършенството изисква развитие и поддържане на партньорски взаимоотношения, осигуряващи добавена стойност за всеки партньор. Създава се възможност за разширяване на веригата за формиране на стойността извън границите на организацията, а от там и за по-ефективното ѝ оптимизиране и оперативно управление. Тук предизвикателството е в намиране на подходящи решения за преодоляване на противоречивите интереси на ЗС. Партньорите работят заедно за постигане на общите цели, поддържайки се един друг с опита, ресурсите и знанията, които притежават и градейки устойчиви взаимоотношения, основани на взаимно доверие, уважение и откритост.

8. ОТГОВОРНОСТ ПРЕД ОБЩЕСТВОТО

Съвършенството в тази област се изразява в надвишаване на минималните норми, поставени от регулаторната рамка, в границите на която действа организацията и в стремежа ѝ бъде разбрана и отговори на очакванията на заинтересованата от действията ѝ общественост.

Съвършените организации възприемат високо етичен подход, осигурявайки прозрачност и отчетност пред заинтересованите страни (ЗС). В момента и в бъдещите си планове те отделят внимание на социалната отговорност и екологичната устойчивост и активно ги пропагандират. Корпоративната социална отговорност се изразява чрез ценностите в организацията.

Чрез открито ангажиране на всички ЗС, те се стараят да посрещнат и надхвърлят очакванията и регулиращите норми на местната и, когато е подходящо, на глобалната общност. Управлявайки риска, те търсят възможности за работа върху общополезни за обществото проекти, като по този начин внушават и поддържат високо ниво на доверие сред обществеността. Те са добре осведомени за влиянието, което могат да оказват върху обществото, не само днес, но и в бъдещето и се стремят да минимизират неблагоприятните влияния.

“ “ “

Състоянието на една организация по отношение степента на прилагане на всяка от тези концепции може да се оцени чрез предложената от EFQM матрица, посочена по-долу. За всяка от концепциите матрицата описва състояние, съответстващо на три степени на зрялост: "В началото на пътя", "Поели по пътя към ОС" и "Зряло прилагане на концепциите за ОС".

Концепция	На какъв етап сме?		
	В началото	По пътя към ОС	Зрялост
1. Ориентация към резултати	Заинтересованите страни (ЗС) са идентифицирани.	Потребностите на ЗС се оценяват по структуриран начин.	Съществуват прозрачни механизми за балансиране на очакванията на ЗС
2. Фокус върху клиента	Удовлетвореността на клиентите се измерва и оценява.	Целите и задачите са свързани с потребностите и очакванията на клиента. Проучват се въпроси, свързани с лоялността на клиентите.	Лостовете за задоволяване на потребностите и очакванията на клиентите и осигуряване на лоялността са разбрани, измервани и задействани
3. Лидерство и постоянство на намеренията	Дефинирани са визията и мисията.	Координация между политика, хора и процеси. Съществува модел за лидерство.	На всички нива на организацията съществуват споделени ценности и етичен модел на поведение.
4. Управление чрез процеси и факти	Процесите за постигане на желаните резултати са ясно дефинирани.	За установяване на предизвикателни цели се използват сравнителни данни и резултати.	Способностите на процесите са изцяло разбрани и използвани като стимул за по-нататъшно подобряване на резултатите от изпълнението.
5. Развитие и въвличане на хората	Хората поемат отговорност за разрешаване на проблемите.	Хората са творчески и новаторски настроени в преследването на целите на организацията.	Хората са овластени да действуват и да споделят открито знания и опит.
6. Непрекъснато учене, нововъведения и подобрения	Възможностите за подобрения са идентифицирани и се работи по тях.	Непрекъснатите подобрения и усъвършенствания са възприети като цел от всеки член на екипа.	Успешните подобрения и иновации се разпространяват и съчетават в цялата организация.
7. Развиване на партньорство	На лице е процес за избиране и управление на доставките.	Постиженията на доставчиците се отчитат и се определят ключовите доставчици.	Организацията и ключовите й партньори са независими. Политика и планове се разработват съвместно, на основата на споделени знания.
8. Корпоративна социална отговорност	Законовите и нормативни изисквания са разбрани и изпълнявани.	Обществеността се въвлича активно в дейностите на организацията.	Обществените очаквания се измерват и са лостове за активни действия.