

# **НОВЫЙ ПОДХОД К ОСНОВАННОМУ НА ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ**

**Верешне Д-р. Шомоши Марианн**  
**Зав. кафедрой, доцент**  
Экономический Факультет  
Мишкольцский Университет  
Венгрия

## **РЕЗЮМЕ**

Термин организационного развития прошел значительные изменения, поскольку ожидания относительно изменений компаний увеличились во многих аспектах. Акцент перешел на выполнение программ – для того, чтобы поддержать, достигнуть стратегические цели – которые могут гарантировать достичь самую большую добавленную стоимость.

Успешные изменения воплощены организационных способностей, прибывают из координирования процессов, структур, человеческих ресурсов этих систем и руководящих методов соответствующим и уникальным способом.

Рассматривая это, новый подход оценить организационное развитие, основанное на развитии и улучшении организационных целей способностей, для того чтобы проектировать и проверять эффективную организационную систему управления.

## **ABSTRACTS**

The term of organisational development has gone through considerable changes as the expectations concerning company changes have increased in many aspects. The emphasis has shifted towards / on implementation of programmes – to support to reach strategic(al) goals – which can ensure / guarantee the biggest added value. Successful changes are embodied of organisational capabilities which come from coordinating processes, structures, human resources, IT-systems and managing practices in an appropriate and unique way. Considering all this, the new approach to value – based organisational development based on developing and improving organizational capabilities targets to design and verify an efficient organisational control system.

Понятие «Развитие организации» проходит сегодня через значительные изменения, в которых немаловажную роль играет тот факт, что возросли запросы предприятий относительно изменений (реструктуризации) организации. Все больше внимания привлекает осуществление таких изменений, которые способны обеспечить самую высокую добавочную стоимость за приемлемый период времени в поддержку достижения стратегических целей. В наши дни уже недостаточно работы нескольких групп по развитию культуры, даже если она олицетворяет позитивное жизнеощущение, или же преодоление одного- двух острых внутренних конфликта. Основное внимание переносится на результативность, успешность, быстроту, что подтверждается и с финансовой точки зрения. Ведущие отечественные и зарубежные предприятия имеют в своем распоряжении такую стратегию, разработанную с большой подробностью, в мельчайших деталях, в иерархии целей которых одинаково проявляются элементы, фокусирующие как на финансовой успешности (результативности), так и на уровне внешней организованности, компетентности работников, и покупательской удовлетворенности. Чтобы заложить основы для этого предприятия регулярно проводят анализ, оценивают, с одной стороны, свою собственную производительность, а с другой стороны, путем исследования бенчмаркинга сравнивают свою собственную производительность с производительностью конкурентов с учетом рыночной среды. Важно, чтобы цели получения ответов на вопросы данных исследований существовали

не только на организационном уровне, а чтобы они стали подсказкой для сотрудников относительно уяснения требований и возможности планирования личного вклада.

Направляющая и руководящая деятельность самых успешных предприятий является результатом согласования (координации) процессов, организационной структуры, систем поддержки (финансирования) и сотрудников, что находит свое выражение в организационных способностях предприятия.

На рисунке 1 изображена взаимосвязь между организационной способностью, ресурсами, основополагающими способностями и компетентностью.

### **Рисунок 1: Структура основополагающей способности и ее взаимосвязь с компетентностью**

Далее я сделаю заключения относительно некоторых релевантных характеристик компетентности, ресурсов и способностей.

### **ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ**

В общем под понятие «компетентность» мы понимаем такую способность организации, которая делает возможным достижение поставленных целей (Вилмани 2004). Функциональная компетентность организации определяется как способность, что в данном смысле включает в себя организационное знание (знание организации) и способность применения данного знания.

Компетентность организации являет собой совокупность индивидуальных и коллективных способностей, специального знания и производительности, что по разному описывается в специальной литературе. (Awuah, 2001 ).

С точки зрения стратегического менеджмента, целью организационного обучения является усвоение, овладение компетентностью, которая ляжет в основу функционирования предприятия в будущем. Прагалад и Гамел (1994) впервые дали определение центральной роли компетенции организации – называя «ключевой компетентностью», – как специальное профессиональное знание, которое формируется на базе специальных знаний и технологии, посредством которых организации создают ценности (стоимость), признаваемые покупателями. С помощью компетенций организация может отличаться от своих конкурентов, может расширять свою деятельность новыми продуктами, новыми рынками. Они подчеркивали, что эти компетенции возникают как комбинация существующих на предприятии знаний, и проявляются (осуществляются) через индивидов (членов организации). Характерной чертой этих компетенций является то, что их разработки требуют инвестиций, а в случае неприменения – исчезают.

Дрейер и Риис (1999 ) различают четыре основополагающих элемента компетентности:

- \* Технология, как совокупность физических систем и средств;
- \* Человеческий фактор, который приводит в действие технологию, олицетворяет способности и знания;
- \* Организация, включающая системы функционирующего менеджмента и формальную организационную структуру, а также
- \* Культура организации, что представляет собой неформальное проявление (лицо) организации.

В процессе изучения структуры компетентности, можно выделить три уровня компетенции, базирующиеся одна на другой в иерархической структуре (Банерье,2003). Модель, изображенная на рисунке 2, прекрасно иллюстрирует, что если (простые) компетентности первого уровня однозначно легко обучаемы, усвояемы, то копирование компетенций более высокого уровня не возможно по причине их многосложности.

Усвоение компетенций более высокого уровня от других организаций требует компетентности оперирования связями между организациями, как инфраструктурное требование, на фоне которого может происходить оперирование обучением между организациями.

Путем изучения внутренних ресурсов, способностей, компетентности предприятий можно определить, какое именно воздействие на конкурентоспособность предприятия оказывают элементы системы предприятия и их взаимосвязи. Оценку внутренних факторов можно провести в сравнении со сформулированными стратегическими целями, возможностями и способностями конкурентов.

## **Рисунок 2: Структура компетентности предприятия**

Согласно доминантной теории бизнес стратегии (Портера) предприятия должны свои стратегии согласовывать прежде всего с требованиями среды. Согласно данной теории добиться результата выше среднего может тот, кто создает более высокое соответствие требованиям среды, чем его конкуренты, и чем больше он способен на реактивную, преактивную адаптацию. Согласно представлению, которое появилось в 1980-е годы, первоосновой стратегий, создающих стоимость, являются ресурсы и способности организаций. Так, на почве теории предприятия, в основу которой положены ресурсы, на сегодня в процессе формирования находится понимание стратегии на основе ресурсов, или же на основе способности. Согласно данной теории, предприятия располагают различными количествами ресурсов и способностей, мобильность которых между организациями ограничена, однако стратегическое применение во временной плоскости может развиваться до основополагающих способностей, которые дают преимущества по сравнению с конкурентами. Таким образом, можно сказать, что при таком подходе основополагающие способности определяют, какой именно стратегии нужно придерживаться отдельному предприятию для того, чтобы добиться эффективности выше средней. Эти два подхода следует понимать согласно специальной литературе, как две взаимоисключающие альтернативы, на мой взгляд, это два подхода, взаимно дополняющие друг друга, возможность применения которых, в любом случае, зависит от конкурентной позиции и от величины организации, в то же время, оба принимающие с позиции того, что ресурсы и способности организаций являются основой для создания стоимости и формирования стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Для изучения основополагающих способностей предприятия логично сначала изучить ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия.

## **АНАЛИЗ РЕСУРСОВ**

Ресурсы представляют собой инпуты процессов предприятия, создающие стоимость. Согласно типовой классификации ресурсов можно говорить о предметных, человеческих и организационных ресурсах. (Антал-Мокош –Балатон- Дротош- Тари, 1997)

Очень важно иметь в виду, что отдельные ресурсы сами по себе еще не приводят к стратегическим преимуществам в конкурентной борьбе. Они могут превратиться в стратегически определяющие ресурсы, если приводят в движение сбалансированную, согласованную систему процесса создания стоимости при помещении в нее. В большинстве случаев преимущества в конкурентной борьбе формируются по причине согласованности групп ресурсов, а не из-за отдельных ресурсов.

Развитие компетентности, ресурсов, способностей является сложной задачей, ставка которой также весьма значительна. Руководители, с одной стороны, должны провести их соответствующую идентификацию, что уже само по себе не само собой разумеется, ведь деление сложной системы предприятия может происходить многочисленными способами, и их составляющие элементы также могут трактоваться по-разному. С другой стороны, кроме идентификации, в задачи стратегического менеджмента входит их развитие, защита от конкурентов, и эффективное применение в процессе создания стоимости.

<b>МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ</b>	<b>НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ</b>
<b>ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ</b> (кредитоспособность предприятия; способность предприятия к созданию внутренних источников)	<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ</b> (технологические патенты, торговые марки, авторские права, коммерческие тайны, и умение их успешного применения)
<b>ПРЕДМЕТНЫЕ РЕСУРСЫ</b> (установление и размещение цеха /оборудования, доступ к основному сырью)	<b>ИННОВАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ</b> (исследовательская инфраструктура, технические и ученые кадры)
<b>ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ</b> (образование, опыт сотрудников, их способность принимать решения; способность приспосабливаться приверженность)	<b>ИМИДЖ</b> (имидж в кругу потребителей, поставщиков, поставщиков услуг финансового инпута и инпута рабочей силы)
<b>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ</b> (организационная иерархия, координационные средства, система планирования и контроля)	

**Таблица 1: Классификация ресурсов**  
(Антал-Мокош – Балатон – Дротош – Тари, 2007)

Как это видно из таблицы 1, само понятие ресурсы весьма широкое, частично это конкретные ресурсы, в то время, как другая часть ресурсов – нематериальна. При классификации ресурсов в группы, прежде всего, группирование проводилось с учетом характера ресурса, а не средств, создающих ресурсы. Материальные ресурсы более легко поддаются изучению, их легче выразить цифрами, измерить и оценивать.

Однако нематериальные ресурсы менее очевидны и менее поддаются исчислению, измерению, поэтому и для конкурентов представляется более проблематичным их «копирование», «подражание» им. Отсюда вытекает, что в задачи руководства входит идентификация и распределение ресурсов по группам, а также измерение (оценка, установление) состояния этих ресурсов, в процессе сравнения с конкурентами. Систематическое выполнение данного сравнительного анализа делает возможным определение (уровня) способностей.

Способности, исходя из их функциональной области и двигаясь в направлении сотрудничества на предприятии, становятся все более комплексными, многосложными, все более приобретая социальный характер, становясь все более непостижимыми. Способности располагаются друг над другом, менее сложные частичные способности создают такую основополагающую способность, которая способна отличить предприятие от конкурентов, и которая также приводит к конкурентоспособности предприятия. Наглядно это изображено на рисунке 3. (Гелеи. 2004)

**Изображение 3: Иерархическая структура способностей.**

Многие предприятия даже сегодня не имеют четкого видения, каким образом они могли бы самым эффективным способом добиться преимуществ в глобальной конкурентной борьбе. В то время, как раньше руководителей самого высокого ранга расценивали на основе того, насколько они способны провести реструктуризацию, привести в порядок свое предприятие, то сегодня их оценивают по тому, насколько они способны определить, развить и использовать те компетенции, основополагающие способности, которые дают возможность роста.

В краткосрочном периоде конкурентоспособность предприятия зависит от характерного соотношения цена/ качество существующего в настоящее время продукта. Однако «выжившие» в глобальной конкурентной борьбе участники, все чаще приближаются друг к другу с точки зрения аналогичной стоимости продукции и характеристики высокого качества. Эти факторы сегодня мы уже можем считать основным требованием для того, чтобы оставаться на плаву в условиях конкуренции, и все меньше считаются источником преимущества в конкурентной борьбе. В длительном периоде конкурентоспособность предприятий состоит в том, чтобы с более низкими затратами и быстрее чем конкуренты построить свои основополагающие способности, что в результате дает новые, ранее не предвиденные товары (продукты). Настоящий источник преимущества следует искать в том, может ли руководство обеспечить постоянность всеохватывающих технологий, навыков на предприятии, в таких длительных способностях, которые дают возможность для отдельных отраслей быстро приспосабливаться к меняющимся возможностям. Значит, основополагающие способности являются выражением такого коллективного обучения организации, которое в основном касается того, как следует координировать различные навыки производства / оказания услуг и направлять многочисленные технологические направления. В то же время, основополагающая способность – это коммуникация, участие и глубокая приверженность к работе, пересекающей границы организации. Это распространяется на многочисленные уровни и круги деятельности организации. Такие способности, которые вместе составляют часть основополагающей компетентности, должны группироваться вокруг лиц, которые замечают, что их профессиональные знания могут новым интересным способом сливаться с профессионализмом других. Основополагающая способность не изнашивается от применения, а наоборот, только расширяется в процессе применения и распространения. Однако и способности также нужно подпитывать и защищать, ведь знание притупляется, если им не пользуются. Способности являются тем «клеем», который склеивает имеющиеся отрасли торговли. Это та движущая сила, которая способствует развитию и формированию новых отраслей торговли, и на основе которой могут определяться направления диверсификации и выход на новые рынки.

Точки зрения идентификации основополагающих способностей

- Основополагающая способность дает потенциальный доступ к самым переменчивым рынкам,
- Основополагающая способность должна в значительной степени помогать потребителю в оценке полезности, полученной от конечного продукта,
- Основополагающая способность должна быть трудно копируема, трудно воспроизводима для конкурентов.

Те предприятия, которые оценивают свою конкурентоспособность и конкурентоспособность своих конкурентов в первую очередь с позиции соотношения цена/качество конечного продукта, предпринимают слишком мало усилий для создания и развития основополагающей способности. Усвоенные способности, на основе которых возникает следующее поколение конкурентоспособной продукции, невозможно заполучить из внешних источников, лежащих за пределами предприятия или «арендовать» от поставщика оборудования. Поскольку основополагающие

способности формируются за целое десятилетие или еще более длительный период времени совершенствования и расширения, то для предприятия, упускающего вкладывание капитала в основополагающие способности, будет чрезвычайно трудным выйти на вновь возникший рынок, за исключением, если оно согласится на исполнение роли распределителя товаров.

Связь между определенными основополагающими способностями и конечным продуктом представляют собой основные продукты, которые являются предметным олицетворением одной или нескольких основополагающих способностей. Основные продукты – это такие детали ли элементы, которые действительно вносят вклад в стоимость (ценность) конечного продукта.

Если предприятие выстоит в соревновании по формированию основополагающих способностей, то оно способно обойти своих противников (конкурентов) в области развития новых деловых сфер, отраслей, в результате чего, вероятно, превзойдет своих конкурентов как в отношении совершенствования характеристик продукции, так и в соотношении цена/качество продукции.

Для многих предприятий руководство, смотрящее через «оптику (ШУЕ (SÜE))» значит, что для самого высшего эшелона руководства поступление конкурентоспособной продукции на полки магазинов остается еще и сегодня единственной плоскостью глобальной конкуренции. Таким образом, непременно произойдет расщепление основополагающих способностей, если информационные системы, пути коммуникации, карьерные дороги, система вознаграждения руководства, процессы стратегических разработок диверсифицированного предприятия не выйдут за пределы ШУЕ (SÜE). Различия этих двух образов мышления наглядно показаны на изображении 4 (Прагалад - Гамел, 1993)

<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ЕДИНИЦЫ</b>	<b>ТОЧИ ЗРЕНИЯ</b>	<b>ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ СПОСОБНОСТИ</b>
* конкурентоспособность сегодняшних современных продуктов	<b>ОСНОВА КОНКУРЕНЦИИ</b>	* конкуренция между предприятия в развитии способностей
* портфолио смежных отраслей торговли в смысле товарного рынка	<b>СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	* портфолио способностей, продуктов и отраслей торговли
* стратегическая коммерческая единица „владеет” ресурсами, нерушимость функциональной (рабочей) автономии	<b>СТАТУС КОММЕРЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЫ</b>	* стратегическая коммерческая единица, как сокровищница основополагающих способностей
* единицы анализа отдельные отрасли торговли	<b>РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ</b>	* единицы анализа отрасли торговли и способности высшее руководство наряду с капиталом перемещает возможности
* оптимизация прибыли предприятия благодаря перемещению капитала	<b>СТОИМОСТЬ, ДОБАВЛЕННАЯ ВЫСШИМ</b>	* уяснение стратегической структуры и построение способностей с целью

между единицами	коммерческими	<b>РУКОВОДСТВОМ</b>	обеспечения будущего
--------------------	---------------	---------------------	----------------------

**Таблица 2: Две концепции одного предприятия.**

После ознакомления с основополагающими способностями я представлю вам некоторые элементы и характеристики организационной способности, которая является частью основных способностей. Организационная способность это не что иное, как приведение в действие различных средств, специфических для организации, в процессе чего мы организуем ресурсы в интегрированные группы, в результате чего становится возможным осуществление определенных видов деятельности. Организационная способность и частичная способность – это совокупность таких деятельностей, выполнение надлежащего качества и надлежащего уровня которых является необходимым для данной компетентности. В то время, как организационная способность обозначает ту или иную более всеохватывающую, но считающуюся взаимосвязанной область деятельности, то частичная способность обозначает строительные вехи целого круга деятельности, указывает на группы видов деятельности. Понятия организационной способности и частичной способности независимы от характера и содержания поставленной к выполнению задачи.

Новый подход к развитию организации с позиции стоимости ставит целью планирование, построение и введение такой эффективно действующей системы управления предприятия, которая сфокусирована на развитии, укреплении организационных способностей. Это включает в себя разработку и постоянное развитие самых важных внутренних правил и распорядков в связи с процессами предприятия, распределение компетенции (сферы действия) и ответственности, требование к отделам (единицам) организации, действие основных пунктов контроля, создание важных технических условий деятельности, развитие знаний и способностей человеческих ресурсов и постановка их на службу стратегических целей, где особую роль играют развитие компетентности, система производственного менеджмента и техники распределения знаний.

#### **Изображение 4: Структура организационной способности**

На основе сказанного становится понятно, насколько сложная задача, формирование и создание организации, отвечающей выше изложенным требованиям. Большинство руководителей способно ощущать, когда возглавляемая ими организация работает не хорошо, однако мало кто из них знает, как исправить положение. Всеохватывающая реструктуризация (изменение структуры) оказывает пугающее действие. С одной стороны, это непомерно трудно, сопровождается бесконечным рядом постоянного сравнения, сопоставления преимуществ и недостатков, компромиссов и введением различных изменений. А с другой стороны, это оказывает разделяющее действие, часто приводит к личным стычкам и конфликтам, а также играм во власть. Таким образом, когда возникают проблемы изменения структуры, руководители часто все внимание концентрируют на слабых точках, в результате чего вся структура становится все более «бесформенной, неуклюжей», и носит менее стратегический характер. На изображении 5 я обобщил типичные факторы ограничения соответствия структуры.

#### **Изображение 5: Факторы, ограничивающие соответствие организационной структуры**

В завершение я составил такой перечень точек зрения, основанный на тестовой системе Гольда, Кемпбела (2003) (таблица 2), который может служить поддержкой для высшего руководства в успешном проведении изменения структуры (формирования) организации. Данный перечень одинаково может применяться и для оценки существующей структуры или же в процессе создания новой структуры. За каждой точкой зрения стоит проведенное отдельное исследование, сильная сторона которого состоит не в их инновационном характере, а заключается в точности и полноте. При таком способе подхода каждый функциональный элемент должен быть посредником одной и той же ценности и должен приблизить предприятие к осуществлению стратегических целей.

<b>ИССЛЕДУЕМАЯ ПОЗИЦИЯ</b>	<b>КРУГ ВОПРОСОВ, НА КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ДАТЬ ОТВЕТЫ</b>
<b>СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ ПРИСПОСОБЛЕНИЕ</b>	Направляет ли организационная структура надлежащим образом внимание менеджмента на источники преимуществ в конкурентной борьбе на всех рынках?
<b>ПРЕИМУЩЕСТВО УЧРЕДИТЕЛЯ</b>	Помогает ли организационная структура главному предприятию вносить вклад в работу организации добавочной стоимостью?
<b>ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ</b>	Отражает ли наша организационная структура сильные, слабые стороны и мотивацию наших сотрудников?
<b>ОСУЩЕСТВИМОСТЬ</b>	Были ли учтены нами при планировании организационной структуры, факторы, препятствующие и ограничивающие осуществление?
<b>УЛУЧШЕНИЕ СТРУКТУРЫ, ОТЛИЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</b>	Относится ли терпимо, а возможно, поддерживает ли организационная структура создание, формирование культуры, субкультуры, отличной от общей?
<b>ПРОБЛЕМАТИЧНЫЕ СВЯЗИ</b>	Служит ли организационная структура с помощью координационных средств для решения проблемных конфликтных отношений между подразделениями?
<b>РЕДУДАНТНАЯ ИЕРАРХИЯ</b>	Не обладает ли структура нашей организации слишком большим числом иерархических уровней и единиц?
<b>ПОДОТЧЕТНОСТЬ</b>	Способствует ли наша организационная структура эффективному контролю?
<b> ГИБКОСТЬ</b>	Способствует ли организационная структура разработке новых стратегий, и обеспечивает ли необходимую для приспособления к изменениям гибкость?

**Таблица 3. Структура системы точек зрения**

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Antal-Mokos Z. – Balaton K – Drótos Gy. – Tari .: Stratégia és szervezet. KJK. Budapest, 1997.
2. Awuah G. B.: A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 7, 574-599o.
3. Banerjee P.: R. Esource dependence and core competence: insight from Indian softwarte firms. *Technovation* 23, 251-263o.2003.
4. C. K. Prahalad-G.Hamel: A vállalt alapvető képessége. *Vezetéstudomány* 1993. 1-2 szám 34-46 o.
5. Drejer A.-Riis J.O.: Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated. *Tecnovation*, 19, 631-644o. 1999.
6. Gelei A.- Nagy J.: Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóipari ellátási láncban-fókuszban a beszállító vállaltok. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék műhelytanulmány 2004.
7. Gelei A.: Ph D. értekezés. 2006 Budapesti Corvinus Egyetem.
8. Jenei I.: Versenyképesség az autóipari ellátási láncban – alapvető képességek az egyes beszállító típusok esetében. *Vezetéstudomány* 2005 3. szám 21-30.o.
9. M Goold – A. Campbell: Megfelelően kialakított szervezettel rendelkezünk-e? *Harvard Business Manager* 2003. március-április 16-24 o.
10. Prahalad C. K.: - Hamel G.: *Competing for the future*. Harvard Business Press, Boston 1994.
11. Veresné Somosi M.: Szervezeti képesség és mérési lehetőségei. XIV. Épületgépészeti, Gépészeti és Építőipari Szakmai Napok. Szakkiállítás és Nemzetközi Tudományos Konferencia, Debreceni Egyetem AMTC Műszaki Kar. Debrecen 2008 október 30-31.
12. Vilmányi Márton: Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004. JATEPress, Szeged, 186-200.o.
13. [www.humanerok.hu/pages](http://www.humanerok.hu/pages)