

Управление на организацията при кризи

Увод

Целесъобразните решения и действия при кризи в дадена организация до голяма степен зависят от предварителната подготовка на системата, изградените структури, елементи и функционални връзки. Оценката, прогнозирането на развитието и взимането на решения за преодоляване на кризите са прерогативи на висшето ръководство, но те са силно зависими от предварително създадената организация по управление на кризи в самата структура.

Нещо повече, с оглед успешното преодоляване на кризата, всички лица или цялата система от организационни длъжности в дадената структура трябва да е запозната с начините за преодоляване на кризи.

Всяка криза, независимо от нейната същност, се характеризира с време, възможност за нарастване и елемент на изненада.

1. Същност на кризата

Кризата винаги възниква и се развива много бързо, в остър дефицит от време за овладяване на възникналите противоречия и за възстановяване нарушените правила на системата. Когато все пак се разполага с време за адекватна реакция и действия, насочени към съхраняване на установените за системата правила, тя се проявява на по-ниско равнище.

Всяка криза е уникална. Тя се проявява в система и по начин, които не биха могли да бъдат повторени. От друга страна, кризите си приличат, тъй като в дадена бизнес среда, те имат сходни характеристики, форми, структури и развитие. Кризата съдържа опасност от ескалация и може да доведе до неподдаващи се на контрол верижни

реакции. Последниците могат да са във вреди, които засягат тежко елементите на системи, неучастващи в тези процеси.

Възможно е и постепенно нарастване на кризата, като нейното възникване е съпроводено от фаза на предхождащо развитие, когато в системата се натрупват различни конфронтационни елементи и противоречия. Това дава възможност при внимателно наблюдение и детайлно анализиране да се стигне до елемент на прогнозиране и по- този начин по –лесно да се преодолее кризата, в която е попаднала организацията.

В зависимост от възможността за отстраняване на противоречията в този период кризата може да бъде предотвратена или забавена във времето.

Във всички случаи при възникването ѝ съществува риск, който е в зависимост от посоката на развитие и нейната интензивност. Интензивността характеризира мащабите на проявяването на кризата и варира от нулеви до максимални стойности, които гарантирано разрушават установената система от правила.

1. 2. Управление на кризата

Когато се говори за кризисна ситуация винаги се има предвид такава ситуация, при която отношенията и връзките са с нарушена стабилност. Това означава, че налице е нарушен статус и нарушено статукво. От гледна точка на модерните теории за управление, кризисният мениджмънт се разглежда на плоскостта на създадените правила за управление при кризи, които трябва да обхващат:

- потока на информация между отделните звена;
- анализ и синтез на данни;
- възможности за получаване на допълнителни ресурси или помощ и пр.

По принцип, управлението на кризи зависи най – вече от техния характер. Кризи в дадената организация могат да се породят от следните фактори:

- Междугрупови и междуличностни конфликти;
- Природни катаклизми, които засягат активите в корпорацията;
- Осъществени необосновани рискови действия от страна на субектите;
- Нарушаване устойчивостта на определената междуфирмена или вътрешно фирмена култура;
- Нерегламентирани действия, свързани със сигурността на организацията и др.

Може да се обобщи: кризисната ситуация представлява екстремално състояние на управлението и дестабилизиране на вътрешното състояние и структура на отделните субекти, като участници в икономическия живот.

Именно разгледано по този начин състоянието на криза подлежи на корекции, преоформяне и преодоляване, чрез използване на съвременни методи на управление.

Те зависят от вида на кризата и в най –общ план могат да бъдат разграничени на:

Реална кризисна ситуация. При този вид кризисна ситуация са налице действителни условия, които формират основата и рамките на кризата. В такъв случай, управлението на кризата преминава през следните етапи:

-набор на данни;

- анализ на ситуацията;

- възможни последствия за организацията;

- възможни пътища за решаването на кризата;

- стратегия за действие;

-оценка на последствията от кризата и пр.

Преживявана кризисна ситуация. Характерното тук е това, че се наблюдава предварително изработен сценарий за създаване и протичане на кризата. Целта на кризата е ясно очертана и фиксирана във времето. Този тип кризисна ситуация се наблюдава тогава, когато основната задача е постигане на тесни корпоративни интереси. При преживявана кризисна ситуация управленските органи играят по-активна роля, тъй като е възможно те да са ангажирани с една или друга позиция или теза.

Изводът, който може да се направи е, че в условията на несигурна бизнес среда, независимо дали се наблюдава реална или преживявана кризисна ситуация, съвременните управленски теории са в състояние да създадат условия и среда за тяхното преодоляване.

Кои са основанията да възприемаме една и съща ситуация като различно кризисна?

2. Какви личностни черти обуславят възприемането (предприемането) на определено икономическо действие като кризисно или некризисно (защото оценката минава през личностните диспозиции)?

3. Можем ли по някакъв начин (чрез маркетингови или дистрибуционни действия) да намалим въздействието на кризата?

Определянето на въздействието на кризата върху организацията до голяма степен е свързано и с преживяването (очакването) на някаква опасност (неизвестност, която съпътства процеса на вземане на решение). Ситуацията се възприема като по-високо кризисна, ако е свързана с опасност. Когато опасността не следва веднага употребата на продукта, то този продукт е по-малко рисков. Отдалечаването на крайния резултат във времето води до отдалечаване на риска, до неговото "оптично" намаляване. За целите на планирането кризисните проблеми се класифицират в две основни групи: кризи по поддържане на установеното състояние, и кризи, свързани с промяна в състоянието на нещата. Стъпките за поддържане на състоянието имат следната неотменна последователност:

1. Установяване на стандарт за изпълнение, или чрез заповед, или по подразбиране;
2. Установяване на систематични средства за измерване и описание на постигнатото изпълнение, използвайки стандартни критерии.
3. Отклоненията от действителното изпълнение се интерпретират от преките ръководители, отговорни за постигането на стандарта.
4. Решение какво да се направи с отклоненията, пак взето от ръководството.
5. Действия за възстановяване на статуквото, отново предприети от ръководството.

Предимствата на тази процедура за запазване на състоянието е, че е самоуправляваща се система. Целта е определена и всеки ръководител в управленската йерархия е снабден със средства да поддържа изпълнението в съответствие с нея. Ако спазва линията, може да се разчита, че ще бъдат изпълнени и бюджетът, прогнозите, графици и другите показатели, на които се обляга планирането. Големият недостатък е статичния характер - просто да се запазва статуквото. А това означава организацията да стои на място.

Като се има предвид казаното до тук могат да се определят следните управленски типове стратегии при кризисни ситуации:

- Кризисна ситуация, при която организацията от криза влиза в норма. Промяната на статуквото на организацията често пъти е предмет на осъществявана технология за създаване на криза. Тук, организацията предизвикала кризисната ситуация преди всичко използва наличния институционален имидж.

- Развитие, при което организацията предприема действия съобразно политиката, която предварително е посочена или изградена във фирмата. Противостоеенето в рамките на кризисната ситуация се осъществява на комуникационно равнище. Налице е сблъсък на идеи и тези и именно това дава възможност за изравняване на позициите.

- Кризисна ситуация, при която организацията е в норма, влиза в криза и отново преминава в норма. Характерна особеност на този тип стратегия е това, че организацията вече веднъж е преминавала през състояние на криза. Това означава, че съществуват нагласи и в организацията се притежава опитност по отношение на екстремалност на средата. Независимо от това състоянието на норма по принцип е с относителна стабилност. Колкото и добре да е проведена политиката по управление на организацията, това не е гаранция, че няма да се наруши в даден момент корпоративната стабилност.

3. Фактори, влияещи върху кризите

Тези фактори могат да се определят като външни и вътрешни.

Външни фактори:

- Променена икономическа обстановка и среда;
- Изостряне на конкурентността;
- Социални катаклизми;
- Промени, наложени от глобализма;
- Сблъсък на ценностни системи;
- Природни катаклизми.

Вътрешни фактори:

- Дестабилизация по отношение на мениджмънта на субекта;
- Неспособност на ръководството да реагира адекватно на новопоявили се факти и събития;
- Неспособност за иновация на тези и идеи;
- Загуба на позиции вследствие на непрофесионално отношение;
- Необосновано навлизане в рискови ситуации;
- Липса на контрол при реорганизация на вътрешно корпоративния ред;
- Дестабилизация на субекта вследствие на проявена нелоялност и липса на корпоративна принадлежност.

Заклучение

Нарушаването на състояние на норма обикновено се формира при наличието и действието както на външните, така и на вътрешните фактори. Трябва да се отбележи, че в познатата практика не е отбелязан нито един случай, при който да се създаде кризисна ситуация при наличието само на един единствен фактор.

И накрая, необходимо е да се отбележи, че от особена важност е поведението на организацията след излизането от състоянието на криза, вследствие прилагането на стратегия и тактика по модерни управленски теории.

Трябва да се подчертае, че за превенция от кризисни ситуации, корпоративното управление трябва да осигурява такава корпоративна среда, в която:

- q компетентни ръководители могат да взимат информирани решения относно краткосрочното и дългосрочното развитие на компанията

- q некомпетентните ръководители са ограничени или отстранени

- q съществуват системи на контрол за предотвратяването на доминирането на един човек или група

- q служителите са информирани и участват в бизнеса

- q доставчиците и клиентите се третират честно и отговорно

- q популяризират се и се зачитат високи етични стандарти.