
Променящите се организации и новите изисквания към УЧР

Преподавател: Проф. д.ик.н. Желю Владимиров



Класическата бюрокрация

- Най-разпространената организационна структура до края на 20 век;
- Възниква на основата на процесите на централизация и концентрация на капитала и управлението от 19 век;
- Разпространява не само в икономическите организации, но и в политическите структури, училищата, болниците – всичко започва да прилича на йерархична пирамида, наречена „бюрокрация”.
- За илюстрация може да се приведе сравнението между една икономическа и две публични структури – да кажем фирма ООД, кметство и един университет

Сравнение: фирма ООД, кметство и университет



- Най-отгоре и на трите структури е, да кажем, общото събрание – на акционерите, на общинския съвет или на университета;
- Следват нивата на главните изпълнителни директори, на кмета или ректора, заместниците и така до непосредствените изпълнители;
- В структурно отношение няма разлика между тези три организации
- Девизът на тази структура е „Мащабът дава икономии” и затова „по-голямото е по-добро”.
- Индикаторите за ефективност са чисто **количествени** – най-много произведени продукти от даден завод (например, обувки), или най-много количество енергия от най-големият язовир, най-много записани студенти и т.н.

Положителните черти на бюрократичната организация

- Тя е в състояние да **мобилизира големи ресурси** за кратко време и да реши бързо дадена задача – производствена, инфраструктурна и т.н. Това беше и силна страна на бившия социализъм като голяма държавна бюрокрация, но в това се състоеше и слабостта му, когато не може да се промени под натиска на новите технологични промени и пазарни изисквания.
- Бюрокрацията прилича на рационално изградена машина, която действа по определените команди
- В бюрокрацията има твърдо работно време, ясни правила и разделение на отговорностите.
- Кандидатите за работа се подбират по знание и квалификация за дадената длъжност, което се удостоверява с диплома
- Има възможности за кариерно развитие в смисъл израстване в йерархията

Негативните черти на бюрокрацията

- Комуникацията в бюрокрацията е в следния ред: отгоре-надолу текат заповеди, а отдолу нагоре отчети. По-ниските нива не могат да коментират решенията на по-горните нива, а само да ги изпълняват. Решенията се вземат без допитване до по-ниските звена
- Всяко ниво е заинтересовано да дава „положителни” или поне „положително украсени” отчети на по-горните нива, тъй като от това зависи възнаграждението и другите придобивки
- Поради тези два факта, **информацията в бюрокрацията често пъти е изкривена** – тези отдолу представят нещата в по-благоприятна светлина, на основата на което тези отгоре е много вероятно да вземат погрешно решение
- Решенията се вземат бавно, дори и за най-малък проблем – трябва да се измине гора от подписи, докато се стигне до решението, а пазарът не може да чака (Пример: поръчка на 1 компютър...)
- Бюрократичната машина **трудно се пренастройва** към новите пазарни и други изисквания на външната среда – затова при бърза промяна на търсенето, тя не може да отговори на това търсене (например на нови продукти, модели или нови специалности т.н.).
- Днес бюрокрацията е по-разпространена все още в публичния сектор и по-малко – в частния сектор

Бюрократия и култура

- Като цяло, бюрократията е **ефективна в епохата на масовото производство на стандарти продукти за масовия потребител** - в Западна Европа това е времето след Втората световна война до към края на 70-те години;
- Все още има много страни, култури и сектори, при които бюрократичната организация е по-ефективна;
- Това са страни и култури с **голяма властова дистанция** (между началници и подчинени) и **висока степен на избягване на риска** (търсят се ясни правила на работа и поведение);
- Има и сектори с непривлекателен, обикновено тежък физически труд, където децентрализираното управление е затруднено и все още се изисква бюрократична организация;

Сегментация на пазарите и разпадане на масовото производство

- **Разпадането на масовия пазар** на масовия среден потребител и **сегментацията на пазарите на множество ниши** започва през 80-те и особено 90-те години;
- Бюрократията вече не може да отговори на това разнообразно търсене и големите компании поемат пътя към децентрализирано, по-плоско (с по-малко йерархични нива) управление, по-голяма гъвкавост и по-малък размер на почти автономни единици;
- По-късно това движение се пренася и в публичния сектор с искането за „по-малко, но по-ефикасни публични машини (кметства, болници, университети)“.
- Модерното движение (в най-напредналите страни и сектори) е към намаляване размера на организациите, децентрализирано управление и постигането висока гъвкавост;
- Трудно можем да си представим строга бюрократична организация например в ИТ фирма, в която работят програмисти, които изискват голяма свобода при вземането на решения и т.н.

Организационното реструктуриране

- Започва след 1980 г. с кризата на “фордизма” и стремеж към гъвкавост в производството, управлението, маркетинга;
- Идеята е да се намалят йерархичните звена, да се премине към гъвкава работна сила (в смисъл на временни договори, гъвкаво заплащане, гъвкаво работно време и т.н.);
- Възникват нови професии, свързани с управлението на знанията и обработката на информацията. Вертикално интегрираната голяма корпорация и независимата малка фирма **станаха неспособни да изпълняват задачите си.**
- В тази ситуация много малки и средни предприятия (МСП) показаха предимства (гъвкавост, плоска управленска структура, бърза преориентация на производството и услугите, запазване и увеличаване на работните места и др.), докато много от големите корпорации изпаднаха в криза;
- МСП демонстрираха голям потенциал като източници на иновации.

Новите методи на управление (1)

Заимствани са от “Тойота” и включват следните елементи:

- навременна доставка (без склад – японските инженери са изследвали как американските супермаркети управляват наличностите);
- контрол върху съвкупното качество до 0 дефекти;
- работа в екип за ангажиране на работниците и възнаграждения за екипа;
- децентрализация на решенията на най-ниско равнище.

Новите методи на управление (2)

- Тойота поддържа в Япония 3 слоя от доставчици. Мнозинството доставчици са включени в **кейрецу** = вертикално разчленяване на процеса на производство на мрежа от фирми вместо в една и съща производствена структура;
- Тази система позволява повече стимули и отговорност. Идеалът е 5 нули: 0 дефект в частите, 0 повреда в машините; 0 запаси; 0 просрочване; 0 хартии;
- **Гъвкавостта се съдържа в процеса**, а не в продукта - оригинален метод на управление на трудовия процес, чрез многофункционални специалисти;
- Това са фирми, създаващи и натрупващи ЗНАНИЕ, а така също и осигуряващи **организационни мостове за прехвърляне на скритото знание в явно**;
- Целта е работниците и служителите да не пазят скритите си знания, като им се гарантира сигурно работно място.

Между-фирмените мрежи

Това са друга **нова организационна форма**:

- (1) МСП в мрежа и (2) голяма корпорация с множество субконтрактори;
- Класическият образец са италианските “**индустриални области**”, а така също и Хонконг фирмите (мрежи от семейни МСП, които изнасят чрез други семейни фирми и често си сменят местата – от износители в производители и обратно, в зависимост от поръчката);
- Подобна ситуация има и сред тайванските фирми – посредници в Хонконг – работна сила в Китай;
- Бенетон е друг пример – малка семейна фирма в региона Венето, която оперира посредством франчайзинг в около 5000 магазина в цял свят за разпространение на своята продукция, но под контрола на основната фирма;
- Централата получава онлайн обратна връзка, грижи се за попълване на стоките наличности и определя пазарните тенденции по отношение на кройките и цветовете – това е **високо-стойностната дейност, за която се получават и високи възнаграждения.**

Стратегически съюзи

- Трета организационна форма са т.н. **стратегически корпоративни съюзи** (алианси) между големи корпорации;
- Характерно за тях е, че са свързани само за определени периоди, продукти, изследвания и **не изключват конкуренцията** в други отношения, които не се покриват от споразуменията;
- Разпространени са там, където цената на развойната и изследователска дейност е особено висока (ИКТ, фармация, генно инженерство и др.)
- ЕС дори принуди редица компании да си сътрудничат като условие за финансова помощ от страна на съюза;
- Субконтрагентите използват всяко свободно поле за да диверсифицират клиентите си или да преминат на по-високо ниво във веригата на производство на стойността.

Хоризонталната корпорация

- Форма на организация на база процеси, а не на задачи.
- Има плоска йерархия; екипно управление; измерване на резултатите според удовлетворението на потребителите; възнаграждения на основа на групови резултати; максимизиране на контактите с доставчици и клиенти; информирание, обучение, квалификация на служителите от всички равнища.
- Най-често това означава висока децентрализация и независимост на звената. Транснационалните компании днес са **мрежи**, които обменят информация за пазарите си. Единица става **бизнес-проектът**, който свързва елементите в мрежата.

Мрежовата организация

- Старата компания се превръща в **мрежа от многофункционални центрове** за вземане на решения – **онлайн център за събиране на информация, необходима за вземане на решения.**
- Така съвременните организации придобиват формата на мрежи и наподобяват Интернет. Те обикновено имат някаква централа, но отделните звена имат голяма автономия.
- Отношенията между звената са почти пазарни, всяко звено има право да сключва договори с външни структури и т.н.
- Това е силно децентрализирано управление на структурите в мрежа, което е характерно за **най-модерните сектори или фирми**, внедрили модерни техники на управление, базирани на ИКТ– например управление на отношенията с доставчиците (SCM), с клиентите (CRM), на бизнес процесите в организацията (ERP) и т.н.

Новите предизвикателства на информационното общество

- В началото на 1990-те години светът навлезе в ерата на **информационното общество** (ИО).
- Развитието на *e*-правителството, *e*-бизнеса, *e*-банкиране, *e*-търсенето и предлагането на работа и др. под. изисква **нови професионални умения**.
- Навсякъде вече са нужни специалисти с висока информационна подготовка, докато в същото време много хора не могат да си намерят работа поради неумение да работят с модерните технологии.
- Навлизането в ИО създава нови социални неравенства на ниво индивид, групи и цели нации, свързани с капацитета им да участват активно или да останат извън новите форми на общуване.
- Образователните политики на всички държави днес са изправени пред предизвикателството да осигурят **информационна и комуникационна квалификация** за своите граждани, защото хората с традиционно образование, тези от маргиналните групи и по-възрастните ще се сблъскват с все по-големи трудности в опитите си за интегриране в ИО.
- Фирми, икономически сектори и цели региони, които не успяват да се включат в тези мрежи, са **застрашени от трудно оцеляване или дори изчезване**.

Следствия за УЧР

- Промяната в модела на производствените предприятия рефлектира и върху модела на всички организации
- Преходът от бюрократична към гъвкава и мрежова организация налага промяна и в практиките по УЧР,
- в това число - **методите за стимулиране на работниците и служителите, системите за оценка на трудовото представяне и системите на възнаграждения.**