

## Тема 1. Променящите се организации и новите изисквания към УЧР

**1.1. Класическата бюрокрация** е най-разпространената организационна структура до към 70-80 г. на 20 век. Тя възниква на основата на процесите на централизация и концентрация на капитала и управлението от 19 век. Но бюрократизацията е по-общ феномен, описан най-пълно от Макс Вебер. Тя се разпространява не само в икономическите организации, но и в политическите структури, училищата, болниците – всичко започва да прилича на класическата 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 (фиг.1):



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 „Масштабът 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 са следните:

1. Тя е в състояние да **мобилизира големи ресурси** за кратко време и да реши бързо дадена задача – производствена, инфраструктурна и т.н. Между другото това беше и силната 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.
2. В този смисъл бюрократията прилича на рационално изградена машина, която действа по определените команди
3. В бюрократията има твърдо работно време, ясни правила и разделение на отговорностите.
4. Кандидатите за работа се подбират по знание и квалификация за дадената длъжност, което се удостоверява с диплома
5. Има възможности за кариерно развитие в смисъл израстване в йерархията

**Негативните черти** на бюрократията са свързани най-вече с **комуникацията и липсата на гъвкавост**:

1. Комуникацията в бюрократията е в следния ред: отгоре-надолу текат заповеди, а отдолу нагоре отчети. От една страна, 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

2. От друга страна, 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
3. 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
4. Не на последно място – това е бавното вземане на самите решения 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 в Университета)
5. Бюрократичната машина трудно се пренастройва към новите пазарни и други изисквания на външната среда – затова при бърза промяна на търсенето, тя е доста тровава и не може да отговори на това търсене (например на нови продукти, модели или нови специалности т.н.). Затова днес бюрокрацията е по-разпространена все още в публичния сектор и по-малко – в частния сектор

Трябва обаче да се каже, че 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). Освен това има и сектори с непривлекателен, обикновено тежък физически труд, където децентрализираното управление е затруднено и все още се изисква бюрократична организация.

## 1.2. Форми на мрежовото предприятие

Като цяло, бюрокрацията в икономическите организации 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. Масовото производство без оглед на специфични потребители действително е най-ефективно в огромните по мащаби и централизирани организации. В управленската литература този тип производство се нарича още „фордизъм”. Ерата на пост-фордизма идва едва през 80-те и особено 90-те години с разпадането на масовия пазар на средния потребител и **сегментацията на пазарите** на множество ниши. Бюрокрацията 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 ИКТ 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, относително независимо от новите ИКТ. 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 иновация. Някои автори оспорват това превъзнасяне на МСП. Според тях, последните си остават под контрола на големите фирми, те са по-изостанали в технологично отношение, спрямо условията на труда и т.н., или се превръщат в големи корпорации (като „Бенетон” например).

Всъщност големите корпорации не загиват, но техният традиционен бюрократичен модел се трансформира в нещо като “верига”. **Новите методи на управление** са заимствани 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.

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. Така се намалява несигурността. **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!

Друга нова организационна форма са междуфирмените мрежи: (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 МСП, семейни, 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. (2) Бенетон е друг пример – малка семейна фирма в региона Венето, 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-стойността дейност, за която се получават и високи възнаграждения**.

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. 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. Респективно, субконтрагентите използват всяко свободно поле за да диверсифицират клиентите си.

**Хоризонталната корпорация** е форма на *организация на база процеси, а не на задачи; има плоска йерархия; екипно управление; измерване на резултати според удовлетворение на потребители; 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. 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 (ERP) – например управление на отношенията с доставчиците, с клиентите и т.н.

В началото на 1990-те години светът навлезе в ерата на информационното общество (ИО). Информационното общество вече не е само обект на теоретични дискусии, а поле на активни инвестиции в различните сектори. 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. Така 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.

Световната икономика все повече се превръща в сложен комплекс от бизнес-мрежи, базирани на развитието на новите ИКТ. Фирми, икономически сектори и цели региони, които не успяват да се включат в тези мрежи, са застрашени от трудно оцеляване или дори изчезване. *E*-търговията вече не е въпрос на избор, а задължителна за всяко предприятие, което иска да присъства на международните пазари. Опитът на успешните *e*-компании показва, че ползите от включването в *e*-търговията са огромни. Обемът и скоростта на продажбите нарастват, на практика „магазинът е винаги отворен”, разходите по сделките намаляват съществено. Нещо повече, Интернет спомага за фокусиране на предложенията към избраната пазарна ниша. Не по-малки са ползите и за потребителите, разбира се, при съответните законови регламентации – по-добра информация, улеснено купуване и т.н.

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.