

Глава девета

**ОРГАНИЗИРАНЕ. ВИДОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННИ
СТРУКТУРИ**

- КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ГЛАВАТА**
- 1. Същност на функцията организиране*
 - 2. Основни елементи на организационните структури*
 - 3. Фактори, влияещи на организационните структури*
 - 4. Видове организационни структури*
 - 4.1. Линейна структура*
 - 4.2. Функционална структура*
 - 4.3. Линейно-функционална структура*
 - 4.4. Дивизионална структура*
 - 4.5. Матрична структура*
 - 5. Резюме*
 - 6. Основни понятия*
 - 7. Използвана литература*
 - 8. Въпроси за размисъл*
 - 9. Допълнителна литература*

УЧЕБНИ ЦЕЛИ:

След изучаването на тази глава Вие ще знаете и ще можете да:

- 1. Давате определение за същността и съдържанието на функцията организиране.*
- 2. Дефинирате на понятието организационна структура.*
- 3. Опишете шестте основни елемента на организационните структури и да разисквате тяхното съдържане и връзка с останалите .*
- 4. Разисквате четирите основни фактора, влияещи върху организационните структури.*
- 5. Изброявате и обяснявате различните видове организационни структури и техните предимства и недостатъци.*

1. СЪЩНОСТ НА ФУНКЦИЯТА ОРГАНИЗИРАНЕ

Всяка организация след като е определила целите и действията, които е необходимо да се изпълнят за да се достигнат целите, трябва да премине към създаването на организация за изпълнението на тези действия. Това се осъществява чрез функцията организиране.

Функцията организиране, като основна функция на управление, представлява процес на разпределение и използване на ресурсите на организацията за достигане на нейните цели, изразяващ се в разделение на труда и разпределение на властта в организацията. Това се осъществява чрез изграждане на организационна структура и поддържане и усъвършенстване на тази структура.

Процесът на организиране се изразява в:

- Разпределение на работата, която трябва да се извърши по отдели и длъжности;
- Определяне на задачите, съответстващи на конкретната длъжност и отговорността за всяко работно задание;
- Координация на различните видове задачи в организацията;
- Обединяване на отделните видове работни задания в групи;
- Създаване на връзки между отделните сътрудници, групи и отдели;
- Определяне формалния ред на подчиненост;
- Разпределяне на ресурсите на организацията.

Предназначението на функцията организиране е да координира усилията на хората в организацията посредством изграждане на организационна структура.

Организационната структура представлява формална схема на организацията, по която се подразделят, групират и координират работните задания. /1, 385/

2. ЕЛЕМЕНТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА

При изграждането или усъвършенстването на организационни структури ръководителите вземат решения по отношение на основните шест елемента на организационната структура /1, 385/: разделение на труда и специализация; департаментализация; командна верига; норма на управляемост; централизация и децентрализация; формализация.


2.1. Разделение на труда и специализация

Концепцията за специализацията е възникнала преди повече от 200 години, когато Адам Смит разглеждайки разделението на труда, стигнал до извода, че то в голяма степен способства за повишаването на производителността на труда.

Разделението на труда представлява разделяне на цялостния работен процес на множество отделни задачи, които се възлагат на отделни изпълнители. В резултат на това изпълнителите се специализират, квалифицират се за съответната задача и я изпълняват по-добре и по-бързо. Така се повишава производителността на труда. Широко известен е примерът на приложение на тази концепция в заводите на Форд в началото на двадесети век с въвеждането на конвейера – всеки 10 секунди от конвейера слизал нов автомобил. /1, 385/

При разделението на труда могат да се наемат по-ниско квалифицирани работници /с по-ниско възнаграждение, което отразява нивото на квалификация/, които лесно и бързо се обучават за изпълнението на малък брой прости операции и те ефективно да изпълняват работните задания. Също така по-малко време е необходимо за усвояване на умения за изпълнение на нови задачи при прехода от едно работно място на друго.

Всичко това прави разделението на труда и специализацията важен източник за повишаване производителността на труда и той е бил широко използван в дейността на организациите. Но в края на шестдесетте години станало ясно, че този процес има определени граници, преминаването на които при много висока степен на специализация води да отрицателни последствия – скука, умора, ниска производителност, ниско качество, намаляване на мотивацията на работниците, увеличаване на самоотлъчките и нарастване на текучеството на кадрите, резултатите от които започват да превишават икономическата изгода от прекаленото разделение на труда. В резултат на това се преминава към разширяване, а не стесняване на кръга изпълнявани задачи, възлагане на работниците на няколко операции, позволяващи завършването на цялата работа, създаване на екипи от взаимозаменяеми специалисти и др.

 <p>Internet - ресурси</p>	<p><i>Още за вижданията на Адам Смит за разделението на труда и специализацията можете да прочетете на:</i></p> <p>http://tota.blog.bg/lichni-dnevnic/2008/05/07/adam-smit-za-razdelenieto-na-truda.190174</p>
--	--

Този елемент на организационната структура продължава да се възприема от ръководителите като важен механизъм на организацията на труда, но вече с отчитане на неговите положителни и неблагоприятни страни в съвременните условия и в зависимост от спецификата на организацията.

2.2. Департаментализация

Голямата специализация на отделните процеси в организацията създава трудности в координацията им за достигането на целите на организацията. Този проблем може да бъде разрешен чрез групиране на отделните работи на определен принцип в отделни звена.

Процесът на групиране на отделните работи за достигане на целите на организацията в организационно обособени звена се нарича **департаментализация**.


Всяка организация в зависимост от своята специфика, от етапа на своето развитие на който тя се намира и от целите и стратегията си разработва свой уникален начин за групиране на отделните работи в нея. В същото време, независимо от цялото разнообразие от начини на групиране на отделните работи, според начина по който се използва командната /йерархичната/ верига¹ в процеса на формирането на звената могат да бъдат открити пет основни подхода към изграждането на организационните структури, т.е. пет начина за департаментализация:

- линейна департаментализация – характеризира се с вертикални връзки, самостоятелност на звената, липса на специализация. Подходяща е за еднотипни дейности, малки организации, а в средни и големи организации е подходяща за ниските нива на йерархията;
- функционална департаментализация – сътрудниците се групират по звена в зависимост от дейностите, които изпълняват и квалификацията им. Характеризира се със специализация. Подходяща е за средни и големи организации;
- дивизионална департаментализация – отделите се групират в относително автономни части в организацията, ориентирани към продукт /услуга/, групи потребители или различни пазари. Подходяща е за големи и много големи организации;
- матрична департаментализация – характеризира се с едновременно приложение на функционален и дивизионален подход на департаментализация с цел да се максимализират предимствата и

¹ Виж глава 2

минимизиране на недостатъците на двата подхода. Тук сътрудниците са подчинени на двама преки ръководители.

- екипна департаментализация – характеризира се с предаване на отговорност на по-ниски нива в йерархията и формиране на екипи от различни специалисти, което позволява нарастване на гъвкавостта и адаптивността на организацията към глобалните изменения на външната среда. /3, 317/

 Internet - ресурси	<p><i>Още за департаментализацията можете да прочетете на:</i></p> <p>http://www.novavizia.com/766.html</p>
--	---

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дайте определение на функцията организиране и на организационна структура. 2. Дефинирайте понятието разделение на труда. 3. В какво се изразява департаментализацията в организациите? 4. Посочете и охарактеризирайте начините за департаментализация.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

2.3. Командна верига

До втората половина на двадесети век концепцията за командната верига е била водеща при изграждането на организационните структури. В съвременните условия тя е загубила донякъде своето значение, но днес тя винаги трябва да се има предвид при изграждане и усъвършенстване на организационните структури.

Командната верига представлява непрекъснатата линия на властни /линейни/ пълномощия, която свързва висшите нива на организацията с нивозите и определя кой на кого е подчинен. По тази линия надолу се предават заповеди и разпореждания, а нагоре се предава отчетна информация. Тя помага на сътрудниците да разберат от кого получават заповеди и на кого да се отчитат за свършеното. /1, 391/

Командната верига отразява структурата на властните пълномощия в организацията. **Властните пълномощия** са официалното законно право на мениджъра да взема решения, да отдава заповеди и да се разпорежда с ресурсите за достигане на желаните от организацията резултати. Властните пълномощия имат три основни характеристики: /2, 387-388/


- предоставят се на длъжността. Ръководителите ги получават, защото заемат съответната длъжност;

- приемат се от подчинените, защото те признават легитимността на заповедите на ръководителите;

- разпределят се в йерархията отгоре на долу. Висшите ръководители имат по-голям обем властни пълномощия, отколкото ръководителите на по-ниските нива в йерархията.

Всеки ръководител в организацията разполага с определени властни пълномощия. В същото време той носи **отговорност** за приложението на тези пълномощия. **Отговорността е обратната страна на “медала” на властните пълномощия.** Като правило властните пълномощия на ръководителите са **съизмерими с възложените им отговорности.** Ако отговорността не е подкрепена със съответните пълномощия, се срещат трудности при тяхното реализиране. Ако пълномощията превишават отговорността, процесът на управление също не е ефективен, защото ресурсите не се оползотворяват изцяло и остават неизползвани. /3, 311/

С теорията на властните пълномощия е свързана концепцията за **делегиране.** Делегирането представлява предаване на задачи и пълномощия на лице от по-ниско йерархическо равнище, което поема отговорност за тяхното изпълнение. Това позволява на ръководителя да отдели време за по-важни задачи. При делегирането възлагащият се освобождава от по-нататъшна работа по делегираната задача, но продължава да носи отговорност за нея.

 Internet - ресурси	<p><i>Още за командната верига и властта на ръководителите можете да прочетете на:</i></p> <p>http://www.novavizia.com/5500.html</p>
--	---

2.4. Норма на управляемост

Нормата на управляемост представлява число, което показва колко звена или хора може ефективно да ръководи пряко един мениджър.

Нормата на управляемост на ръководителите от различните йерархически нива е различна. Тя е най-ниска при висшите ръководители, по-висока при средните ръководители и най-висока при низовите ръководители.

Нормата на управляемост зависи от редица фактори: квалификацията на подчинените, сложността на изпълняваните от тях задачи, сходството на тези задачи, местонахождението на подчинените, степента на използване на стандартни процедури, сложността на информационната система за управление на организацията, организационната култура и стила на управление. /4, 546-552/

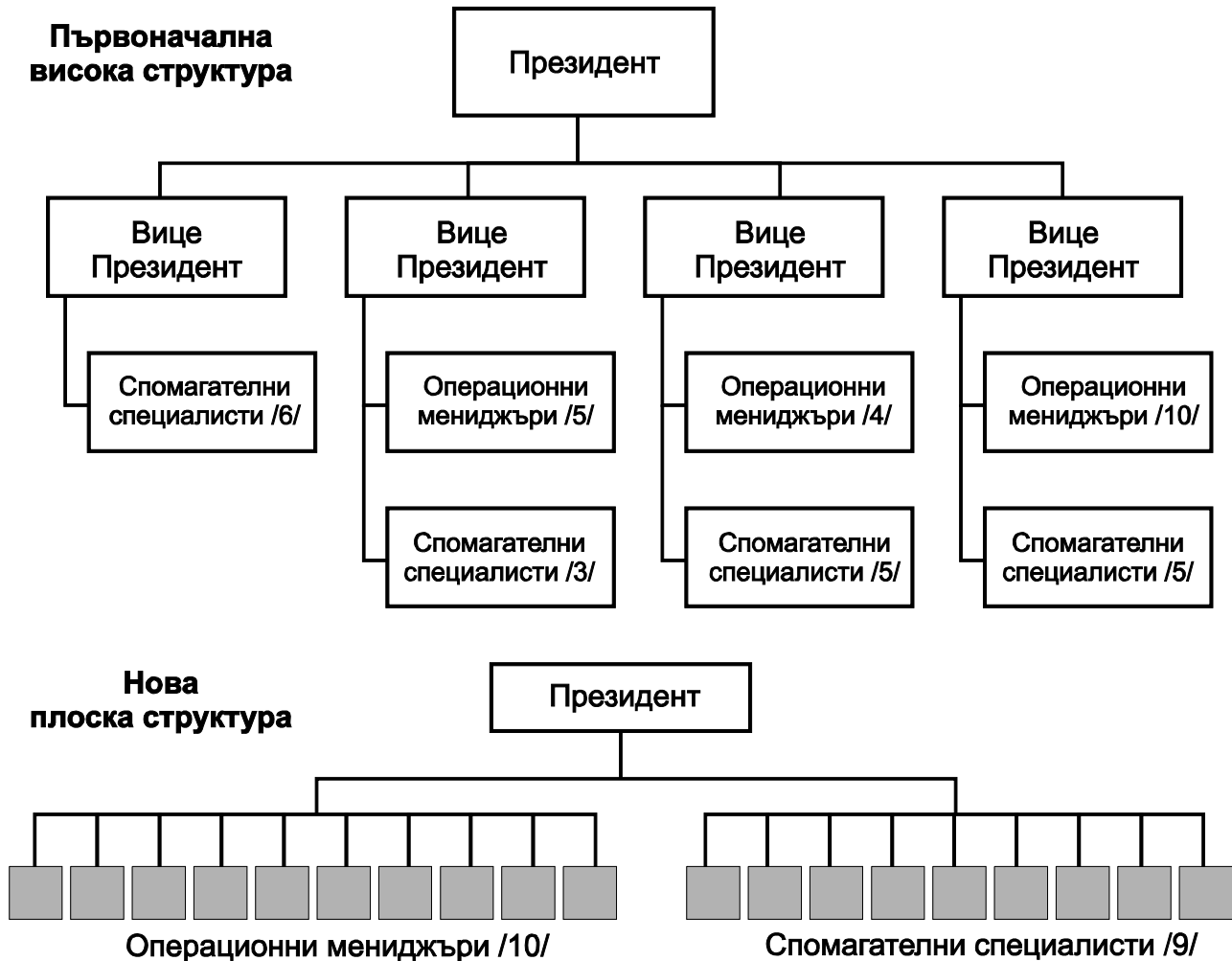


Фиг. 9.1. Сравнение на нормата на управляемост, броя на йерархичните нива и броя на изпълнителите и ръководителите при висока и при плоска структура /1, 393/

Нормата на управляемост има важно значение при изграждането на организационните структури, защото от нея, в значителна степен, се определя броя на йерархическите нива в организацията и броя на ръководителите в нея.

При ниска норма на управляемост се получават много йерархически нива и необходимост от много ръководители и тогава е налице висока организационна структура, а при висока норма на управляемост йерархическите нива са по-малко и необходимостта от ръководители също е по-малка. Тогава е налице плоска структура на управление. При равни други условия, колкото по-голяма е нормата на управляемост и йерархичните нива са по-малко, толкова по-ефективна е организационната структура.

От Фиг. 9.1. се вижда, че високата структура на управление със седем йерархични нива при норма на управляемост, равна на четири и 4 096 служители, се нуждае от 1 365 ръководители, докато плоската структура с пет йерархични нива при норма на управляемост равна на осем и същия брой служители /4 096/ се нуждае от 2.33 пъти по-малко ръководители.



Фиг. 9.2. Преминаване от висока към плоска структура на управление чрез увеличаване нормата на управляемост /4, 313/

Високите организационни структури се отличават с увеличен административен персонал, бавна комуникация и мудно вземане на решения. Затова в последните години се наблюдава тенденция към увеличаване на нормата на управляемост, намаляване на броя на йерархичните нива и преминаване към плоски организационни структури, което води до намаляване на административните разходи, подобряване на комуникациите, ускоряване на процеса на вземане на решения, по-голяма гъвкавост в работата, максимално доближаване към клиентите и по-широко делегиране.

2.5. Централизация и децентрализация

В някои организации основната част от всички решения се вземат от висшите ръководители, докато низовите ръководители получават указания и изпълняват тези решения. В други организации вземането на решения е разпределено между ръководителите от всички йерархически равнища. Счита се, че първите организации са с високо ниво на централизация, а вторите с високо ниво на децентрализация.

Централизацията представлява съсредоточаване на властта и правата да се вземат решения във висшето ръководство на организацията. Висшите ръководители вземат основните решения, докато низовите ръководители не вземат участие в този процес въобще или слабо участват в него.

Децентрализацията представлява предаване или делегиране на отговорности за вземане на важни решения на ръководителите от по-ниските йерархически нива.

Понятията “централизацията” и “децентрализацията” не се изключват взаимно. Те са относителни, а не абсолютни. Организацията не може да функционира ефективно, ако е напълно централизирана или е напълно децентрализирана. И централизацията, и децентрализацията имат свои предимства.

Предимствата на централизацията са: по-голяма насоченост към целите на организацията, добра координация и контрол, по-правилно разпределение на задачите между подразделенията, по-добро балансиране интересите на отделните звена и др.

Предимствата на децентрализацията са: облекчава работата на висшите ръководители, обогатява дейността на средните и низовите ръководители, повишава скоростта и обективността на вземаните решения, формира независими отдели, развива способностите на низовите и средните ръководители за заемане на по-отговорни длъжности.

Обикновено във всяка организация е налице определено съотношение централизация – децентрализация. Решението за това какво да бъде това

съотношение се взема от ръководството на организацията, но то винаги е съобразено с отчитането на факторите, влияещи върху него – стратегията на организацията, размера на организацията, нейната разпръснатост в различни региони, технологиите които използва и неопределеността и динамиката на външната среда на организацията.

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дайте определение на понятията командна верига, властни пълномощия, отговорност, делегиране. 2. Дефинирайте понятието норма на управляемост и изяснете връзката ѝ с йерархическите нива. 3. Дайте определение на понятията централизация и децентрализация и посочете техните предимства.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

2.6. Формализация

Формализацията определя степента, в която дейността в организацията и ежедневната работа на служителите е регламентирана от конкретни стандарти, правила и процедури, които се дават в писмен вид и имат задължителен характер.

Тези правила и процедури са закрепени в официални документи на организацията и описват политиката, работните характеристики, действията, които трябва да се предприемат при определени обстоятелства, начинът на изпълнение. Тези документи допълват организационната схема описвайки задачите, разпределяйки отговорностите и пълномощията по вземането на решения.

От една страна формализацията е полезна и подпомага дейността на организацията защото улеснява навлизането в работата на новопостъпилите работници, задава стандарти и осигурява качествено изпълнение на задачите, подпомага осъществяването на ефективен контрол и управление.

От друга страна обаче, когато се премине една граница и формализацията стане прекалена, тя намалява силно степента на свобода на действие работниците, възпрепятства проявата на инициатива и творчество, намалява гъвкавостта на организацията за реакция на измененията на външната среда и става пречка за развитието на организацията.

Затова е необходимо формализацията като елемент на организационната структура да се прилага в разумни граници, за да подпомага ефективната дейност на организацията.

3. ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ СТРУКТУРИ

Изследванията на организационната структура показват, че основните фактори, които оказват влияние върху нея са: стратегията на организацията; размера на организацията; използваните технологии; и външната среда. Най-подходящата структура на съответната организация е тази, която най-пълно отчита тези фактори и е най-адекватна към тях. /1, 396/

3.1. Стратегия и структурата на организацията

Организационната структура е средство, с помощта на което ръководителите достигат целите на организацията. Доколкото тези цели се определят от общата стратегия на организацията, стратегията и структурата са тясно свързани по между си и структурата трябва да бъде следствие от стратегията. Когато значително се променя стратегията на организацията, за да се осигури нейната ефективна реализация, е необходимо да се измени организационната ѝ структура, за да отговаря тя на направените изменения в стратегията. Ако се проследи развитието на организациите, може да се установи, че първоначално те са започвали с производството на един вид продукция и са имали проста структура. С развитието и разрастването на организациите стратегиите са ставали по-детайлни и амбициозни, а структурите са се усложнявали, за да отговорят на потребностите на стратегията.

В основата на съвременните съотношения “стратегия-структура” лежат три стратегически критерия:

- степен на новаторство, отразяващ усилията на организацията за търсене
- на съществени и уникални нововъведения;
- ниво на минимизиране на разходите, отразяващ стремежа на организациите за силен контрол на разходите;
- степен на имитация, която отразява стремежа на организацията да минимизира риска и да максимализира благоприятните възможности за получаване на печалби, подражавайки на фирмите, имащи лидерски позиции на съответния пазар. /1, 398/

Всеки един от тези стратегически критерии, съответно стратегия, изисква адекватна организационна структура. /1, 397-398/

3.2. Размер и структура на организацията

Редица изследвания свидетелстват, че размерът на организацията съществено влияе върху нейната структура. Малките организации се отличават с проста структура, ниска степен на разделение на труда, отсъствие на писани правила и процедури и неформален стил на управление. С развитието на организацията и увеличаване на нейния размер структурата все повече се характеризира с по-висока степен на специализация, наличие на правила и процедури, вспомогателен персонал, вътрешна система за контрол и управление. Когато организацията придобие много големи размери, елементите на организационната структура добиват завършен вид – силно разделение на труда и специализация, твърда департаментализация, дълга командна верига, много йерархически нива, обикновено централизирана структура и значителна формализация. Това изисква да се усъвършенства организационната структура чрез увеличаване нормата на управляемост, намаляване броя на йерархическите нива, намаляване формализацията, преминаване към по-модерни и ефективни управленски структури.

3.3. Прилагани технологии и структура на организацията

Технологията представлява начин на въздействие върху предмета на труда с цел получаването на някакъв конкретен резултат /стоки или услуги/. Тя обединява процесите, методите и техниката за обединяване на оборудването, суровините и знанията и опита на персонала за постигане целите на организацията.

Първите изследвания на влиянието на технологията върху организационната структура са направени през шестдесетте години на двадесети век от английската изследователка Джоан Удуърд. /5/ Тя класифицира използваните от фирмите технологии в три групи:


- **единично или малкосерийно производство** – производство на единични екземпляри или малки партии – турбини за електростанции, космически кораби, медицинско оборудване и др.;
- **масово производство** – производство на големи партии – стоки за широко потребление;
- **непрекъснато производство** – производство използващо непрекъснат цикъл – нефтопреработване, химически производства, металургия, електроцентрали и др.

Удуърд доказва, че използваната технология оказва значително влияние върху структурата на организацията. На всяка от посочените технологии съответства определена структура на фирмата, която я прилага и която най-пълно удовлетворява изискванията на използваната от нея технология.

3.4. Външна среда и структура на организацията

Външната среда на всяка организация се характеризира с четири основни характеристики: взаимосвързаност на факторите, сложност, подвижност и неопределеност.² Чрез тях външната среда оказва влияние върху структурата на организацията. Организациите, които работят в условията на проста и стабилна външна среда се нуждаят от проста и стабилна структура. Тези организации, които работят в условията на сложна, подвижна и с голяма неопределеност среда, се нуждаят от гъвкава и адаптивна структура, за да могат да реагират на бързите и непредвидими изменения във външната среда.

Задача на висшите ръководители, отчитайки стратегията на организацията, нейния размер, използваните технологии и характеристиките на външната среда, е да изберат най-подходящата структура на своята организация, която да отчита най-пълно тези фактори и да е най-адекватна към тях.

 Internet - ресурси	<p><i>Още за Принципите на изграждане на организационни структури можете да прочетете на:</i></p> <p>http://www.novavizia.com/624.html http://www.novavizia.com/660.html</p>
--	---

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кога формализацията е полезна и кога е вредна в организационните структури? 2. Изяснете връзката на структурата със: стратегията на организацията; размера на организацията; използваните технологии; и външната среда.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

4. ВИДОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ

Департаментализацията, като фундаментална характеристика на организацията, създава отдели чрез групирането на отделните длъжности и на отделите в организацията като цяло. Чрез командната верига отделите и длъжностите се подреждат в йерархията на организационната структура за

² Виж глава 3

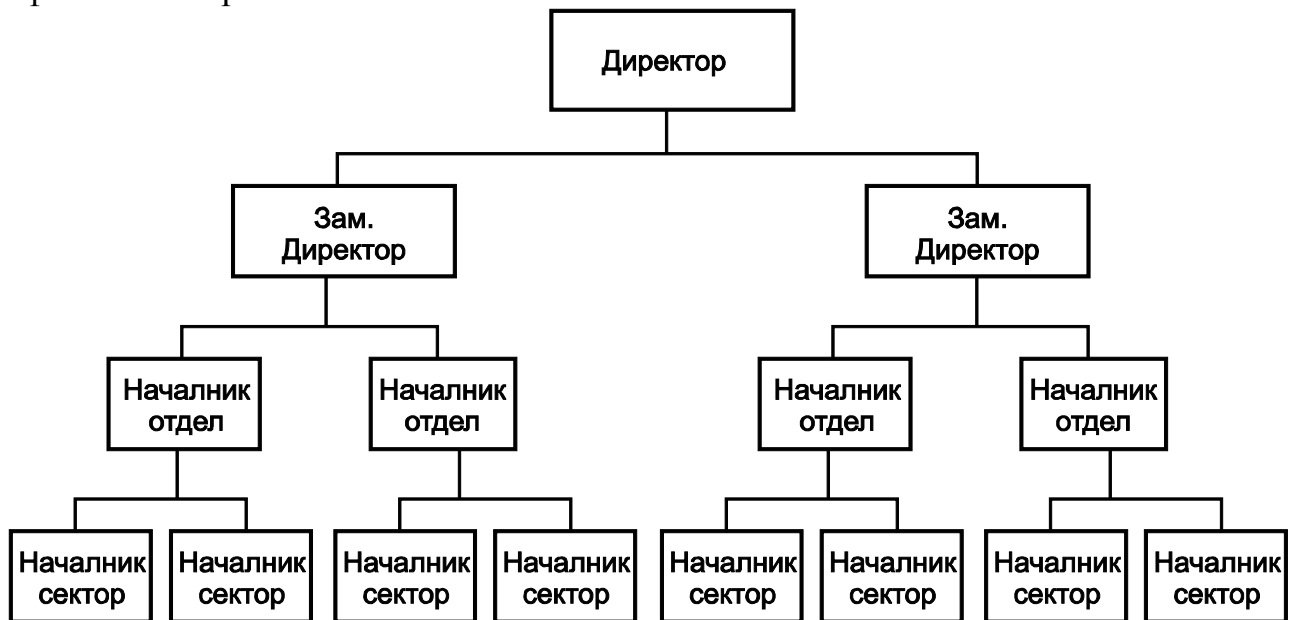
обединяване на техните усилия в изпълнението на поставените пред организацията цели. В съответствие с различния начин на приложение на командната верига в процеса на формиране на отделите в организацията съществуват пет различни подхода при формирането на организацията: линеен подход, функционален подход, дивизионален подход, матричен подход и екипен подход.³

Всеки един от тези подходи съответства на определени организационни цели и лежи в основата на изграждане на различна организационна структура. /3, 317/

4.1. Линейна структура

Характеристика

Линейната структура е първата исторически възникнала организационна структура. /Фиг. 9.3/ Основен принцип в нея е единоначалието. Управленското въздействие е еднопосочно. Има правила, норми и процедури за изпълнение на задачите. Изпълнителите получават ясни разпореждания. Всеки ръководител в линейната структура отговаря за изпълнението на всички функции в своето звено. Заедно с високите им отговорности, това спомага за тяхното професионално развитие.



Фиг. 9.3. Линейна структура на управление

Предимства на линейната структура:

- Проста и лесно разбираема;

³ Виж т. 2.2 от настоящата глава

- Точно определени права и отговорности на всички служители;
- Бърза комуникация;
- Бързо вземане на решения;
- Бърза реакция при проблемни ситуации;
- Ефективен контрол.

Недостатъци на линейната структура:

- Липсва специализация в управлението;
- Понякога е налице прекалена формализация, която пречи на работата;
- Липсва гъвкавост на структурата и възможности за развитие;
- Не стимулира инициативата и творчеството на служителите;
- Липсата на един ключов ръководител разстройва работата на цялата организация;
- Затруднена координация между ръководители и звена от едно и също йерархическо ниво;

Приложение на линейната структура:

Линейната структура се прилага в сравнително малки фирми, както и в неголеми фирми работещи в стабилна, относително непроменяща се среда, както и в държавни учреждения.

4.2. Функционална структура

Характеристика

Функционалната структура е предложена от Анри Файол. /Фиг. 9.4/ Тя е изградена на основата на разделението на функциите на управленския апарат на организацията. Департаментализацията се осъществява на базата на групирането на длъжности с близки видове дейност, компетенции и използвани ресурси в отдели. Във функционалната структура отделните изпълнители и производствени звена са подчинени едновременно на няколко функционални ръководители.

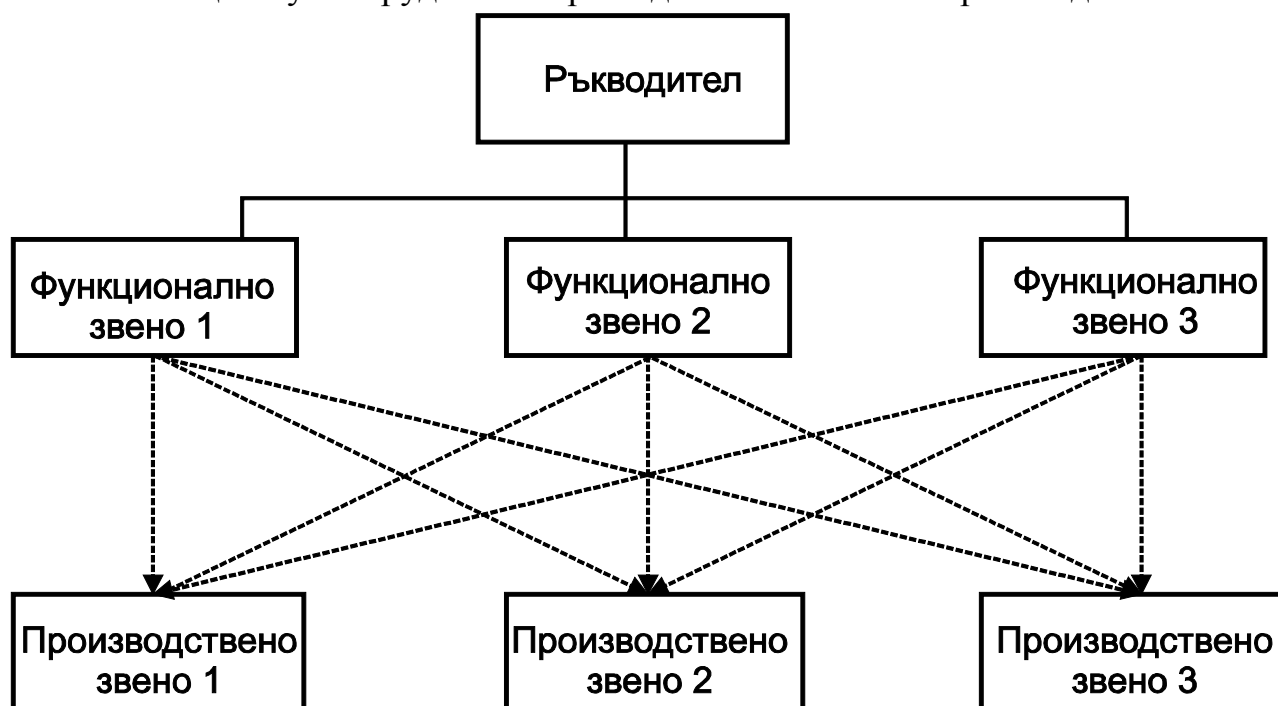
Предимства на функционалната структура:

- Позволява силна специализация по функции на управление, което повишава компетентността на управлението;
- Добро разделение на управленския труд;
- Възможности за ефективно използване на ресурсите в рамките на една управленска функция;

- Подобрена координацията в отделните функционални области;
- Групирането на специалисти в една област дава възможност за повишаване на квалификацията и за професионално израстван

Недостатъци на функционалната структура:

- Нарушен е принципът на единоначалие и е намалена личната отговорност – всеки има няколко ръководители;
- Налице са сложни връзки и затруднена координация;
- Увеличава се времето за вземане на решения;
- Често възникват многофункционални проблеми и междуфунк-цинални конфликти, които трябва да се разрешават от висшите ръководители.
- Решенията се вземат бавно;
- Съществуват трудности при издигането на висши ръководители.



Фиг. 9.4 Функционална структура на управление

Приложение на функционалната структура:

В сравнително неголеми и средни по размер фирми, които произвеждат малко на брой продукти, работят в стабилна среда и решават стандартни управленски задачи.

<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">???</p> <p style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посочете характеристиките, предимствата, недостатъците и приложението на линейната структура. 2. Посочете характеристиките, предимствата, недостатъците и приложението на функционалната структура 3. Направете сравнение на характеристиките, предимствата, недостатъците и приложението на линейната и функционалната структура.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

4.3. Линейно-функционална структура

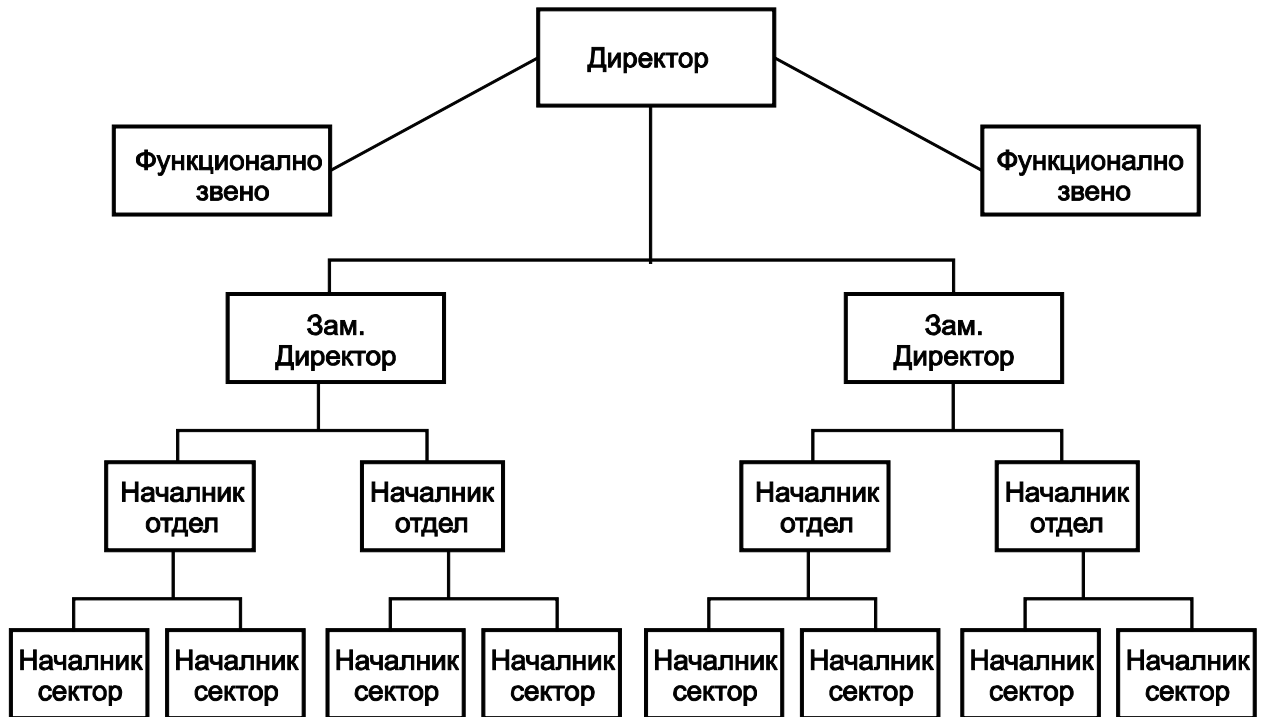
Характеристика

Линейно-функционалната структура представлява комбинация от линейна и функционална структура с цел да се запазят предимствата на двете структури, което да позволи да се избегнат техните недостатъци. Това се постига като към запазената линейна структура се добавят функционални звена, подчинени пряко на висшия ръководител. Те нямат права пряко да разпореждат на по-ниско стоящите в йерархията линейни звена без заповед на висшия ръководител /Фиг. 9.5/ По този начин се запазват предимствата на линейната структура /единоначалие, еднозначно определени права и отговорности, бързи комуникация и вземане на решения, ефективен контрол/ и към тях се добавят предимствата на функционалната структура /силна специализация по функции на управление, добро разделение на управленския труд, ефективно използване на ресурсите в рамките на една управленска функция, възможности за повишаване на квалификацията и професионално израстване/.

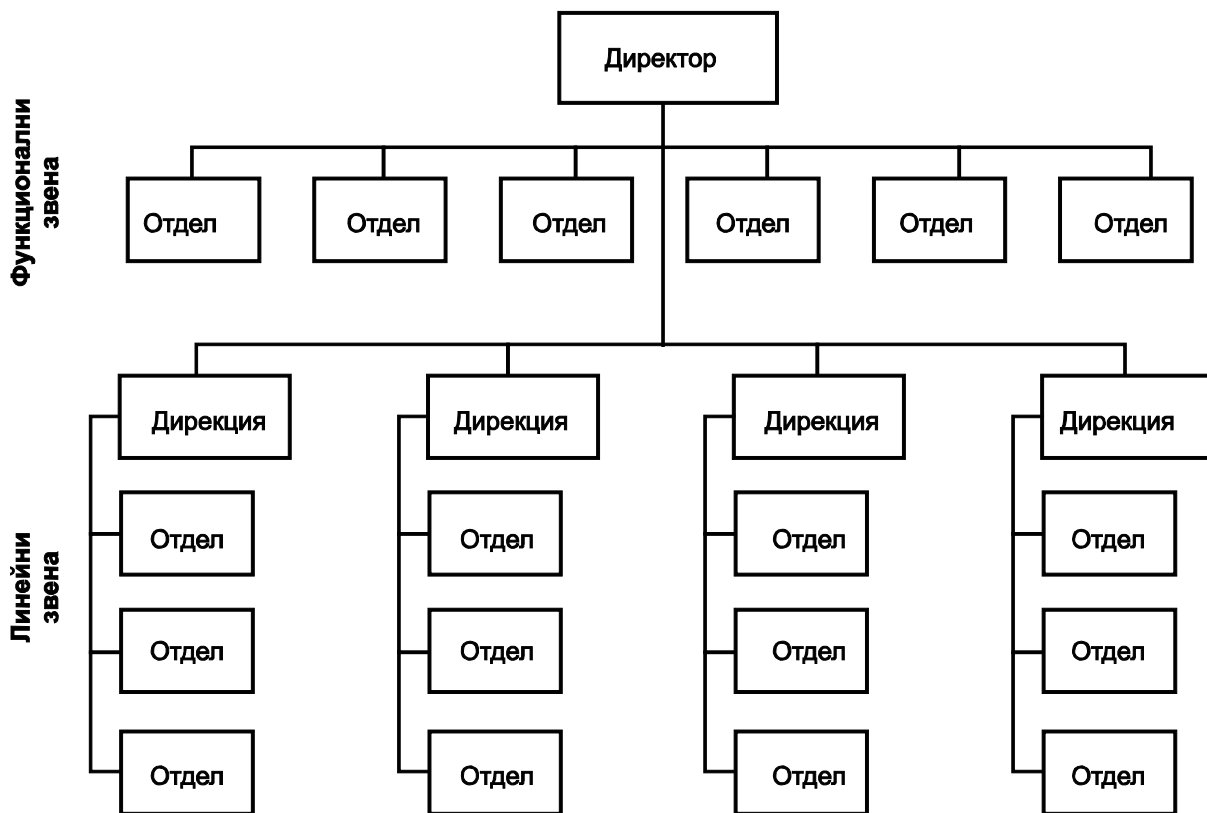
Функционалните звена /отделите/ тук могат да бъдат производствен, технологичен, логистика, финанси, счетоводство, човешки ресурси, маркетинг, реклама, деловодство, правен отдел, сигурност и други. Тези звена до известна степен са подобни в различните организации. За разлика от тях, линейните звена са свързани с основните дейности на организацията и в зависимост на спецификата на организацията за всяка фирма те са различни. /Фиг. 9.6/

Приложение на линейно-функционалната структура:

В средни големи фирми. Преобладаващата част от големите фирми в България са с линейно-функционална структура.



Фиг. 9.5 Принцилна линейно-функционална структура



Фиг. 9.6 Линейно-функционална структура на реална организация

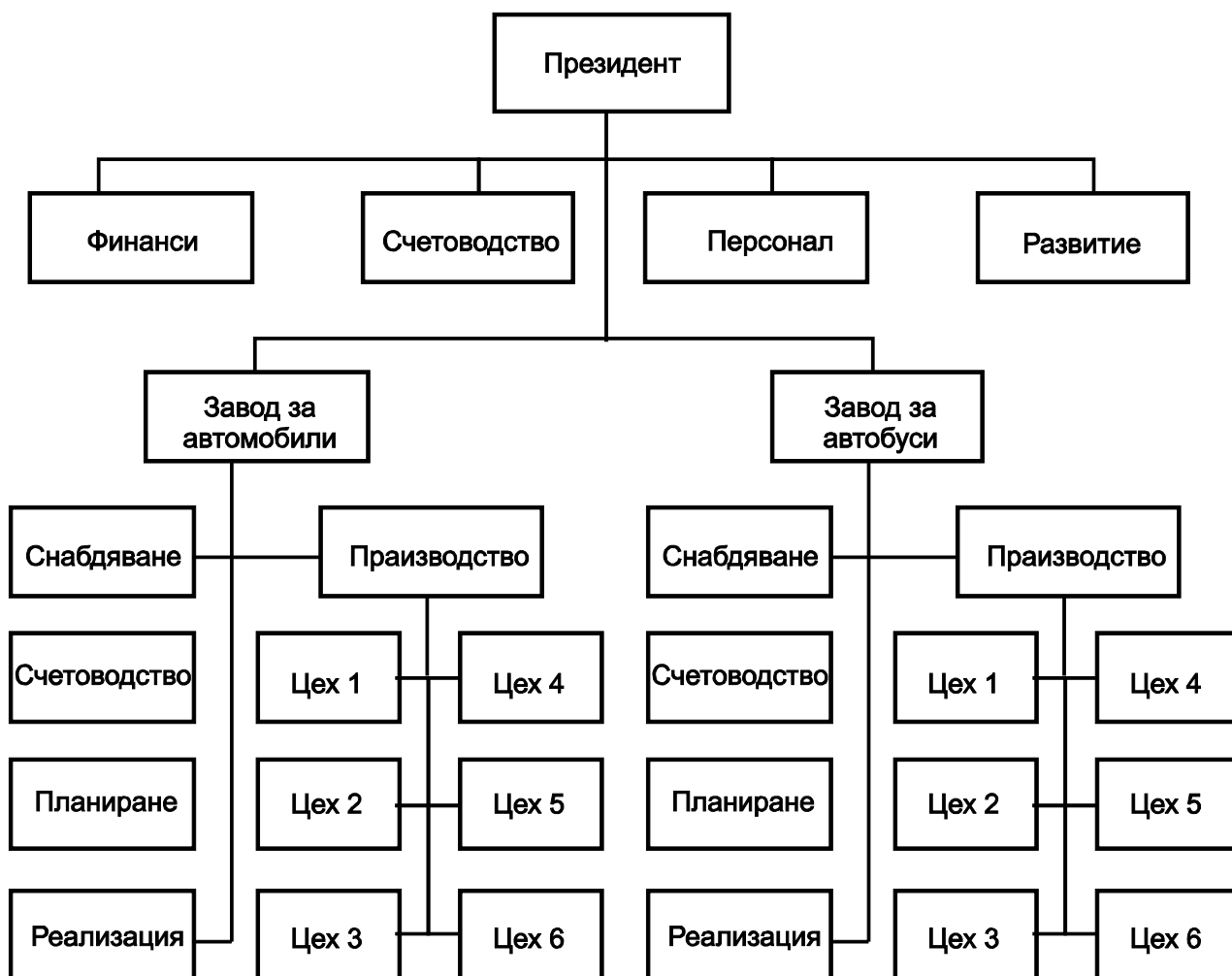
<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посочете характеристиките, предимствата, недостатъците и приложението на линейно-функционалната структура. 2. В резултат на какво се появяват предимствата, на линейно-функционалната структура пред линейната и функционалната структура.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

4.4. Дивизионална структура

Характеристика

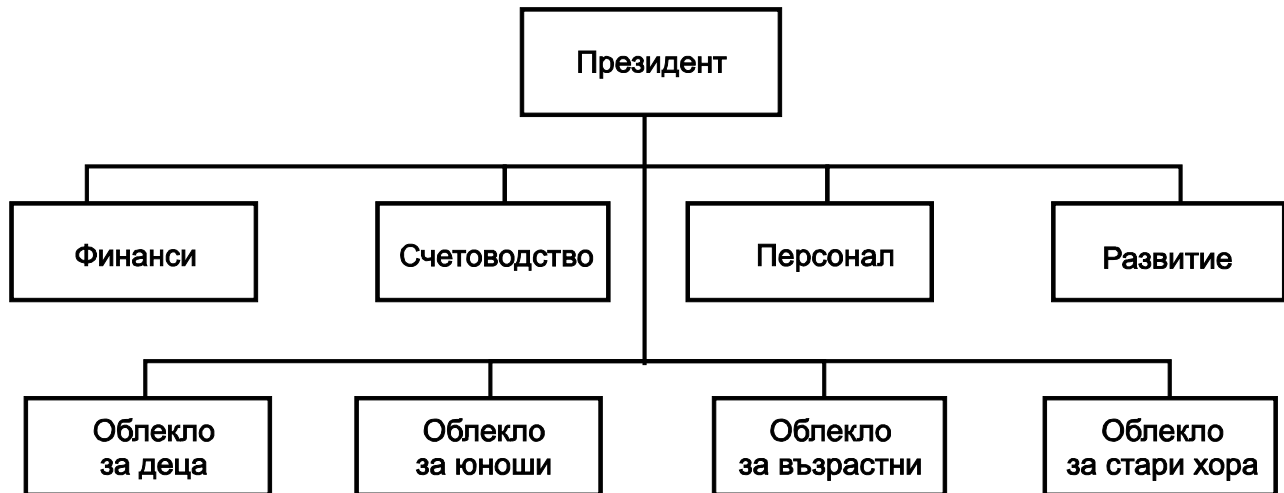
Дивизионалната структура възниква, когато линейно-функционалната структура не може да удовлетвори потребностите от управление в много големите фирми. За разлика от функционалния подход, при който служителите се групират в отдели в зависимост от общността на изпълняваните дейности и използваните ресурси, при дивизионалната структура основни критерии за групиране на служителите са: вид на произвежданата продукция; група потребители; географски регион. В зависимост от това различаваме продуктова дивизионална структура, потребителска дивизионална структура и регионална дивизионална структура. Всяко такова звено получава относителна автономия в рамките на фирмата и създава свои функционални отдели, обслужващи само неговата дейност, т.е. функционира като бизнес единица в рамките на голямата фирма. Ръководството на фирмата има стратегически, контролни и координиращи функции и обикновено подпомага дивизионалните звена в областта на финансите, обучението на персонала и оказва юридическа помощ.

Продуктова дивизионална структура /Фиг. /7/ възниква, когато в една голяма фирма, произвеждаща огромен брой продукти, се окаже, че отделен продукт или продуктова линия има много голям обем производство и продажби и носи съществен дял от печалбата на фирмата. Тогава е целесъобразно тази част от фирмата да получи относителна самостоятелност и да отговаря изцяло и независимо за производството, реализацията и развитието на съответния продукт. Това дава възможност да се отделя специално внимание на този печеливш продукт, независимо от останалите продукти произведени от фирмата. Позволява по-добре да се следи конкуренцията, новите технологии и потребителското търсене на съответния продукт. Тази структура за първи път е използвана от “Дженерал мотърс къмпани” и “Проктър и Гембъл”.



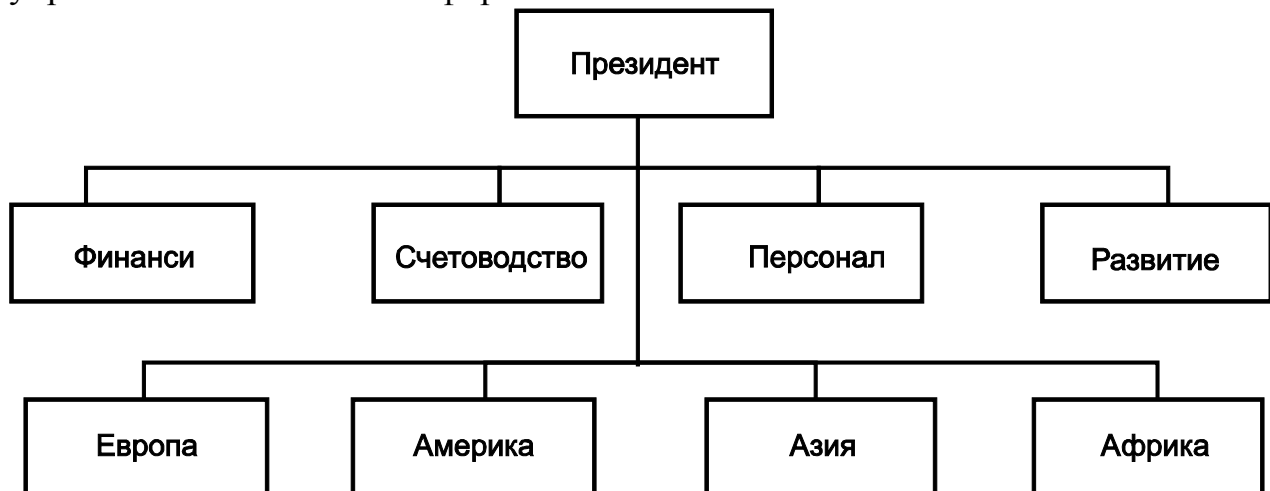
Фиг. 9.7 Продуктова дивизионална структура

Потребителка дивизионална структура. /Фиг. 9.8/ Съществуват твърде големи фирми, произвеждащи богат асортимент от стоки, които задоволяват потребностите на няколко големи групи клиенти. Ако някоя клиентска група носи значителна част от печалбата на фирмата, тя получава относителна самостоятелност в нейните рамки. Това позволява тази част от фирмата да съсредоточи своето внимание върху потребителите от тази група за по-пълно задоволяване на техните специфични потребности и повишаване на печалбата. Потребителската дивизионална структура се прилага с успех във фирми, работещи в областта на книгоиздаването, търговията, финансите и други.



Фиг. 9.8 Потребителска дивизионална структура

Регионална дивизионална структура. Големите фирмите, които имат бизнес операции в различни региони, различни страни и континенти прилагат третия принцип за прилагане на дивизионалния подход – регионалния. /4.9/ Те изграждат звена, които са на територията на техните пазари и тези звена получават значителна самостоятелност. Техните ръководители управляват и контролират всички дейности, които компанията осъществява в съответната страна или регион. Това дава възможност за добро познаване на местното законодателство, условията на регионалния пазар, местните традиции, обичаи и нужди на клиентите. Позволява да се поддържат връзки с местните клиенти и да се предлагат специфични продукти и услуги. Продуктовата дивизионална структура в условията на глобален пазар намира все по-широко приложение в управлението на големите фирми.



Фиг. 9.9 Регионална дивизионална структура

В практиката на големите фирми често става **преплитане на различните видове дивизионална структура**, т. е. едновременно във фирмата има звена, които са структурирани на основата на два или три принципа на дивизионална департаментализация. Целта е да се получи максимално конкурентно предимство за фирмата в резултат на ефективно структуриране. Например фирма с продуктова дивизионална структура, която в резултат на развитие надраства възможностите на националния пазар и при излизане на външни пазари прилага и регионалния принцип на департаментализация. Възможно е и едновременното приложение и на трите принципа на дивизионална департаментализация.

Предимства на дивизионалната структура:

- Самостоятелност на дивизионалните звена като бизнес единици;
- Ясно определени отговорности в рамките на подразделението;
- Позволява силна ориентация към клиентите;
- Гъвкавост и бърза реакция на измененията в средата – конкуренция, технология, потребителско търсене;
- Насочена към резултати;
- Възможност за точно оценяване дейността на резултатите на отделните дивизионални звена;
- Развива управленски навици у ръководителите за общо ръководство;

Недостатъци на дивизионалната структура:

- Повишаване на административните разходи поради дублиране на функции и звена;
- Затруднена координация на взаимодействие между отделните самостоятелни звена;
- Конкуренция между звената по отношение на корпоративни ресурси, резултати и др.;
- Даване предимство на дивизионалните пред общите цели на фирмата.
- Трудности при осъществяване на единна политика на фирмата;

Приложение на дивизионалната структура:

В големи фирми с много широка гама произвеждани продукти, с ясно определени групи клиенти, с множество филиали в страната и в други страни.

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коя е причината за възникване и най-съществената характеристика на дивизионалната структура? 2. Посочете характеристиките, предимствата, недостатъците и приложението на различните видове дивизионална структура. 3. Може ли едновременно в една фирма да съществуват различни видове дивизионална структура? Защо?
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

4.5. Матрична структура

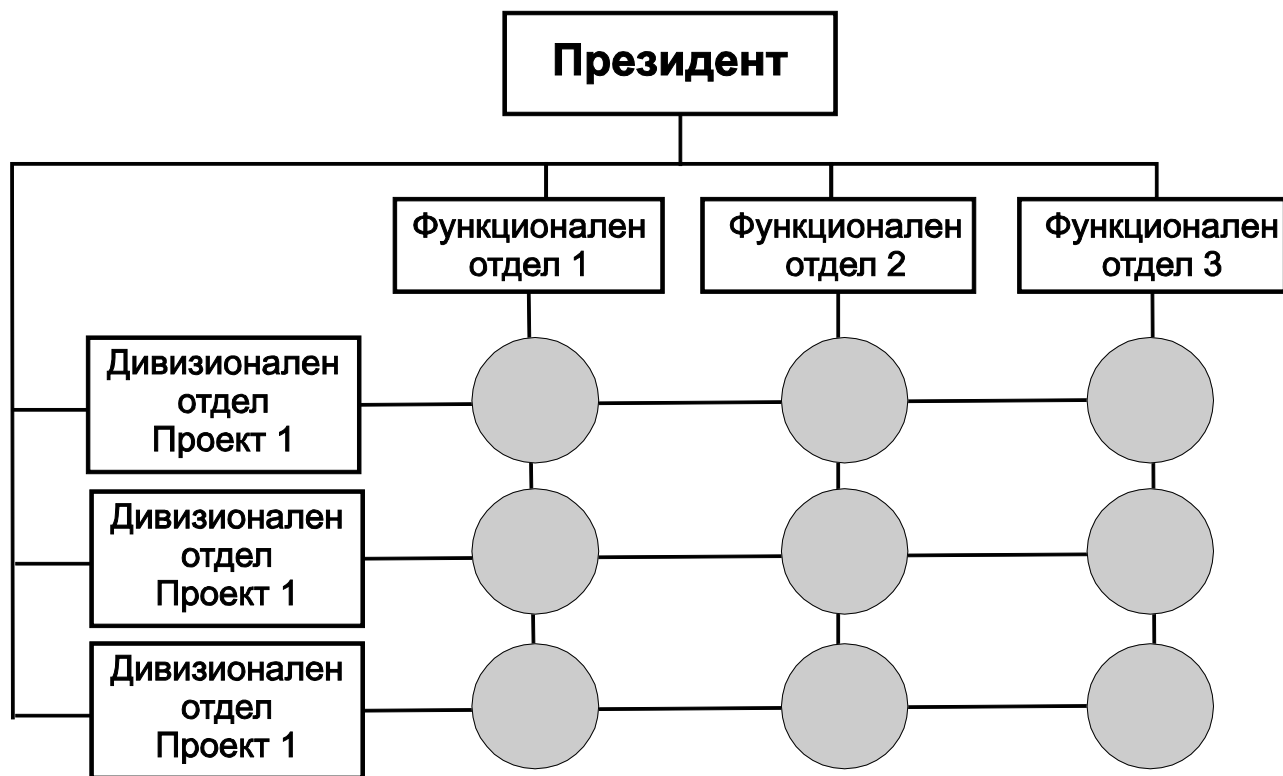
Характеристика

Матричният подход предполага едновременно използване на функционални и дивизионални командни вериги в организацията. /5/ Така се създават двойни линии на властни пълномощия – Фиг. 9.10. В тази структура функционалната йерархия на властни пълномощия са насочени вертикално, а дивизионалната йерархия е насочена хоризонтално. /3, 325/ Съчетаването на тези два подхода е графично изразено в една матрица, откъдето и наименованието на тази структура.

Матричната структура е временна структура, която съществува успоредно с постоянната структура на организацията. Прилага се когато пред организацията възникнат сложни, мащабни и отговорни задачи, които не могат да бъдат възложени само на един отдел. За тяхното разрешаване се събира екип от най-подходящите специалисти от различни отдели, назначава се ръководител на този проект и се заделят целеви средства за неговата реализация. Основно предимство тук е концентрацията на всички ресурси и усилия за изпълнението на една единствена задача. След изпълнението на проекта структурата престава да съществува. Участниците в проекта се връщат на постоянните си работни места или започват работа по нов проект. Възможно е някои сътрудници да работят по няколко проекта едновременно.

Съществена особеност на матричната структура е двойното подчинение на сътрудниците – от една страна те са подчинени на ръководителя на проекта, но в същото време са подчинени и на ръководителя на отдела, в който е постоянното им работно място.

Съществуват два вида такива структури – матрична и проектна структура.



Фиг. 9.10 Матрична структура

При матричната структура сътрудниците през една част от работното си време работят по проект, а в другата част - в отдела, където е постоянното им работно място. Обикновено се прилага от големи фирми, които обаче не разполагат с достатъчно кадрови потенциал, за да може определени сътрудници да работят изцяло само по проект.

При **проектната структура** сътрудниците работят само по проекта и са изцяло подчинени на ръководителя на проекта. След завършването на проекта те се връщат на постоянните си работни места в съответния отдел.

Развитието на проектната структура е довело до гъвкава и подвижна организационна схема, при която няма постоянни отдели и при завършването на проекта сътрудниците се включват към нов проект.

Предимства на матричната структура:

- Ефективно използване на ресурсите;
- Децентрализация при вземане на решения;
- Директно наблюдение на външната среда /само по проекта/ и бърза реакция и адаптация;


- Коопериране усилията на функционалните отдели за достигане целите на проекта;
- Насочена към конкретни резултати;
- Повишаване професионалната квалификация на ръководители-те и сътрудниците;
- Мотивираност на участниците в проекта.;

Недостатъци на матричната структура:

- Нарушаване принципа на единоначалието;
- Повишаване на административните разходи поради наличието на още една категория ръководители;
- Възможности за конфликти между функционалните и проектните ръководители;
- Намаляване на персоналната отговорност на сътрудниците поради двойното подчинение;
- Необходимост от компромисни решения;
- Голяма сложност на структурата, трудности при нейното разбиране;

Приложение на матричната структура:

Традиционно се използва в такива области като самолетостроенето, космическата промишленост, отбранителната промишленост. Прилага се с успех от фирми със значителен обем научно-изследователска и развойна дейност. В последните години все по-широко се използва в много отрасли. Успешно се прилага във фирми като IBM, Дженерал Електрик, Шел Ойл и др.

 <p>Internet - ресурси</p>	<p><i>Още за Матрична структура можете да прочетете на:</i></p> <p>http://bg.wikipedia.org/wiki/ - Матрична структура</p>
--	--

4.6. Екипна структура
Характеристика

Екипната структура се характеризира с предаване на отговорност на по-ниски нива в йерархията и формиране на екипи от различни специалисти, което позволява нарастване на гъвкавостта и адаптивността на организацията към

глобалните изменения на външната среда. Екипната структура се състои от отделни временни или постоянни работни групи или екипи, които изпълняват работата в компанията. Екипите притежават достатъчно голяма свобода и планират сами своята работа. В същото време те носят пълната отговорност за своята работа и резултати. Тук основният акцент е поставен върху процесите, а не върху функциите и това се изразява в отказ от вертикалната структура и преминаване към екипи, активно участващи в управлението на фирмата. Запознаването на екипите и контрола върху достигането на корпоративните цели е задача на висшето ръководство.

Предимства на екипната структура:


- Преодоляване недостатъците на вертикалната структура;
- Децентрализация при вземане на решения;
- Намаляване на контролни функции на ръководството;
- Директно наблюдение на външната среда и бърза реакция и адаптация;
- Обогаляване труда на сътрудниците;
- Съпричастност на сътрудниците към достигане на конкретни резултати от екипа;


Недостатъци на екипната структура:

- Има опасност от прекалена децентрализация;
- Затруднена координация;
- Нараства времето за заседания и съвещания;
- Трудности при оценяване дейността на отделните екипи;
- Противоречия между интересите на екипа и на интересите на цялата организация.

Приложение на екипната структура:

Екипната структура намира най-често приложение във високотехнологични отрасли, но с успех може да се прилага частично или напълно и в много други отрасли.

 Internet - ресурси	<p><i>Още за екипно базирана организационна структура можете да прочетете на:</i></p> <p>http://www.docheva.com/uploads/Management%20of%20self-managing%20teams_DD.pdf</p>
--	---

 Internet - ресурси	<p><i>Още за видове организационни структури можете да прочетете на:</i></p> <p>http://www.docheva.com/uploads/Management%20of%20self-managing%20teams_DD.pdf</p>
--	---

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кога се налага използването и коя е най-съществената характеристика на матричната структура? 2. Посочете различията между матричната и проектната структура. 3. Посочете характеристиките, предимствата, недостатъците и приложението на екипната структура.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

5. РЕЗЮМЕ

1. Функцията организиране, като основна функция на управление, представлява процес на разпределение и използване на ресурсите на организацията за достигане на нейните цели, изразяващ се в разделение на труда и разпределение на властта в организацията. Това се осъществява чрез изграждане на организационна структура и поддържане и усъвършенстване на тази структура.
2. Организационната структура представлява формална схема на организацията, по която се подразделят, групират и координират работните задания.
3. Основните шест елемента на организационната структура са: разделение на труда и специализация; департаментализация; командна верига; норма на управляемост; централизация и децентрализация; формализация.
4. Изследванията на организационната структура показват, че основните фактори, които оказват влияние върху нея са: стратегията на организацията; размера на организацията; използваните технологии; и външната среда. Най-

подходящата структура на съответната организация е тази, която най-пълно отчита тези фактори и е най-адекватна към тях.

5. Съществуват шест основни вида организационна структура: линейна структура, функционална структура, линейно-функционална структура, дивизионална структура, матрична структура и екипна структура.

6. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ:

Функцията организиране	Линейна структура
Организационна структура	Функционална структура
Разделение на труда	Линейно-функционална структура
Специализация	Дивизионална структура
Департаментализация	Продуктова структура
Командна верига	Потребителска структура
Норма на управляемост	Регионална структура
Централизация	Матрична структура
Децентрализация	Проектна структура
Формализация	Екипна структура

7. СПИСЪК НА ИЗПОЛЗУВАНАТА ЛИТЕРАТУРА

1. Робинс С., Коултер М., Менеджмент, М., Вилъямс, 2004
2. Daft R., Organization Theory and Design, 4th ed., St. Paul, Minn., West 1992
3. Дафт Р., Менеджмент, М., Питер, 2003
4. Fleet D., Span of Management Research and Issues, Academy of management Journal, September 1983
5. Woodward J., Industrial Organization: Theory and Practice, London, Oxford University Press, 1965
6. Burns L. R., Matrix Management in Hospitals: testing theories of matrix structure and development, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Administrative Science Quarterly, Vol. 34, No. 3, Sep., 1989, pp. 349-368

8. ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

1. В какво се изразява процесът на организиране? Избройте дейностите които включва.
2. Коментирайте шестте елемента на организационните структури. Опитайте се да откриете връзките между отделните елементи.
3. Каква е връзката организационна структура – външна среда на организацията?
4. Кое наложило преминаването от линейна към функционална и после към линейно-функционална структура?
5. Какви са причините за възникването на различните видове дивизионални структури?
6. Може ли в една организация да съществуват едновременно няколко вида дивизионална структура? Дайте примери.
7. Обяснете разликата между проектна и матрична структура.
8. Охарактеризирайте екипната структура. За кои организации е подходяща тя? Посочете примери.
9. Какви качества трябва да притежава мениджърът за да може ефективно да ръководи проекта и матрична структура? А екипната структура?
10. В какъв вид организационна структура бихте предпочели да работите и защо?

9. ДОПЪЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009, с. 132 - 154
2. Давидков Ц., Управление на организациите, С., СУ. СтФ, поредица “Стопанско управление”, 2003, с. 84 - 87
3. Дракер П., Мениджмънт – задачи, отговорности, практика, С., Класика и стил, 2003, 505 – 630
4. Златев В., Мениджмънт без граници, С., Стопанство, 1999, с. 182 – 199
5. Каменов К., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2004, с. 66 – 75
6. Пенчев П., Пенчева И., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2002, с. 151 – 164, 205 - 237
7. Станчева А., Основи на управлението, Варна, Стено, 2000, с. 227 – 273
8. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – теория и практика, С., Неда, 2002, с. 136 – 156

9. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н., Мениджмънт, С., Неда, 2006, с. 177 – 197
10. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, С., Тилия, 1977, с. 121 – 148