




4.3. Функция ОРГАНИЗИРАНЕ В МЕНИДЖМЕНТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ



ОРГАНИЗИРАНЕТО, като една от общите управленски функции, може да се дефинира по следния начин: **ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СЪСТАВА, СЪОТНОШЕНИЯТА И ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА МЕЖДУ ЕЛЕМЕНТИТЕ, КОИТО УЧАСТВАТ В ДЕЙНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА, И ТЯХНОТО ПОДДЪРЖАНЕ ИЛИ АКТУАЛИЗИРАНЕ (промяна) В ПРОЦЕСА НА НЕЙНОТО ФУНКЦИОНИРАНЕ.**


ЕЛЕМЕНТИТЕ, КОИТО се ВКЛЮЧВАТ В
организацията се разделят на:

1. ЛИЧНОСТНИ – това са
**сътрудниците в
организацията, обединени
в управленски органи и
звена.**

2. ВЕЩЕСТВЕНО-ЕНЕРГЕТИЧНИ
- това са **материалните и
енергетичните ресурси на
организацията.**

Организирането на ЛИЧНОСТНИТЕ ЕЛЕМЕНТИ включва следните аспекти:


- **ИЗГРАЖДАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ СТРУКТУРИ НА УПРАВЛЕНИЕ:** определяне на *елементите* и *връзките* чрез ДЕЛЕГИРАНЕ НА ПРАВОМОЩИЯ;
- **ИЗГРАЖДАНЕ НА ТЕХНОЛОГИЯТА НА УПРАВЛЕНИЕ:** *структурирането на управленските процеси, определянето на разходите на труд* в управлението, *техническите средства* в управленската дейност и *работните места на персонала* в управлението.



ОРГАНИЗИРАНЕТО НА **ВЕЩЕСТВЕНО-ЕНЕРГЕТИЧНИТЕ ЕЛЕМЕНТИ** се третира, като въпрос на **ИНЖЕНЕРИНГА НА ВЪТРЕШНИТЕ СТОПАНСКИ ПРОЦЕСИ**, и дори като частен въпрос на **различните инженерни направления**, в зависимост от конкретния вид веществено-енергетичните елементи, които подлежат на организиране.



4.3.1. ОСНОВИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО СТРУКТУРИРАНЕ



**ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА НА
УПРАВЛЕНИЕ (ОСУ) е ОТНОСИТЕЛНО-
ПОСТОЯННИЯ РЕД НА ВРЪЗКИ МЕЖДУ
ЕЛЕМЕНТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА, КОИТО Я
ИЗГРАЖДАТ.**

ОСУ, включват следните елементи:

- **ОРГАНИ НА УПРАВЛЕНИЕ** – тези *елементи, които имат правомощия да вземат решения* и биват *индивидуални и колективни*;
- **УПРАВЛЕНСКИ ЗВЕНА** – *административно обособени групи сътрудници, участващи в подготовката, вземането и реализацията на управленските решения.*

ВРЪЗКИТЕ в ОСУ се класифицират в две основни групи:

- **СТРУКТУРО-ОБРАЗУВАЩИ** - които служат за изграждане на организационните структури на управление и са израз на взаимоотношенията между елементите на организационните структури;
- **КОМУНИКАЦИОННИ** - чрез които се осъществяват вътрешно-организационните комуникации.

Структуро-образуващите връзки биват:

- **ЛИНЕЙНИ (йерархични)**, чрез които се проявяват отношенията „**разпореждане-изпълнение**”;
- **ФУНКЦИОНАЛНИ**, чрез които в рамките на определените посредством линейните връзки дейности и задачи се уточняват **ресурсите, ограниченията, методите и способите на работа**;
- **СЪТРУДНИЧЕСТВО** (кооперационни, консултационни), чрез които се изработват взаимно приемливи **становища, предложения, решения**, или се реализират взетите решения.

Основни задачи на организационния мениджмънт:

1. *Да осигури **КООРДИНИРАНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ НА СЪВМЕСТНАТА ДЕЙНОСТ** за получаване по възможност на най-добър синергетичен ефект.*

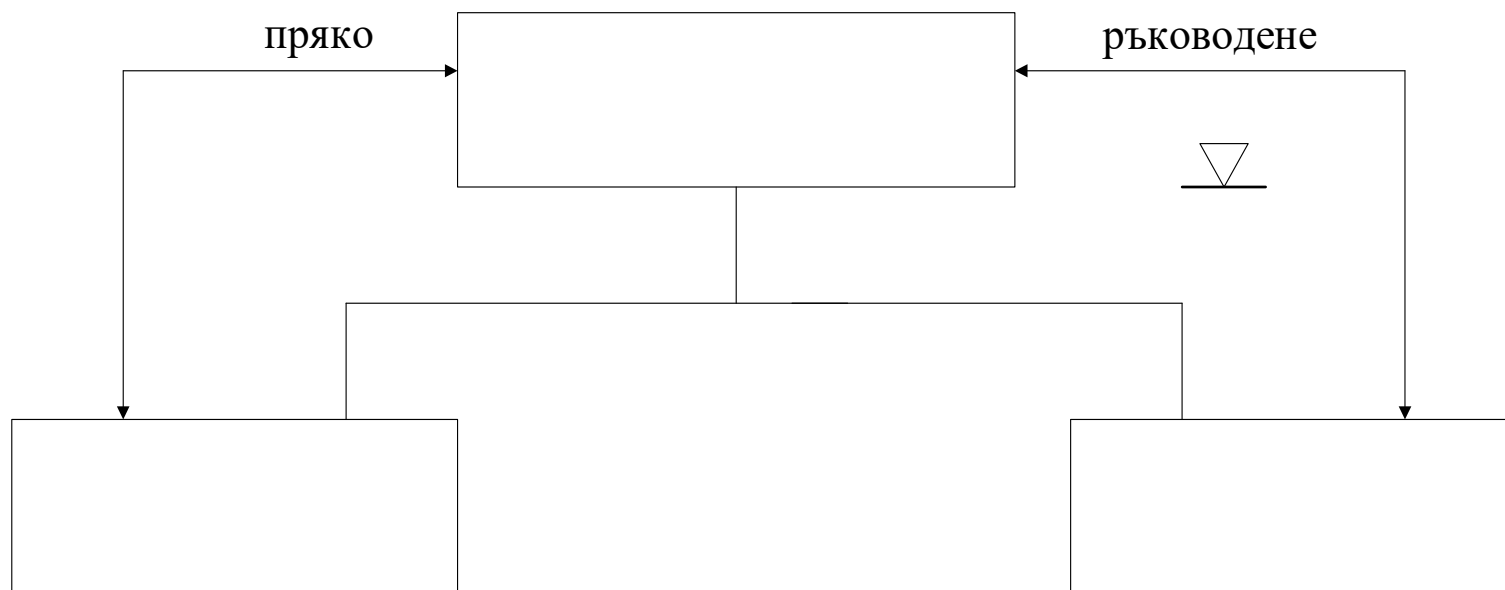
Координационният механизъм е начинът за постигане на съгласуваност и целенасочване на управленската дейност на всички звена, органи, ръководители и изпълнители в организацията, включително и на ресурсите, необходими за нейното изпълнение.



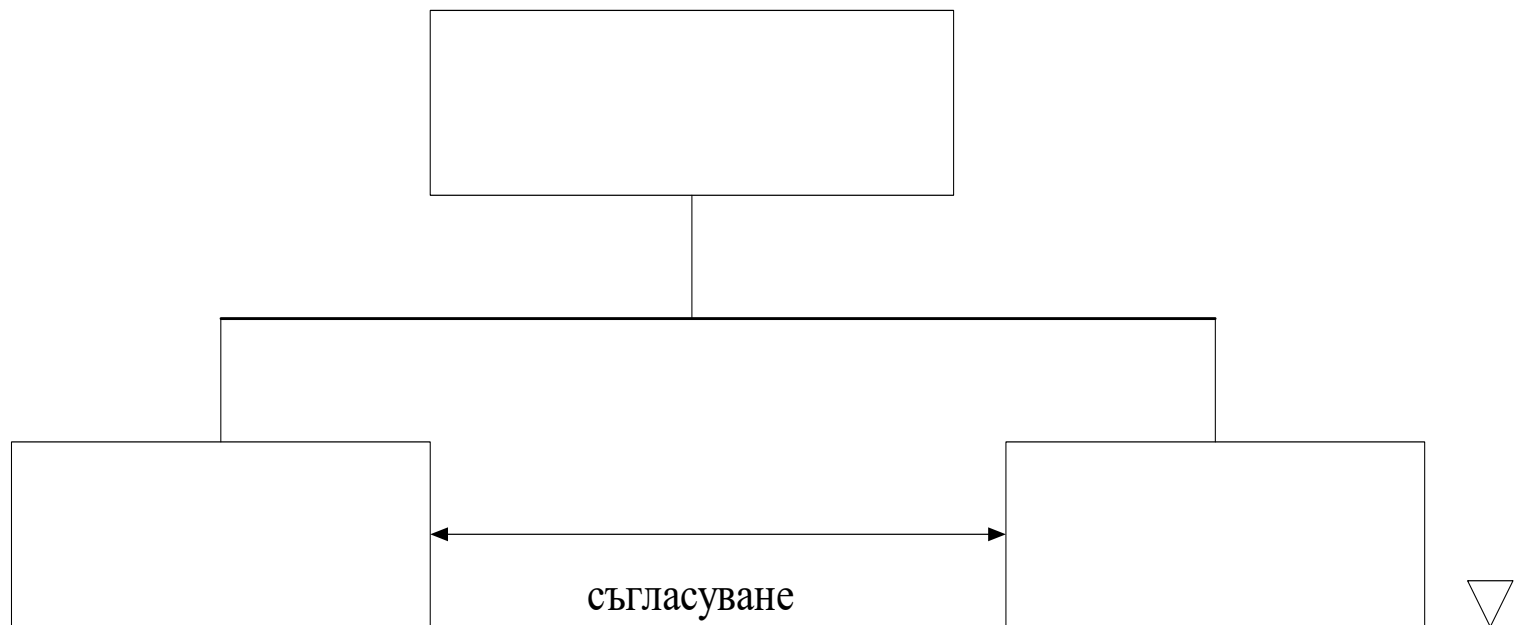
Основните видове координационни механизми са:

- **ПРЯКО РЪКОВОДЕНЕ;**
- **СЪГЛАСУВАНЕ;**
- **СТАНДАРТИЗИРАНЕ.**

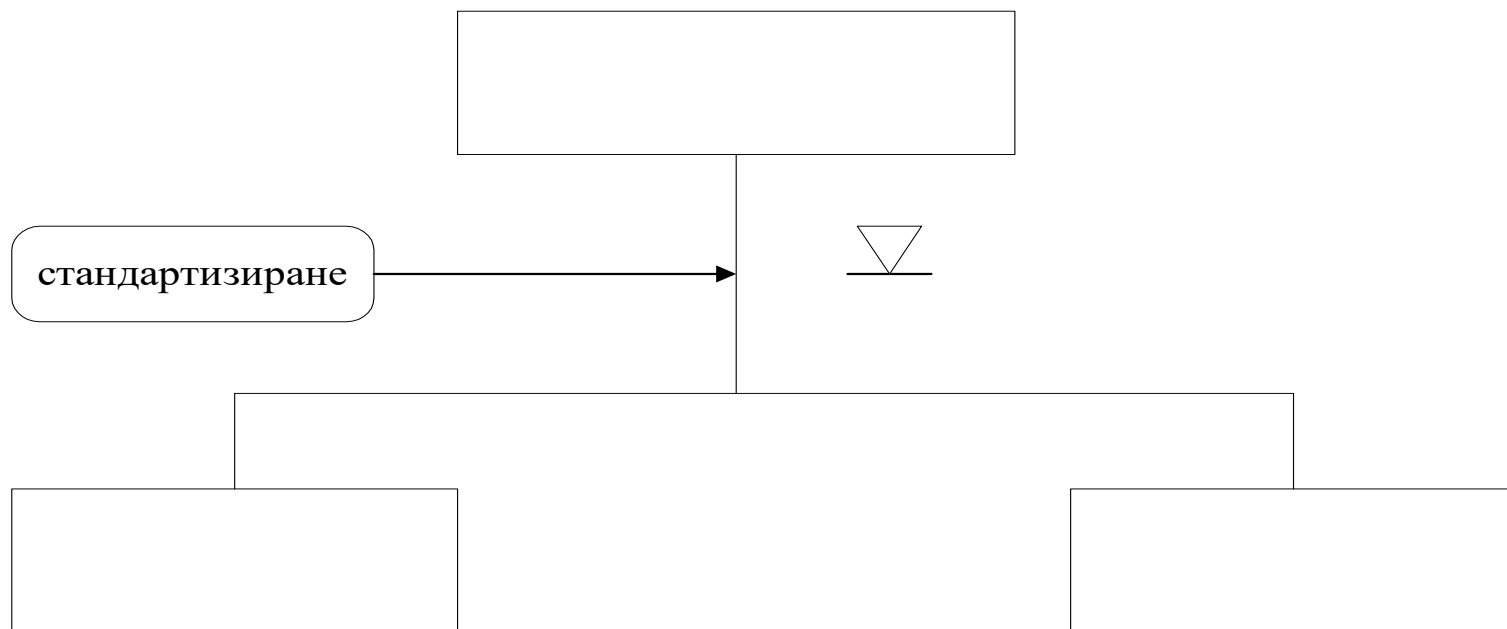
При ПРЯКО РЪКОВОДЕНЕ решения се вземат на по-високото от двете съседни управленски равнища:




Координирането чрез **СЪГЛАСУВАНЕ се осъществява на едно и също (по-ниското) йерархично равнище:**



СТАНДАРТИЗИРАНЕТО **осъществява**
координиране **чрез** **определени**
правила, процедури или чрез конкретни
вътрешноорганизационни указания:




- 
2. Да **РАЗПРЕДЕЛИ** **СТОПАНСКИТЕ** И **УПРАВЛЕНСКИТЕ ФУНКЦИИ** за изпълнение от сътрудниците на организацията.

Всяка от **ФУНКЦИИТЕ** на управление може да се декомпозира на **по-малки съставни части: ПОДФУНКЦИИ, ДЕЙНОСТИ** и **ЗАДАЧИ**, които се разпределят чрез **ГРУПИРАНЕ ПО СХОДСТВО ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ** на отделните структурни звена на организацията и от сътрудниците в тях.

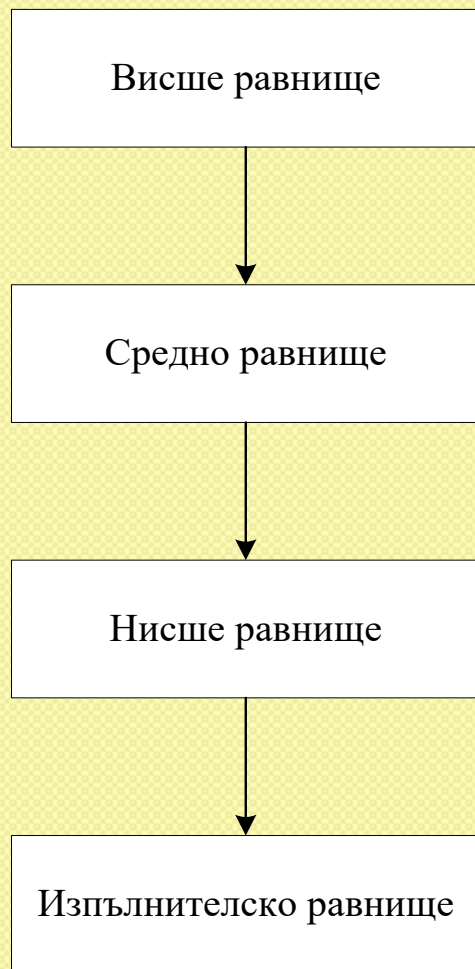
МАТРИЦА НА ФУНКЦИИТЕ за определяне на конкретните СПЕЦИАЛИЗИРАНИ ФУНКЦИИ НА УПРАВЛЕНИЕ в организацията:

<div>СТОПАНСКИ ФУНКЦИИ</div> <div>ОБЩИ УПРАВЛЕН- СКИ ФУНКЦИИ</div>	КАДРОВА ПОДГОТОВКА	МАТЕРИАЛНА ПОДГОТОВКА	...	ОСНОВНИ И СПОМАГАТЕЛНИ ПРОЦЕСИ (СПОРЕД СТОПАНСКОТО ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА)	...	РЕАЛИЗАЦИЯ НА СТОКАТА
ПЛАНИРАНЕ	Планиране на кадровата подготовка	Планиране на материалната подготовка	...	Планиране на производствения и/или операционния процес	...	Планиране реализацията на стоката
ОРГАНИЗИРАНЕ	Организиране на кадровата подготовка	Организиране на материалната подготовка	...	Организиране на производствения и/или операционния процес	...	Организиране реализацията на стоката
КОНТРОЛИРАНЕ	Контролиране на кадровата подготовка	Контролиране на материалната подготовка	...	Контролиране на производствения и/или операционния процес	...	Контролиране реализацията на стоката

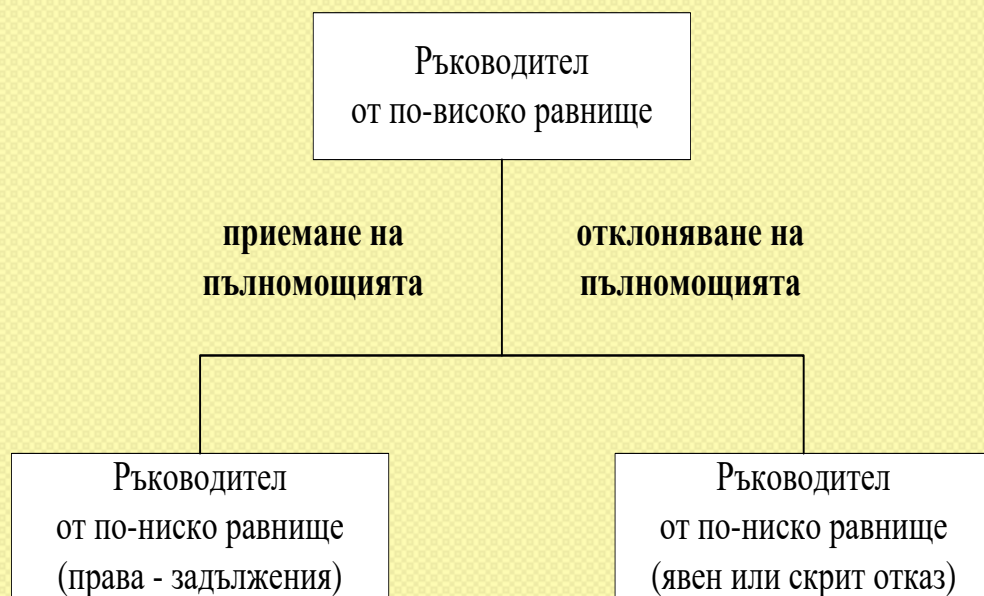
- 
3. Да **РАЗПРЕДЕЛИ ВЛАСТТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА ЧРЕЗ ДЕЛЕГИРАНЕ НА ПРАВОМОЩИЯ (ПЪЛНОМОЩИЯ)** от по-високите към по-ниските йерархични равнища.

ПРАВОМОЩИЯТА (пълномощията) са съвкупността от **права и задължения** на органите на управление в организацията **за разпореждане с определена част от нейните ограничени ресурси.**


Класическа концепция:



Съвременна концепция:



Концепции за делегиране на правомощия



ВЛАСТТА е съвкупността от правомощия (пълномощия) на даден орган на управление и способността му за въздействие чрез тях върху останалите сътрудници на организацията за нейното целенасочено функциониране.

Властта в организациите бива:

- **НОРМАТИВНА** - основава се **нормативно-законовия и йерархичен статус** на съответния орган на управление, в т.ч. отделния ръководител;
- **САНКЦИОНИРАЩА** - основава се на **възможността и способността от въздействие, използване на стимули за позитивно и негативно мотивиране**;
- **ЕКСПЕРТНА** - произтича от **професионалната компетентност на сътрудника**, неговите способности, умения, знания и тяхната реализация;
- **ПРЕДСТАВИТЕЛНА** - произтича от **личностните качества на сътрудниците** (обаяние, чар, убедителност) или **резултат от голямата, призната власт на ръководителите**.