




4.3.2. СЪВРЕМЕННИ ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ НА УПРАВЛЕНИЕ




С постепенното **усложняване и ускоряване на стопанските и управленските процеси** в националната и световната икономика, с нарастването на **броя и размера на структурните звена** в организацията и на организациите извън нея, обективно се налага създаването на **СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ НА УПРАВЛЕНИЕ** и техните разновидности.

Принципи при съвременните ОСУ:

1. **ЛИНЕЕН ПРИНЦИП** -
ОБОСОБЯВАНЕ НА ОРГАНИ И
ЗВЕНА ВЪЗ ОСНОВА НА
ЙЕРАРХИЧНО ДЕЛЕГИРАНЕ НА
ПЪЛНОМОЩИЯ.
2. **ФУНКЦИОНАЛЕН ПРИНЦИП** -
ОБОСОБЯВАНЕ НА ОРГАНИ И
ЗВЕНА ВЪЗ ОСНОВА НА
ИЗПЪЛНЯВАНИТЕ ОТ ТЯХ
ФУНКЦИИ.
3. **ДИВИЗИОНАЛЕН ПРИНЦИП** -
ОБОСОБЯВАНЕ НА
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ СЪС
ЗНАЧИТЕЛНА
САМОСТОЯТЕЛНОСТ НА
СТОПАНСКАТА ДЕЙНОСТ.

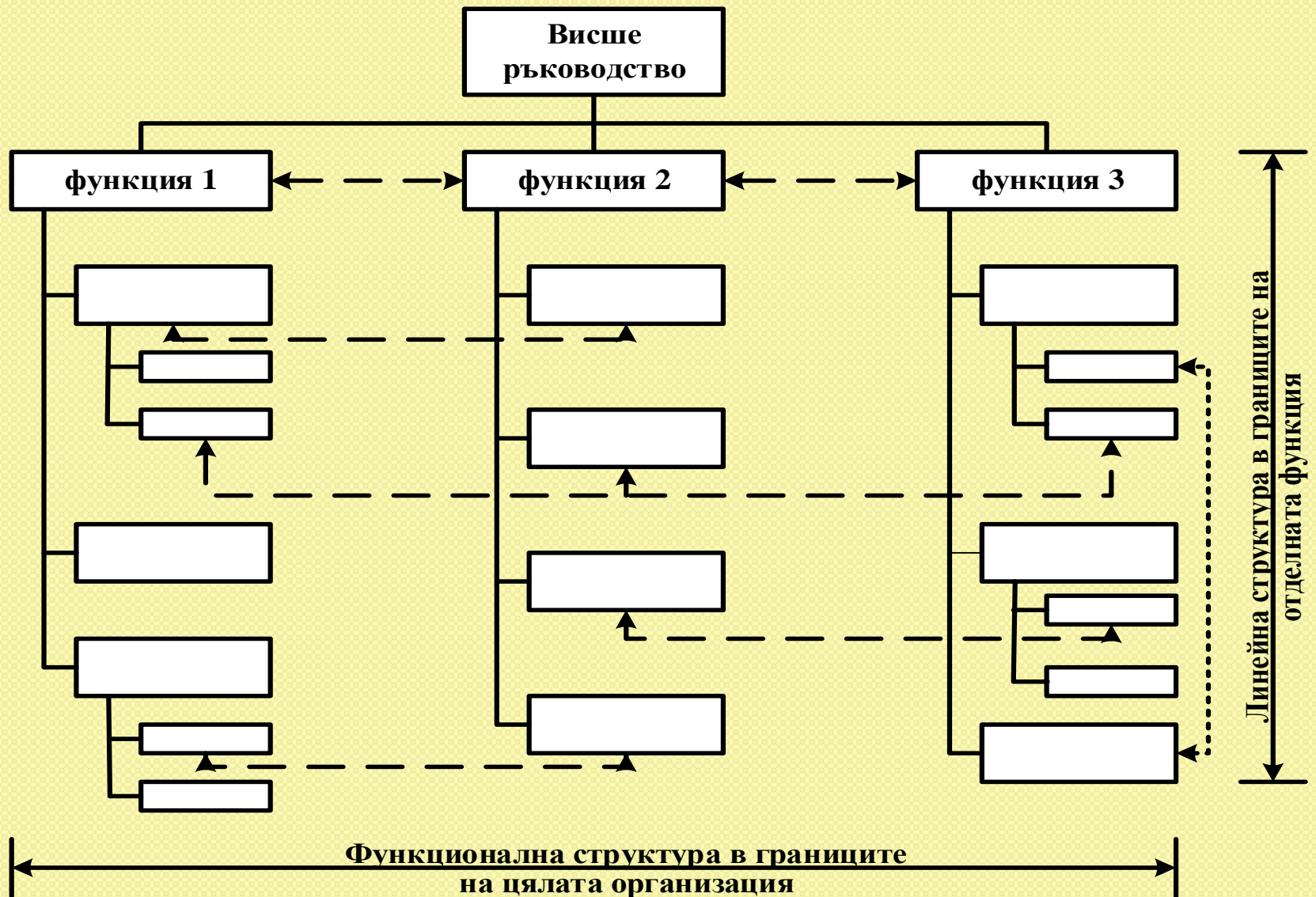
Съвременни ОСУ:

- 1. ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛНА ОСУ;**
- 2. ДИВИЗИОНАЛНА ОСУ;**
- 3. МАТРИЧНА ОСУ.**



ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛНАТА ОСУ се изгражда чрез прилагането на функционалния принцип на организационно структуриране на високите йерархични равнища, но в границите на всяка отделна функция се прилага йерархичен (линеен) принцип на изграждане.

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛНА ОСУ



Предимства на линейно-функционалната ОСУ:

- добра е при стабилност на външната среда;
- позволява развитие и разширяване на професионалните умения на сътрудниците;
- резултатна е при дейност на организации със средна степен на диверсификация (разнообразие на дейностите и целите) и затова е подходяща за малки, средни и средно големи организации.


Недостатъци на линейно-функционалната ОСУ:

- средна степен на гъвкавост и адаптивност към промените;
- силна зависимост от правила и разпоредби;
- затруднена координация в действията между функционалните звена, което изисква използването на връзки на сътрудничество (<- - ->).

Предимства и недостатъци на линейно-функционалната ОСУ

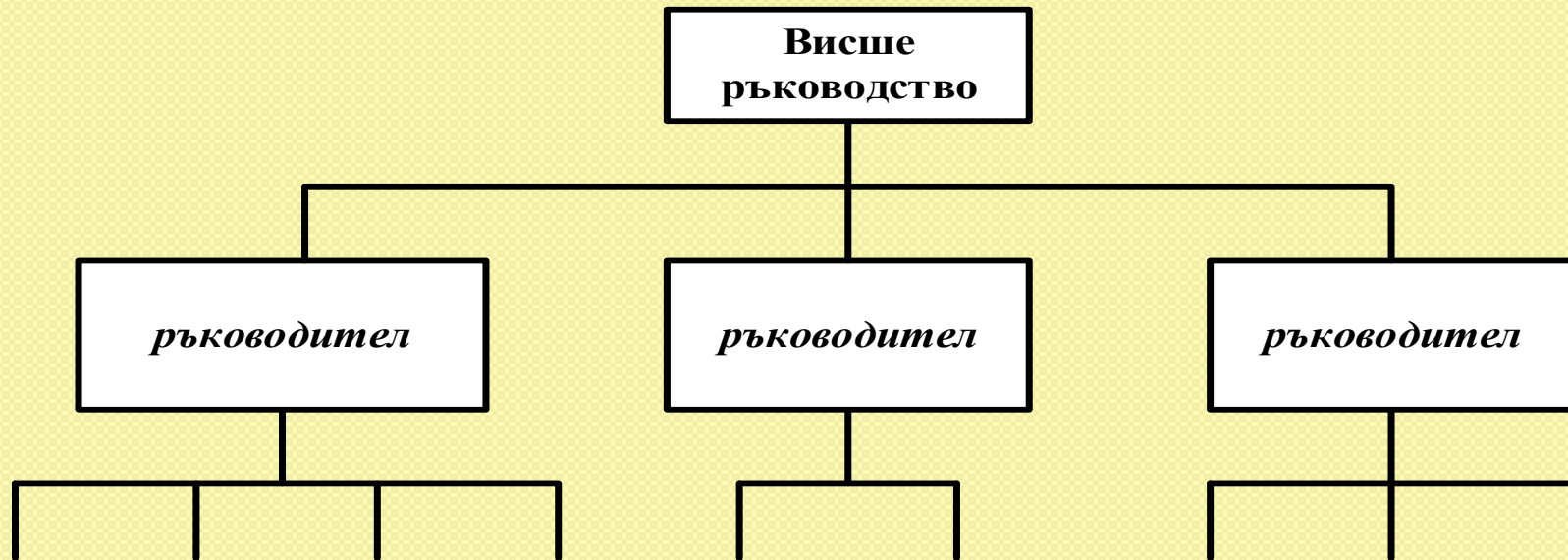
1. Основни механизми за координиране	<i>Стандартизиране и съгласуване</i>
2. Ключови структурни звена	<i>Функционални</i>
3. Организационни параметри	
3.1. Специализация на органи и звена	<i>Голяма хоризонтална и вертикална специализация</i>
3.2. Размер на структурните звена	<i>Среден с тенденция да нараства</i>
3.3. Групиране на длъжностите	<i>На функционален принцип</i>
3.4. Регламентиране на поведението	<i>В значителна степен</i>
3.5. Формална власт	<i>Значителна отгоре надолу</i>
4. Вземане на решения	<i>Ограничена хоризонтална и вертикална децентрализация</i>
5. Функциониране на структурите	
5.1. Стратегическо равнище	<i>Стратегията се определя отгоре надолу с участие на функционалните ръководители</i>
5.2. Тактическо равнище	<i>Връзка с оперативното равнище, координиране, интегриране, решаване на възникващи конфликти</i>
5.3. Оперативно равнище	<i>Оперативно управление на организационната дейност</i>
6. Комуникации в структурата	
6.1. Регулиране на движението на информацията	<i>Значително</i>
6.2. Неформална комуникация	<i>Значителна</i>

Основни характеристики на линейно-функционалната ОСУ



ДИВИЗИОНАЛНАТА ОСУ се базира на групиране на структурните звена въз основа на „изходите” (продукти и/или извършвани услуги) на организацията.

ДИВИЗИОНАЛНА ОСУ



ВАРИАНТИ

Дивизионална
структура с
потребителска
ориентация (I)

Дивизионална
структура с
продуктова
ориентация (II)

Дивизионална
структура с
процесова
ориентация (III)

Дивизионална
структура с
проектна
ориентация (IV)

При (I) клонът снабдява отделен потребител (пазар)

При (II) клонът произвежда отделна продуктова група

При (III) клонът осъществява отделен процес

При (IV) клонът работи по отделен проект

Предимства на дивизионалната ОСУ:

- по-рационално разпределяне на ресурсите между клоновете;
- може да се специализира в стратегическото ѝ управление, докато мениджмънта на клоновете осъществява тактическото и оперативното управление;
- решенията с относително висок стопански риск могат да бъдат разпределени между клоновете;
- клоновете, решавайки в процеса на работа всички възможни управленски проблеми, получават голям управленски опит и квалификация.


Недостатъци на дивизионалната ОСУ:

- възможност за пълно откъсване на клон от организацията, тъй като той е напълно изградена стопанска единица;
- позволява рисковите мероприятия да се разпределят между подразделенията, но между тях трябва да се разпределят и евентуалните отрицателни последици;
- ръководителите на клонове да обръщат по-голямо внимание на клоновите цели и интереси, отколкото на целите на цялата организация.

Предимства и недостатъци на дивизионалната ОСУ

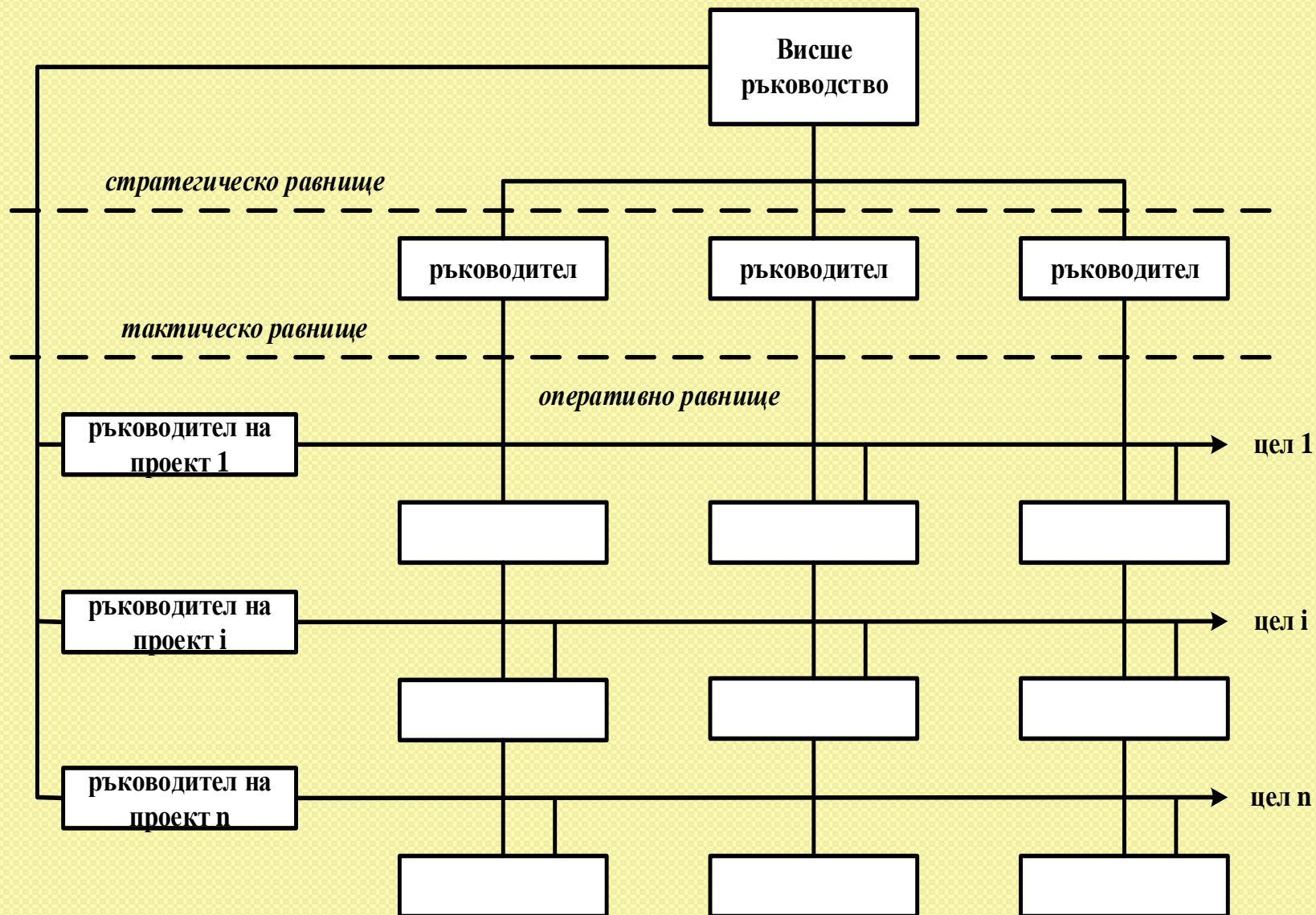
1. Основни механизми за координиране	<i>Стандартизиране (пряко ръководене в клоновете)</i>
2. Ключови структурни звена	<i>Дивизионални</i>
3. Организационни параметри	
3.1. Специализация на органи и звена	<i>Средна хоризонтална и вертикална специализация</i>
3.2. Размер на структурните звена	<i>Голям в централно управление</i>
3.3. Групиране на длъжностите	<i>На дивизионален принцип</i>
3.4. Регламентиране на поведението	<i>В значителна степен (в клоновете)</i>
3.5. Формална власт	<i>Значителна отгоре надолу</i>
4. Вземане на решения	<i>Ограничена вертикална паралелна децентрализация</i>
5. Функциониране на структурите	
5.1. Фирмено равнище	<i>Стратегическо планиране, целеполагане, балансиране на ресурсите, контролиране на крайните резултати от дейността на клоновете</i>
5.2. Клоново равнище	<i>Цялостно управление на конкретната дейност</i>
6. Комуникации в структурата	
6.1. Регулиране на движението на информацията	<i>Значително</i>
6.2. Неформална комуникация	<i>Средна (между централното управление и клоновете)</i>

Основни характеристики на дивизионалната ОСУ

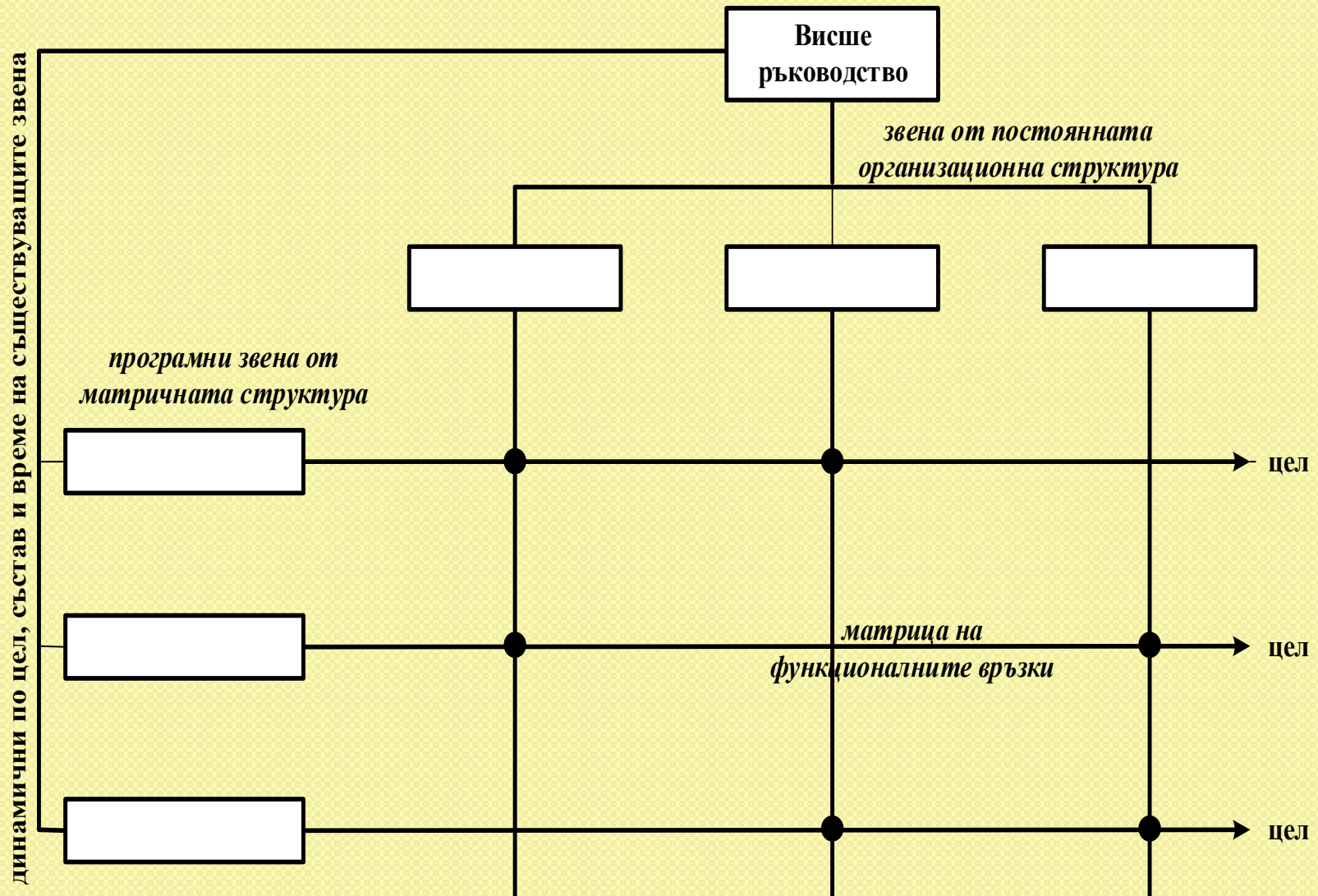


МАТРИЧНИТЕ ОСУ се основават, както на функционалния принцип (структуриране на база на „ВХОДА” на организацията – ИЗПЪЛНЯВАНИТЕ ФУНКЦИИ И СТЕПЕН НА ДИВЕРСИФИКАЦИЯ), така и на дивизионалния (взема се предвид „ИЗХОДА” на организацията - ПОТРЕБИТЕЛИ (ПАЗАРИ), ПРОДУКТИ, УСЛУГИ, ПРОЦЕСИ, ПРОЕКТИ).

МАТРИЧНА ОСУ



МАТРИЧНА ОСУ ОТ ПРОГРАМНО-ЦЕЛЕВИ ВИД



Предимства на матричната ОСУ:

- иновационна ориентация на организацията;
- високата функционална (експертна) компетентност на сътрудниците;
- дивизионална (ориентирана към определен потребител, регион, предмет на стопанска дейност) специализация;

Недостатъци на матричната ОСУ:

- многобройните работни срещи и съвещания, необходими за координиране на дейността;
- разноръчност между ръководителите на постоянните структурни звена и приоритетите на матричните цели на организацията, поставени за изпълнение на временните структурни звена.


Предимства и недостатъци на матричната ОСУ

1. Основни механизми за координиране	<i>Съгласуване</i>
2. Ключови структурни звена	<i>Матрични</i>
3. Организационни параметри	
3.1. Специализация на органи и звена	<i>Висока хоризонтална и вертикална специализация</i>
3.2. Размер на структурните звена	<i>Малък и среден</i>
3.3. Групиране на длъжностите	<i>На функционален и дивизионален принцип</i>
3.4. Регламентиране на поведението	<i>В незначителна степен</i>
3.5. Формална власт	<i>Разпределена</i>
4. Вземане на решения	<i>Значителна децентрализация</i>
5. Функциониране на структурите	
5.1. Стратегическо равнище	<i>Определяне на целите и приоритета на задачите, балансиране на правата и отговорностите на по-ниските равнища</i>
5.2. Тактическо и оперативно равнище	<i>Управление на персонала и целия процес</i>
6. Комуникации в структурата	
6.1. Регулиране на движението на информацията	<i>Незначително, информацията обслужва всички равнища</i>
6.2. Неформална комуникация	<i>Значителна между различните равнища и звена</i>

Основни характеристики на матричната ОСУ



4.3.3. КОЛИЧЕСТВЕННИ ПАРАМЕТРИ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ СТРУКТУРИ НА УПРАВЛЕНИЕ



Количествените параметри при ОСУ са: **ОБЩ БРОЙ НА ПЕРСОНАЛА И БРОЙ НА РЪКОВОДНИЯ ПЕРСОНАЛ, БРОЙ НА ВРЪЗКИТЕ МЕЖДУ РЪКОВОДИТЕЛЯ И НЕПОСРЕДСТВЕНО РЪКОВОДЕНИТЕ ОТ НЕГО СЪТРУДНИЦИ (в частност ръководители на други управленски звена), БРОЙ НА ЙЕРАРХИЧНИТЕ РАВНИЩА и НОРМА НА УПРАВЛЯЕМОСТ (N_y).**

ОПРЕДЕЛЯНЕТО НА ОБЩИЯ ПЕРСОНАЛ (ОП [БР.]) В ЗАВИСИМОСТ ОТ БРОЯ НА РЪКОВОДНИЯ ПЕРСОНАЛ (РП [БР.]) МОЖЕ ДА СТАНЕ ЧРЕЗ ИЗРАЗА:

$$\text{ОП} = \text{РП} + \text{ИП}$$

ОПРЕДЕЛЯНЕТО НА БРОЯ НА ВРЪЗКИТЕ МЕЖДУ ЕЛЕМЕНТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА (УПРАВЛЕНСКИТЕ ЗВЕНА И ОРГАНИ, РЪКОВОДЕНИ ОТ ЕДИН РЪКОВОДИТЕЛ) ИЛИ (НАЙ-ЧЕСТО) МЕЖДУ РЪКОВОДИТЕЛЯ И СЪТРУДНИЦИТЕ МУ МОЖЕ ДА СТАНЕ, КАТО СЕ ИЗПОЛЗВА ФОРМУЛАТА НА ГРЕЙКУНАС:

$$\mathbf{B = M(2^{M-1} + M -1)}$$

Където:

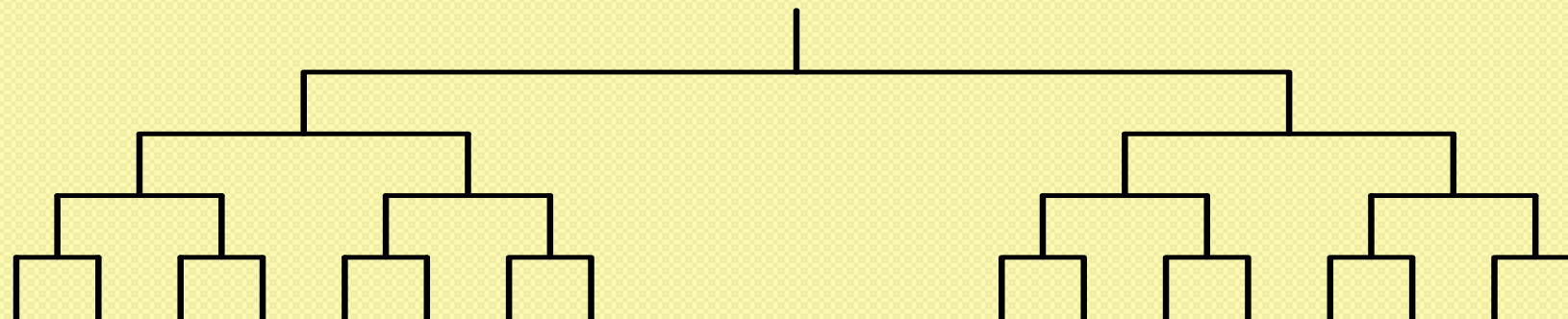
В - брой на връзките [бр.];

М - брой на сътрудниците (управленските звена и органи) [бр.].

Брой на сътрудниците (М)	Брой на връзките (В)
2	6
4	44
5	100
6	222
8	1080
10	5210

НОРМАТА НА УПРАВЛЯЕМОСТ Е БРОЯТ НА СЪТРУДНИЦИТЕ, КОИТО ЕДИН РЪКОВОДИТЕЛ НЕПОСРЕДСТВЕНО РЪКОВОДИ:

НУ = 2 [сътрудници / 1 ръководител]



ЙР [бр.]

1
2
3
4
5

Персонал [бр.]

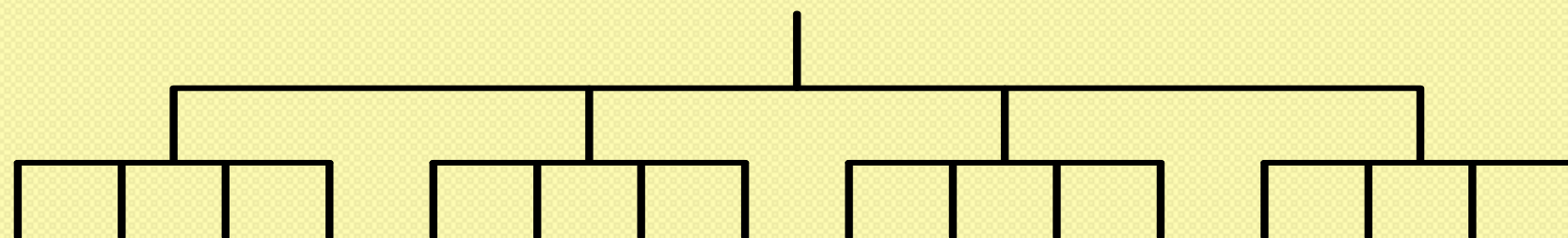
1
2
4
8
16

ОП = 31 сътрудници

РП = 15 сътрудници

РП/ОП = 50%

НУ = 4 [сътрудници / 1 ръководител]



ЙР [бр.]

1
2
3

Персонал [бр.]

1
4
16

ОП = 21 сътрудници

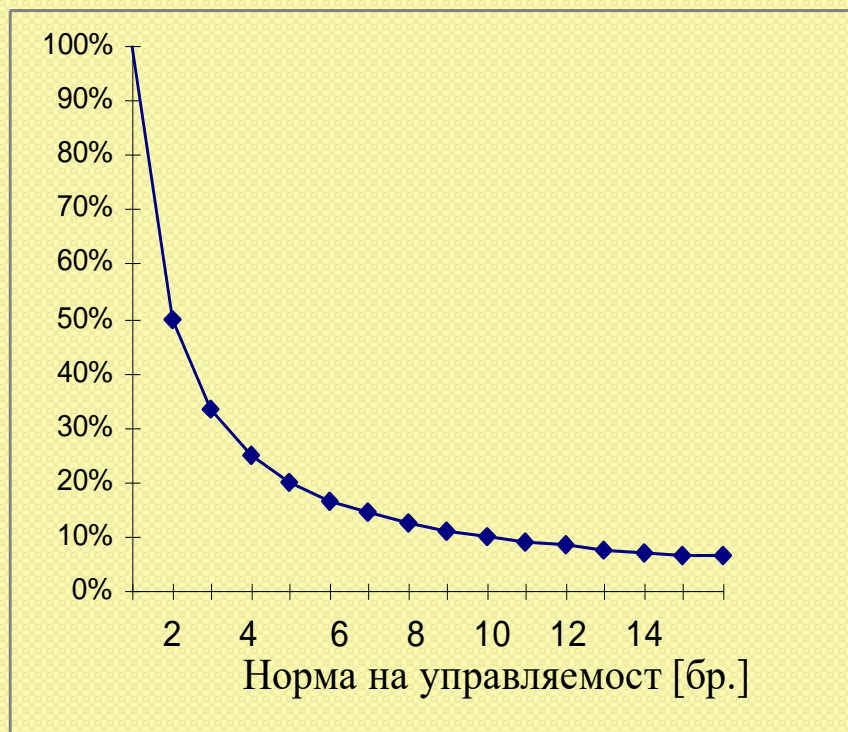
РП = 5 сътрудници

РП/ОП = 25%

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КОЛИЧЕСТВЕНИТЕ ПАРАМЕТРИ НА ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА НА УПРАВЛЕНИЕ ПРИ РАЗЛИЧНИ НОРМИ НА УПРАВЛЯЕМОСТ

	Йерархични равнища	Норма на управляемост					
		2	4	6	8	10	12
Брой на йерархични равнища	1	1200	1200	1200	1200	1200	1200
	2	400	300	200	150	120	100
	3	300	75	33	19	12	8
	4	150	19	6	2	1	1
	5	75	5	1	1		
	6	33	1				
	7	19					
	8	10					
	9	5					
	10	3					
	11	2					
	12	1					
Общ персонал (ОП)		<i>2403</i>	<i>1600</i>	<i>1440</i>	<i>1372</i>	<i>1333</i>	<i>1309</i>
Ръководен персонал (РП)		<i>1203</i>	<i>400</i>	<i>240</i>	<i>172</i>	<i>133</i>	<i>109</i>
Относителен дял на ръководния персонал (%)		<i>50.06</i> <i>(50.00)</i>	<i>25.00</i> <i>(25.00)</i>	<i>16.67</i> <i>(16.67)</i>	<i>12.54</i> <i>(12.50)</i>	<i>9.98</i> <i>(10.00)</i>	<i>8.33</i> <i>(8.33)</i>

ГРАФИЧНА ЗАВИСИМОСТ МЕЖДУ ОТНОСИТЕЛНИЯ ДЯЛ НА РЪКОВОДНИЯ ПЕРСОНАЛ И НОРМАТА НА УПРАВЛЯЕМОСТ:



Ако е зададен (или изчислен) относителният дял на ръководния персонал, то по **хиперболата на доц. д-р П. Ганчев** може да се определи **средната норма на управляемост на цялата организация**, а след това и индивидуалните норми на управляемост на ръководителите, като бъдат спазени ограничителните условия за относителна и абсолютната численост на ръководния персонал. Общата препоръка за размера на **средната норма на управляемост е тя да бъде в границите от 4 до 12 души** (управленски звена или органи).

Обективни фактори са:

- Избраният координационен механизъм;
- Сложността на изпълняваната дейност;
- Разнообразието на изпълняваната дейност;
- Местоположение на ръководените звена или сътрудници.

Субективните фактори са:

- Относителния дял на екстремните и проблемните стопански и управленски ситуации, които изискват директна ръководна намеса;
- Професионалната подготовка на ръководителя;
- Личностните качества, които трябва да имат, както ръководителите, така и ръководените от тях сътрудници.

Обективни и субективни фактори при определяне на нормата на управляемост

**ФОРМА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА НА УПРАВЛЕНИЕ
СЕ РАЗБИРА ОСОБЕНИЯ ЧАСТЕН ВИД НА ПОДРЕЖДАНЕ НА
ИЗГРАЖДАЩИТЕ Я ЕЛЕМЕНТИ, РАЗПОЛОЖЕНИ И ГРУПИРАНИ
НА РАЗЛИЧНИТЕ ЙЕРАРХИЧНИ РАВНИЩА, КОИТО ЧРЕЗ СВОЯ
БРОЙ И ПОДЧИНЕНОСТ Я ОПРЕДЕЛЯТ КАТО ПРИНАДЛЕЖАЩА
КЪМ ОПРЕДЕЛЕНА ПРОСТРАНСТВЕНА ФОРМА**

*Формата на ОСУ може да бъде:
пирамидална, изпъкнала
конусовидна, пясъчен часовник
или гъбообразна.*

