

**ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА НА
СТРОИТЕЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ**

Увод

Управлението на една организация представлява сложна и отговорна работа, независимо от това дали тази организация е държавна или частна, малка, средна или голяма, дали е стопанска или нестопанска.

Ефективното управление на организациите изисква от техните ръководители да разчитат на собствените си ресурси – опита, специфичните знания, умения, време. Те се използват не само за ръководене и мотивиране на персонала, но и за разбиране на ситуациите и проблемите, за техния компетентен анализ, за вземането на решения и за тяхното изпълнение чрез преки действия или чрез екип от хора. От преуспяващия мениджър се изискват много качества: да формулира адекватни и реалистични цели на организацията, да управлява промените, да ръководи успешно подчинените си.

Управлението на организацията се разглежда като процес на разкриване на връзките между ключовите елементи в нея – структура, хора, цели и задачи, технологии, неформални групи и култура и стратегията, която резултатира в ефективното управление на нейното развитие.

Организационно-структурното изграждане на управлението е централна проблемна област в науката за управление. От своя страна всички ръководители от по-висок ранг също са осмислили и са твърдо убедени, че от ефективността на организационните структури на управление в много голяма степен зависи ефективността на функциониране на системата, която те ръководят. Организационната структура дава най-точната и вярна картина за това как се управлява бизнеса.

Част I

Същност и характеристика на организационната структура на управление

Организирането е една от основните функции на управление. Като функция то представлява съвкупност от еднородни работи, дейности и процедури, свързани с проектирането, изграждането и внедряването на формалната организационна структура в една организация. Организирането може да се разглежда и като процес, чието предназначение е създаване на една организационна структура. Всеки организационен

процес има две страни. Първата – създаване на структурните поделения на организацията /нейната йерархия/, и втората – разпределение на пълномощията.

В една организация съществуват различни структури. Организационната структура на организацията представлява съвкупността от връзки и взаимоотношения между отделните нива на управление и отделните функционални области. Те са построени във форма, която дава възможност за най-ефективно достигане целите на организацията. Организационната структура е такова подреждане и съотношение на отделните звена и групи персонал, чиято дейност осигурява формирането и изпълнението на фирмената стратегия. Тя е своеобразна конструкция на управлението на търговската фирма, включва каналите за комуникация и информационните потоци, преминаващи по тези канали и съчетава в себе си всички организационни връзки и взаимодействия за изпълнение стратегията на фирмата.

По същество изпълнението на целите, на предмета на дейност на търговската фирма се осществяват в голяма степен и чрез организационната й структура, която е и интегриращият елемент на системата на нейното управление. Тя съчетава в себе си всички организационни връзки по изпълнението на поставените цели.

Организационната структура на управление е обект, който подлежи на проектиране, изграждане, внедряване и промяна. Целите на една организация могат да се постигнат с различни варианти на организационната структура. Не може да се говори за оптимална организационна структура; тя просто е добра или лоша. Тя винаги има следствен характер, т.е. висшето ръководство на една организация първо трябва да е наясно с нейната стратегия и цели и след това да пристъпва към проектиране, изграждане или промяна на организационната структура. Всяка по-голяма промяна в целите на една организация трябва да води до промяна и в нейната организационна структура.

Чрез организационната структура търговската фирма осигурява и регламентира пълна отговорност на всяко структурно звено по изпълнение на поставените задачи, съгласуваност в съвместната дейност, ефективни взаимодействия между отделните звена, концентрация на правата и отговорностите на всяко звено, действителен контрол върху търговско-стопанската дейност. Търговската фирма от своя страна е сложна система с определена специфика, със свои количествени и качествени характеристики – предмет на дейност, икономически взаимоотношения, търговска мощ, регионална принадлежност и др., което предполага конкретизация на дейността, свързана с изграждане на организационната й структура.

Съвременните организации изискват организационни структури, динамично адаптиращи се към конюнктурните пазарни условия, координация и контрол, реализирани чрез качествено нови фирмени структури. В тези структури трябва да се формират такива управленски звена, които обхващат по най-ефективен начин целия иновационен процес – от генерирането на идеи чрез трансфера до усвояването на нововъведения. Генерирането на идеи по естествен път се прехвърля за разработване от създадените групи за иновации. В практиката на развитите страни тези схеми на движение на идеите намират израз в множество модификации на фирмените структури, познати като организационни структури на развитието. В този смисъл при изграждане на организационната структура на фирмата трябва да се отчита световният положителен опит.

Най-важните характеристики на организационната структура могат да се обобщат като:

- форма на разпределение на труда в управляващия субект при реализиране на функциите на управление;
- съвкупност от структурни елементи, образуващи йерархия;
- проявление във вид на формално утвърдени и фактически възникващи връзки между структурните елементи;
- съвкупност от определен брой звена, чиито действия са свързани с разработването и формулирането на взаимодействието върху управлявания обект.

Безспорно една от основните и най-важни отличителни черти на организационната структура на управление е йерархичният й строеж. Организационно-структурната йерархия в управлението съответствува на йерархията на целите на управлението, като целта на един подчинен орган е средство за постигане на целта на горестоящия орган. Това е отличителен белег за разлика от йерархията, заложената в сложните технически системи. Звената от дадено равнище обуславят целенасочената дейност на звената от по-високо равнище, но не я предопределят напълно. На тях е предоставена определена автономност на действие по отношение на вземаните решения.

Йерархичният принцип е един от най-древните и изпитани принципи на организация, универсалността и значението на които трудно могат да се оспорват, дори когато между подсистемите от различен ранг няма отношения на подчиненост. Това е обективно необходим принцип за изследването на структурите на реалните системи. Трябва да се има предвид обаче, че организационно-структурната йерархия има свои характерни черти, които се свеждат главно до това, че тя е многостепенна, многоцелева система на решение, т.е. характеризира се с наличието на йерархични отношения между центровете на решение. Съществуването на висш център за вземане на решения в качеството си на команден елемент е основната отличителна черта на тези системи.

Измененията в организационните структури на управление, които регулярно се правят с цел усъвършенствованията им, се налагат от различните вътрешни и външни причини и фактори. Основният принцип е формулиран от Алфред Чандлър – “структурата следва стратегията”.

Едно от главните свойства на управленската структура е нейната гъвкавост. Устойчивостта и гъвкавостта са важно изискване към всяка структура, защото чрез тях се проявява съчетаването на статиката и динамиката на системата.

Особености на организационно-структурните параметри при функционалната структура

Организационната структура на управление се характеризира чрез система от показатели, която отразява нейни съществени черти. Някои от тях разкриват външните проявления, свързани предимно с формата, а други са насочени към вътрешните характеристики, в които се преплита нейното съдържание. Взети заедно, те могат да дадат пълна характеристика на конкретна организационна структура на управление и по

този начин да се направи оценка на нейното състояние. Тези показатели се наричат организационно-структурни параметри. Параметрите на организационната структура на управление имат някои важни особености:

- не всички се поддават лесно на квантифициране – количественото им изразяване често е продукт на субективна оценка на изследователя
- в различните организации те могат да имат различни значения, което до известна степен може да обуславя и различната ефективност на организационните им структури на управление. В същото време еднаквите значения на организационно-структурни параметри в различни организации не могат да бъдат предпоставка за еднаква ефективност при функционирането на системите им за управление, тъй като ефективността се обуславя от множество фактори.

Основните организационно-структурни параметри в управлението на всяка стопанска единица са:

- броят на равнищата на управление
- броят на управленските звена
- числеността на управленския персонал
- типът на структурата на управление
- мащабът на управляемост
- организационно-структурният статус
- системата организационно-структурни комуникации
- степента на разпределение на отговорностите

Първите четири характеризират организационната структура на управление в статика. В зависимост от целите на използването им в определени случаи към тях можем да отнесем и някои от останалите. Системата организационно-структурни комуникации е параметър на структурата на управление в динамика и характеризира организационно-структурното взаимодействие. Към тази група могат да се отнесат също мащабът на управляемост, организационно-структурният статус и степента на разпределение на отговорностите.

Структуроопределящи фактори

Структуроопределящите фактори са онези съществени особености на стопанската единица, които влияят и самите те изпитват влиянието на основните организационно-структурни параметри. Към тях трябва да се отнесат и някои външни по отношение на разглежданата система условия.

Съществуват различни класификации на факторите, влияещи върху структурата на управление. Тъй като те изразяват различни параметри на управлявания обект и на управлявания субект, както и някои условия и ограничения извън тях, могат да се обособят следните три групи структуроопределящи фактори:

- фактори, които характеризират обекта на управление
- фактори, които характеризират субекта на управление
- фактори, които характеризират околната среда

Многообразието на параметрите, които характеризират обекта и субекта на управление, налага по-нататъшното обособяване на отделни подгрупи фактори в тях.

Фактори, които характеризират обекта на управление

Тук трябва да се има предвид, че при вземането на решения и при осъществяването на конкретни действия централните решения в управляващия субект регламентират ресурсите и методите за тяхното постигане, като преодоляват смущенията и настъпилите отрицателни отклонения. В тази група фактори могат да се обособят две подгрупи:

- фактори, които характеризират разнообразието и количеството на съставните елементи на управлявания обект. Конкретни структуроопределящи фактори в рамките на тази подгрупа са:
 - мащабът на производството
 - типът на производството
 - броят на производствените работници
 - характерът на продукцията
 - степента на автоматизираност на производствения процес
 - номенклатурата на средствата и предметите на труда
- фактори, които характеризират разнообразието и количеството връзки между съставните части на управлявания обект. Към тази подгрупа се отнасят:
 - броят на устойчивите предметно-енергийни връзки между подразделенията в производствената структура
 - организацията на производството
 - технологията на производството
 - производственият цикъл
 - кооперирането и разделението на труда на производствените работници

Фактори, които характеризират субекта на управление

Тук се включват основните елементи на системата за управление:

- целите на управление
- функциите на управление
- управленските решения
- персонал
- методи на управление
- технология на управление
- други

Всички те влияят пряко върху организационната структура на управление, но степента на влияние е различна. Някои от тях влияят почти върху всички основни структурни параметри, други само върху част от тях. Освен това всеки от посочените фактори може да се разглежда като съвкупност от елементи и той може да се диференцира на няколко елемента, които всъщност са отделни фактори.

Фактори, които характеризират околната среда

Към тях се отнасят:

- нормативната база на управление
- научно-техническото развитие
- перспективите за развитие на отрасъла
- ограниченията и измененията на ресурсоосигуреността на системата, наложени отвън
- други

Структуроопределящите фактори са свързани помежду си и много от тях си влияят взаимно. Изключително значение за правилното проектиране или внасяне на изменения в организационната структура на управление има установяването на конкретното влияние на даден фактор върху съответните структурни параметри. Необходимо е да се определят направленията на изменението на параметрите вследствие на изменението на този фактор, а след това и дълбочината на това изменение. Количественото изразяване както на изменението на фактора, така и на дълбочината на изменението на параметрите е важна предпоставка за разработването на организационни нововъведения. Но то се затруднява, тъй като някои фактори трудно се поддават на квантифициране. Това до известна степен важи и за организационно-структурните параметри тип на структурата и системата комуникации.

Част II

Представяне на организацията

Трансстрой Варна АД е водещо дружество, което има над 100 години опит в строителството на обекти от различен характер.

Днес то е динамична компания с ясна стратегия за развитие в бъдещето. Предлага на своите клиенти цялостно решение и изпълнение на обекти от пристанищната и железопътна инфраструктура. Работи и такива от летищната и енергийна инфраструктура, защита на бреговете от ерозия.

Значителна част от обектите, дело на Трансстрой Варна АД нямат аналог в нашата страна, що се отнася до мащаба, сложността на изпълнение, техническите и архитектурни параметри.

Притежава собствени производствени бази , където са разположени основните производствени мощности, спомагателни производства, гаражи, технически работилници и др.

Дружеството разполага и с лицензирана лаборатория, където се извършват изпитвания на материали и почви , с цел контрол и гарантиране на качеството в строителния процес.

Наличието на висококвалифициран персонал и внушителен машинен парк, прави фирмата лидер в изпълнението на инфраструктурни обекти, но същевременно и на такива от граждански характер.

Високия професионализъм на инженерно - техническия състав се поддържа чрез непрекъснатата квалификация и обучение, което позволява осъществяването на мащабни

инвестиционни проекти с отлично качество, конкурентни цени и строго съблюдаване на сроковете за изпълнение.

Трансстрой Варна АД успешно работи и в сътрудничество с други фирми от страната и чужбина, като по този начин се ускорява работата, а от там се съкращават сроковете за изпълнение.

Организационна структура

Броят на заетите лица в Трансстрой Варна АД към настоящият момент е 294 човека, от които 87 са административно-технически персонал и 207 са работници.

С висше образование са 14 % (инженери и икономисти), със средно и средно-специално – 69 %, и с основно 17 %.

Изпълнителен Директор е инж. Румен Янков ; Директор Строителство – инж. Евгени Гудев ; Мениджър – адвокат Георги Амуджиев ; Началник А&М – Георги Георгиев и главен счетоводител – Татяна Кръстева .

Особености на структура на предприятието

Според данните от изследването, в него са включени хора с еднакъв статус в трудовата група. В експерименталните групи хората си сътрудничат и си помагат взаимно и рядко се наблюдава съперничество с оглед на евентуално повишение или допълнителни материални облаги. Това е следствие от строгата йерархична структура на предприятието. Отношенията с хора от други групи извън формалната организация, имащи равен статус, могат да се окажат по-добри и по-полезни с оглед по-бързото извършване на работата или просто като друг канал за разпространение на слухове.

В процеса на наблюдение на служителите и работниците беше установено наличие на голям брой неформални групи. Характерно за тях е малкия брой членове, както и преливането им от една група в друга, което говори за разностранните интереси на служителите. В някои случаи неформалните групи се формират в рамките на формалните структури. Това се обяснява с тяхната териториална изолираност. В Управлението на предприятието изследваните неформални групи обединяват в себе си членове на различни формални структури. И в двата случая тези групи могат да се разглеждат като своеобразен микросвят, със свои отношения, потребности и лидерство. В тях се наблюдават групови привички, традиции и отношения. Тяхното възникване и развитие може да се разглежда и като средство за психологическа защита на индивидите, и като натрупване на опит за социалните, включително и моралните норми. Включването на личността в неформална група променя разностранно нейните особености, като този процес е стихийен и неосъзнаван.

В изследваните групи в предприятието възникването на неформални групи става на базата на няколко основни фактора:

- Семейно положение и сходен социален статус – несемейни, майки с малки деца, разведени и др.
- Хоби – рибари, планинари, фотолюбители, колекционери и др.

- Спорт – интересното тук е, че хората сформират групи на активни играчи – волейбол, футбол, фитнес, а така също и на базата на предпочитани спортове и отбори – Формула 1, НБА, Левски, ЦСКА и др.
- Компютри и Интернет – обсъждане и колекциониране на нови софтуери, компютърни игри, усъвършенстване на собствените умения. Характерно за тази група е голямата и численост и относително постоянния и състав.
- Професионални дискусии – една много интересна от психологическа гледна точка група, в която членовете използват всяка възможност за демонстрация на изключително висока професионална компетентност и дискутират на специализирана научна основа моментни проблеми от дейността на предприятието. Характерно за тази група е нейната консервативност по отношение на нови членове.
- Недоволство от действия на ръководството и колеги – тази група няма постоянен състав, характерно за нея е освобождаване предимно от натрупаното в процеса на работа напрежение. Членовете и използват маловажни разногласия за проява на мнима агресивност.

Преобладаваща част от служителите са с над 5 годишен трудов стаж в системата. Текущото на кадрите е ниско. В колективите има сигурност, спокойствие, взаимно уважение, наблюдава се финансова стабилизация, висок обществен статус. Дългогодишната съвместна работа е породила между служителите доверие и сплотеност. Някои приятелства са възникнали на основата на контактите в работата. От друга страна, повечето хора, работещи заедно, не са приятели в обикновения смисъл на думата. Разликите между приятелите и колегите са, че нещата, които вършат заедно, са твърде различни и че колегите са свързани отчасти от организацията на труда – защото те работят един до друг или заедно извършват една и съща работа, а не защото по необходимост решават да прекарат свободното си време заедно. Служителите споделят, че тези приятелски отношения в колектива и чувството на доверие влияят върху тяхната удовлетвореност от работата и намаляват стреса на работното място. Това се потвърждава и от факта, че на въпрос от проведената анкета “какво е Вашето интимно желание относно сегашния Ви колектив” над 90 % от отговорилите изказват категорично желание да не напускат. От друга страна, много хора създават трайни отношения с колегите си и не могат, лесно да се решат да променят местоработата си. Удовлетвореността от отношенията с колегите, преките и висшестоящите ръководители е висока, което е основен компонент в цялостната удовлетвореност от работата.

Наблюдават се интензивни и лесни комуникации, отсъстват бариери пред свободните разговори и контактите между хората. В предприятието се провеждат много срещи, въпреки че малко от тях се организират предварително. Повечето са между случайно събрали се от различни отдели, с различни специалности. От голямо значение на тези срещи е атмосферата, която се създава – неформалната обстановка ”без сако и вратовръзка”, солидната техническа подготовка на специалистите, типична за служителите в предприятието, и самата организация на работата спомагат с течение на времето хората добре да се опознават един друг. Интензивността на комуникациите е изключително висока. Поставените проблеми са обект на бурни дискусии, въпросите са открити и се задават без стеснения, обменът на мнения е свободен и в дискусиите участват много хора.

В моменти на изпълнение на тежки задачи или дълготрайна натовареност се усеща нервно напрежение сред служителите, като в такива моменти се забелязва склонност да се драматизират по-маловажни проблеми.

И двата пола се радват на близките отношения; както и на принадлежността към структурирани групи и имат необходимост от тях. В изследваните групи не се забелязва по-силна принадлежност на мъжете към формалните групи, а на жените към неформалните, близко личностни отношения. Жените от предприятието не отделят по-голямо внимание на социалната, междуличностна страна на отношенията в работата и това не намалява тяхната удовлетвореност от труда. Това се дължи на факта, че не се наблюдават различия между извършваните дейности от мъжете и жените в експерименталните групи .

Младите хора, с по-малък стаж в колектива споделят, че лесно са се социализирали в работата, получили са определени трудови навици и са започнали да изпълняват задълженията си под ръководството на по-възрастни колеги и ръководители. Те споделят също така, че атмосферата на доверие, разбирателство и висок професионализъм са оказали решаващо значение за тяхната адаптация.

В процеса на изследване беше установено наличие на определен кръг хора, с висока активност, силно комуникативни, установяващи с лекота социални контакти. Те участваха активно и с желание в проведеното проучване. На по-късен етап установих, че голяма част от тях са в основата на неформалните структури, където имат доминиращи позиции. Повечето от тях имат подчертан стремеж за обществена изява, висока инициативност и организационни способности. Те умеят да заразяват хората със своята енергичност, внушават им доверие и ги правят отзивчиви.

Добро впечатление за организационната дейност на формалните структури прави факта, че по-голяма част от формалните ръководители имат авторитет и влияние върху колектива. Те често са обединяващи фигури и в неформалните групи. Това се дължи на личните им качества и способността им да постигат групови цели чрез добра организация при решаването на груповите проблеми.

Между работещите се наблюдават конфликти, повечето от които са скрити, като по-голяма част от тях са по-скоро личностни, а не на професионална основа. Рядко се наблюдават случаи на некоректно общуване. Впечатлява способността на служителите да оставят проблемите в кабинетите и да не обсъждат грешките на другите пред незасегнати страни.

Причините за възникване на проблемите и конфликтите при комуникацията със служителите в изследваната фирма са неизброими. Изследванията показват, че към най-често срещаните причини, порождащи конфликти, са следните: ограниченост на ресурсите; взаимозависимост при постигане на различни цели и прилагането на различни приоритети; двойственост на правата; неясна комуникация; неясни или неразумни стандарти и правила; различия във възможностите да се употребява власт, статусни различия; индивидуални особености; дефицит на време, поставяне на нереалистични срокове; вземане на решения с общо съгласие; системно потушаване или неразрешаване на конфликта; разминаване в очакванията и изискванията към

изпълнението на различни роли; неравносечно участие в общите работи; разминаване на интереси, ценности и норми. Тези причини могат да бъдат обединени в три групи:

- конфликти , причинени от материални интереси
- конфликти, причинени от дефицити в психологически потребности
- конфликти, причинени от различия в ценностите и убежденията

Много кризи възникват като резултат от комбинация от причини от две или дори от трите посочените групи. От друга страна конфликтът става по-трудно разрешим, ако причинителите му се преместят от първа в трета група. Обикновено конфликтите, породени от материални интереси, са по-лесно разрешими от конфликтите, свързани с психологически потребности. Последните пък се разрешават по-лесно от конфликтите, причинени от различия в ценностите и убежденията. Ценностно обусловените конфликти са най-трудно разрешими, защото са причинени от най-стойностните за човека неща - индивидуалните убеждения, които формират собствената ни идентичност и придават смисъл на живота ни.

Съществуващата организационна структура в предприятието е ефективна и отговаря на основните дейности, които се извършват.

Заклучение

Организационната структура оказва непосредствено влияние върху ефективността на управлението на търговската фирма. В хода на развитието на търговската фирма могат да настъпят периоди, когато организационната структура забавя изпълнението на възприетите цели. Тези несъответствия се проявяват в нарушаване нормалното функциониране на фирмата като цяло, във вземане на забавени и необосновани управленски решения, в недостатъчна информационна осигуреност. Всичко това се преодолява чрез привеждане на организационната структура в съответствие с настъпилите изменения – промяна във връзките и отношенията, промяна в обема и характера на функционалните задължения на отделните звена и др.

Управленските функции определят задачите на отделните структурни звена. Всяка функция притежава адекватно организационно покритие и обратно – за всяка част на организационната структура са фиксирани една или няколко функции. Извън рамките на организационната структура е невъзможна реализация на управленските функции, невъзможен е и самият управленски процес. Това обуславя необходимостта от точно определяне на състава, характера и сложността на управленските функции. Тяхното подреждане и взаимна връзка създават възможности за развитие на организационната структура на фирмата като цяло.

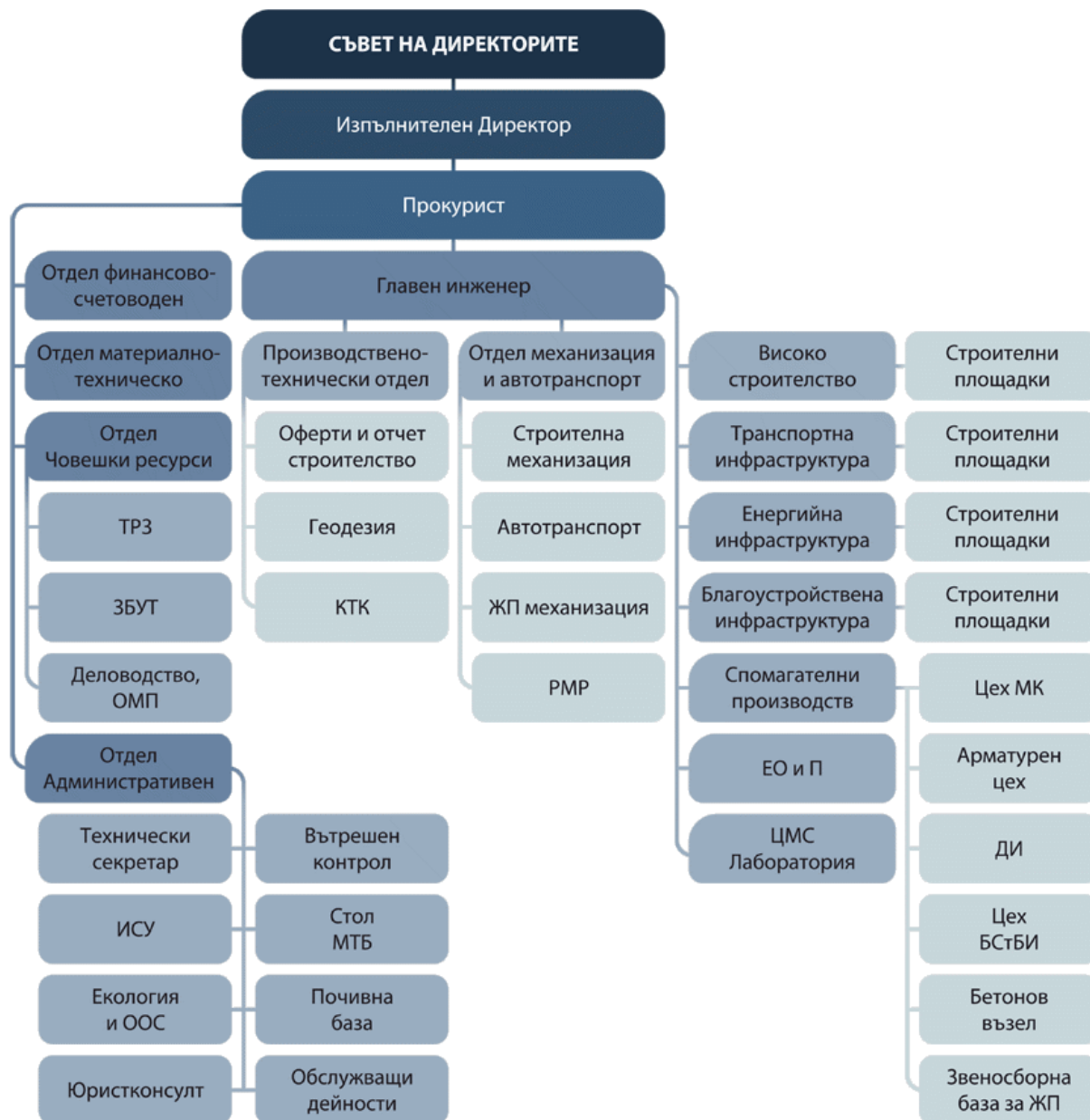
Нарастващата динамика на външната среда на организацията също рефлектира върху нейната организационна структура. Това организационно многообразие увеличава трудностите по детерминирането, анализа и оценката на организационната структура. Независимо от това има общо в поведението на организацията и нейната структура спрямо динамиката и изискванията на външната среда.

Приложения

Приложение 1

	Административна част	Отдел "Производствено-технически"	Отдел „Механизация“
Средна възраст	48	52	41
Мъже %	69,12 %	75,68 %	83,45 %
Жени %	30,88 %	24,32 %	16,55 %
Висше Образование %	92,00 %	87,56 %	34,12 %
Средно Образование %	8,00 %	12,44 %	65,88 %

Приложение 2



Използвана литература

- официоален сайт на Трансстрой Варна Ад - <http://www.transstroy-varna.bg/>