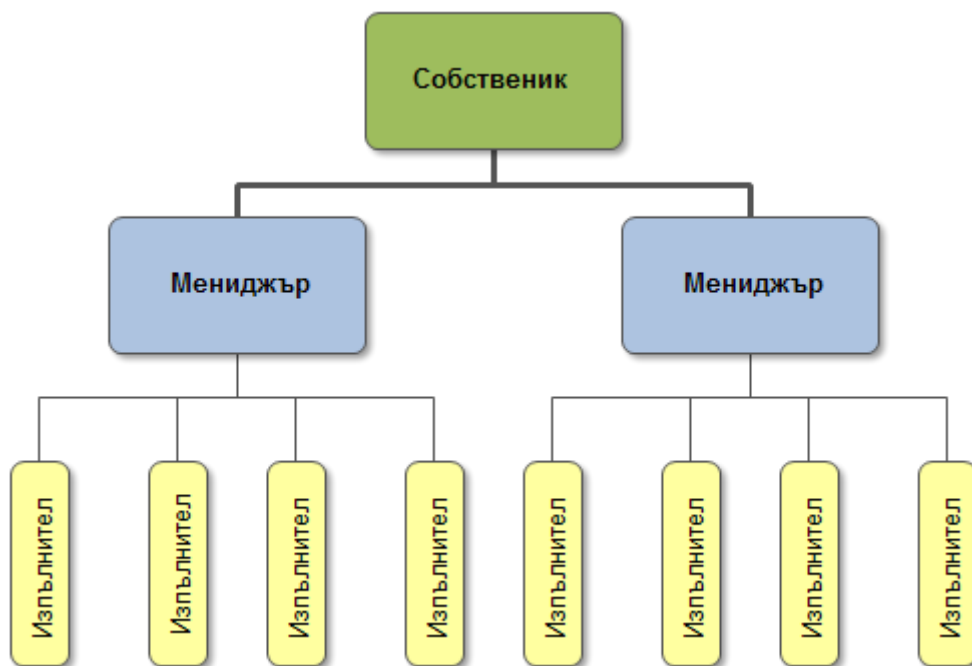


# Видове организационни структури

Въпреки, че в повечето случаи организационната структура не може да се види и да се разбере от външни лица, тя съществува и определя реда, подредеността и отношенията в компанията. От нея зависят връзките между йерархическите нива, департаментите, екипите и като цяло – на всички елементи на организацията. В зависимост от размера на компанията, от нейната дейност и от други характеристики са приложими и биха били ефективни различни организационни структури. В тази статия накратко ще очетаем най-често срещаните от тях.

## Линейна структура



*Линейна организационна структура*

Тя възниква още в древността във военното дело на римляните. Най-малката единица, войниците, били групирани в центурии. Центуриите, ръководени от центуриони се групирани в кохорти, а те – във легиони. Всяка от тези формации, се е ръководела от генерали, офицери и подофицери, а на чело на легионите е бил императорът, който е имал върховна власт.

Характерно за този вид управленска структура е, че цялата власт е съсредоточена в едно лице, т.е. налице е централизация на управлението. Властта на мениджърите се предава от горе на долу по йерархичните нива на организацията. Често се използва от собственици на малък бизнес.

Връзките в този вид организация са линейни и вертикални. Мениджърите от високо равнище делегират права и задължения на тези от средно равнище. Мениджърите от средно равнище изпълняват поставените им задължения от тези на високо равнище и координират мениджърите от оперативно равнище. Всеки е отговорен пред намиращия се на нивото над него и независим от колегите си на неговото равнище.

Линейната структура е опростена и лесна за въвеждане. Отговорността е ясно дефинирана и всеки е наясно пред кого и за кого отговаря. Централизираното управление, упражнявания контрол и дефинираните отговорности спомагат за вземането на бързи и своевременни решения.

Претоварването на мениджърите и липсата на специализация са основните недостатъци на линейната структура. Всеки мениджър трябва да изпълнява различни функции едновременно, което води до претоварване и неефективно управление. Днешните бизнес организации се отличават със специализация на дейностите. Мениджърът отговаря за контрола и изпълнението на различни типове работа. Не е възможно той да бъде специалист във всяка една от тях, което често води до погрешни преценки.

## Функционална структура



*Функционална организационна структура*

Това е най-разпространената организационна структура в бизнеса, защото позволява специалистите в дадена област да упражняват властта си в съответния отдел. Начело на организацията стои президентът, а под него са топ мениджърите на съответните отдели като маркетинг, финанси, човешки ресурси и др. Тези отдели се управляват самостоятелно като служителите в отделите се ръководят и отчитат пред съответните топ мениджъри.

## Предимства

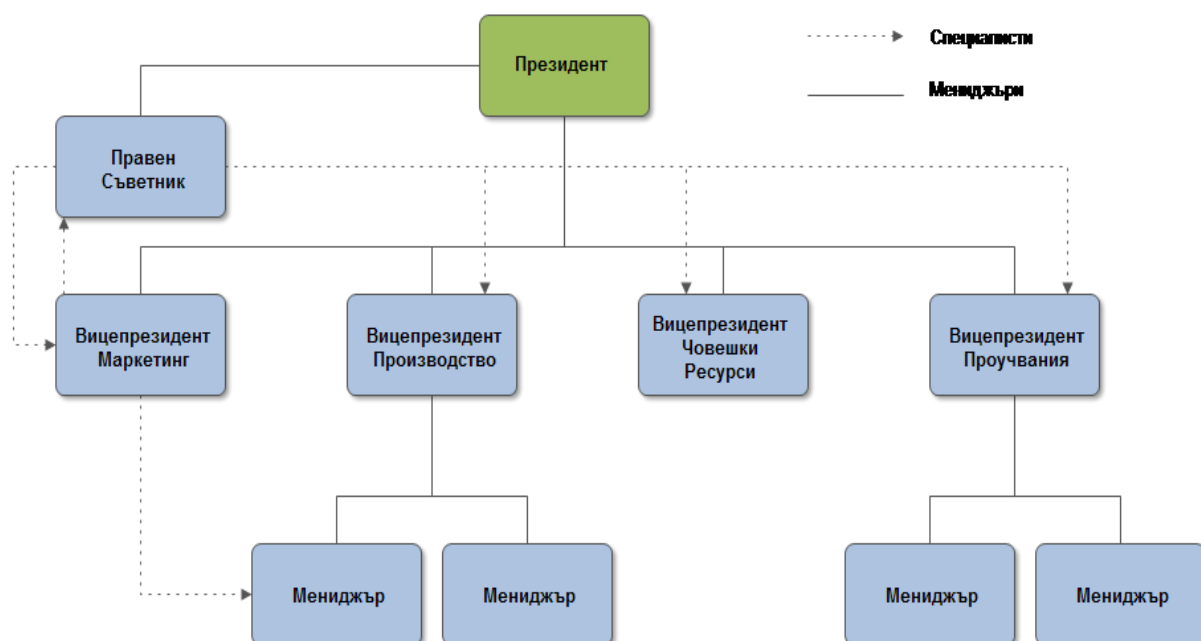
Функционалната структура води до повишаване на производителността на оперативно ниво, както и до повишаване на качеството на продуктите, защото всеки се занимава с това, в което е специализирал и ресурсите се разпределят по функции. Обхвата на длъжностите е значително по-голям, отколкото в линейната организационна структура. Поради широкия обхват служителите придобиват по-голям обем знания в конкретната

област и получават възможности за реализация и повишения. Връзките в структурата са ясно определени и всеки е наясно пред кого и за какво отговаря.

## Недостатъци

Чрез тази структура се придава усещане на работниците за принадлежност към определен отдел на компанията, което разграничава отделите. Това води до отслабване на комуникацията и координацията между тях. Специализацията на мениджърите и липсата на общи управленски умения ги съсредоточава върху функционалния им отдел и разграничава от това, което се случва в компанията.

## Линейно-щабна структура



*Линейно-щабна организационна структура*

Този вид структура е подобна на линейната. В линейната управленска структура, мениджърите имат пълна власт, докато при този вид структура, в управлението участват и щабове от специалисти. Те нямат власт и ролята им е да съветват линейните мениджърите по определени въпроси. По този начин се увеличава ефективността и производителността на организацията. Част от недостатъците на линейната структура се преодоляват като например, широкия обхват от знания, които мениджърите трябва да притежават. Много от средните и големите компании са приели този вид управленска структура.

Специализираните звена са групи от експерти, които подпомагат работата на мениджърите в цялата организация. Тяхната роля е важна, но второстепенна, тъй като не участват директно в управленския процес. Те са специализирани в извършването на определена функция и могат да изпълняват следните задачи:

**Съветват:** При нужда, мениджърите се обръщат към специалното звено за съвет по даден въпрос, но те сами вземат решенията. Пример за такива звена са правният отдел, ПР отделът и отделът за човешки ресурси.

**Подпомагат:** Осъществяват полезна за компанията дейност на всички нива. Например, отделът по човешки ресурси отговаря за подбора, обучението и мотивирането на служителите на всички равнища. Други подобни са отделът за развойна дейност, статистически отдел и др.

**Контролират:** Такова звено може да има делегирани властнически правомощия, за да осъществява контролна дейност на качеството и стандартите на производство.

## Предимства

Предимството на линейно-шабната управленска структура се състои в подобряването на управленските решения с помощта на експертите. По този начин се преодолява невъзможността на мениджърът да притежава познания във всички области. Той се съсредоточава върху това, което умее най-добре – води, ръководи и взема научно-обосновани и ефективни решения.

## Недостатъци

Основният недостатък на линейно-шабната структура е, че може да се появи конфликт между специализираното звено и линейните мениджъри. Въпреки, че е нормално при взаимоотношенията на хората да възникват конфликти, тези между двете звена могат да бъдат пагубни за организацията. Причини като застъпващи се правомощия, отговорност, злоупотреба със специализираното звено от страна на мениджърите и др. често водят до неразбирателство между двете звена.

Посоченият горе недостатък може да бъде преодолян като линейните мениджъри и специализираните щабове работят в екипи. Успеха на екипите зависи от това до каква степен се сработва екипа и повишава производителността и ефективността. Друг начин за преодоляване на недостатъците е като се очертаят ясни граници на правомощия, задължения и отговорности на мениджърите. По този начин всеки ще знае за какво отговаря и каква е неговата роля в организацията.

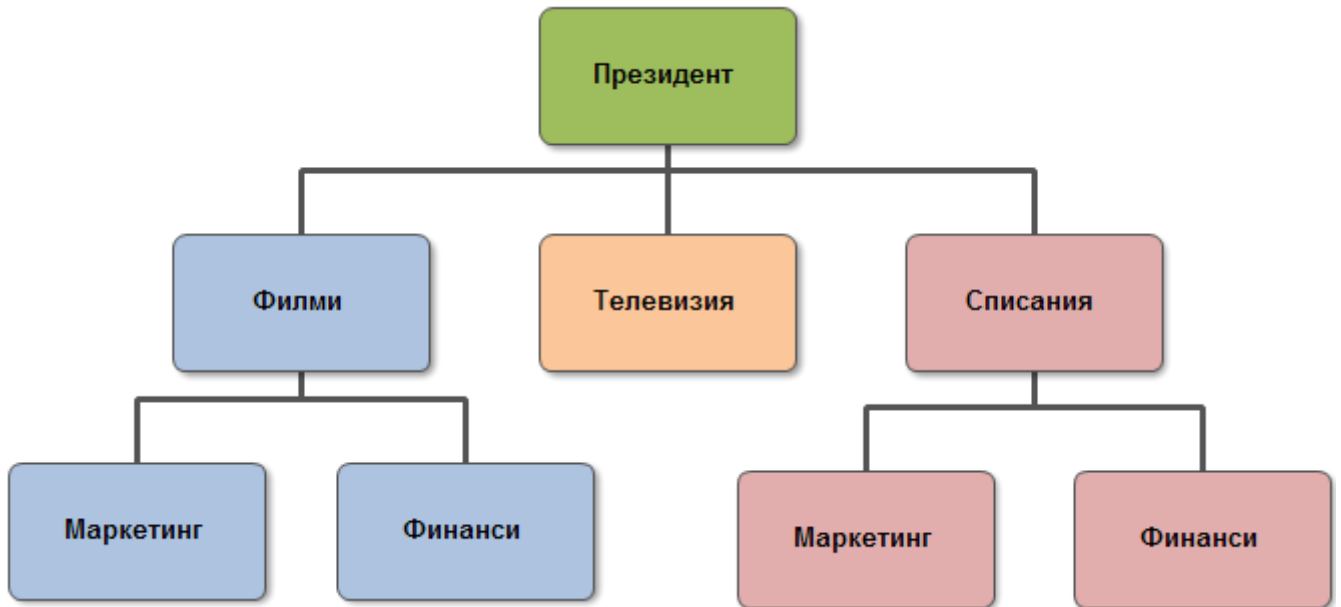
## Дивизионна структура

Това е една от най-използваните и най-ефективните структури, с оглед постигане целите на организацията. При нея служителите се групират според характеристиките на дейността, която извършват в отдели, департаменти, дивизии, в зависимост от продуктите, пазарите, клиентите и географските райони. Всеки департамент може да се разгледа като по-малка организация със свои собствени цели, стратегии и дейности.

Характерно за този вид структура е, че управлението е децентрализирано. Отделните департаменти имат до известна степен самостоятелно управление, което обаче трябва да е насочено към постигане на стратегическите цели на организацията.

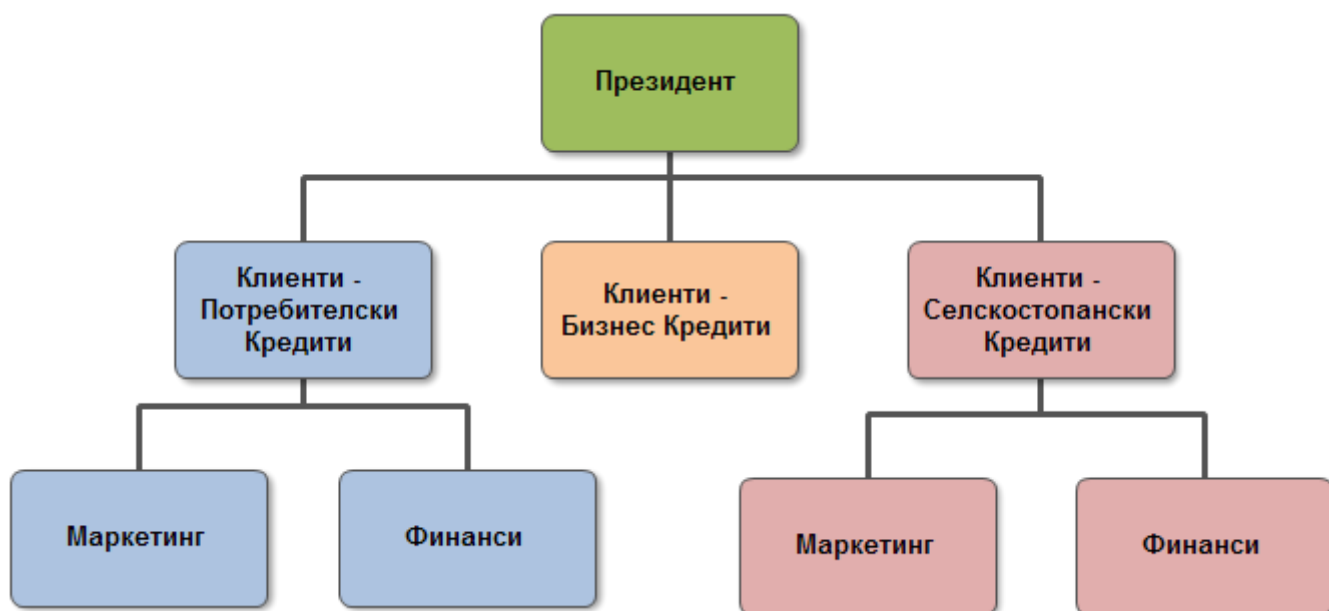
Най-често създаваните департаменти са:

**Според продукта:** Изграждат се в зависимост от вида на продуктите. Подходящи са за компании, които притежават богата гама от продукти и сред основните им цели за създаването и произвеждането на нови продукти и тяхното диверсифициране, разграничаване. Например, медийния гигант Time Warner има различни отдели за филми, телевизия, списания и т.н.



*Дивизионна организационна структура според продукта*

**Според клиентите:** Използват се от компании, които работят по различен начин с различните клиенти. Клиентите са основния фактор, по който се групират департаментите. Например, компания за производство на автомобили може да има отдели за работа с дистрибутори на автомобили, за потребители на камиони, за потребители на селскостопански машини и т.н. Банките, например, имат отдели за работа с потребители на бизнес кредити, потребителски кредити, селскостопански кредити и т.н.



*Дивизионна организационна структура според клиентите*

**Според географско разположение:** Ако организацията развива дейност в различни георграски региони, могат да се изградят департаменти за всеки отделен район. Подходящи са за транснационалните компании, които са с огромен размер. Например, компанията може да има департаменти за Европа, Северна Америка, Азия или за Западна, Източна и Централна Европа.

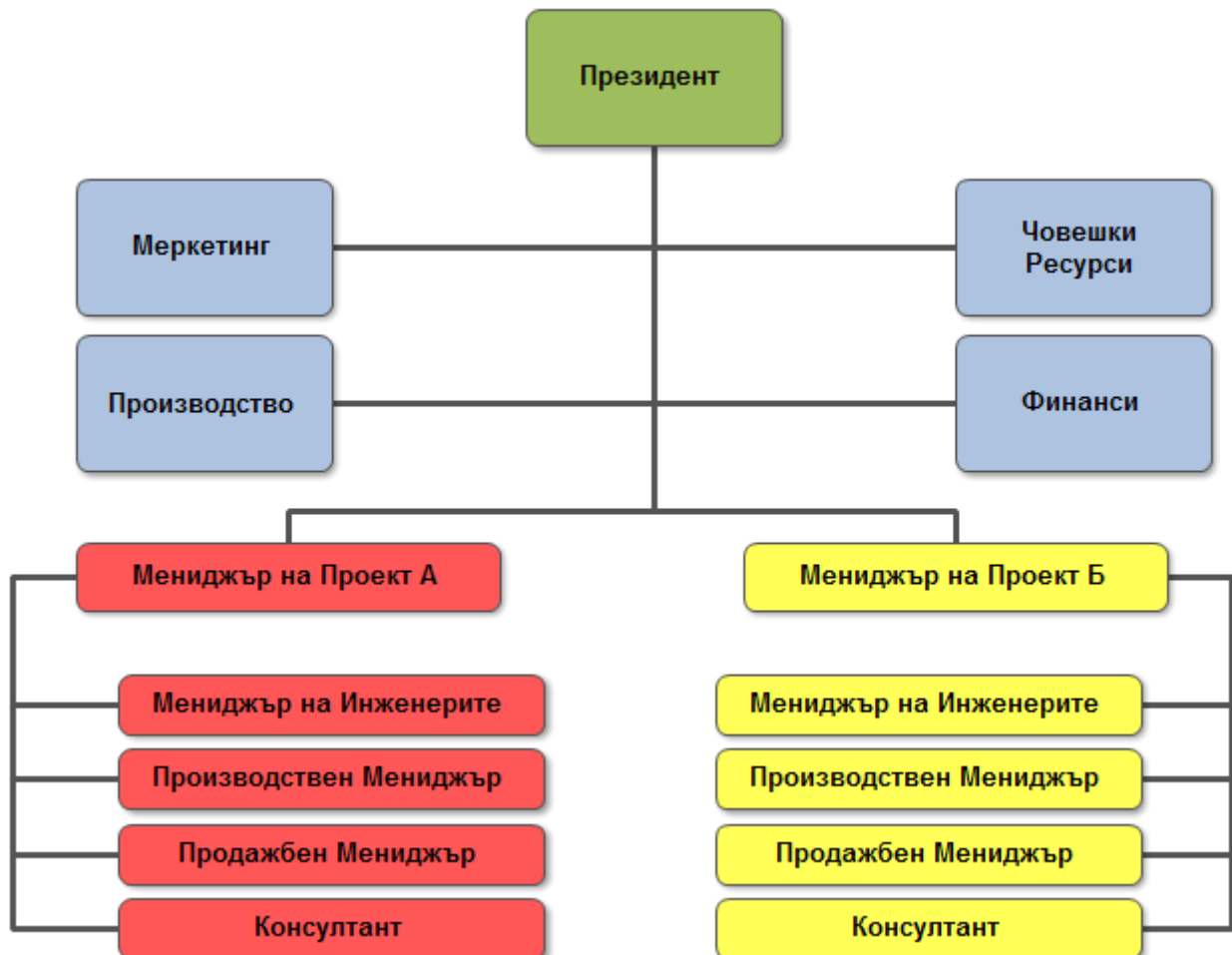


*Дивизионна организационна структура според географското положение*

**Според пазара:** Пазарно-ориентираната организационна структура може да има отделни департаменти за различните пазари, на които развива дейност, с оглед предоставяне на по-добро обслужване и продукти. Това могат да са потребителски,

бизнес и държавен пазар. Всеки департамент отговаря за разработката, производството, маркетинга и поддръжката на продукти за съответния пазар.

## Проектна структура



### *Проектна организационна структура*

Проектната структура е временна и се създава за определени проект и време. Ако целта на компанията е създаване на нов продукт, специалистите от другите департаменти, се включват в проектната структура и работят заедно. Когато проектът е завършен и продукта е създаден, специалистите се връщат към старата си работа и тази структура се закрива.

Тъй като проектната структура е самостоятелна, тя има свои топ мениджъри, финансиране, персонал, помещения и мениджъри на проекти.

Тази организационна структура се използва само за проекти. За целта, проектът трябва да е ясно определен, да са поставени цели и да е определен краен срок. Както вече споменахме, друго изискване е проектът да е с временен характер. Той трябва да е отделен, да не бъде част от ежедневните отговорности и задължения на работниците и

да предполага извършване на дейности, изискващи висока специализация на работниците.

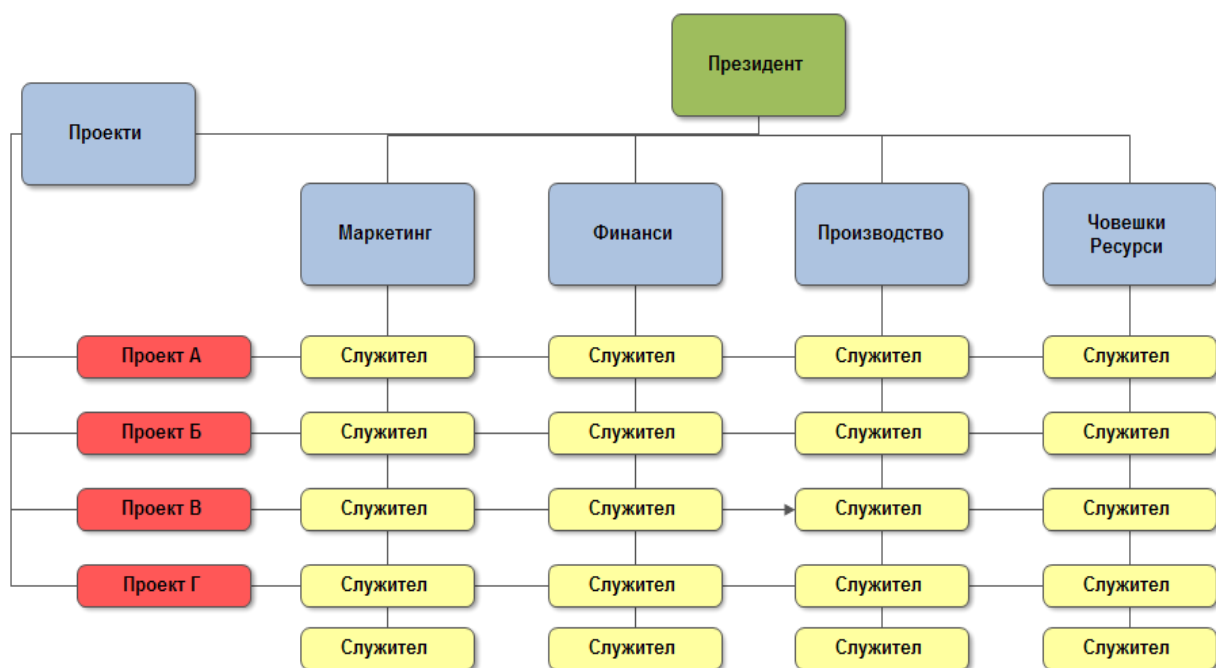
## Предимства

Сред предимствата на проектната структура е, че тя е лесна за разбиране, а отговорностите и задълженията са ясно определени. Всеки проект има отделно финансиране и структурата се оформя, според особеностите и изискванията на проекта.

## Недостатъци

Основен недостатък на тази управленска структура е, че е много скъпа за изграждане и функциониране. Всеки нов проект означава създаването на нов департамент. Отделите за различните проекти могат да се съревновават и по този начин целите на организацията да останат на заден план, и да се загуби фирмената култура.

## Матрична структура



*Матрична организационна структура*

Матричната структура комбинира в себе си функционалната и проектната и преодолява техните недостатъци. Характерно за нея е, че властта е разделена между функционалните и проектните мениджъри.

Проектните мениджъри отговарят за ръководенето и за разпределението на ресурсите, необходими за съответния проект. Те отговарят за завършването на проектите в срок,



както и то да бъде рамките на бюджета. Функционалните мениджъри са отговорни за осигуряването на специализирани кадри и следят за спазването на техническите характеристики на проектите. Компании като Microsoft и Hewlett Packard са внедрили успешно тази структура в организациите си.

## Предимства

Матричната организационна структура позволява да се използват споделени ресурси. Когато организацията няма необходимите ресурси за осъществяването на всички проекти, тя може да използва и да споделя уменията на по-малко специалисти в повече проекти. Например, ако компанията разработва 6 проекта, а може да си позволи да наеме само трима маркетингови специалисти, всеки от тях може да работи по 2 проекта.

Матричната структура е много гъвкава. Проектите могат да се започват, спират и възобновяват лесно. Обособяването на отделен департамент и на директор по проектите гарантира, че решенията за финансиране на проектите идват от високо равнище. Мениджърите на проектите се усъвършенстват, придобиват умения и опит в тяхното управление.

## Недостатъци

Необходимо е комуникацията в организацията да е добре развита. Може да съществува съревнование между отделните проекти, особено, ако са им необходими едни и същи кадри. Например, ако служител от финансовия отдел работи едновременно върху 2-3 проекта е трудно да се определи кой проект е с по-голям приоритет.

За да бъде внедрена успешно и да е ефективна матричната организационна структура е необходимо директорът по проектите да бъде изключително способен. Мениджърите на проектите трябва да бъдат специалисти и лидери, както и да бъдат възприемани като такива от останалите. Различните проекти трябва да имат самостоятелно финансиране, за да се избегне надпреварата за него. Също така средата, климата в организацията трябва да предразполага нейните служители да си съдействат, помагат и кооперират.