



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ”

ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

КАТЕДРА „ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ”

ЛЕКЦИЯ № 2

ЗА ДИСТАНЦИОННА САМОПОДГОТОВКА ПО УЧЕБНА ДИСЦИПЛИНА
„ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО”

ЗА СТУДЕНТИ ОТ СПЕЦИАЛНОСТ
„ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ И ЗДРАВЕН МЕНИДЖМЪНТ”

ТЕМА: Организация, управление, мениджър. Съвременни подходи в
управлението на организациите

РАЗРАБОТИЛ: доц. Жасмин Караджа, дм

Гр. Плевен

2017 г.

Лекция 2

Организация, управление, мениджър. Съвременни подходи в управлението на организациите (лекция 2 часа)

Управление на организацията – същност. Нива на управление. Мениджър и лидер – характеристика, сходства и различия. Дейности, извършвани от мениджърите. Роли на мениджъра. Умения на мениджъра. Подходи в управлението на организацията: процесен, системен, ситуационен, ресурсен.

Организацията, най-общо, е формална група от хора, които се стремят към общи цели. Думата произлиза от гръцкото ὄργανον "òrganon", което пък произлиза от ἔργον "èrgon" - работа, действие. Една организация е социална договореност, която преследва колективни цели, контролира собствените си резултати и има граници, които я отделят от средата ѝ.

В социалните науки, организациите са обект на изследване на редица дисциплини, сред които най-често са социология, икономика, политически науки, психология, управление и организационна комуникация. По-разширеният анализ е известен като организационна структура, организационни науки, организационно поведение или анализ на организацията. Съществуват редица гледни точки, някои от които са по-застъпени:

- Организацията като **процес** - акцентира се на съвкупността от задачи и действия, които формират организацията като единно цяло;
- От **функционална гледна точка** - акцентира се върху това как единици като бизнеса и държавата биват използвани;
- От **институционална гледна точка** - организацията се разглежда като целево обвързана структура с обществена значимост.

В правен аспект, организацията може да бъде със стопанска или нестопанска цел. В България са известни: федерация, конфедерация, асоциация, сдружение, обединение, съюз, търговско предприятие и др.

Определения за организация:

- ✓ Организацията е социална единица на обществото. (А. Етциони)
- ✓ Организацията е съзнателно създадена логическа система за власт. (Д. Кингдън)
- ✓ Съвкупност от дейности, чиято задача е да заменят усилията и знанията на един индивид с по-специализираните усилия и знания на голямо множество от хора. (Дж. Голбрайт)
- ✓ Съвкупност от множество роли, свързани в единно цяло. (К. Боулдинг)
- ✓ Целенасочена структурирана система от хора, създадена като инструмент за упражняване на социално господство. (Г. Бюшгес) [3]

На основата на тези определения, като има предвид и произхода на организацията и нейните особености, проф. д-р Благой Колев дава следното определение за организацията:

„ **Организация** е всяко човешко обединение, което е съзнателно и рационално създадено като звено в общественото разделение на труда, има целева обвързаност, официализиран статут, йерархия и е с относително самостоятелно обособени параметри от обществото. “

— Икономическа социология, проф. д. ик. н. Ташо Пачев и проф. д-р Благой Колев, С., 2005 г., с. 214, УИ "Стопанство"

Организацията като процес

Процесът представлява взаимосвързани или взаимовъздействащи си дейности, които преобразуват входните елементи в изходни резултати. На входа на всеки процес се определят изискванията към продукта, като се

планират и ресурсите необходими за неговото създаване. Входните и изходните елементи могат да бъдат материални - материали, оборудване, компоненти и нематериални – услуги, енергия, информация. Освен това на изхода е възможно да се генерират непредвидени елементи - отпадъци, замърсяване, които също трябва да се вземат под внимание при управление на процеса. Едва когато се определят всички изброени елементи се преминава към изпълнение на дейностите по процеса, които могат да бъдат различни, в зависимост от обхвата и целта на процеса.

Всеки процес има цел, която трябва да бъде в съответствие с целите, обхвата и сложността на организацията. Процесите в организацията трябва да бъдат проектирани по такъв начин, че да осигуряват стойност за нея. Много често изходите на един процес се превръщат във вход за друг. Особеността на тази свързаност предполага, че дори и малка промяна в един процес оказва влияние върху останалите. Всяка организация трябва да определи своите процеси и връзките между тях. В някои случаи процесите ще бъдат строго специфични и характерни само за конкретна организация, а в други - типични за повечето организации, независимо от дейността им, като:

- процеси, свързани с управлението на организацията - това са процесите, осигуряващи стратегическото планиране на организацията, създаване на политики, определяне на цели, осигуряване на комуникация, провеждане на прегледи от ръководството;
- процеси, свързани с управлението на ресурсите - процеси, насочени към осигуряването и управлението на ресурсите в организацията за постигане на желаните цели;
- процеси, свързани с осъществяването на дейността и постигането на желаните резултати;

- процеси, свързани с измерване, анализ и подобряване - това са процесите, необходими за измерване и събиране на данни за анализ на ефективността и откриване на възможности за подобряване. Към тях се отнасят процесите - измерване, наблюдение, одит, коригиращи и превантивни действия. Характерното за тези процеси е, че те предоставят входна информация за останалите процеси и дават насоки за тяхното подобряване.

Процесният подход е мощно средство за организиране и управление на дейности за създаване на стойност за клиентите и другите заинтересовани страни. Основното предимство на процесния подход е, че дава възможност за управление и контрол на взаимодействието между процесите и функционалната йерархия в организацията.

Повечето организации са структурирани в йерархия на функционални звена. Те се управляват вертикално, като отговорността за планирания изходен резултат е разпределена между функционалните звена. По този начин ръководителите на съответните функционални звена не винаги имат видимост и досег до крайния клиент или заинтересована страна. Така, дейностите се управляват и проблемите, които възникват вътре в звеното се разрешават с фокус към функцията, а не към крайния резултат.

Процесният подход въвежда хоризонтално управление, което преминава бариерите между различните функционални звена и ги обединява към постигането на основните цели на организацията.

Така всеки вижда крайната цел и решенията, които взема са насочени към нейното постигане. Въвеждането на процесния подход води до подобряване на изпълнението, защото процесите се управляват като система с ясен фокус върху целта и създаването на добавена стойност.

I. Определяне на процесите в организацията

1. Определяне на мисията и визията на организацията - определяне на изискванията, потребностите и очакванията на клиентите и заинтересованите страни.
2. Определяне на политиката и целите на организацията - на базата на анализа на изискванията, потребностите и очакванията на клиентите и заинтересованите страни се определят политиката и целите на организацията.
3. Определяне на процесите в организацията - определяне на всички процеси необходими за постигане на поставените цели. Процесите включват както типичните за всяка организация - управление, ресурси, реализация, измерване и анализ, така и специфичните, свързани с конкретната дейност. На този етап се определят технологичните входове и изходи, включително с доставчици и други заинтересовани страни(например външни изпълнители на процеси).
4. Определяне на последователността на процесите - каква е последователността и взаимодействието между определените в т.3 процеси. При описанието трябва да се вземе предвид следното:
 - кой е клиентът на всеки процес?
 - какви са входовете и изходите?
 - кои процеси си взаимодействат и по какъв начин?
 - какви са рисковете и възможностите?
 - какви са пресечните точки?
 - каква е последователността и продължителността?
 - каква е ефективността и ефикасността на последователността?

5. Определяне на отговорник - определяне на роли и отговорности за всеки процес, с цел осигуряване на изпълнението, поддържането и подобряването му.
6. Документиране на процесите - определяне на тези процеси, които трябва да бъдат документирани, като целта е да се осигури яснота, постоянна и стабилна работа на процесите, а не да се създаде система от документи. Степента и начинът на документирание на процесите се определя от:
 - размера на организацията и нивото на зрялост;
 - предмета на дейност;
 - сложността на процесите и техните взаимодействия;
 - критичността на процесите;
 - наличието на компетентни лица.

За документирането на процесите могат да бъдат използвани различни методи като графични изображения, писмени инструкции, списъци, диаграми, визуални медии, или електронни методи.

II. Планиране на процес

1. Определяне на дейностите - определяне на дейностите в рамките на процеса, необходими за постигане на желаня резултат от процеса. На този етап се определят:
 1. какви са входовете и изходите на процеса;
 2. дейностите за трансформиране на входните елементи в изходни;
 3. последователността и взаимодействието в рамките на процеса;
 4. начинът на извършване на всяка дейност в рамките на процеса.
2. Определяне на отговорностите и пълномощията за съответния процес.

3. Определяне на рисковете и благоприятните възможности - определяне на действия за реагиране на идентифицираните рискове и възможности.
4. Определяне на изискванията за наблюдение и измерване - как и къде трябва да се извършва наблюдение и измерване. При определяне на критериите за извършване на наблюдение и измерване и свързаните с тях показатели за изпълнение, водещото е осигуряването на контрол и откриване на възможности за подобряване. На този етап се определя необходимостта от поддържането на документирана информация, чрез която да се оцени ефективността и ефикасността на процеса. Видът и формата на събираната информация се определя в зависимост от степента на зрялост на организацията и нейната култура. Тя може да се отнася до:
 - съответствието с изискванията;
 - удовлетвореността на клиентите и другите заинтересовани страни;
 - представяне на доставчик, подизпълнител;
 - генериране на отпадъци;
 - безопасност при работа;
 - производствени разходи и др.
5. Ресурси - определяне на ресурсите, необходими за нормалното протичане на всеки процес. Ресурсите могат да включват:
 - човешки ресурси;
 - инфраструктура и работна среда;
 - информация и знания;
 - природните ресурси;
 - материали;
 - финансови ресурси.

7. Проверка на изпълнението - проверка за това, че процесът постига поставените цели. Освен това е необходимо да се провери съответствието на характеристиките на процесите с целите на организацията. Ако има несъответствия се определят допълнителни/коригиращи действия в т.1. за подобряване на процеса.

III. Изпълнение и измерване на процеса

Изпълнение на процесите и техните дейности, както е планирано. При изпълнението на дейностите по процеса е необходимо да се предприемат действия, които да водят до подобряване изпълнението и могат да включват:

- осигуряване на по-добра комуникация и разбиране на процеса;
- осъзнаване и приобщаване на персонала;
- управление на промяната;
- участие в управлението;
- прилагане на подходящи дейности за преглед на изпълнението.

На този етап се контролира и наблюдава изпълнението в съответствие с планираното, за да се осигури постигането на желаните резултати.

IV. Анализ на процеса

Какво е постигнато? За да се разбере е необходимо анализиране на резултатите и данните от наблюдението. В някои случаи е наложително използването на статистически методи.

Дали процесът е постигнал целта? Анализът на резултатите ще даде отговор на този въпрос. За целта се сравнява информацията за постигнатото с предварително планираното. Така се определя степента на ефективност и

ефикасност на процеса и при необходимост се определят коригиращи действия и/или действия за неговото подобряване.

V. Коригиращи действия и подобряване на процеса

В практиката, коригиращите действия често пъти биват пренебрегвани и подценявани. В повечето случаи се отстранява проблема без да се обръща внимание на истинските причини, които са го предизвикали. За да се избегне това е необходимо създаване на метод или регламент за тяхното прилагане, който да включва идентифициране и премахване на първопричината за възникналия проблем.

Не по-малко важен е моментът с ефективността на предприетите действия. Задължително се извършва проверка за ефективност на коригиращите действия, за да се осигури, че проблемът е отстранен адекватно и няма да се повтори.

Когато резултатите от анализа покажат, че планираните цели на процеса се постигат и изисквания са изпълнени, организацията трябва да насочи усилията си към действия за подобряване на процеса (опростяване, подобряване и повишаване на ефективността, намаляване на времето на процеса, ако е приложимо). За прилагане на подобрения отново е необходим регламент и проверка за ефективност.

Организацията от функционална гледна точка

Организацията представлява мястото, където се извява мениджърът. Тя е неговият свят. Тя е причината, която обуславя съществуването на мениджмънт. Организациите, които имат комплекс от взаимно свързани цели, се определят като сложни.

Всички сложни организации имат следните общи характеристики:

- Наличие на ресурси - за постигане на целите всяка организация разполага с ресурси- материални, човешки, финансови и др.;
- Зависимост от външната среда - по отношение на ресурсите, клиентите и потребителите;
- Разделение на труда - то бива хоризонтално и вертикално разделение на труда. Хоризонталното разделение на труда съществува между паралелно функциониращи подразделения вътре в организацията. В големите организации хоризонталното разделение на труда се извършва по пътя на създаване на служби, отдели и др., които имат конкретни цели. Вертикалното разделение на труда предполага координиране на работата на съставните части на организацията, разположени по йерархичните нива;
- Необходимост от управление - въпреки, че всяка структурна единица в организацията има своите конкретни цели тяхната дейност се нуждае от управление за постигане на общите цели.

Всички организации са социотехнически системи т.е. включват структура, хора, технология, цели и задачи. Те са открити системи. В литературата съществуват множество подходи за изграждане на различни видове организации. При традиционния подход се разграничават три вида организации: предприятия и фирми (производствени, търговски, обслужващи и др.); учреждения (финансови, културни, научни, медицински и др.); обществени организации (доброволни, профсъюзни, религиозни и др.)

Вторият подход е свързан с разделяне на организациите на основа на обществените отношения: икономически, социални, културни и др. Във всеки един от тези типове организации има сходство по отношение на целите и функциите.

Съществува класификация, която разделя организациите на три основни групи:

- Доброволни - членовете доброволно се обединяват (политически партии, професионални съюзи, клубове и др.)
- Принудителни - членовете принудително се обединяват (болници, затвори и др.)
- Утилитарни - членовете се обединяват за постигане на общи и индивидуални цели (предприятия, фирми, асоциации и др.)

Класификация на организациите

А



Б



Организационната функция може да се дефинира като използване на организационните ресурси за постигане на стратегическите цели на организацията, което се изразява в:

- разделение на труда на равнището на подразделения, отдели и видове дейност;
- формиране на структура на властта;
- формиране на механизми за координация за изпълнението на различни задачи.

Важна задача в рамките на организационната функция е създаването на организационната структура. Тя може да се дефинира като модел на длъжностите и на групите от длъжности в организацията.

Характеристики на организационната структура:

- изразява разделението на труда и степента на специализация възпрети от организацията;
- предопределя формалните взаимодействия и взаимоотношения между отделните сътрудници и между отделите;
- създава условия всеки работник да разбира какво трябва да прави с кого трябва да сътрудничи;
- създава условия за контролиране поведението на работещите в организацията;
- предполага задаването на устойчиви и регулярно възобновяване форми на дейности.

Организацията от институционална гледна точка

Проблемът за разликата между институция и организация е дискусионен. Най-често институцията се приема като синоним на организацията. Това се дължи на няколко причини. Организацията подобно на институцията е базов тип общност. Тя е форма на съвместна дейност на хора, притежаващи статуси и изпълняващи роли, съответстващи на предварително поставени цели. Следва, че разлика между организация и институция не съществува. Но ако всички институции са организации, не всички организации са институции.

Понятието “институция” има латински произход. В буквален превод *institutio* означава учреждение. Според нобеловия лауреат Дъглас Сесил Норт "Институциите са изобретение на човека, създаващи принуда за политическо, икономическо и обществено взаимодействие между хората“. Институциите са ограничения, изобретени от самите хора, които формират взаимодействието помежду им. Във всекидневния живот „институция“ се

употребява с две значения. Според първото е вид учебно заведение, за полувисше и висше образование, повишаване на квалификацията и т. н. Второто значение е учреждение, оказващо определен вид административна услуга. Както в първото, така и във второто значение, дейността на хората се осъществява в съответствие със строго определени правила и норми. Последните биват два вида - общи за всички институции и специфични за всяка една от тях. Специфичните правила и норми са съобразени с предназначението и функциите, които конкретно изпълнява отделната институция. Както общите, така и специфичните правила и норми, определят компетенцията на институцията и допустимите граници на поведението на хората, работещи в тях. Формалният статус, който те имат, определя параметрите на тези граници.

Причините за възникването на институциите са много на брой и различни по характер. Обикновено биват икономически, социални, политически, юридически и др. Характерът на причините определя характера на институцията. Понятието "институция" е научна абстракция с важно познавателно значение. То позволява да се установят общите качества, които притежават всички институции, независимо от сферата, в която съществуват и дейностите, които осъществяват. На тази основа се разкриват специфичните качества, по които се различават отделните институции.

Кои са общите характеристики на всички институции? Общото е, че са исторически възникнали социални образования. Притежават висока степен на организираност, устойчива структура и интегрираност на съставлящите я елементи. Накрая изпълняват функции, съответстващи на обществените потребности.

Социалната същност на институциите са хората, дейността, която изпълняват и отношенията, които осъществяват в съответствие със системата

от статуси, които притежават. Всяка институция има специфична нормативна и ценностна система, която регулира човешкото поведение. Тя бива формална и неформална. Първата намира израз в писани правила и норми, заповеди, разпореждания. Втората се изразява в традиции, вярвания, символи. Формалната нормативна и ценностна система регулира официалните отношения на хората в институцията, които са еднорангови и разнорангови. За разлика от нея неформалната регулира неофициалните отношения. Последните също играят важна роля за нормалното функциониране на институцията, за социализирането на нейния персонал.

Институциите съответстват на социалния ред в обществата, намират се под въздействието на социалните промени. Те са тяхно микроотражение. Обществото функционира чрез своите институции.

Три са основните **функции**, които изпълняват всички институции. Първата е **регулираща**. Изразява се в социалния контрол, който осъществяват. Втората функция е **транслиращата**. Изразява се в натрупан опит и знания. Третата функция е **комуникативната**. Нейната същност се свежда до размяна на информация между звената, формиращи институцията, между институциите и между тях и заобикалящата ги социална среда. Наред с тези общи функции всяка институция осъществява присъщи само на нея функции. Икономическите институции изпълняват функции, свързани с производството, разпределението и обръщението на материални блага, нужни за задоволяване на обществени и лични потребности. Политическите институции изпълняват функции, свързани със създаването на закони и на условия за тяхното спазване.

Следователно, институцията е динамично развиваща се обществено организирана форма на социално битие, която реализира цели, свързани със задоволяване на осъзнати потребности. Тя е сложна съвкупност от

формализирани и йерархиризирани статуси и роли, норми на поведение на хората и групите, което придава на обществото устойчивост и социален ред. Институцията е и стандартизиран модел на социално поведение, който се характеризира с координация и контрол.

Когато дадена потребност престане да съществува, заедно с нея преустановява съществуването и институцията, която я задоволява. В социалната действителност потребностите се променят. Заедно с тях се променят и самите институции. Възможни са промени в тяхната структура, цели, ценности.

Появата на нови институции преминава през следните етапи:

- а) възникване на потребности, чието задоволяване изисква съвместни организирани действия;
- б) формиране на общи цели;
- в) възникване на социални норми и правила в практическата дейност;
- г) установяване на система от санкции за поддържане на нормите и правилата;
- д) създаване на система от статуси и роли, включващи всички членове на институцията.

Функционалният подход обособява две групи институции - монофункционални и полифункционални. Към първата група се отнасят тези, които изпълняват само една функция или прости институции. Към втората група са тези, които изпълняват две и повече функции, сложни институции.

Друг критерий, по който могат да се класифицират социалните институции, е обществената сфера на дейност. Съществуват следните групи институции:

- институции на икономическата сфера;
- институции на политическата сфера;

- институции на културно-възпитателната сфера;
- институции на социалната сфера.

Институцията пазар е концентриран израз на икономическия ред в обществото, изграден от строго определени образци на поведение. Фундаментите на институцията пазар са частната собственост върху средствата за производство, силите на търсенето и предлагането, наемният труд, парите и икономическата свобода на индивидите.

Финансовите институции са важна съставна част на икономическата система. Основни финансови институции са банките. Освен банковите съществуват и небанкови финансови институции – застрахователни и осигурителни компании, пенсионни фондове, кредитни съюзи, благотворителни фондове.

Държавата като неспецифична икономическа институция изпълнява и важни икономически функции. Сред тях са създаването на закони и контрол по спазването им, организацията на паричното обръщение; поддържането и разширяването на икономическата и социалната инфраструктура; преразпределението на значителна част от националния доход и др.

Социалните институции представляват основните структурни единици на всяко общество. Те посрещат неговите базисни нужди, като ориентират и интегрират индивидуалните действия към колективно значимите цели. Социалните институции са универсални, трайни социокултурни структури със съответни и адекватни функции и жизненоважни потребности на хората в едно общество.

Всички сложни (съвременни, модерни) организации притежават следните общи характеристики: ресурси (хора, капитали, материали, технология и информация); зависимост от външната среда (доставчици, закони и държавни органи, потребители, конкуренти, технология,

икономически условия); зависимост от вътрешната среда (стратегия, цели, структура, задачи, технология, хора, корпоративна култура и др.); хоризонтално разпределение на труда; вертикално разпределение на труда.

Теорията на стопанското управление приема, че един ръководител може пряко да управлява до 8 души, но това зависи от квалификацията му, класификацията на подчинените, характера на дейността им, характера на изпълняваните функции от организацията.

Във всяка организация са налице три вида управленски връзки:

1. линейни връзки – изразяват субординацията на управлението, те са регламентирани, задължителни, вертикални, командни;
2. функционални – ясно регламентирани и задължителни за спазване;
3. на сътрудничество – нерегламентирани, незадължителни, на базата на неформални отношения.

Основни (класически) видове организационни структури на управление:

Линейна структура на управление. Всички управленски дейности се изпълняват от един човек.

Основни предимства:

- точно разграничаване на права и отговорности
- надеждни комуникации
- подходяща за решаване на рутинни задачи
- прости и ясни връзки между управленските нива
- възможности за бързо вземане на решения
- ръководителят е изцяло и напълно отговорен за своята работа

Недостатъци:

- претоварват се ръководителите

- претоварени комуникационни канали
- опасност от бюрократизиране
- ръководителят не е в състояние и не може да бъде компетентен по всички проблеми
- трудна приспособимост към изпълнение на нови задачи и отговорности
- при отсъствие на ръководителя възникват трудности
- липсват възможности за развитие
- отсъствие на възможности за координация

Функционална структура. Има функционален ръководител – човек, който управлява всички звена, но само в рамките на неговата функция. Има разделение на управленския труд.

Предимства:

- повишава се компетентността на управлението поради специализация
- по-добро разпределение на управленския труд
- възможности за специализация и квалификация
- обхващат всички управленски функции

Недостатъци:

- нарушава се единството на разпоредителство
- липса на ясно разграничена отговорност
- сложни връзки и трудна координация

Линейно–функционална структура. Тази структура съчетава елементи от предходните. Създадените функционални звена обслужват линейните ръководители

Предимства:

- повишава се качеството на взетите решения, защото не се взема само от един ръководител, а се подготвя от кръг специалисти ;

- улеснява се работата на линейните ръководители;
- голяма част от дейността се поема от специалисти

Недостатъци:

- забавя се процесът на вземане на управленски решения
- съществува опасност от прекомерно разрастване на управленски звена

Функционално–ориентирана структура. Тази структура се прилага от организации, които са насочили своята дейност към няколко основни функционални направления. Има малко централни звена, обикновено две: персонал и стратегически отдел. Формират се четири основни направления: маркетинг (продажби), инженерингово, производствено и финансово. Във всяко направление има отдел за планиране.

Предимства:

- висока степен на специализация
- структурата може сравнително бързо и лесно да бъде променяна

Недостатъци:

- прекалена централизация
- липсват хоризонтални връзки (няма вътрешна динамика)

Териториално–ориентирана структура. Тези структури се прилагат от организации, които извършват една и съща дейност, но в различни райони. Съществуват 4 централни звена: маркетинг, персонал, логистика, финанси. Всяко от териториалните поделения има отделна структура: персонал, инженеринг, производство (продажби), финанси.

Предимства:

- дава възможност за използване на местните възможности – суровини, пазари, инфраструктура и др.

- значителна самостоятелност на отделните подразделения, което ги прави по-ефективни
- евентуално влошената работа на едно звено няма да влоши работата на останалите.

Недостатъци:

- сложна и трудна координация
- -липсват звена, които да осъществяват общи децентрализирани функции

Производствено–ориентирана структура. Тези структури се прилагат от организации, които произвеждат няколко продукти или продуктови групи, но с общи елементи. Те са децентрализирани. Всяко подразделение има еднаква структура.

Предимства:

- значителна производствена, икономическа и организационна обособеност, осигуряваща ефективност
- възможности за сравнително бързи реструктуриране

Недостатъци:

- трудности при използването на общи за организацията ресурси
- трудности при координацията между звената

Структура, ориентирана към клиенти. Тази структура се прилага от организации (предимно от непроизводствената сфера), чиято дейност е насочена към обслужване на голям брой клиенти или предоставяне на услуги (обслужване на граждани, фирми, организации с идеална цел, недвижими имоти, селскостопански обекти).

Предимства:

- компетентно и своевременно обслужване на редица клиенти
- възможности за професионализъм на персонала

Недостатъци:

- трудно се дефинират точните групи клиенти
- трудно се разпределят и оптимизират между отделните звена общи финансови ресурси

Структура на маркетингов принцип. Тази структура се използва от организации (търговски най-често), които извършват една и съща дейност, но по различни канали, напр. за търговци на едро, аптеки, болници, производители и т.н.

Организациите са инструменти, създадени за постигането на набор от цели. Работата и отговорността на ръководителите е да определят целите на организацията и да вземат решения по какъв начин да ги постигнат и/или реализират.

Всяка организация се нуждае от **ръководител** поради това, че:

- ръководителите са отговорни за осъществяване изпълнението на основната цел на организацията – ефективно производство на стоки и доставка на услуги;
- ръководителите проектират и поддържат стабилността на функциониране на организацията;
- ръководителите подбират стратегии, необходими за поддържане на адаптивността на организацията към променящата се външна среда;
- ръководителите се грижат организацията да защитава интересите на хората, които я контролират;
- ръководителите са ключовата информационна връзка между организацията и нейната външна среда;
- ръководителите притежават формална власт и са отговорни за действията и запазване статуквото в организацията.

Разграничаването на трите равнища на управление подпомага определянето на основните задачи на мениджърите на различните нива на организацията. В съвременните организации широко се използват термини като висш мениджмънт, средно равнище на мениджмънт и първо (основно) равнище на мениджмънт. Както се вижда от следващата схема, висшият мениджмънт съответства на етическото ниво, средното ниво на мениджмънт на техническото равнище, а основното равнище на мениджмънт - на нивото на производствените операции.

Схема 1. Мениджърите и равнищата на управление



Основната задача в дейността на всеки мениджър зависи неговото равнище в организацията. На практика организациите използват различна названия, с които определят мениджърите от различни равнища на управление.

Мениджърите на различни равнища на организацията
в три типа организации

тип организация равнище на управление	Стопанска	Образователна	Правителствена
Най-високо	Изпълнителен директор	Председател	Правителствен секретар
Средно	Директор / управител	Зам. Директор / декан	Директор подразделение
Основно	Началник цех	Ръководител катедра	Програмен координатор

Между работата на мениджърите на определено равнище, което заемат в различните типове организации съществуват определени сходства. Същевременно съществуват и различия, породени от уникалността на организацията и взаимодействието ѝ със средата, в която тя съществува.

Качествата на мениджърите

Базисните качества, от които всички мениджъри се нуждаят са: човешки, технически и интелектуални. За различните равнища на управление в организацията е нужна различна комбинация от качества.

Основни качества на мениджърите

висш мениджмънт	средно равнище на мениджмънт	основен мениджмънт
интелектуални	интелектуални	интелектуални
човешки	човешки	човешки
технически	технически	технически

Човешките качества отразяват способността на мениджъра да ръководи и представляват способност за съвместна работа, за общуване и разбиране на другите. Те могат да бъдат класирани в две групи: Вродени качества (логическо и абстрактно мислене; наблюдателност и памет; способност за концентрация; фантазия и творчество) и Придобити качества (решителност, динамика, самоувереност, надеждност, ораторски качества).

Техническите качества включват способността да се използват специфични знания, техники и ресурси в процеса на работата. Главните счетоводители, техническите директори или специалистите по маркетинг, трябва да притежават професионалните умения на хората, които управляват, за да могат да изпълнят управленските си задачи.

Интелектуалните качества се свеждат до способността да се вижда цялата картина, сложността на цялостната организация и как се сглобяват отделните ѝ части. Мениджъри с концептуални качества познават и разбират всички дейности и интереси в организацията, както и начина, по който те се свързват помежду си. Ключови думи за интелектуалните умения на съвременните мениджъри са: стратегическо мислене, познаване и използване на съвременния маркетинг, предприемчивост, иновативност /към нови технологии и материали/, гъвкавост и адаптивност.

И трите вида управленски качества са изключително важни за постигане на ефективна дейност. Относителната значимост на трите типа качества е различна за мениджърите от различните равнища в организацията. Чисто човешките качества са от изключителна важност за ниските равнища на управление. Важността на интелектуалните качества нараства успоредно с издигането по стълбата на управлението и са най-важни за висшия мениджмънт. Техническите умения са необходими за всяко ниво на управление, но са най-критични за ефективността на работата на

мениджърите от средното равнище. Към техническото равнище на управление на производителните организации например се отнасят различни специализирани отдели като: производствен, технически, правен, маркетинг и др.

Роли на мениджърите. Мениджърите изпълняват 10 различни, но тясно свързани роли. Те могат да се обособят в три различни групи: с междуличностни отношения, с информацията и с вземането на решения.

1. Роли, **свързани с междуличностните отношения.** Тези роли се фокусират върху междуличностните отношения. От формалната власт произтичат три роли: на фигурант, водач и посредник. Приемайки всяка една от тях, мениджърът може да се придвижи към информационните роли, които от своя страна го водят пряко към ролите, свързани с вземането на решения.

Всички мениджърски постове предполагат някои задължения, които по характер са символични, даже церемониални, роля на фигурант (раздаване на дипломите от декана, връчване на награди при пенсиониране и т.н.). Мениджърът в ролята на водач трябва да насочва и координира дейността на подчинените си. Ролята на водач предполага и упражняване на контрол, за да се осигури нещата да вървят по плана. В ролята на свързващо звено, мениджърът е въввлечен в междуличностни отношения, излизащи извън територията, в която се осъществява регулирането им. Това може да включва контакти и вътре в организацията и извън нея. В рамките на организацията, мениджърите трябва да взаимодействат с много други мениджъри и индивиди.

2. Роли, **свързани с информацията.** Тази група роли превръща мениджърите в централно лице, получаващо и изпращащо нерутинна информация. Междуличностните контакти помагат на мениджъра да събира и получава информация в ролята на контролор и да предава тази

информация, изпълнявайки ролята на разпространител на информация и говорител.

Ролята на контролър включва изследване на средата с събиране на информация за промените, възможностите и немите, които могат да окажат влияние върху производствената единица. Формалните и неформалните и неформалните контакти, които се създават при изпълнение ролята на свързващо звено, обикновено са много полезни при тази роля.

Ролята на разпространител на информация включва предоставяне на подчинените на важна или приоритетна информация, която обикновено те не знаят или не биха могли самостоятелно да придобият (напр. изпълнителният директор на болница контактува с ръководителите на клиници/отделения, които инструктират ръководителите на сектори за наличие на проблеми, свързани с използваемостта на болничните легла).

В ролята на говорител, мениджърът представя своето звено пред други хора. Това представителство може да бъде вътрешно (мениджърът представя въпроса за увеличаване на заплатите на подчинените си пред висшия мениджмънт на компанията. Представителството може да е и външно (изпълнителният директор говори от името на организацията пред съсловно сдружение/асоциация).

3. Роли, свързани с вземането на решения. Участието в междуличностни отношения и събирането на информация са важни дейности, но те не са самоцелни. Това не осигурява информационно процеса на вземане на решения. В ролята на предприемач мениджърът трябва да извърши промени, които поставят производствената единица в по-добро положение, правят дейността ѝ по-ефективна. В ролята на човек, който решава възникващи проблеми, мениджърът взема решения или предприема коригиращи

стъпки в отговор на някакъв натиск или въздействие, което е извън неговия контрол. Тази роля е с приоритетно значение спрямо останалите. Непосредствена цел е постигане на състояние на стабилност.

Ролята на разпределител на ресурси поставя мениджъра в положение да решава кой какви ресурси ще получи, в това число пари, хора, време, оборудване и т.н. Мениджърът трябва да разпредели дефицитните ресурси от гледна точка на различни крайни цели. Следователно разпределението на ресурси е една от най-критичните задачи на мениджъра в рамките на ролята, свързана с вземане на решения.

В ролята на човек, който води преговори, мениджърът трябва да се договори с другите отдели и индивиди и да постигне някакви предимства за своето звено. Мениджърът по продажбите трябва да се договори с отдела по производство за условията на някаква специална поръчка от голям клиент, изпълнителният директор може да преговаря с представител на профсъюза на работниците и т.н.

От равнището на мениджъра в организацията зависи кои управленски роли са най-важни. Очевидно мениджърите от висш ранг прекарват много повече време като фигуранти, отколкото контролорите на производството. Висшият мениджмънт следи промените в средата, които могат да повлияят върху цялата организация. Мениджърите от средно равнище наблюдават тези промени, които биха се отразили на специфичната функция, която е под тяхно управление (например маркетинга).

Използвана литература:

1. Бенчева, Н. Основи на стопанското управление. Акад. изд., Пловдив, 2008 г.
2. Кузманова М., М. Александрова, Мениджмънт. Теория и практика, Изд. „Везни-4”, 2013.
3. Нейкова Р., Основи на управлението. Изд. Св. Григорий Богослов, 2008.
4. Проф. Петров, Ст. Основи на управлението. Лекционен курс. <http://store1.data.bg/grupa53/2-ri%20semestur/>
5. Питърс Т., Р. Уотърман, Към съвършенство на фирменото управление., София, "Наука и изкуство", 1988.
6. Petersen, Chr., The Practical Guide to Project Management. 2017, www.bookboon.com.
7. Drucker, P. The Drucker lectures. McGraw-Hill eBooks, 2010.
8. Kotler, Ph. Et al. The Quintessence of Strategic Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010.
9. Porter's five forces. <http://www.free-management-ebooks.com/title-list.htm>
10. Robbins St., D. De Cenzo, M. Coulter, Fundamentals of Management: Essential Concept and Applications , 9th Edition, Pearson, 2014.
11. Swayne, L. E., W. J. Duncan, P. M. Ginter, Strategic Management of Health Care Organizations., 6-th edition, Wiley publ., 2010.

Въпроси за самоподготовка:

1. Характеризирайте организацията като процес, от функционална и институционална гледна точка.
2. Какви функции изпълняват институциите в съвременното общество?
3. Кои са основните качества и роли на мениджърите?

Тема за дискусия:

Опишете структурата на Вашата организация. Какви са предимствата и недостатъците ѝ?