

# Struktura organizacyjna



**ORGANIZACJA I ZARZADZANIE**  
**ĆWICZENIA**  
**MGR MAGDALENA PROROK**

# Organizować



(wg Kubusia Puchatka) – „robić to, co się robi, zanim się coś zrobi, tak żeby wszystko się nie pomieszało, kiedy się to robi”.

# Organizowanie ma na celu:



- Ustalenie, co kto ma robić,
- Ustalenie, kto jest czyim przełożonym,
- Określenie kanałów przepływu informacji,
- Przydział zasobów ze względu na cele,

# Odpowiedzialność menedżera za organizowanie obejmuje podejmowanie decyzji dotyczących:



- Podziału pracy na zadania,
- Przydziału zadań odpowiednim osobom i stanowiskom,
- Przydziału niezbędnych zasobów,
- Koordynowania pracy dla realizacji celu.



Struktura może być **formalna** –  
będąca narzędziem organizowania – i  
**nieformalna** – wynikająca z  
naturalnej tendencji ludzi do łączenia  
się w grupy.

# Powiązania między elementami, – czyli więzi organizacyjne – są następujące:



- **liniowe** (hierarchiczne, służbowe) – wskazujące na podporządkowanie formalne,
- **funkcjonalne** (doradcze) – służenie radą, które może być obowiązkowe lub dobrowolne – w zależności od decyzji zarządu co do struktury i stopnia decentralizacji,
- **techniczne** – zależność od siebie dwóch jednostek organizacyjnych mająca swe źródło w technologii (np. robotnicy pracujący przy taśmie związani są ze sobą więzią techniczną),
- **informacyjne** – przepływ informacji między jednostkami

# Struktura organizacyjna



formalny system relacji jednocześnie dzielący i integrujący zadania. Celem jej jest umożliwienie organizacji efektywnego działania, a ludziom efektywnej współpracy.

# Struktura dzieł:



- **Władzę,**
- **Zadania,**
- **Prestiz,**
- **Informacje,**
- **Pieniądze.**



# Struktura organizacyjna to:



- specjalizacja działalności – określenie i przydział zadań osobom i jednostkom organizacyjnym,
- standaryzacja działalności – zapewnienie przewidywalności zachowań pracowników podczas wykonywania pracy: opisy pracy, instrukcje, polecenia dla podwładnych,
- koordynacja – integracja działalności pracowników i jednostek organizacyjnych:
  - koordynacja pionowa – dotyczy współpracy ludzi w ramach układów władzy,
  - koordynacja pozioma – dotyczy współpracy ludzi na tym samym poziomie hierarchii.
- Centralizacja lub decentralizacja – podejmowanie decyzji,
- Wielkość jednostek – grupa, dywizja, wydział, etc.; zależy rodzaju działalności, technologii, potrzeby nadzoru.

# Schemat organizacyjny opisuje 5 elementów:



- Działalność organizacji – cały schemat mówi o zakresie działalności,
- Kryteria podziału organizacji,
- Zasięg i rozpiętość kierowania,
- Więzi, drogi służbowe,
- Stopień centralizacji/decentralizacji.

# Schemat organizacyjny



jest wykresem ilustrującym wewnętrzną organizację stanowiska decyzyjnych, wydziałów i funkcji. Prócz schematu do opisu struktury służą także: opisy stanowisk, księgi służb, przepisy organizacyjne, etc.

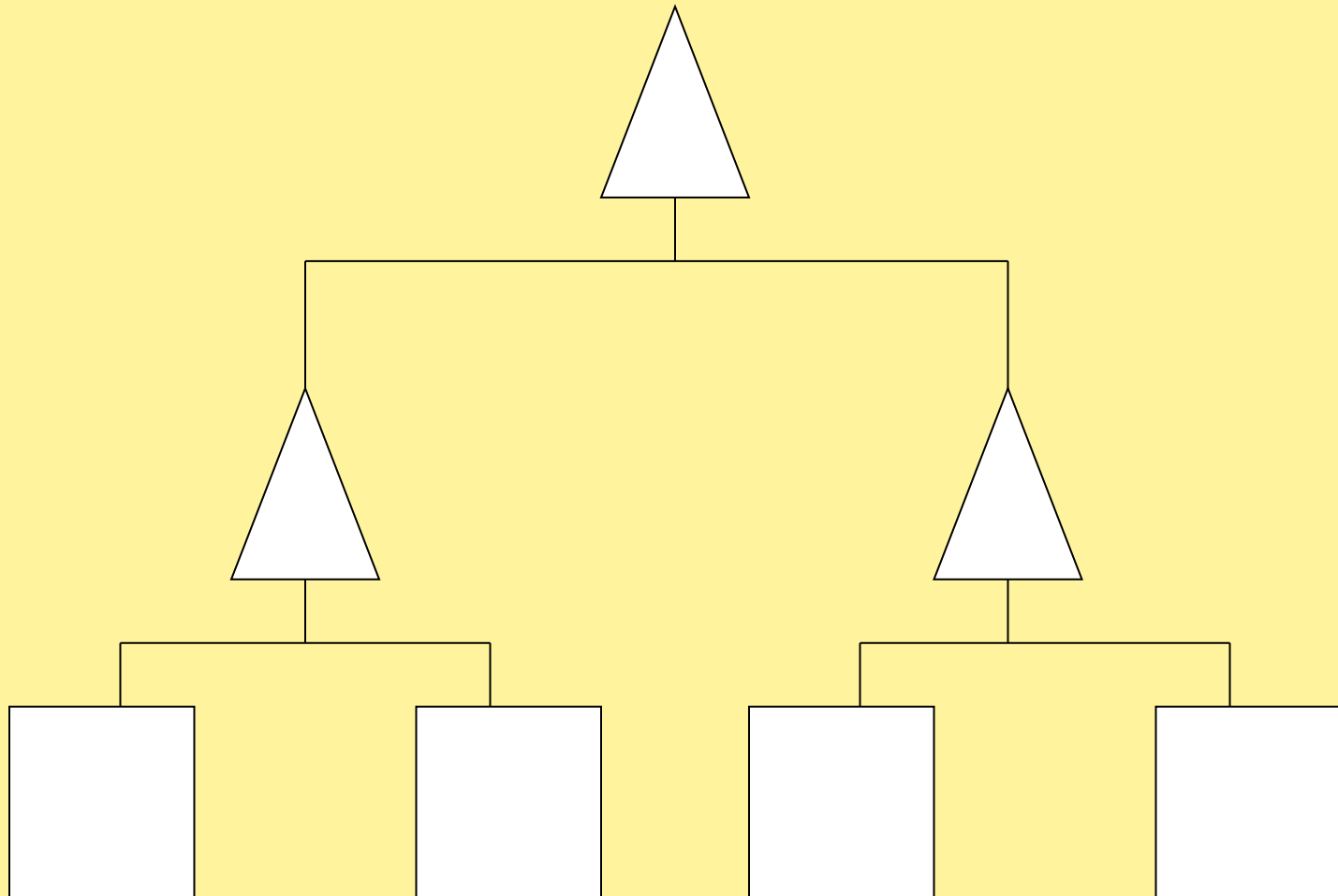
# Podział organizacji może być dokonany wg następujących kryteriów:



- Funkcji - klasyczny podział wg Fayol'a funkcji przedsiębiorstwa:
  - Techniczne (produkcja),
  - Handlowe (kupno, sprzedaż, wymiana),
  - Finansowe (poszukiwanie kapitałów, obroty),
  - Ubezpieczeniowe (ochrona majątku, osób),
  - Rachunkowe (bilanse, ceny, statystyka),
  - Administracyjne (zarządzanie).
- Produktu, jeśli przedsiębiorstwo wytwarza kilka,
- Miejsca,
- Technologii,
- Rynku/klienta, jeśli produkuje wyroby na różne rynki,
- Czasu pracy – grupuje ludzi pracujących w tym samym czasie, np. w szpitalach, restauracjach.

# Typy struktur organizacyjnych

## Struktura liniowa



# Struktura liniowa



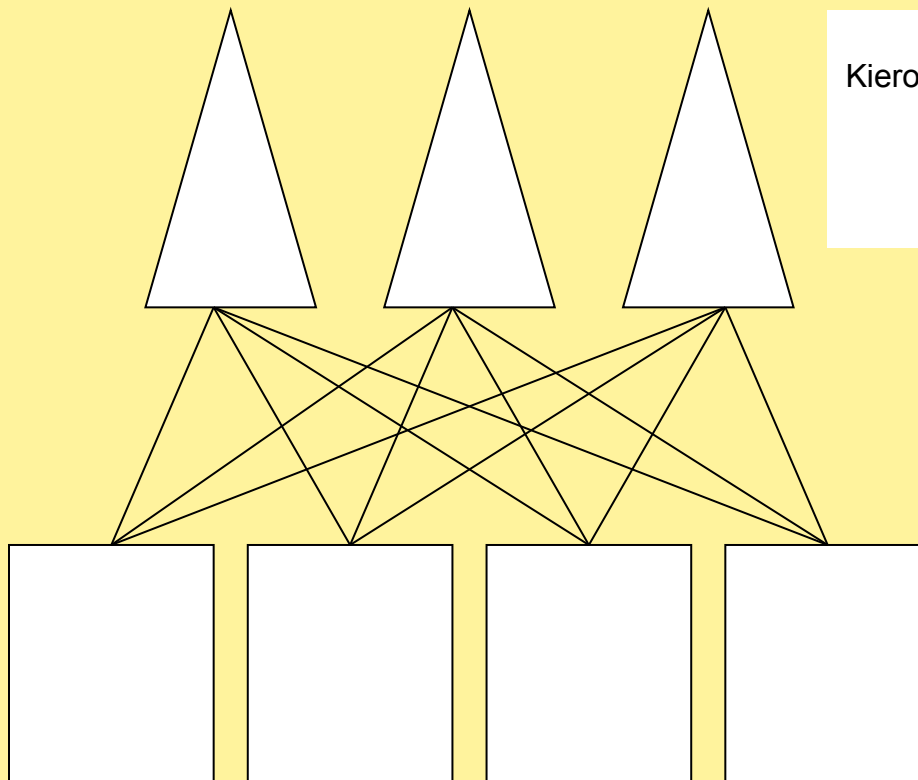
## Wady

- mała elastyczność działania,
- duża centralizacja,
- niepełne wykorzystanie wiedzy pracowników,
- trudność w opanowaniu przez kierowników całej wiedzy o funkcjonowaniu organizacji,
- zastosowanie w małych firmach.

## Zalety

- jednoosobowe kierownictwo,
- możliwość szybkiego podejmowania decyzji,
- łatwość utrzymania dyscypliny,
- indywidualna odpowiedzialność,
- przejrzysty zakres kompetencji i odpowiedzialności.

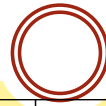
# Struktura funkcjonalna



Kierownicy funkcjonalni

Wykonawcy

# Struktura funkcjonalna



## Wady

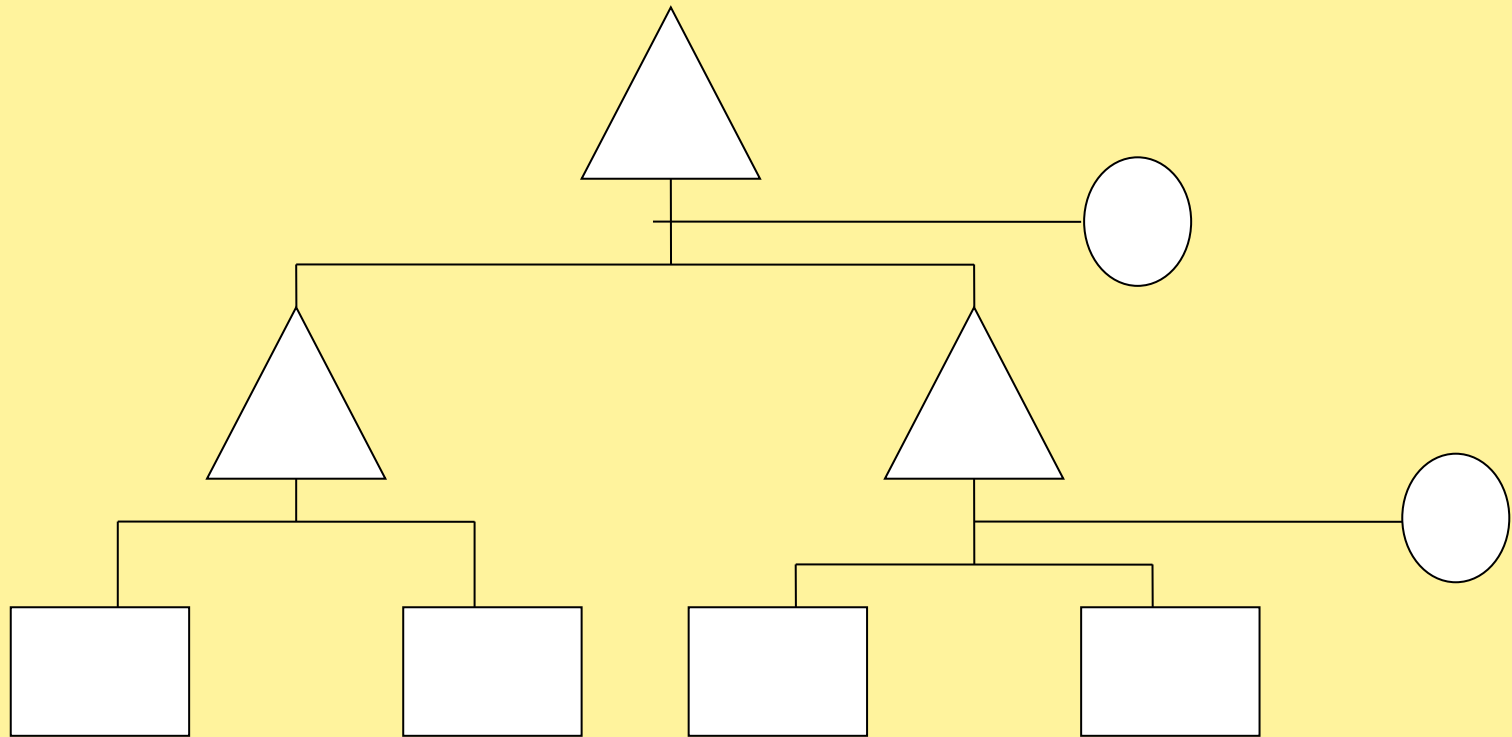
- trudność w rozgraniczaniu zakresu kompetencji i odpowiedzialności,
- konflikty kompetencyjne między kierownikami,
- możliwość wydania sprzecznych poleceń,
- problemy w ocenie wyników,
- podważanie autorytetu przełożonych (manipulowanie poleceniami),
- opieszałość w podejmowaniu decyzji,
- mała elastyczność,
- naruszenie zasady jednoosobowego rozkazodawstwa.

## Zalety

- podział pracy i specjalizacja,
- efektywne wykorzystanie zasobów i wiedzy specjalistycznej,
- możliwość szybszej reakcji na zmienioną sytuację systemu,
- wysoki poziom fachowości kierowników – każdy kierownik jest specjalistą jedynie w ograniczonym zakresie.



# Struktura sztabowo – liniowa



# Struktura sztabowo – liniowa



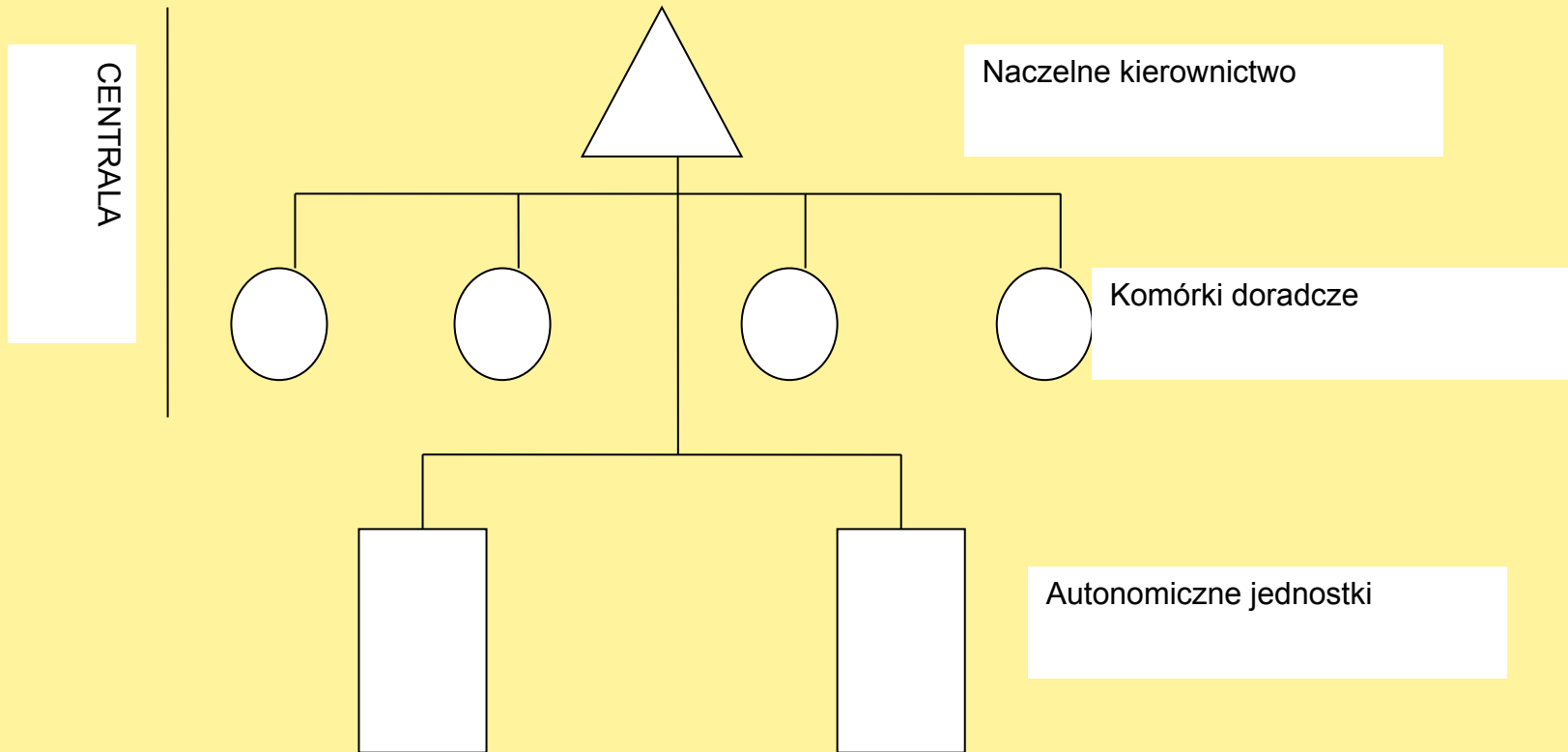
## Wady

- możliwość utożsamiania się komórek sztabowych z kierownictwem liniowym,
- możliwość sporów między kierownikami komórek sztabowych i wykonawczych,
- spory kompetencyjne pomiędzy kierownikiem liniowym a sztabami doradczymi.

## Zalety

- przestrzeganie jednoosobowego kierownictwa,
- wykorzystanie wiedzy wykwalifikowanych ekspertów,
- możliwość specjalizacji,
- decentralizacja władzy i decyzji,
- elastyczność organizacji,
- łatwość ustalenia odpowiedzialności.

# Struktura dywizjonalna



# Struktura dywizjonalna



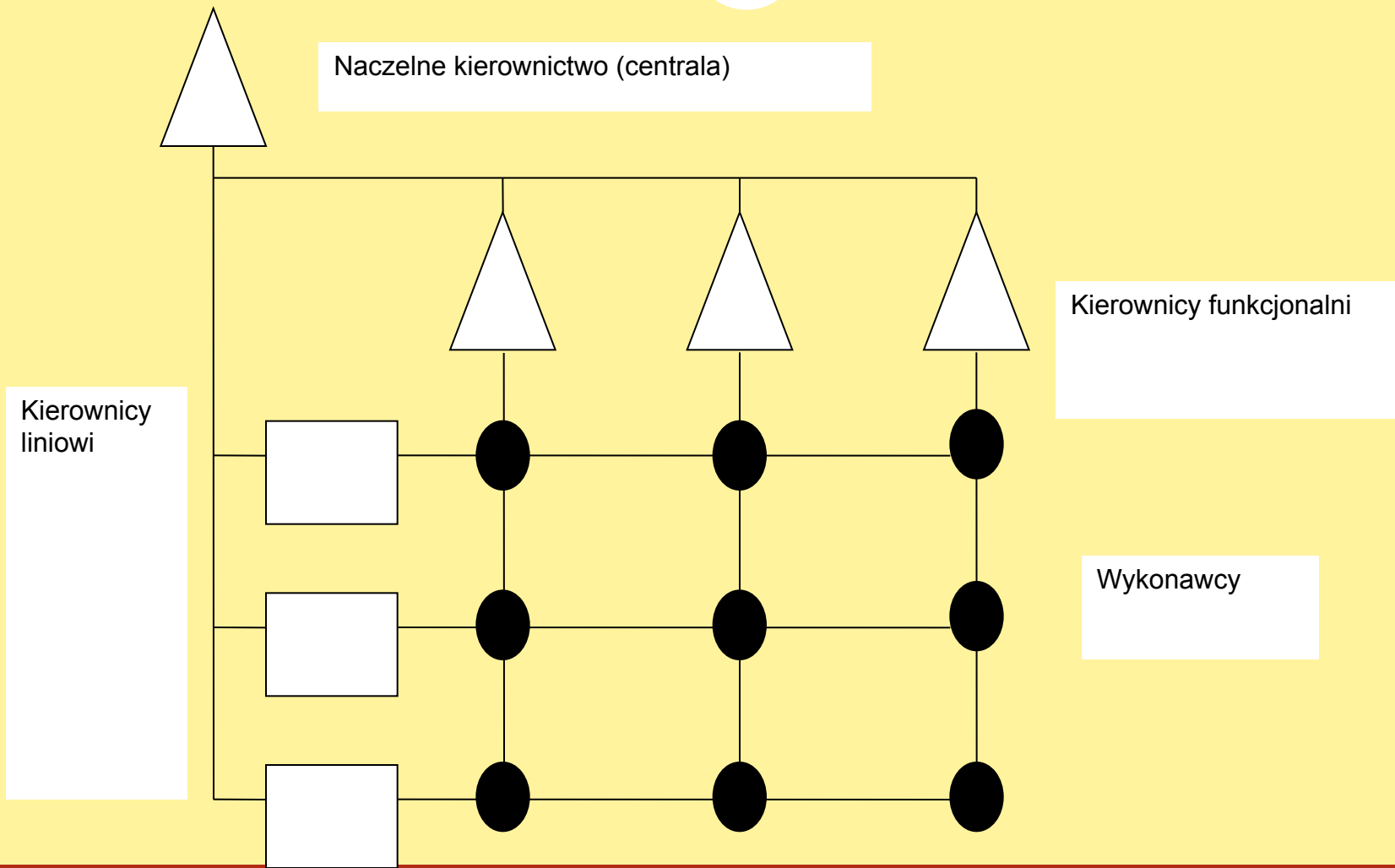
## Wady

- centrala oddalona jest od miejsc powstania problemów,
- długi przepływ informacji i reakcji,
- konkurowanie pomiędzy dywizjami o dystrybucję środków finansowych,
- konflikt interesów na linii centrala – dywizja,
- wzrost kosztów administracyjnych.

## Zalety

- niskie koszty ustalania strategii,
- wspólne korzystanie z doświadczeń i opracowanych rozwiązań,
- elastyczność,
- wiedza specjalistyczna na wysokim poziomie,
- łatwiejsza koordynacja działań operacyjnych,
- przybliżenie miejsc rozwiązywania problemów do ich powstawania,
- mniejsze obciążenie naczelnego kierownictwa,
- większa autonomia kierowników zakładów (znajomość problematyki),
- przejrzystość odpowiedzialności.

# Struktura macierzowa

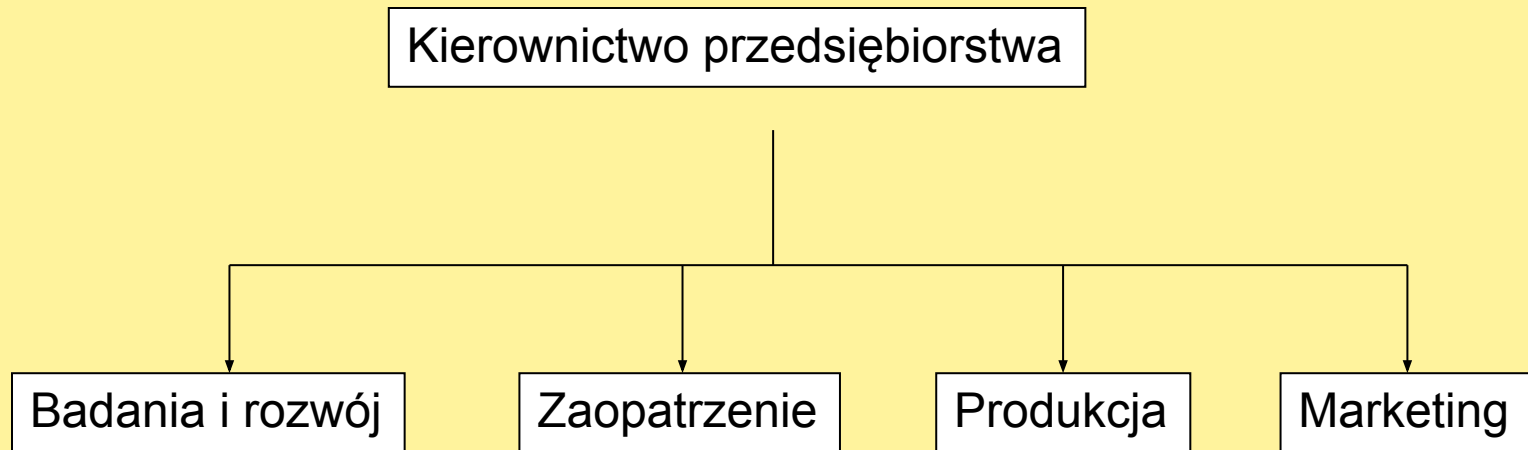


# Struktura macierzowa



<b>Wady</b>	<b>Zalety</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- niepewność pracowników co do ciągłości zadań,</li><li>- małe poczucie przynależności,</li><li>- zmienność przełożonych,</li><li>- długi czas podejmowania decyzji,</li><li>- spory kompetencyjne.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- duża elastyczność – zespoły o zmiennym składzie i organizacji, które w razie potrzeby można rozwiązać,</li><li>- silna motywacja i zaangażowanie pracowników (widoczne efekty pracy, kończące się zadania),</li><li>- pozyskiwanie nowych umiejętności,</li><li>- wyzwalamie inwencji twórczej,</li><li>- pełne i optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich.</li></ul>

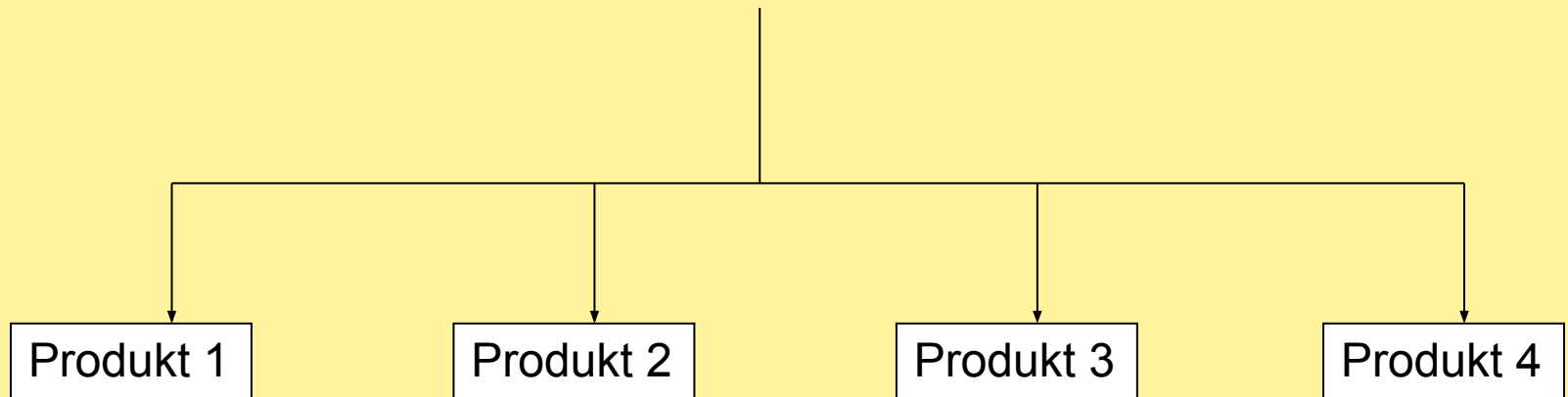
# Specjalizacja funkcjonalna



# Specjalizacja produktowa

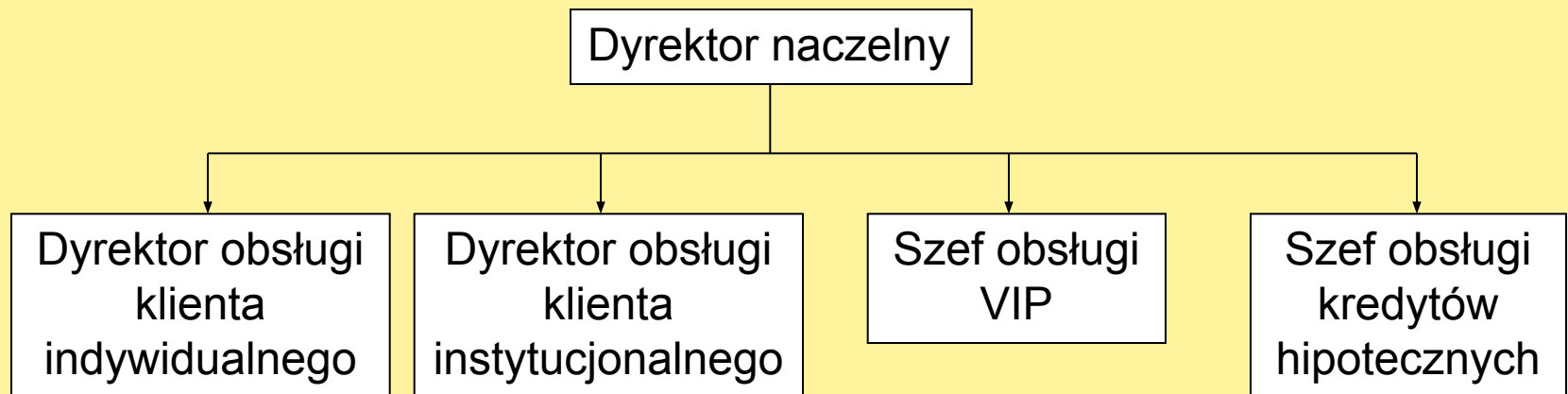


Kierownictwo przedsiębiorstwa

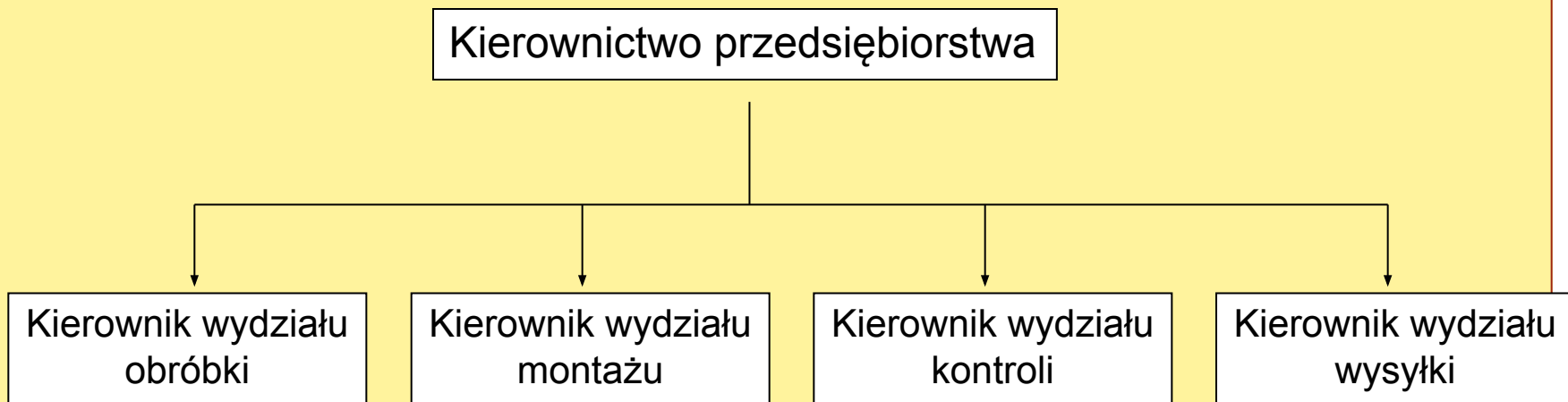




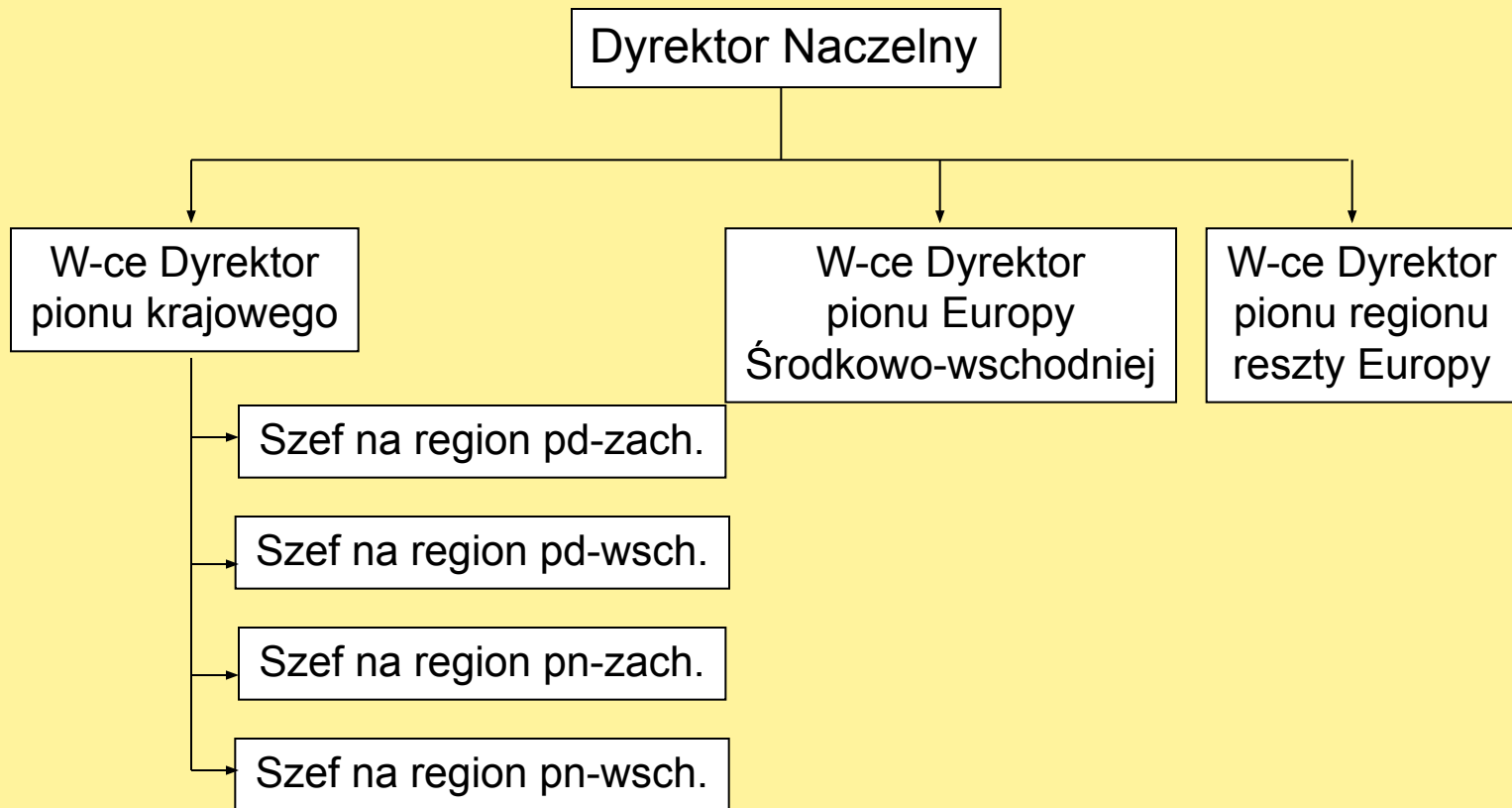
# Specjalizacja według klientów



# Specjalizacja technologiczna



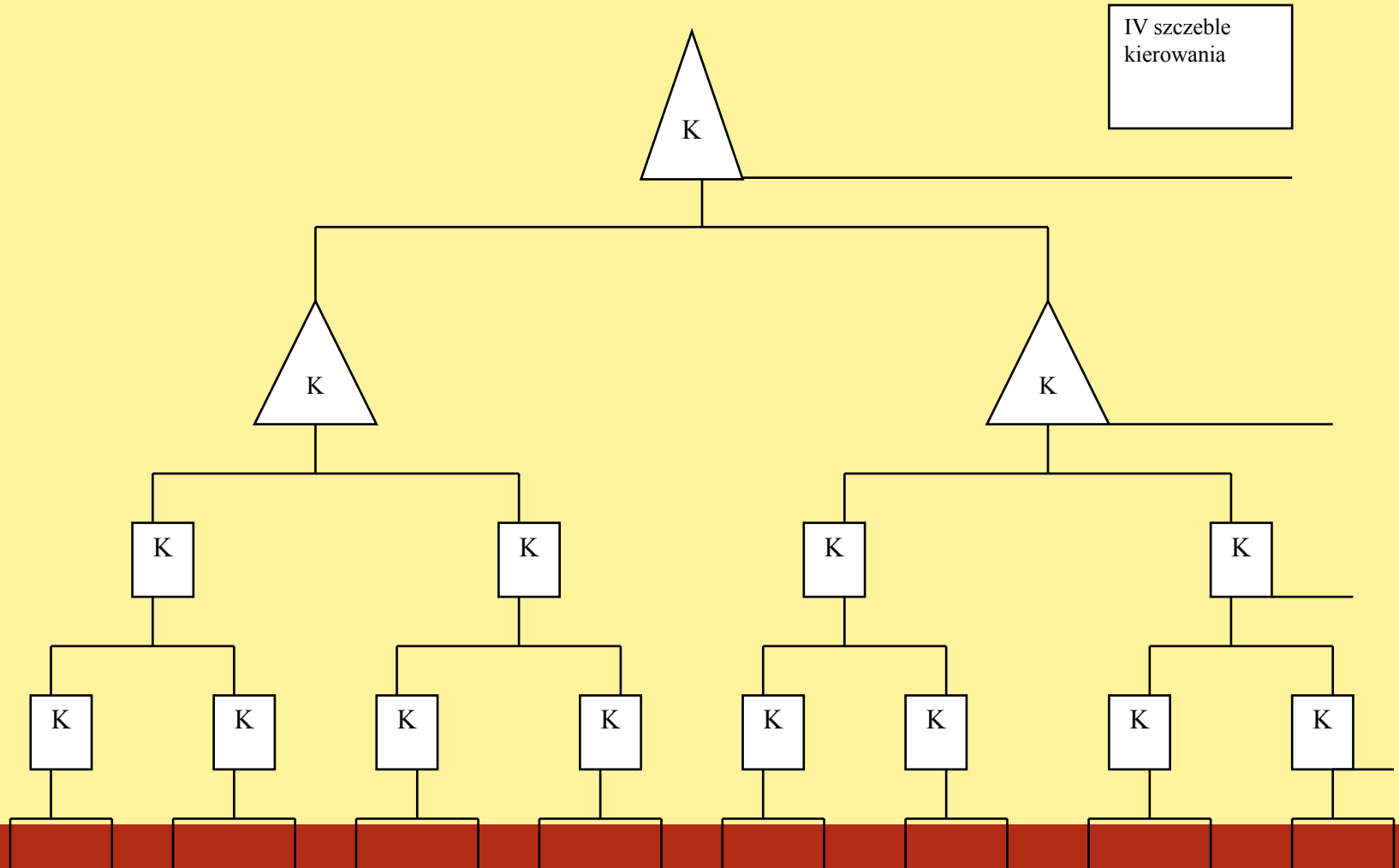
# Specjalizacja regionalna



# Ze względu na spiętrzenie i rozpiętość kierowania wyróżnia się:

- Struktury smukłe,
- Struktury płaskie.

# Struktura smukła



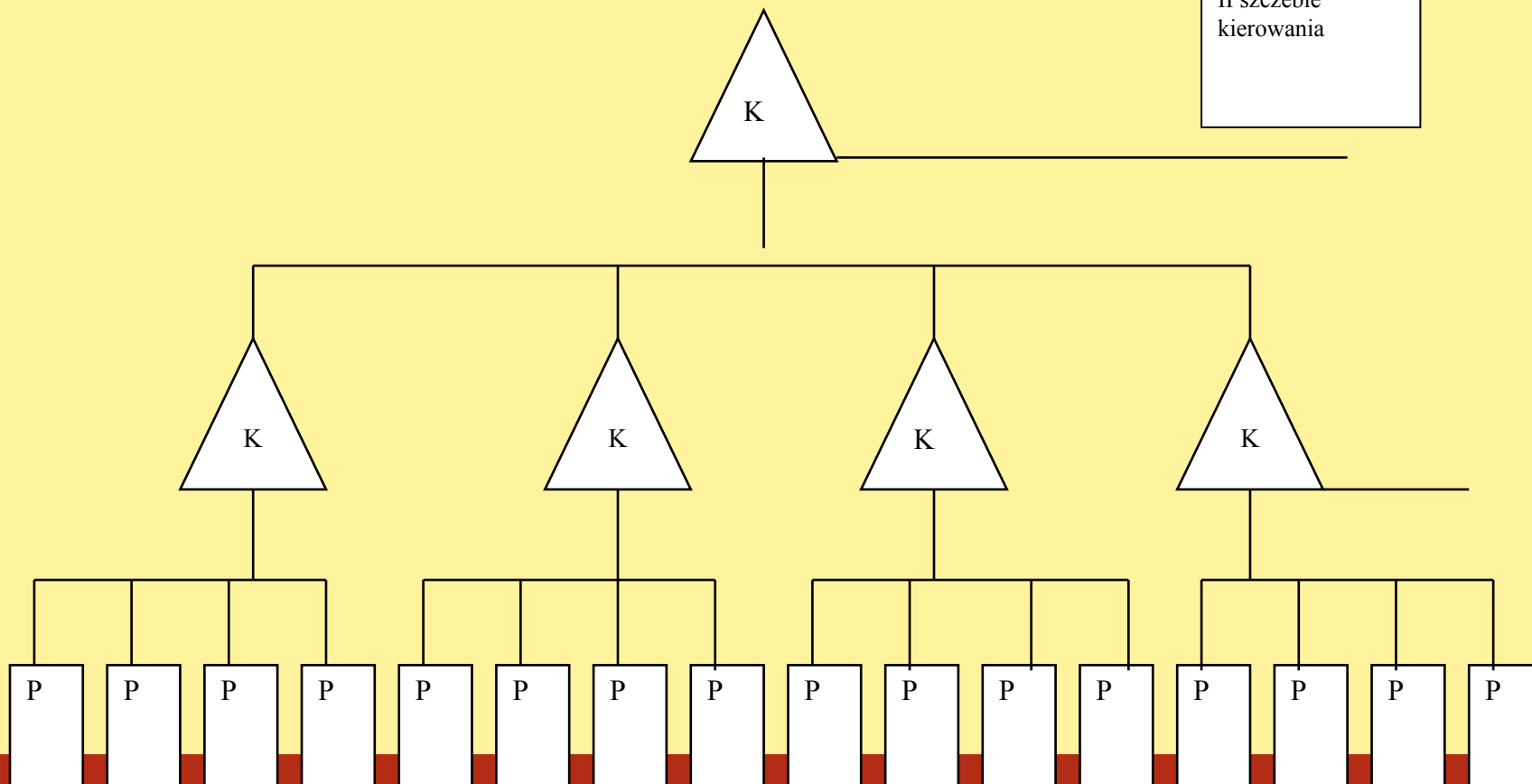


- W strukturze smukłej istnieje relatywnie **wiele szczebli**, komórki organizacyjne są **niewielkich rozmiarów**, jest **mała rozpiętość kierowania** na poszczególnych poziomach,
- Niewielka rozpiętość kierowania umożliwia instruowanie i bieżącą kontrolę, co ma znaczenie w przypadku **nisko wykwalifikowanego** lub też mało doświadczonego personelu,
- Rozwiązanie to wymaga jednak zwiększonych **kosztów** (płace kierowników), jak również **zwiększenia wysiłków**, mających na celu **koordynację działań** wielu odrębnych komórek organizacyjnych.

# Struktura płaska



II szczeble kierowania



# Struktura płaska

W strukturze płaskiej wszystkie te charakterystyki kształtują się odwrotnie:

- jest niewiele szczebli zarządzania,
- komórki organizacyjne oraz rozpiętość kierowania są duże,
- jest ona z reguły bardziej rozbudowana w poziomie, co przy nadmiernym w stosunku do warunków spłaszczeniu może powodować niesprawność w tym układzie, co może się objawiać w trudnościach precyzyjnego podziału pracy, przeciążeniu, ośrodków decyzyjnych, zakłóceniach przepływu informacji, trudnościach koordynacji poziomej.



## STRUKTURY PŁASKIE

## STRUKTURY SMUKŁE

### Zalety

### Wady

### Zalety

### Wady

- 1.** Krótsze drogi i czas przepływu informacji (informacja bardziej wiarygodna i aktualna) w układzie pionowym.
- 2.** Większa podatność na informacje.
- 3.** Większe możliwości wyzwania inicjatywy oddolnej.
- 4.** Pełniejsze wykorzystanie możliwości kierowników.
- 5.** Niższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

- 1.** Trudności koordynacji współdziałania wielu podwładnych w ramach danej jednostki organizacyjnej.
- 2.** Brak rezerw w ramach danej jednostki organizacyjnej co utrudnia np. natychmiastową realizację potrzebnych działań.

- 1.** Trudności koordynacji współdziałania niewielu podwładnych w ramach danej jednostki organizacyjnej.
- 2.** Występowanie rezerw w ramach danej jednostki organizacyjnej co ułatwia np. natychmiastową realizację potrzebnych działań.

- 1.** Dłuższe drogi i czas przepływu informacji (informacja mniej wiarygodna i aktualna) w układzie pionowym.
- 2.** Mniejsza podatność na informacje.
- 3.** Mniejsze możliwości wyzwania inicjatywy oddolnej.
- 4.** Niepełne wykorzystanie możliwości kierowników.
- 5.** Wyższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- 6.** Trudności w koordynacji współdziałania licznych jednostek organizacyjnych (konieczne uzgodnienia).

# Przykład

- **Blue Media** powstała w 1999 roku.

Siedzibą firmy jest Sopot.

Spółka została zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Gdańsku w dniu 4 maja 1999 roku pod numerem RHB 13682.

- **Zarząd Blue Media składa się z dwóch osób:**

- Andrzej Antoń - Członek Zarządu
- Konrad Kucharski - Członek Zarządu

- **Struktura organizacyjna** spółki oparta jest na czterech działach, na czele których stoi Zarząd. Struktura jest konsekwencją podziału zadań:

- Dział Produkcji Systemów Informatycznych

- Dział Obsługi Systemów Transakcyjnych

- Dział Operacyjny

- Dział Exportu i Współpracy Zagranicznej

- **Pracownicy** firmy to młodzi ludzie, profesjonaliści, wśród których są konsultanci, analitycy, programiści, doradcy, specjaliści z dziedziny biznesu i technologii informatycznych.