

Organizowanie

-
1. Istota organizowania
 2. Etapy organizowania
 3. Dokumentacja organizacji
 4. Badanie pracy
 5. Obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność
 6. Struktura organizacyjna
-

Organizowanie (organizacja w ujęciu czynnościowym)

zestaw **działań** ukierunkowanych na pewną **całość** lub jej **części**, mających na celu ukształtowanie **pożądanego układu** części tworzących całość oraz uzyskanie **takiego rodzaju stosunków tych części do siebie** i do złożonej z nich całości, aby te części w jak największym stopniu **współprzyczyniały się** do **powodzenia** tak skonstruowanej całości.

Na podstawie R. Rutka

decydowanie o najlepszym grupowaniu **działań i zasobów** organizacji

R. W. Griffin

Etapy organizowania

1. Ustalenie **celów** działania organizacji
2. Określenie **zakresu pracy**, którą trzeba wykonać dla realizacji celów organizacji
3. Podział pracy na **fragmenty (zadania)** i **przydzielenie** ich poszczególnym **stanowiskom** pracy.
4. **Łączenie stanowisk** pracy w **komórki organizacyjne** coraz wyższego rzędu aż do zbudowania zorganizowanej całości.
5. **Wyodrębnienie stanowisk kierowniczych** w poszczególnych komórkach organizacyjnych.
W konsekwencji powstaje hierarchiczny układ stanowisk kierowniczych i komórek organizacyjnych
6. **Ustalenie mechanizmów koordynacji pracy** poszczególnych stanowisk pracy i komórek organizacyjnych, aby zmierzały one do realizacji przyjętych celów działania (formalizacja)
7. **Kontrola** przyjętych rozwiązań organizacyjnych pod kątem aktualnych uwarunkowań i ich ewentualna **korekta**.









Konsekwencje określenia zbyt dużego stopnia specjalizacji

- obniżenie poziomu **elastyczności organizacji** (koszty „przekwalifikowania” są zbyt duże – wąska wiedza pracownika, ściśle specjalistyczne wyposażenie)
- duże **opory przeciw zmianom** (długie wykonywanie tych samych czynności zwiększa opór pracowników przed nowymi zadaniami)
- znużenie (psycho-fizyczne) spowodowane **monotonią** pracy
- realizacja zadań bez postrzegania ich w **szerszym kontekście** organizacji (koncentracja na wąskim odcinku procesu)
- większa **wrażliwość na zakłócenia** powstające w komórkach związanych funkcjonalnie

Zasada optymalizacji rozpiętości kierowania (5 etap)

Kierownik może efektywnie kierować określoną liczbą podwładnych.

Liczba ta zależy m.in. od:

-  stopnia złożoności zadań realizowanych przez podwładnych
-  zróżnicowania zadań i częstotliwość występowania problemów niestandardowych
-  kwalifikacji i samodzielności podwładnych
-  fizycznego rozproszenia stanowisk pracy
-  uprawnień decyzyjnych podwładnych
-  zakres prac kierownika innych niż nadzór
-  stopień pożądanej interakcji / preferencje przełożonych i podwładnych
-  zakres standaryzacji zadań podwładnych

Zasada optymalizacji poziomu formalizacji (6 etap)

Formalizacja - utrwalanie określonych procedur działania, wzorców zachowań, sposobów postępowania, najczęściej z zastosowaniem dokumentacji organizacyjnej, w której zostają zawarte **przepisy i informacje** niezbędne do osiągnięcia **wysokiej sprawności działania**.

Cel formalizacji

- aby osiągnąć **maksymalną sprawność** działania w określonych warunkach
- aby **znormalizować** czynności (zwiększyć przewidywalność skutków działań pracowniczych)
- aby **skoordynować** czynności podejmowane przez pracowników (uzyskać spójność działań)
- aby rozmieścić **uprawnienia decyzyjne**

Badanie pracy (analiza pracy)

Badanie pracy jest jednym z działań podejmowanych w ramach realizacji funkcji **organizowania**.

polega na **zbieraniu, analizie, ocenie i systematyzacji** szczegółowych informacji o pracy wykonywanej na poszczególnych stanowiskach pracy

(Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. W. Golnau, Cedewu, Warszawa 2007)

Istota badania pracy

1. **Gromadzenie** informacji o pracy na poszczególnych stanowiskach pracy w celu ustalenia:

- co** się wykonuje na danym stanowisku pracy
- w jaki sposób** i przy użyciu jakich narzędzi się to wykonuje
- dlaczego** się to wykonuje

2. **Analiza, ocena i systematyzacja** informacji o pracy na poszczególnych stanowiskach szczególnie w zakresie:

- obowiązków
- uprawnień
- odpowiedzialności
- warunków pracy

3. Określenie **wymogów** wobec osób zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach w zakresie:

- kwalifikacji
- cech fizycznych
- cech demograficzno-społecznych

4. Sporządzenie **opisu pracy**

(Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. W. Golnau, Cedewu, Warszawa 2007)

Opis stanowiska pracy

(karta zadań, karta funkcji, karta służb, karta stanowiska pracy, opis pracy czy zakres czynności)

dokument organizacyjny (wchodzący w skład dokumentacji szczegółowej) zawierający wszechstronną **charakterystykę** danego **stanowiska pracy** i **wymagań** stawianych **osobie** zajmującej to stanowisko, które wynikają z przydzielonych jej obowiązków.

(Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. W. Golnau, Cedewu, Warszawa 2007)

jest sposobem definiowania roli stanowiska w organizacji

3.1. Zakres obowiązków

- **Budowę systemu organizacyjnego rozpoczyna się od** zdefiniowania oczekiwanego **wkładu** głównych uczestników organizacji (komórek organizacyjnych) w osiągnięcie celów ogólnych
 - Obowiązki to działania, jakie jest zobowiązany umową o pracę systematycznie wykonywać pracownik
 - **Obowiązek jest to konieczność** zrobienia czegoś, wynikająca z **nakazu wewnętrznego (moralnego), administracyjnego, prawnego, powinność, zobowiązanie**
-

3.1. Zakres obowiązków

- stanowi **uszczegółowienie roli** (wyznaczenie obszaru aktywności) stanowiska pracy
- wyznacza **granice działania** wykonawcy zajmującego stanowisko pracy
- umożliwia **eliminację dublowania** zadań
- Zmniejsza zagrożenie wystąpienia sytuacji, **gdy ważne zadania nie są przypisane** do żadnego stanowiska pracy

Wyznacza **obszar aktywności jednostki organizacyjnej**, nie jest zaś spisem czynności, które wystarczy wykonać aby osiągnąć sukces.

3.2. Uprawnienia

Uprawnienie/upoważnienie to

delegacja władzy, czyli **prawo podejmowania decyzji** umożliwiających osobie zajmującej dane stanowisko pracy wykonywanie przydzielonych jej obowiązków

np.

- uprawnienie do wydawania decyzji w imieniu pracodawcy
 - uprawnienie do dysponowania środkami finansowymi
 - uprawnienie do podpisywania dokumentów w imieniu pracodawcy
 - pełnomocnictwo procesowe (uprawnienie do reprezentowania urzędu w sądzie)
-

3.2. Delegowanie

to przekazanie przez kierownika części jego **zadań i uprawnień** podwładnemu (lub podwładnym)

Dlaczego warto delegować uprawnienia?

????????????????????????????????

3.2. Działania ze względu na poziom samodzielności działania:

1. Samodzielne działanie bez konieczności informowania przełożonego (ani przed, ani po działaniu) [działam i nie informuję szefa]
 2. Samodzielne działanie i poinformowanie przełożonego o podjętych działaniach (bez konieczności wcześniejszego konsultowania) [działam i informuję szefa dopiero po przeprowadzeniu działań]
-

3.2. Działania ze względu na poziom samodzielności działania:

3. Zaplanowanie działania i powiadomienie przełożonego - realizacja możliwa w przypadku braku sprzeciwu [ustalam działania i je przeprowadzam, o ile szef się nie sprzeciwi]
 4. Zaplanowanie działania i powiadomienie przełożonego - realizacja możliwa w przypadku jego zgody [ustalam działania, ale przeprowadzam je dopiero, gdy szef się zgodzi]
-

3.2. Działania ze względu na poziom samodzielności działania:

5. **Określenie możliwych działań** oraz **argumentów** przemawiających *za* oraz *przeciw* ich przeprowadzeniu, następnie wskazanie do ewentualnej akceptacji **preferowanego** wariantu *[ustalam możliwe działania i argumentuję, które wg mnie jest najlepsze, ale do szefa należy ostatnie słowo]*
 6. Zebranie i przekazanie przełożonemu dostępnych danych, w oparciu o które określi działanie i wyda polecenie jego wykonania *[przekazuję szefowi fakty, w oparciu o które powie mi, co mam zrobić]*
-

3.2. Dlaczego przełożony może być niechętny delegowaniu zadań?

1. Uważa, że **podwładni nie potrafią** wykonać zadania tak dobrze, jak on sam, więc
 - istnieje ryzyko, że określone **cele nie zostałyby osiągnięte**
 - ponosiłby **konsekwencje** ewentualnych błędów
 2. Wymagałoby to od **niego większego wkładu pracy**, niż gdyby sam miał wykonać zadanie
 - musiałby ich **kontrolować**
 - musiałby **koordynować** ich pracę
 - musiałby ich **przeszkolić**
 - musiałby po nich **poprawiać**
-

3.2. Dlaczego przełożony może być niechętny delegowaniu zadań?

3. Uważa, że jest to nieracjonalne ze względu na **barierę komunikacyjną**, gdyż
 - szybciej sam wykona zadanie, niż **wytłumaczy**, o co mu chodzi
 - podwładni **i tak nie rozumieją**, jak zadanie należy wykonać
 4. Boi się, że **podwładny** okaże się **bardziej kompetentny** od niego
 5. Boi się **powierzyć** podwładnemu **sprzęt, udostępnić dane, zezwolić na kontakt z klientem** itp.
-

Dlaczego podwładny może być niechętny przyjmowaniu delegacji zadań?

1. Lęk przed **odpowiedzialnością** (skutki błędów)
 2. Lęk przed **konsekwencjami (formalnymi i nieformalnymi)**, jakie może ponieść w przypadku popełnienia błędów (**od krytyki i ośmieszenia po degradację i zwolnienie z pracy**)
 3. Brak **motywacji** (wymagany większy wkład pracy / odpowiedzialność **bez adekwatnej rekompensaty**)
 4. Lęk podwładnego, że w przypadku pozytywnej oceny wykonania zadania **zakres obowiązków** zostanie na stałe **zwiększony**
-

3.3. Odpowiedzialność

Odpowiedzialność - zobowiązanie do jak najlepszego wykonania obowiązków

Odpowiedzialność jako kategoria zarządzania to świadomość ponoszenia konsekwencji za:

- działania / wyniki własne i podległego zespołu
 - powierzone mienie (stan kasy / magazynu).
 - bezpieczeństwo współpracowników / klientów / osób trzecich
 - kontakty
-

3.3. Odpowiedzialność

- **moralna** (poczucie winy, świadomość społecznego napiętnowania)
 - **ekonomiczna** (kary pieniężne określone w kodeksie pracy, obniżenie wartości świadczeń wypłacanych w oparciu o regulamin wynagradzania)
 - **formalna** - sankcje określone w **aktach formalnych** typu nagana, degradacje, zwolnienia (**przepisy prawa wewnętrznego, regulamin organizacyjny**)
 - **prawna** – wynikająca z ogólnych przepisów prawa (utrata uprawnień, kara pozbawienie wolności)
-

Struktura organizacyjna, to całokształt **stosunków wewnętrznych** między jej **elementami** (**stanowiskami i komórkami organizacyjnymi**) rozpatrywany ze względu na **współprzyczynianie** się elementów do powodzenia całości.

Stanowisko organizacyjne – elementarna część struktury

Stanowiska: kierownicze, wykonawcze i sztabowe

Stanowiska sztabowe - pomoc w podejmowaniu decyzji kierowniczych, zbieranie i przetwarzanie informacji, przygotowanie ekspertyz, nadzór

Komórka organizacyjna – przełożony i jego bezpośredni podwładni

Jednostka organizacyjna – **większa część** organizacji - kierownik wyższego szczebla oraz podlegający mu kierownicy wraz z podległymi im podwładnymi (**podstawowe i pomocnicze**)

Pion – grupa komórek realizujących **tę samą funkcję**. Podlega dyrektorowi naczelnemu lub jego zastępcy (np. dyrektorowi administracyjnemu).

Współzależność stanowisk

- **brak zależności** – nie występują interakcje pomiędzy jednostkami - efekty pracy są sumowane
 - **sekwencyjna** – produkt jednej jednostki stanowi surowiec drugiej (np. linia produkcyjna)
 - **wzajemna** – działania są realizowane wspólnie lub w tym samym czasie (równolegle) i są dwukierunkowo uzależnione od siebie (np. gniazdo produkcyjne)
-

Współzależność jednostek organizacyjnych

Utrzymanie koordynacji:

- hierarcha kierownicza
 - wydział integrujący
 - reguły i procedury (np. zarządzanie procesowe)
 - role łącznikowe
 - zespoły zadaniowe
-

WYMIARY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

wymiar konfiguracji (rozcłonkowanie organizacji)

- liczba poziomów hierarchii (str. płaskie i wysmukłe)
- rozpiętość kierowania na poszczególnych poziomach
- usytuowanie poszczególnych elementów

wymiar centralizacji (rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych)

- wewnętrzna struktura władzy w organizacji (zróznicowanie)
- stopień autonomii systemu (liczba i zakres decyzji)

wymiar specjalizacji

- podział obowiązków pomiędzy pionny i komórki organizacyjne oraz stanowiska

wymiar standaryzacji

(powtarzalność standardów i procedur realizacji poszczególnych działań)

- typowość działań i procedur

wymiar formalizacji

(system przepisów regulujących zachowania członków organizacji)

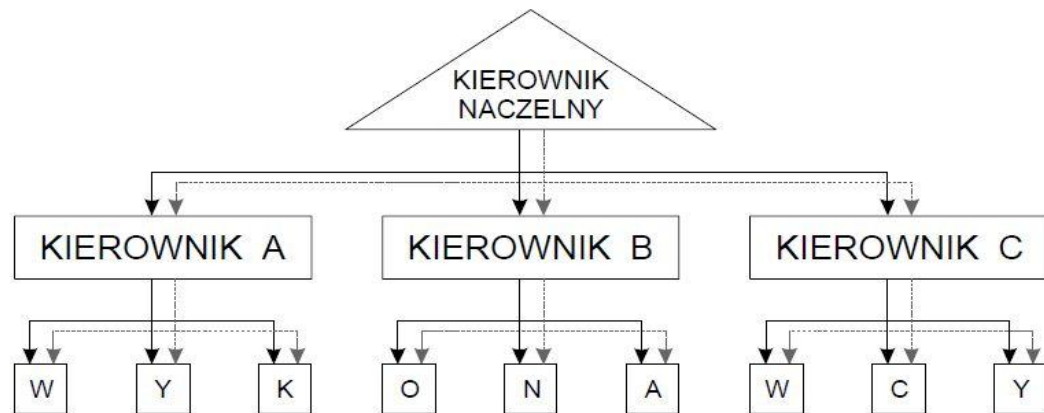
- zakres, w jakim reguły postępowania są unormowane w dokumentacji organizacyjnej
- rygorystyczność i szczegółowość regulacji

Więzi organizacyjne

- **służbowa** – uprawniająca przełożonego do **wyznaczania** podwładnemu **zadań** oraz **rozliczania** go
 - **funkcyjna** – **doradcza**, zobowiązująca do przekazywania informacji na temat **sposobu realizacji zadań** i **kontrowania** w zakresie **poprawności** wykonania (*np. controlling, doradztwo prawne*)
 - **techniczna** – wynikająca z **kolejności operacji** w ramach danego procesu bądź konieczności **współpracy** pomiędzy stanowiskami podczas wykonywania swoich zadań (*np. proces produkcyjny, remontowy*)
 - **informacyjna** – konieczność wymiany informacji pomiędzy komórkami bądź stanowiskami podczas realizacji zadań (*np. księgowość i analizy ekonomiczne*).
-

Struktura liniowa

- **hierarchiczne** powiązanie wszystkich komórek organizacyjnych
- występuje w bardzo **małych** organizacjach
- gwarantuje **jedność** kierownictwa (każdy pracownik ma tylko jednego bezpośredniego przełożonego, od którego otrzymuje polecenia i przed którym jest odpowiedzialny)
- pracownik i jego stanowisko pracy jest powiązane z **nadrzędnym jedną linią** - droga służbowa
- **brak specjalizacji funkcji kierowniczych** (kierownik zajmuje się wszystkimi funkcjami realizowanymi w podległej komórce organizacyjnej)



—> Sprzężenia służbowe
- - -> Sprzężenia funkcjonalne

Struktura liniowa

ZALETY:

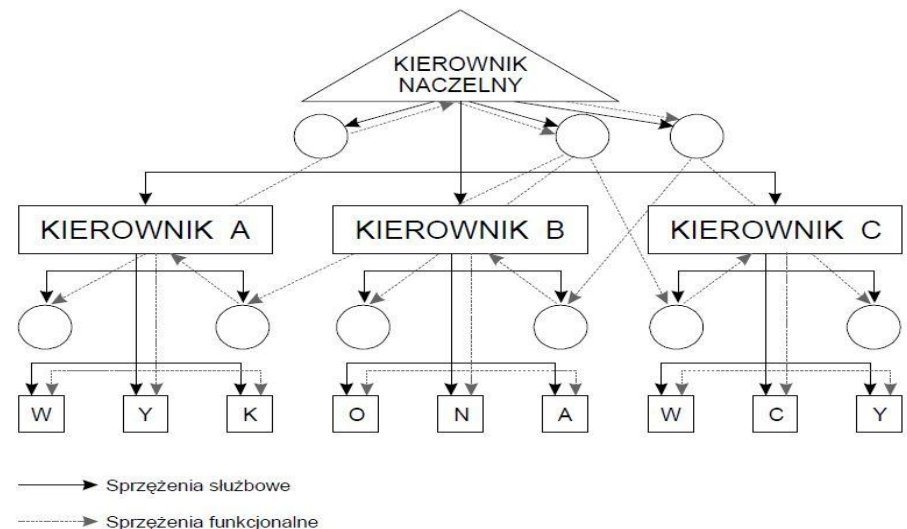
- jednoosobowe kierownictwo
- możliwość **szybkiego** podejmowania **decyzji**
- łatwość utrzymania **dyscypliny**
- łatwość **przejrzystego** ustalania zakresów obowiązków i odpowiedzialności.

WADY:

- **mała elastyczność** działania i wynikająca z tego sztywność organizacji
 - stosunkowo **duża centralizacja** dająca w efekcie **niepełne wykorzystanie** indywidualnych **zdolności wykonawców** niższych szczebli hierarchicznych
 - trudności w **opanowaniu** przez kierowników całej wiedzy o funkcjonowaniu organizacji.
-

Struktura sztabowo -liniowa

- obok komórek typowo liniowych, występują tzw. **sztaby**, czyli stanowiska **doradców**
- komórki sztabowe służą **fachową pomocą** stanowiskom kierownictwa liniowego, **nie tworząc oddzielnych pionów** funkcjonalnych
- **nie mają one uprawnień** do bezpośredniego wydawania poleceń wykonawcom. Ich zadaniem jest **odciążenie** kierowników komórek liniowych w realizacji ich funkcji podstawowych.



Struktura sztabowo -liniowa

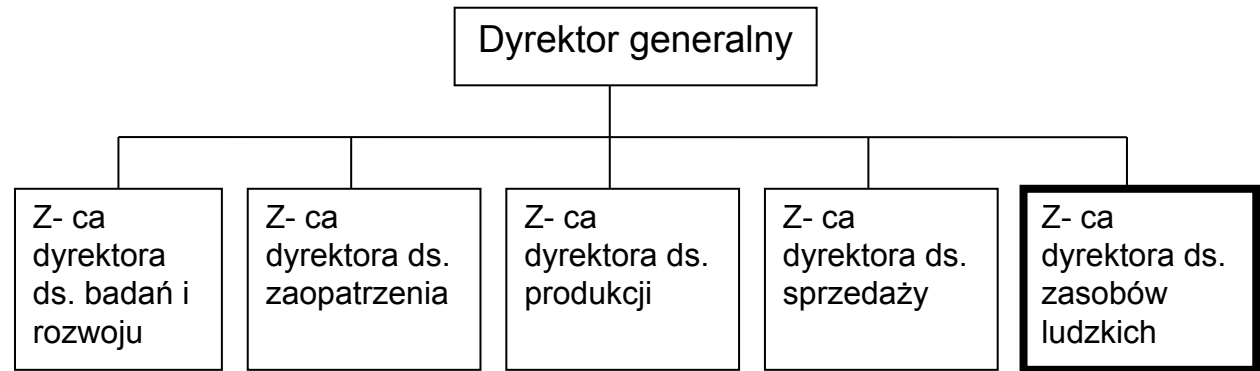
ZALETY:

- ❑ przestrzeganie **zasady jednoosobowego kierownictwa**
- ❑ możliwość korzystania przez kierowników liniowych z opinii wysoko **wykwalfikowanych ekspertów**
- ❑ względna **szybkość** podejmowania decyzji
- ❑ **odciążenie** komórek liniowych

WADY:

- ❑ możliwość przypisywania sobie przez komórki **sztabowe** uprawnień **decyzyjnych** kierowników liniowych
 - ❑ możliwość **sporów** między kierownikami komórek **sztabowych** a komórek **wykonawczych**.
 - ❑ niebezpieczeństwo **przecenienia lub niedoceniania** przez komórki liniowe **rad i opinii** formułowanych przez komórki sztabowe.
-

Struktura funkcjonalna



Konstrukcja **struktury funkcjonalnej** opiera się na grupowaniu stanowisk pracy według **rodzaju wykonywanych zadań** i tym samym **kwalifikacji** niezbędnych do ich wykonywania

W wyniku tzw. „departamentalizacji” na drugim

szczeblu hierarchii organizacyjnej powstają **jednostki**

organizacyjne, które realizują poszczególne **funkcje**, takie jak:

badania i rozwój, zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, finanse, a także zarządzanie zasobami ludzkimi.

Struktura funkcjonalna

ZALETY:

- planowe wprowadzenie **daleko posuniętego podziału pracy** i specjalizacji również w sferze kierowania
- **fachowość** podejmowanych decyzji
- możliwość **specjalizacji** pracowników w **wąskich obszarach** działalności
- **ograniczony zasób kompetencji** potrzebnych do kontroli pracy podległych pracowników
- możliwość tworzenia **ścieżek karier**

WADY

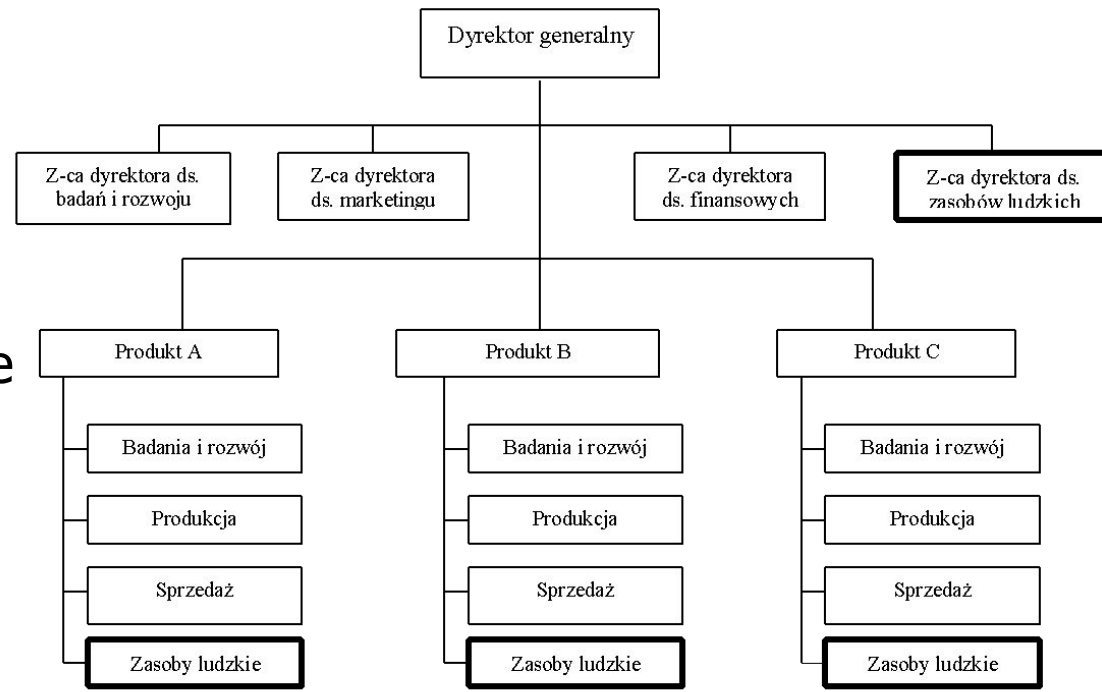
- konieczność **koordynacji wszystkich funkcji** przy realizacji wspólnych celów
 - stosunkowo **długi czas** podejmowania **decyzji**
 - wąska specjalizacja pracowników **ograniczająca ich spojrzenie** na funkcjonowanie organizacji jako **całości**
-

Struktura dywizjonalna ukierunkowana na poszczególne wyroby lub ich grupy

Struktury dywizjonalne powstają w wyniku **grupowania** stanowisk pracy według **obiektów**

Na drugim szczeblu hierarchii organizacyjnej tworzy się jednostki organizacyjne o **dużej swobodzie działania** zwane *dywizjami, oddziałami, segmentami, sektorami itp.*, skupiające stanowiska pracy, na których wykonuje się pracę bezpośrednio związaną z danym obiektem.

Centralnie realizowane są jedynie funkcje mające **decydujące znaczenie** dla organizacji jako całości, takie jak: **badania i rozwój, zaopatrzenie, marketing, finanse czy zasoby ludzkie**



Struktura dywizjonalna

Rola komórek organizacyjnych na szczeblu centralnym polega na:

- zapewnieniu **jednolitej polityki** przedsiębiorstwa w obrębie wszystkich dywizji
- świadczeniu specjalistycznych **usług doradczych** na ich rzecz

W strukturze dywizjonalnej **komórki ZZL** mogą występować w poszczególnych **dywizjach** i na **szczeblu centralnym**.

Struktury dywizjonalne są stosowane przez duże przedsiębiorstwa o zróżnicowanych przedmiotach działalności i dużych obszarach działania

Struktura dywizjonalna

ZALETY

- ❑ możliwość szybkiego podejmowania **decyzji**
 - ❑ stosunkowo wysoką **elastyczność** działania
 - ❑ możliwość **oceny** funkcjonowania poszczególnych dywizji i zatrudnionych w nich osób
 - ❑ możliwość **specjalizacji** pracowników **według obiektów** którymi się zajmują
 - ❑ wzmocnienie **kontroli finansowej** na szczeblu centrali oraz kontroli strategicznej
 - ❑ koncentracja na **wewnętrznej efektywności**
 - ❑ **uwolnienie prezesa** firmy od **kontroli operacyjnej**
 - ❑ **zdecentralizowanie** odpowiedzialności
-

Struktura dywizjonalna

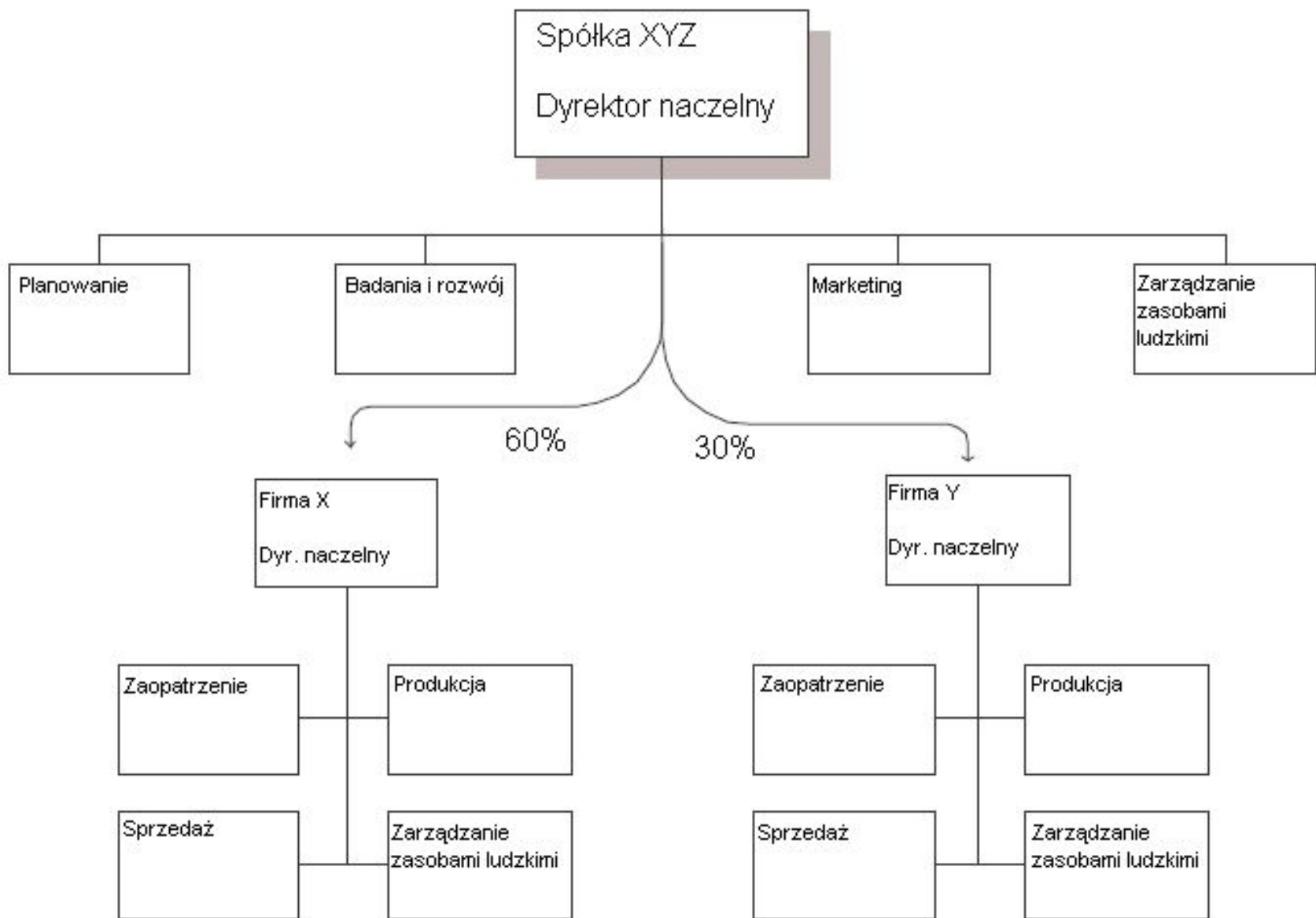
WADY

- możliwość realizacji **własnych celów** przez dywizje kosztem celów całej organizacji
 - stosunkowo **wysokie koszty** pracy spowodowane **dublowaniem** niektórych stanowisk pracy realizujących te same funkcje na poziomie centralnym i w poszczególnych dywizjach
 - stwarza **konkurencję między szefami dywizji** i niejednokrotnie brak współpracy
 - powoduje **kłopoty** z ustaleniem właściwego **stopnia delegacji kompetencji** decyzyjnych na szczeblu dywizji
 - stwarza **konkurencję o zasoby**
-

Struktura holdingowa

Organizacja (spółka matka – podmiot kontrolujący – pozycja dominująca) **grupuje** samodzielne pod względem prawnym podmioty gospodarcze (spółki córki – podmiot kontrolowany - zależność kapitałowa).

- Spółkom córkom mogą podlegać inne spółki córki (konstrukcja kilkuszczelbowa)
 - powstają w drodze **wydzielenia** spółek z wielozakładowego przedsiębiorstwa lub **łączenia** (przejmowania) przedsiębiorstw
 - **kontrolę** spółce matce zapewnia większościowy pakiet **akcji** lub **udziałów** (**pakiet kontrolny**); niekiedy wystarczający jest **wpływ na kształtowanie składu władz**
 - spółki zależne – powyżej 50% głosów i spółki stowarzyszone 20%-50% głosów
 - zróżnicowana działalność w różnych jednostkach
 - każda z jednostek jest praktycznie niezależna organizacyjnie
 - wpływ bezpośredni na działalność poszczególnych jednostek tworzących holding odbywa się jedynie przez wydelegowanych przedstawicieli w radach nadzorczych
-



Holding a struktura dywizjonalna

	Holding	Struktura dywizjonalna
Samodzielność	Samodzielne podmioty prawa	Brak osobowości prawnej
Władza	Sprawowanie władzy poprzez wybieranie rady nadzorczej i zarządu spółek	Więzi służbowe
Podatki	Płacą spółki	Płaci centrala
Odpowiedzialność finansowa	Do wysokości udziałów	Bez ograniczeń

Struktura holdingowa

ZALETY (w porównaniu ze strukturą dywizjonalną):

- poczucie odpowiedzialności za efekty jednoznacznie utożsamiane ze spółką, która je osiągnęła
 - większy poziom motywacji kierownictwa
 - zachęta do inwestowania przez inwestorów zewnętrznych
 - ograniczenie ryzyka przez spółkę matkę i córkę – do wysokości udziałów

 - + zalety struktury dywizjonalnej
-

Struktura holdingowa

WADY:

- brak współpracy między jednostkami organizacyjnymi tworzącymi holding
 - brak wspólnej strategii działania i efektu synergii
 - antagonistyczne interesy
 - zależność kierownictwa spółek od spółki matki
 - spółka matka nie zawsze ma pełną informację na temat rzeczywistej sytuacji w spółkach córkach
 - koszty nadzoru
-

Struktury elastyczne

- zadaniowe/projektowe
 - macierzowe
 - hybrydowe
 - organiczne
 - procesowe
-

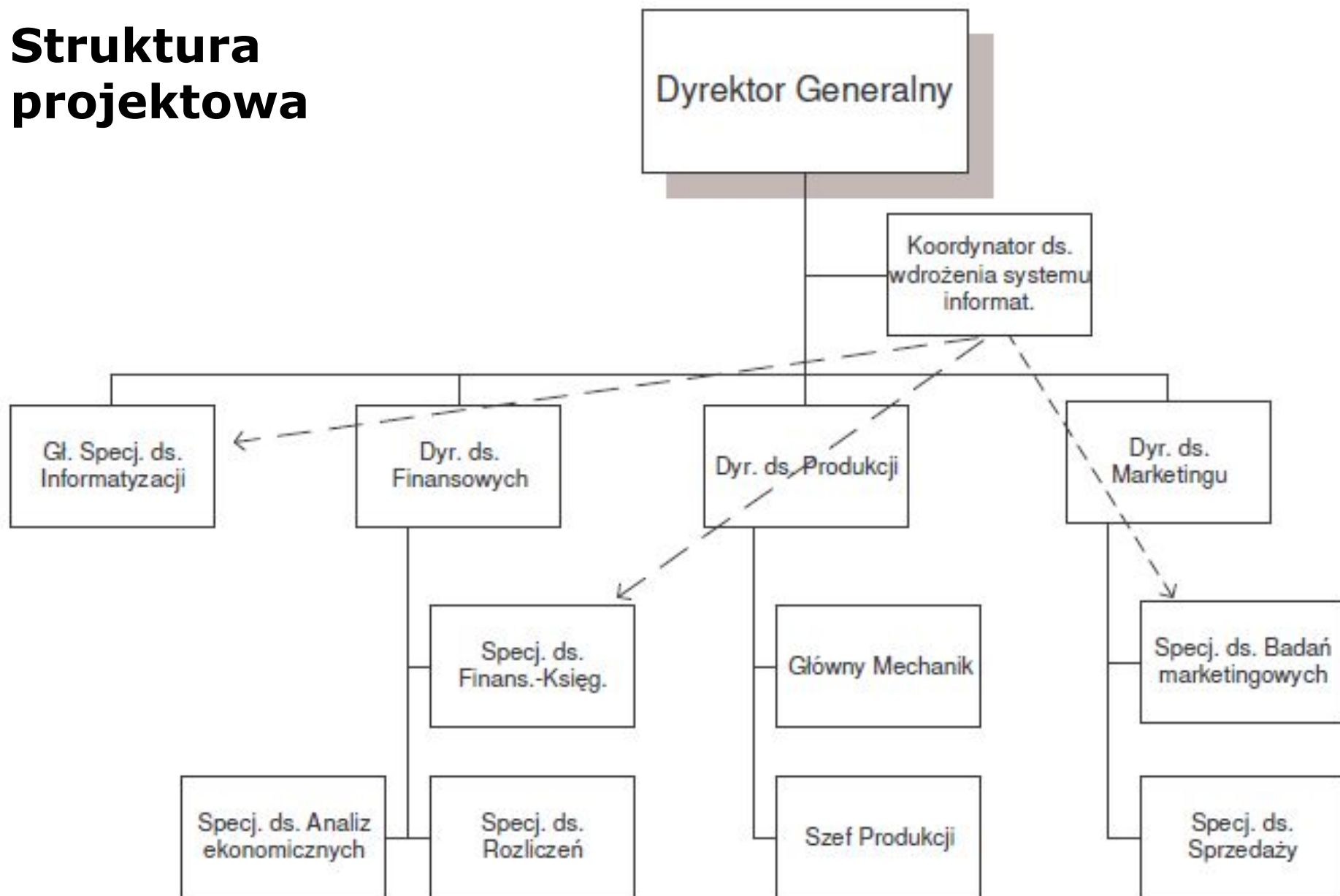
ZALETY

- płynne **dostosowywanie** struktury do specyfiki zadania
- **zaangażowanie** pracowników w realizację zadań
- większa **odpowiedzialność** pracowników
- **zróżnicowane doświadczenia**

WADY

- wysokie wymagania względem **kompetencji kierowników** i koordynatorów
 - wysokie wymagania dotyczące **otwartości na zmiany** pracowników
 - wymagana **wewnętrzna motywacja** pracowników (typ Y)
-

Struktura projektowa

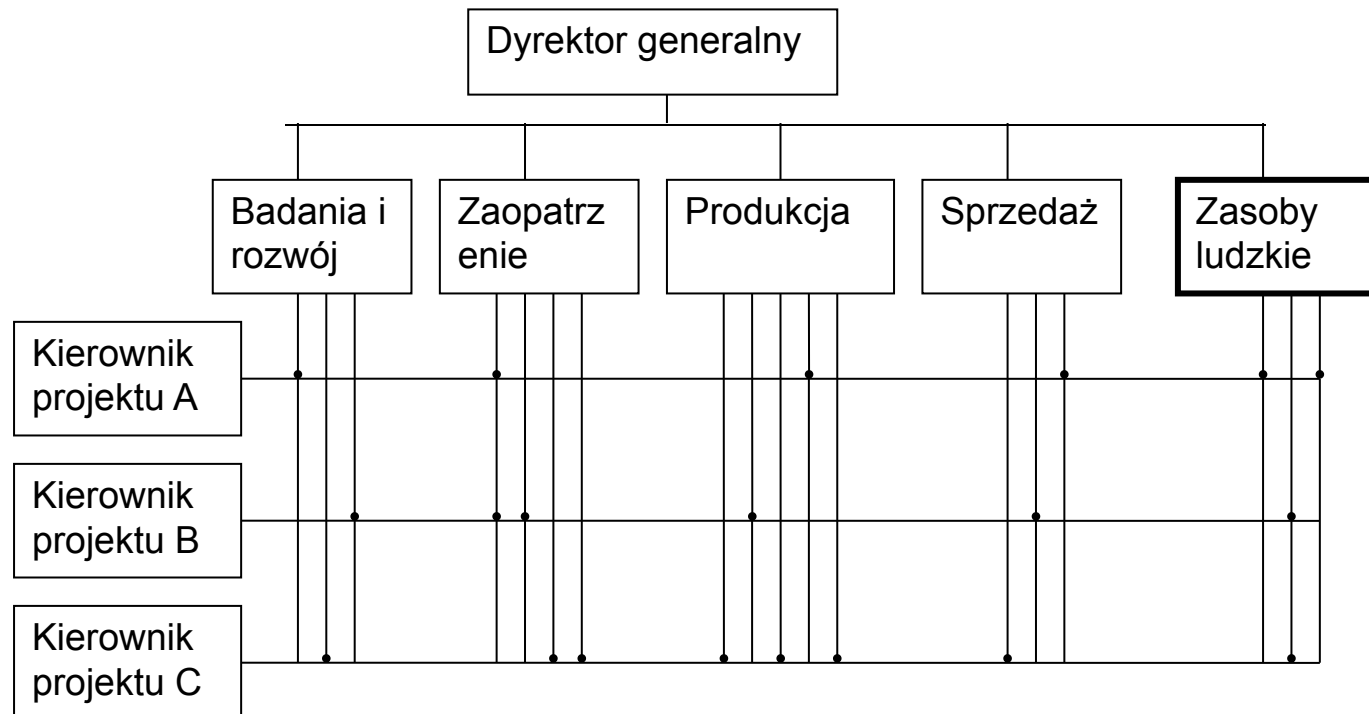


Struktura macierzowa

- Istota **struktury macierzowej** polega na jednoczesnym **grupowaniu** stanowisk pracy **według rodzaju** wykonywanych **zadań** i według **obiektów**
 - **Na drugim szczeblu** hierarchii organizacyjnej tworzy się **stałe jednostki organizacyjne** realizujące poszczególne **funkcje**, takie jak: badania i rozwój, zaopatrzenie, produkcję, sprzedaż, finanse, a także zarządzanie zasobami ludzkimi.
-

Struktura macierzowa

- Istota **struktury macierzowej** polega na jednoczesnym grupowaniu stanowisk pracy według **rodzaju** wykonywanych **zadań** i według **obiektów**
- Na drugim szczeblu hierarchii organizacyjnej tworzy się **stałe jednostki organizacyjne** realizujące poszczególne funkcje, takie jak: **badania i rozwój, zaopatrzenie, produkcję, sprzedaż, finanse, a także zarządzanie zasobami ludzkimi.**



Struktura macierzowa

Obok nich wyodrębnia się **czasowe jednostki organizacyjne** powoływane w celu wykonania konkretnych **produktów** albo realizacji określonych **projektów**.

Do pracy w tych jednostkach **angażowani** są pracownicy na stałe zatrudnieni w różnych komórkach funkcjonalnych, **według kwalifikacji** potrzebnych do realizacji konkretnego przedsięwzięcia

Struktura macierzowa

W konsekwencji jeden **pracownik** może być **podporządkowany** **więcej niż jednemu kierownikowi**.

Jego **bezpośrednim przełożonym** jest bowiem **szeef komórki funkcjonalnej** w której pracuje na stałe oraz **szeef produktu lub projektu**, jeżeli podjął on pracę w czasowej jednostce organizacyjnej.

W takiej sytuacji **kierownik funkcjonalny** powinien decydować o **sposobie wykonania** danego zadania, a **kierownik produktu lub projektu**, o tym **co i kiedy** należy realizować

Struktury macierzowe stosuje się w przedsiębiorstwach, które świadczą usługi lub wytwarzają produkty **na zamówienie** **konkretnych odbiorców**.

Struktura macierzowa

ZALETY:

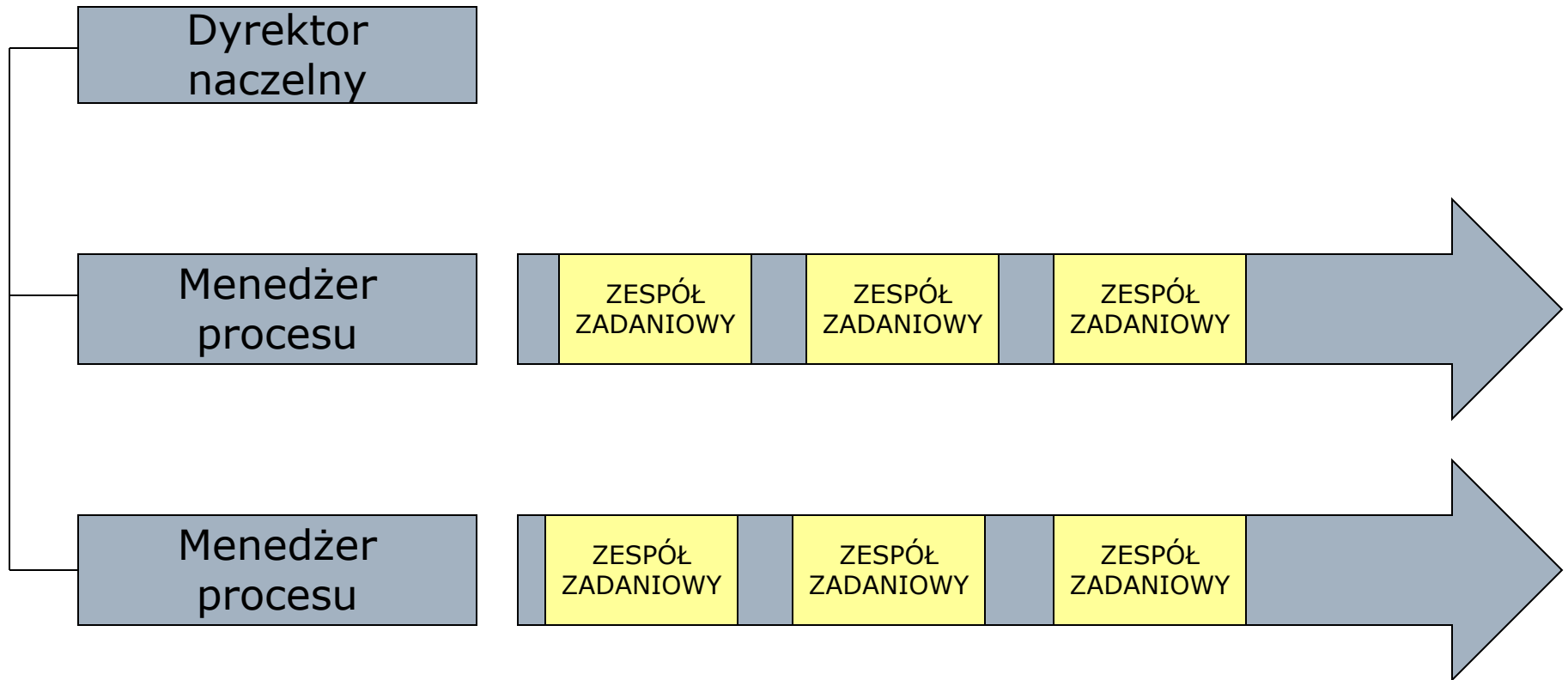
- przejrzystość w ustaleniu osób **odpowiedzialnych** za realizację danego projektu
 - możliwość szybkiego **dostosowania się** do wymogów rynku
 - możliwość **właściwego wykorzystania kompetencji** posiadanych zasobów ludzkich
 - stosunkowo duże **zaangażowanie** pracowników - z reguły **identyfikują się** z końcowym produktem swojej pracy
 - włączanie do zespołów wzmacnia pozycję zawodową pracownika
 - pracownicy stają się **elastyczni**, mają **bogatsze doświadczenie**
 - prostsze procesy koordynacyjne
-

Struktura macierzowa

WADY:

- możliwość powstania **sporów kompetencyjnych** pomiędzy kierownikami funkcjonalnymi a kierownikami produktów lub projektów
 - konieczność posiadania przez pracowników **umiejętności pracy zespołowej** z różnymi współpracownikami
 - jest organizacją **trudną do zarządzania**
 - nieproporcjonalnie wiele czasu należy przeznaczyć na **proces negocjacyjny** i podejmowanie decyzji
-

Struktura procesowa



Nowe formy w tworzeniu struktury organizacji

Organizacja wirtualna – nie ma formalnej struktury

- jest powoływana w celu **wykorzystania** konkretnej **okazji rynkowej** (czas jej trwania jest ograniczony)
- każdy z podmiotów jest **skupiony** na tym rodzaju działalności, w którym jest szczególnie **biegły**.
- Podstawą przynależności jest posiadanie **zasobów** (wiedzy, technologii, personelu, majątku) generujących **wartość dodaną** w procesie gospodarczym, do którego wykonywania organizacja wirtualna została powołana.
- Nierzadko poszczególne podmioty należące do organizacji są **rozproszone geograficznie**. Komunikacja między podmiotami oparta jest na sieci internetowej.
- Ten typ organizacji umożliwia mniejszym firmom po **połączeniu w sieć** uzyskiwanie korzyści dostępnych wcześniej dla przedsiębiorstw większych.
- **Z punktu widzenia klienta** organizacja wirtualna może być postrzegana jako **jeden organizm** gospodarczy, a nie zbiór mniejszych przedsiębiorstw.

Zasady kształtowania struktur organizacyjnych

- **zasada celowości-** konieczność jasnego i wyraźnego określenia celów dla organizacji i jej elementów poprzez dzielenie celów ogólnosystemowych na częściowe
 - **zasada koordynacji-** określenie sposobów współdziałania poszczególnych członków organizacji realizujących wyodrębnione funkcje oraz sprecyzowanie miejsca i roli komórek doradczych
-

Zasady kształtowania struktur organizacyjnych

- *zasada równowagi zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności* - przydzielenie określonemu stanowisku określonych zadań, które wiąże się z przyznaniem odpowiednio szerokiego zakresu uprawnień: na stanowisko nakłada się odpowiedzialność adekwatną do przydzielonych zadań i uprawnień
 - *zasada jednoosobowego kierownictwa* - należy dążyć do podporządkowania hierarchicznego każdego stanowiska pracy tylko jednemu stanowisku kierowniczem
(lub: pracownik odpowiada przed jednym kierownikiem za daną sprawę)
 - *zasada ustalania racjonalnych granic nadzoru* - odnosi się do przestrzegania racjonalnej wielkości zespołu, którym sprawnie może kierować pojedynczy przełożony
-

Działania w odniesieniu do stanowisk pracy

Wzbogacanie pracy (*job enrichment*)
dodawanie zadań prestiżowych,
odpowiedzialnych

Rozszerzanie pracy (*job enlargement*)

- scalanie zadań z kilku stanowisk
- dodawanie czynności pomocniczych (konserwacja, obsługa)

Rotacja