

Organizowanie

Oleksandr Pavliuk 4371
levgen Shypitko 4492
Yana Shkavro 4434
Darya Metelina 4584

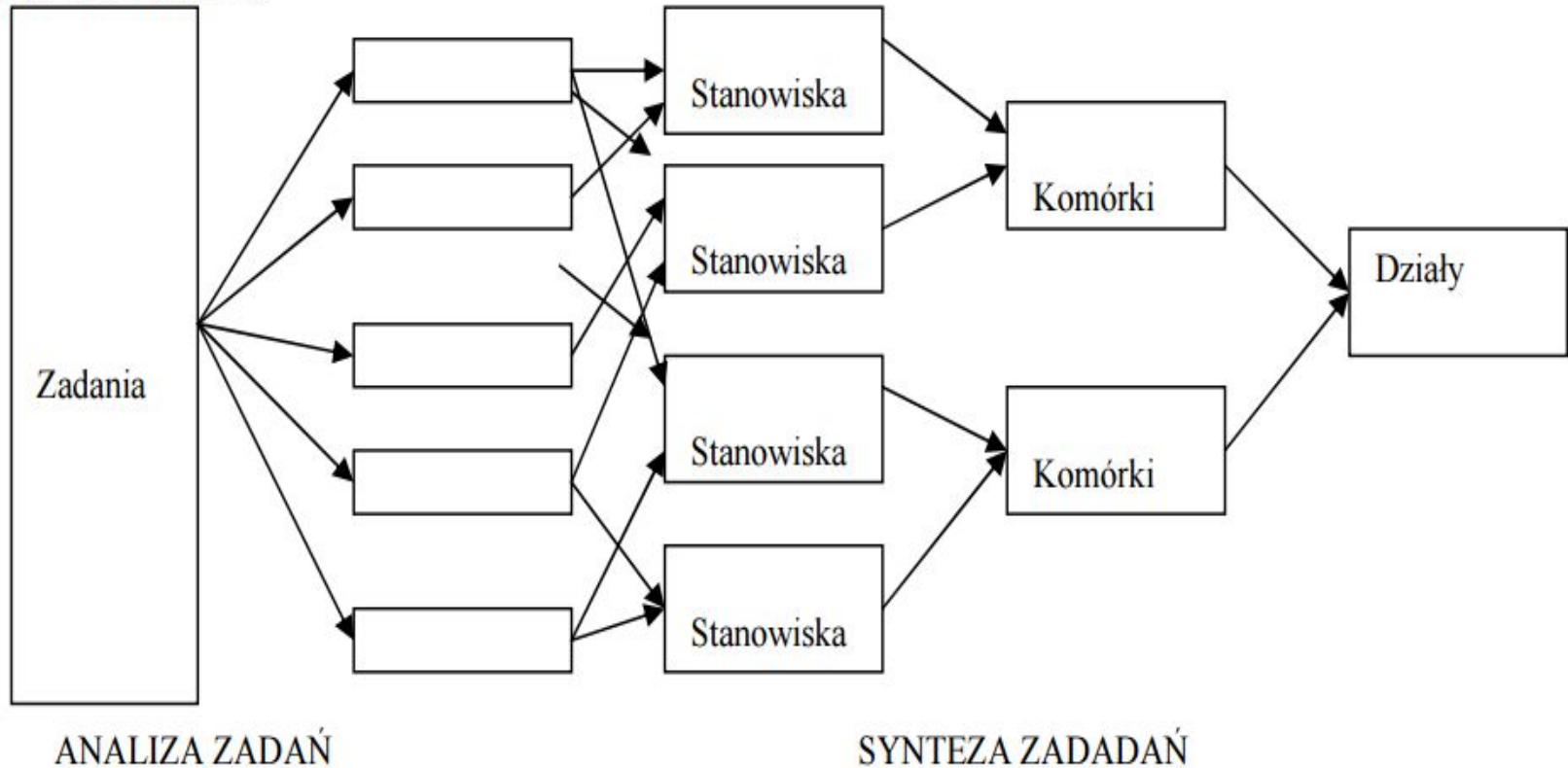
Spis treści

- 6.1 Zasady budowy organizacji
- Organizowanie, Analizy, Syntezy
- Zasada celowości, Zasada optymalizacji
- Stosunki współdziałania a więzi organizacyjne
- 6.2 Podział struktur organizacyjnych
- Wiąz organizacyjna
- Rozpiętość kierowania a struktura
- Cechy struktury płaskiej i smukłej
- Jedność rozkazodawstwa a struktura
- Rodzaje struktur
- Pytania na egzamin

6.1 Zasady budowy organizacji

- **Organizowanie** to tworzenie struktur organizacyjnych i dokonywanie w nich zmian.
- Proces tworzenia organizacji to wiele czynności w ramach dwóch etapów:
 - **Analizy**, w którym określony cel dekomponuje się na cele cząstkowe i zadania
 - **Syntezy**, w którym tworzy się miejsca pracy, następnie łączy się je w większe całości tworząc strukturę organizacyjną

Zadania elementarne



- Dekompozycja celu na zadania i zadania elementarne a następnie łączenie ich w większe całości przebiega przy użyciu do tego celu odpowiednich kryteriów. Najczęściej przyjmowanymi są kryteria *czynności, przedmiotu (obiektu) i rangi.*

Określanie zadań przydzielanych konkretnym stanowiskom wymaga respektowania przyjętych zasad, do których zaliczają się:

- **Zasada celowości** która mówi o tym, że zadania i czynności przydzielone stanowiskom powinny wynikać z układu celów organizacyjnych i być powiązane z zadaniami innych komórek organizacyjnych. Analiza zadań realizowanych w organizacji z uwzględnieniem zasady celowości prowadzi do eliminacji zadań i czynności zbędnych a w konsekwencji likwidacja stanowisk.
- **Zasada optymalizacji** specjalizacji dotyczy przystosowanie zadań i czynności na danym stanowisku do urządzeń, narzędzi, wymaganych kwalifikacji pracownika i warunków otoczenia.

- **Zasada przystosowalności** to położenie nacisku na przystosowanie zadań do kwalifikacji pracownika z myślą o tym aby mógł on je wykonać jak najlepiej a jednocześnie by jego kwalifikacje były maksymalnie wykorzystane.
- **Zasada należytej szczegółowości** dotyczy wyraźnego rozgraniczenia zadań na stanowiskach, wyraźnego ich sformułowania oraz ustalenia, w zależności od sytuacji, marginesu swobody.
- **Zasada minimum decentralizacji** mówi, że we wstępnym etapie projektowania struktury, przydziela się stanowiskom wykonawczym takie uprawnienia decyzyjne, których skutki nie wykraczające poza to stanowisko.

- Zasada przydzielania uprawnień decyzyjnych jak najbliżej źródła informacji, na podstawie której podejmuje się decyzje.
- Zasada równoważenia zadań uprawnień i odpowiedzialności.

Elementy struktury połączone są więziami organizacyjnymi. Są to różnego typu stosunki współdziałania poszczególnych stanowisk, komórek organizacyjnych w toku realizacji zadań organizacyjnych jako całości. Występujące typy stosunków oraz wynikające z nich więzi przedstawiono w tabeli.

Stosunki współdziałania a więzi organizacyjne

Typ stosunków	Rodzaj więzi	Charakter więzi
Współdziałania (Wynikają z procedur określających przebieg różnych procesów w organizacji)	Kooperacyjna lub Techniczna	Zasileniowy Informacyjny
Podporządkowania (wynikają z podziału władzy i ustanowionej hierarchii)	Służbowa	Informacyjny
Zależności (Wynikają ze specjalizacji i fachowej wiedzy)	Funkcjonalna	Informacyjny

6.2 Podział struktur organizacyjnych

- Istnieją różne kryteria podziału struktur organizacyjnych. Mogą nimi być:
 - ❖ przyjęta w organizacji formalna rozpiętość kierowania
 - ❖ przestrzeganie lub nie klasycznej zasady jednoźci rozkazodawstwa
 - ❖ występującego sposobu jakościowego podziału pracy
 - ❖ więź organizacyjna

Więź organizacyjna

- Powstanie więzi organizacyjnych jest konsekwencją podziału pracy. Wszystkie typy więzi są elementami świadomie i celowo tworzonej struktury organizacyjnej. W zależności od przewagi określonego typu więzi wyróżnia się następujące struktury:
 - ✓ **Liniową** - Przewaga więzi służbowej,
 - ✓ **Funkcjonalną** - przewaga więzi funkcjonalnej
 - ✓ **Techniczną** - przewaga więzi technicznej
 - ✓ **Liniowo sztabową** - równowaga więzi funkcjonalnej i służbowej

Rozpiętość kierowania a struktura

- W zależności od przyjętej rozpiętości kierowania rozróżniamy dwa rodzaje struktur: **płaską** i **smukłą**. W strukturze płaskiej występuje duża rozpiętość kierowania. W strukturze smukłej rozpiętość ta jest względnie mała. I jedno i drugie rozwiązanie posiada swoje wady i zalety.
- Do zalet **struktury smukłej** zalicza się zapewnienie kontroli ze strony kierownika oraz wąską specjalizację. Wad wylicza się znacznie więcej. Do podstawowych należą:
 - możliwość zniekształcenia informacji w wyniku długiej drogi jej przebiegu, co niewątpliwie ma wpływ na jakość podejmowanych decyzji
 - mała podatność na innowacje, na co w dzisiejszych czasach nie mogą sobie pozwolić konkurujące organizacje

- oddalenie kierownictwa od bezpośrednich wykonawców , a w rezultacie kształtowanie się niekorzystnych stosunków pomiędzy tymi dwoma grupami

Struktura płaska - eliminuje w znacznej mierze powyższe wady, jednakże częstotliwość kontaktów pomiędzy przełożonym a podwładnym znacznie się zmniejsza. Takie relacje wymagają wysokich kwalifikacji podwładnych. Najważniejsze cechy wymienionych struktur przedstawiono w tabeli

Cechy struktury płaskiej i smukłej

Struktura płaska

Mała liczba szczebli
Duża rozpiętość kierowania
Mała częstotliwość kontaktów kierownika z podwładnymi
Kwalifikacje podwładnych muszą być wysokie Stosunkowo krótkie kanały przesyłania informacji
Niewielka możliwość zniekształceń informacji

Struktura smukła

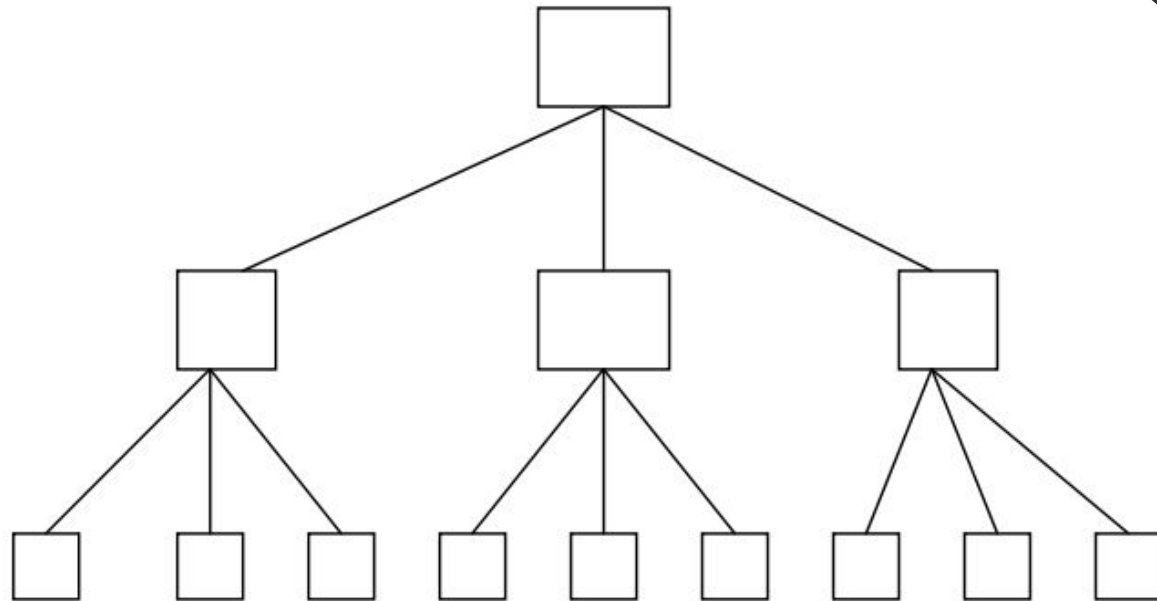
Duża liczba szczebli
Mała rozpiętość kierowania
Duża częstotliwość kontaktów kierownika z podwładnym
Kwalifikacje podwładnych niekoniecznie muszą być wysokie Stosunkowo długie kanały przesyłania informacji
Duża możliwość zniekształceń informacji

Im większe są rozmiary organizacji, oraz im bardziej smukła jest jej struktura tym bardziej konieczny jest proces jej zdecentralizowania

Jedność rozkazodawstwa a struktura

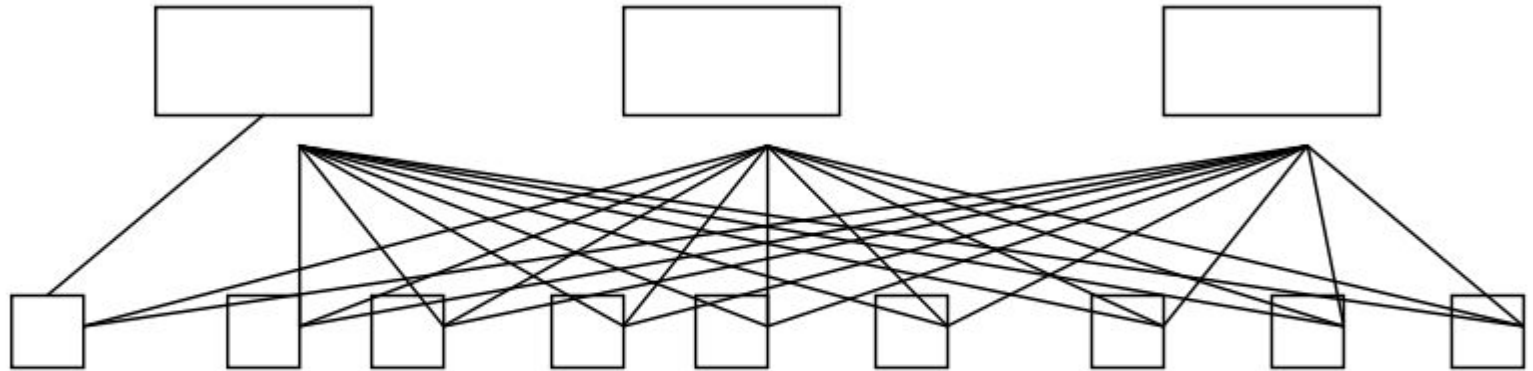
- Klasyczna zasada jedności rozkazodawstwa sformułował H. Fayol. Zgodnie z tą zasadą każdy pracownik powinien otrzymywać polecenie tylko od jednego przełożonego i tylko przed nim odpowiadać. W zależności od zachowania lub nie tej zasady rozróżnić można struktury jednoliniowe i wieloliniowe.
- **Struktura jednoliniowa** - każdy pracownik ma tylko i wyłącznie jednego przełożonego. Struktura ta znana była i stosowana w starożytnych armiach. Współcześnie znajduje ona zastosowanie w małych organizacjach, przy szerokiej specjalizacji kierownika.
- Wśród jej **zalet** wymienia się: prostotę, możliwość jasnego wyznaczania zadań, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności, udzielanie jasnych wskazówek, instrukcji i poleceń, łatwość utrzymania dyscypliny.

- Do wad natomiast należą: mała elastyczność która utrudnia wprowadzanie zmian dostosowujących organizację do nowej sytuacji; konieczność orientowania się każdego kierownika we wszystkich zakresach działania organizacji, co wraz z jej wzrostem staje się coraz to trudniejszym, wysoki stopień centralizacji w następstwie którego marnotrawiona jest indywidualna zdolności ludzi a to z kolei jest to przyczyną małej motywacja do współpracy.



Rys.39. Struktura jednoliniowa.

- **Struktura wieloliniowa** - zastępuje się w niej zasadę jednostki rozkazodawstwa zasadą najkrótszej drogi. Wielopodporządkowanie to wiele instrukcji przekazywanych miejscom pracy z różnych pozycji nadrzędnych.



Rys. 40. Struktura wieloliniowa.

- **Do zalet** tej struktury zalicza się: planowy podział pracy między kadrą kierowniczą; wysoki poziom umiejętności osiągnany dzięki specjalizacji; skracanie drogi pomiędzy kierownictwem a wykonawcami.

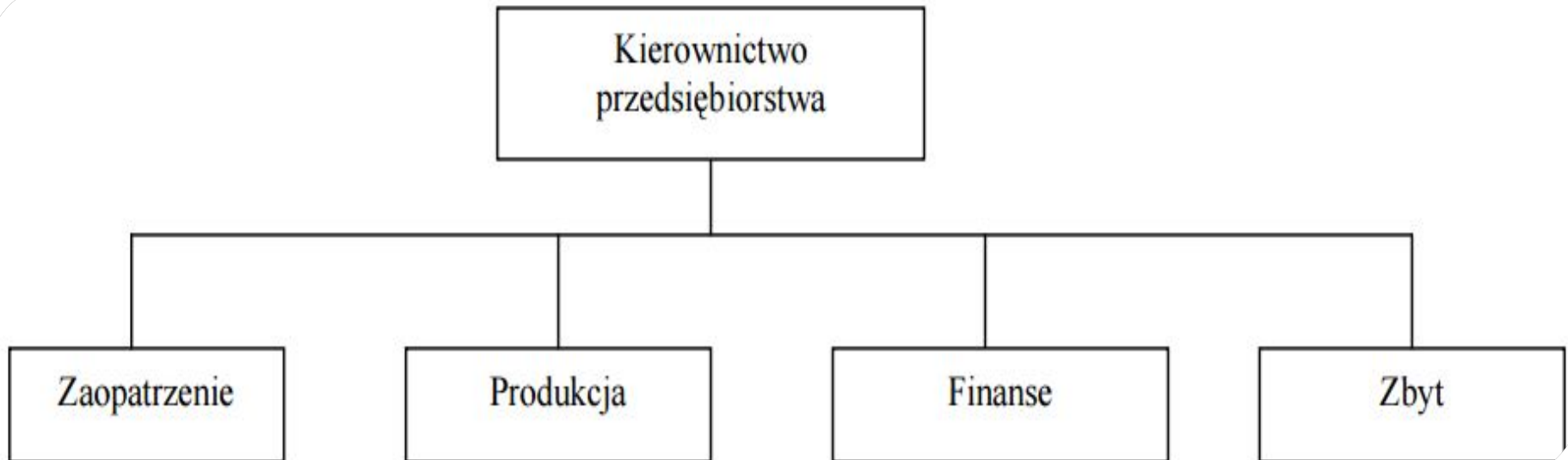
- **Wady to:** tworzenie nadmiernej specjalizacji; trudności w rozgraniczeniu odpowiedzialności kierowników funkcjonalnych; możliwości otrzymywania sprzecznych poleceń. Struktury te charakteryzuje konfliktogenność

Jakościowy sposób podziału pracy a struktura

- Prace możemy podzielić stosując kryterium funkcji oraz obiektu. Gdy tworzymy jednostki skupiające podobne zadania stosujemy kryterium funkcji np. produkcja ,finanse marketing. Ludzie realizujący poszczególne funkcje mają podobne kwalifikacje. Drugi natomiast sposób to wyodrębnienie poszczególnych jednostek według produktu (lub usług), klienta oraz lokalizacji.

Szczególne znaczenie ma podział pracy na drugim od góry szczeblu hierarchii Przyjmując, że na tym szczeblu może być podział według funkcji lub według, obiektu możemy wyróżnić następujące rozwiązania:

- ❖ **Struktura funkcjonalna** to taka w której na drugim szczeblu hierarchicznym dokonuje się grupowanie zadań według kryterium funkcji. Schemat ideowy struktury przedstawiono na rysunku

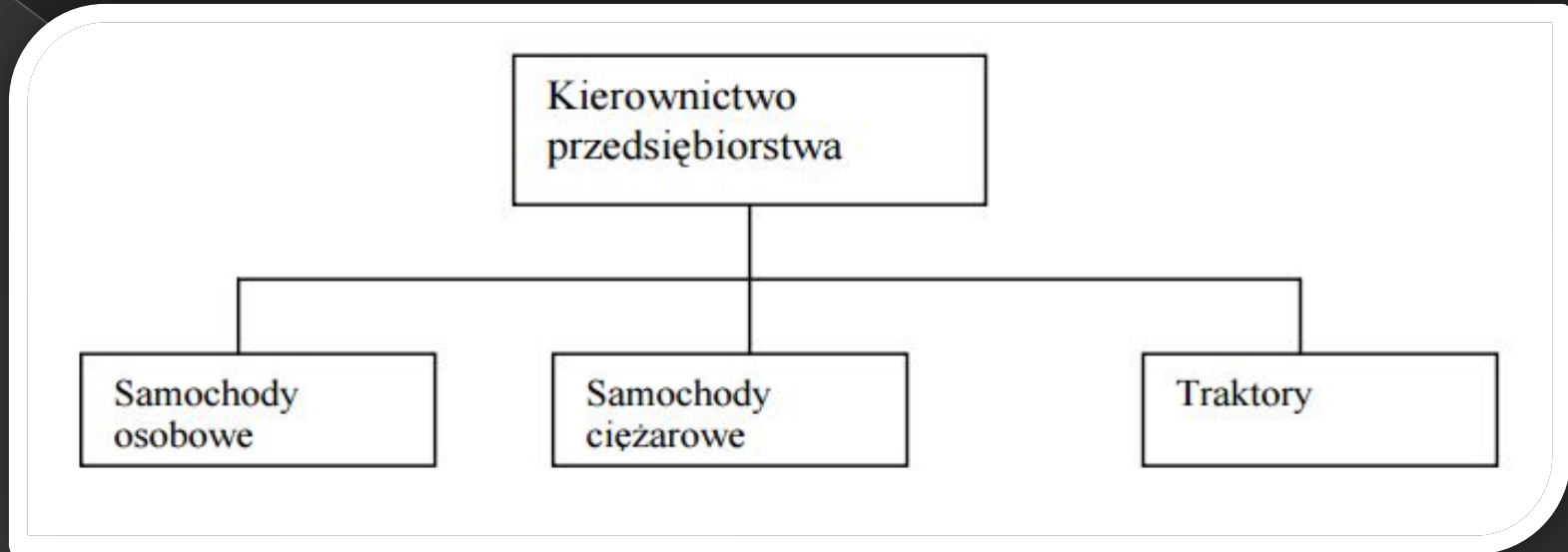


W literaturze przedmiotu struktura ta nosi nazwę struktury funkcjonalnej pionowej. Więzi służbowe odniesione są do funkcji przedsiębiorstwa. Jest ona prosta i przejrzysta. Obniża koszty ogólne dzięki wykorzystaniu efektu skali działania, sprzyja również rozwojowi profesjonalizmu w działaniu. Jest strukturą, która ogranicza konflikty kompetencyjne. To są zalety. Natomiast wady to jej nadmierna centralizacja, wydłużony w związku z tym proces decyzyjny, trudności w przystosowaniu się do zmian, podatna na proces biurokracji.

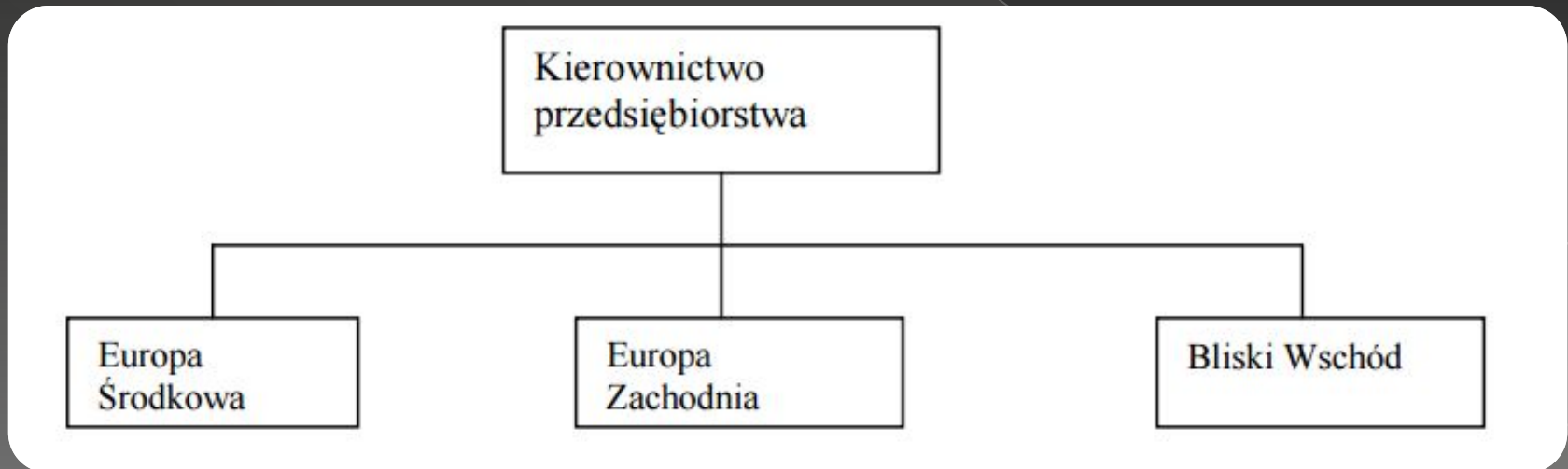
❖ Struktury obiektowe

Pojawiły się wraz z powstaniem dużych zdywersyfikowanych produktowo przedsiębiorstw. Projektując strukturę obiektową przyjmuje się, że na drugim szczeblu hierarchii wyodrębnione zostaną jednostki, które koncentrują zadania wokół obiektu. Schematy różnych obiektowych rozwiązań strukturalnych przedstawiono na rysunku.

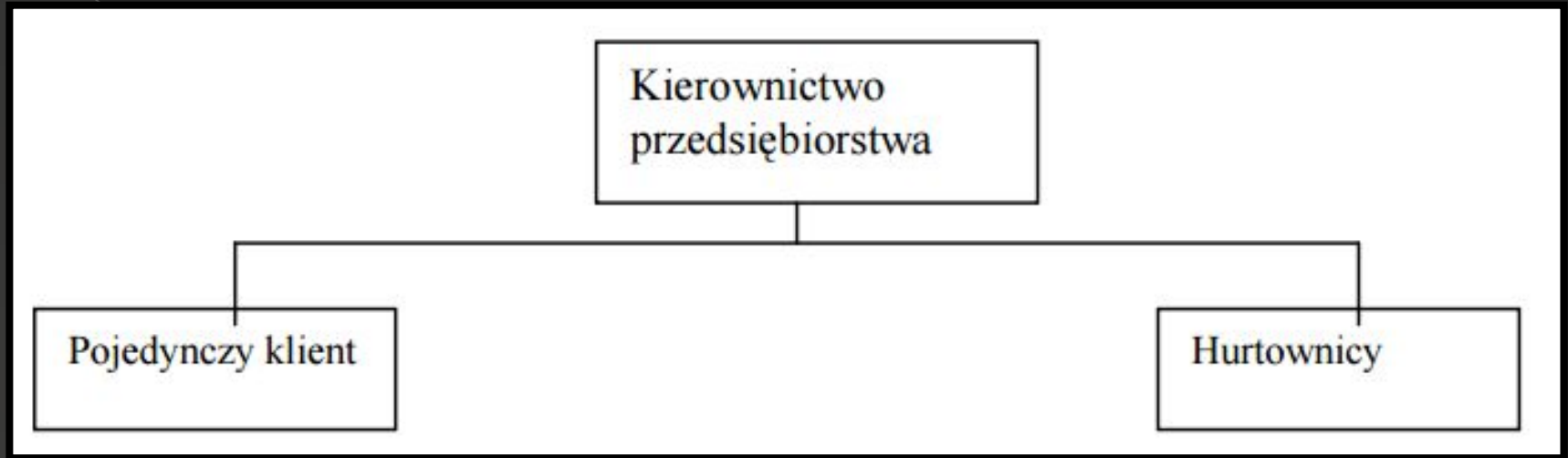
1. Podział według produktów



2. Podział według lokalizacji



3. Podział według klientów

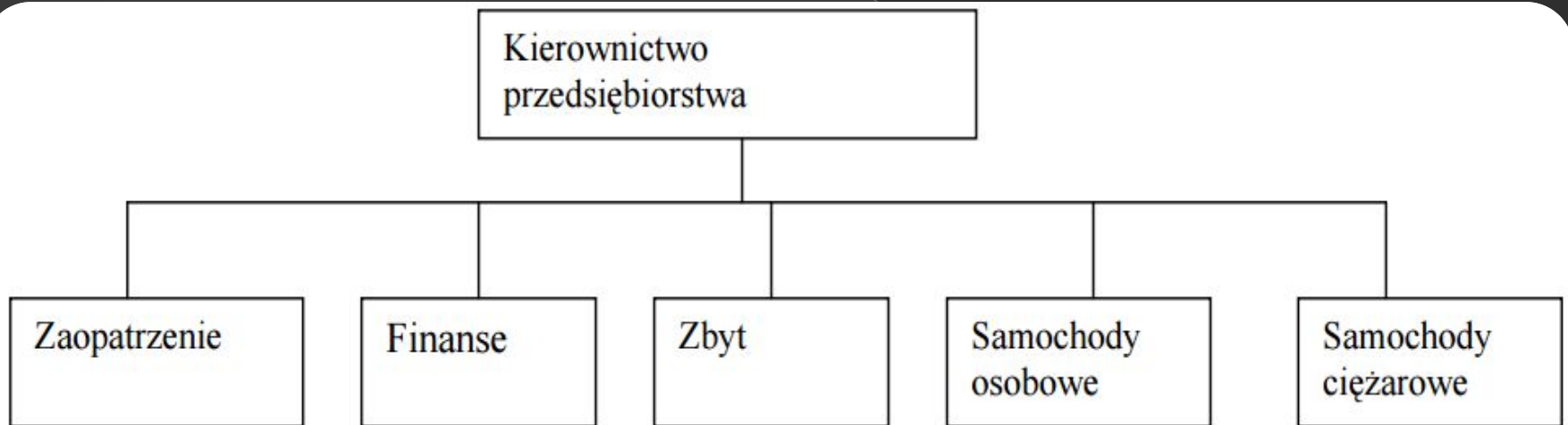


- Koncentracja wokół obiektów prowadzi do instytucjonalizacji podsystemów obiektowych. Każdy wyodrębniony człon może posiadać dla własnych tylko potrzeb swoją własną strukturę funkcjonalną. Centralne organy realizują zadania wspólne dla wszystkich podsystemów integrując działanie podsystemów. W zależności przyjętego przez kierownictwo sposobu koordynacji działań (poprzez polecenia, programy i na drodze samo uzgodnień) zbiór zalet i wad może się różnie

rozkładać, gdyż wśród struktur obiektowych wyróżnia się struktury dywizjonalne oraz organiczne. Generalnie mają one przejrzystą budowę, są podatne na decentralizację, są bardziej elastyczne oraz odciążają kierownictwa od zadań bieżących.

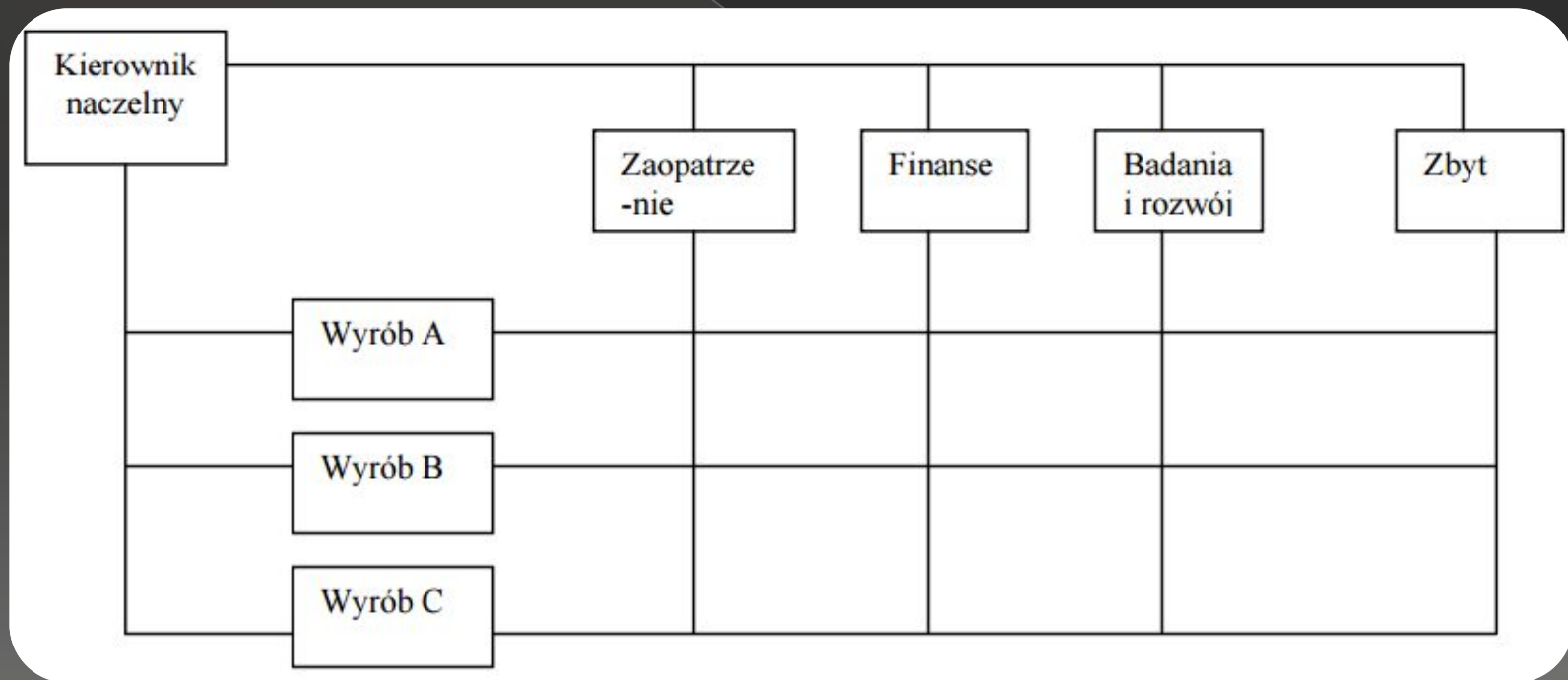
❖ Struktury wielowymiarowe

W strukturach tych uwzględnia się tak jeden jak i drugi sposób podziału pracy i koncentracji zadań na drugim szczeblu hierarchicznym (rys.43)

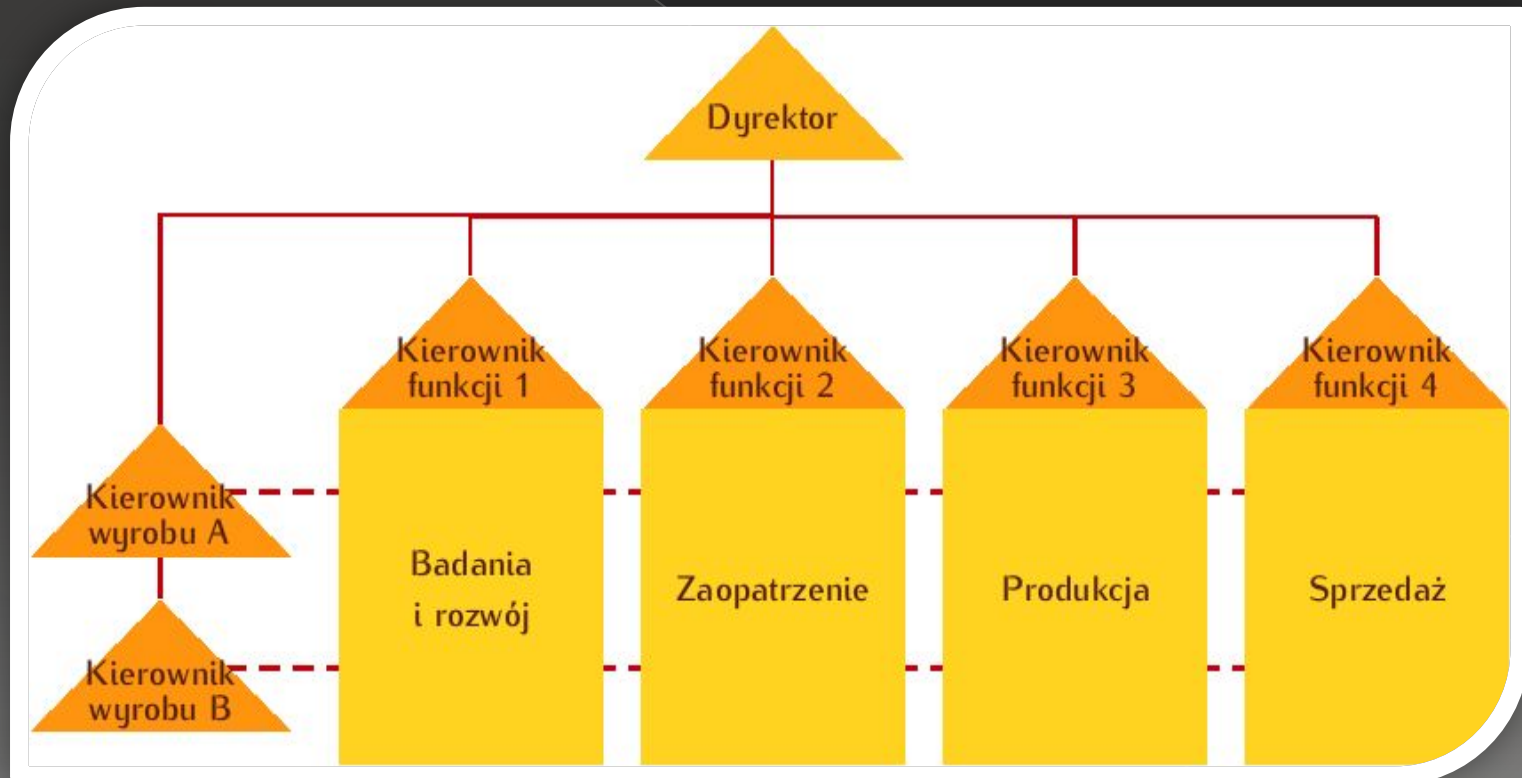


Rys. 43. Podział pracy według funkcji i obiektów.

- Do struktur tej grupy zalicza się **strukturę macierzową**. Struktura ta może być zorientowana na produkt lub projekt. Jedna z linii podporządkowania ma charakter funkcjonalny, Poziome podporządkowanie tworzy zespół zadaniowy na czele którego stoi kierownik. To rozwiązanie strukturalne charakteryzuje się dużą elastycznością, rozwija umiejętności pracowników, wyzwala dużą motywację do pracy.



- Wśród wad spotkać można te, które występują w strukturach nie przestrzegających zasady jedności rozkazodawstwa. Powstają konflikty tak kompetencyjne jak i na tle podziału środków. Od kierownika wymaga się dużych umiejętności interpersonalnych. Występuje ryzyko pojawienia się chaosu a uczestnicy czują się niepewnie. Koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa w strukturze macierzowej są stosunkowo wysokie.



Pytania na egzamin!!!!!!!!!!!!!!

1. Jakie czynniki mają wpływ na strukturę organizacyjną?

- Wielkość organizacji; rodzaj jej otoczenia; technologia; dywersyfikacja produktów.

2. Czego dotyczy zasada należytej szczegółowości?

- Ta zasada dotyczy wyraźnego rozgraniczenia zadań na stanowiskach, wyraźnego ich sformułowania oraz ustalenia, w zależności od sytuacji, marginesu swobody.

3. W jakiej strukturze przeważa więź służbowa?

- W strukturze liniowej

Bibliografia

- Podstawy organizacji i zarządzania Maria Szeloch
<http://tezeusz.pl/158130,szeloch-maria-podstawy-organizacji-i-zarzadzania/action/add.html>
- <http://wikipedia.pl//>
- <http://mailgrupowy.pl/shared/resources/9532,podstawy-zarzadzania/28697,wszystko-z-zarzadzania-podstawy-zarzadzania>
- <http://wydawnictwo.mfiles.pl/>

Dziękujemy za
uwagę