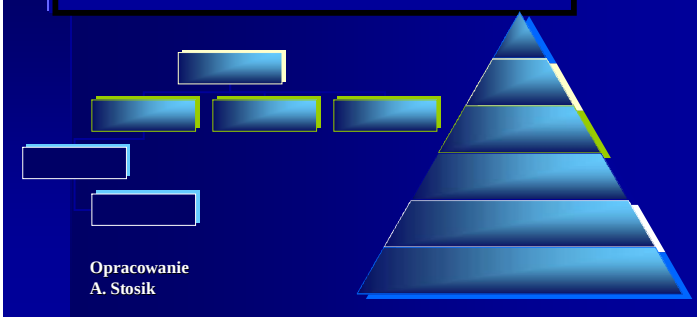
Struktury organizacyjne



Opracowanie
A. Stosik

Struktura

jest to zbiór stosunków zachodzących miedzy elementami całości, mających znaczenie dla realizacji określonego celu.

Elementami **struktury organizacyjnej** są zasoby ludzkie i rzeczowe organizacji. Zachodzące między nimi zależności wyrażają **więzi organizacyjne.**

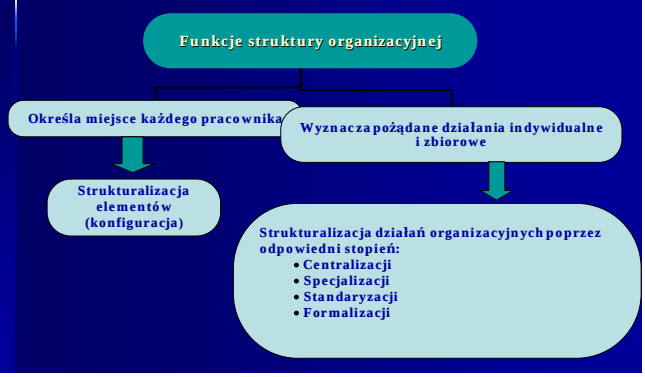
Ze względu na kierunek powiązań dzielimy je na:

- **Funkcjonalne** – zachodzą na tle zróżnicowania kompetencji zawodowych
- **Informacyjne** – chodzi o wymianę informacji
- **Służbowe** (hierarchiczne) – określają, kto i w stosunku, do kogo może wydawać polecenia i podejmować decyzje
- **Techniczne** (specjalizacyjne) – zachodzą na tle podziału pracy

Funkcje struktury organizacyjnej

- Struktura organizacyjna jest:
  - **Narzędziem kierowania**, co oznacza że poprzez strukturę odbywa się proces powodowania zachowania się składników organizacji z wolą kierującego
  - **Scala składniki organizacji** w integralną całość
  - **Zapewnia względną równowagę**, która może zapobiec destrukcji organizacji
  - **Zapewnia względną i czasową synchronizację** realizowanych w organizacji procesów
  - **Wiąże organizację z jej otoczeniem**, dzięki czemu następuje szeroko rozumiana wymiana ze środowiskiem
  - **Odgrywa rolę adaptacyjną**

Struktura organizacyjna pełni określone funkcje regulacyjne, polegające na kształtowaniu ładu wewnętrznego w systemie organizacyjnym



Struktura organizacyjna może być ujmowana:

- **Statycznie** – dotyczy przestrzennego rozmieszczenia poszczególnych elementów organizacji (np. stanowisk pracy)
- **Dynamicznie** – dotyczy sposobu uporządkowania procesów zachodzących w organizacji

W praktyce konkretne ujęcie struktury organizacyjnej, łączy w sobie zarówno statyczny, jak i dynamiczny punkt widzenia.

Czynniki strukturotwórcze

- **Cele organizacji**
  (cele wynikają z misji, wizji, filozofii przedsiębiorstwa stąd ściśle determinują jej strukturę określając np. kluczowe funkcje i zadania organizacji, rodzaj i zakres decyzji kierowniczych)
- **Charakter otoczenia organizacji**
  (wpływa na pożądany stopień elastyczności struktury organizacyjnej, umożliwiający szybkie dostrzeżenie zmian w otoczeniu i reakcje na nie)
- **Stosowane w organizacji technologie**
  (decyduje o więziach kooperacyjnych)
- **Kulturę organizacyjną jej uczestników**
- **Wielkość organizacji**
  (wpływa na konfiguracje struktury)

Projektowanie struktury organizacyjnej polega na:

- Ustaleniu konfiguracji organizacji (liczba, rodzaj komórek organizacyjnych)
- Dokonaniu podziału zadań między komórkami i stanowiskami pracy
- Określeniu szczebli zarządzania, hierarchii uprawnień decyzyjnych

Przystępując do łączenia czynności i zadań projektanci powinni kierować się dwiema podstawowymi zasadami:

- Celowości
- Optymalnej specjalizacji

W procesie projektowania komórek organizacyjnych i szczebli zarządzania przyjąć należy kryteria, według których będą one łączone:

- Podobieństwo rodzaju celów i zadań
- Podobieństwo czasu realizacji celów i działań
- Podobieństwo miejsca realizacji celów i działań
- Podobieństwo psychofizycznych cech ludzi
- Podobieństwo aparatury.

Tworząc kolejne szczeble zarządzania (efekt łączenia stanowisk pracy, komórek organizacyjnych) należy kierować się:

- Zasadą optymalnej rozpiętości i zasięgu kierowania

Na potencjalną rozpiętość kierowania oddziaływujena każdym szczeblu wiele czynników, wiązanych z:

- charakterem zadań
- koordynacją
- systemem informacyjnym
- cechami osobowościowymi
- stosunkami społecznymi

Ze względu na dwa kryteria:

- ilość poziomów zarządzania
- rozpiętość kierowania

wyróżnia się:

płaskie i smukłe

struktury organizacyjne

- Struktury płaskie

(małe spiętrzenie kierowania, mała liczba szczebli kierowania przy stosunkowo dużej rozpiętości kierowania, małe firmy)

- Struktury smukłe

(duże spiętrzenie kierowania, duża liczba szczebli kierowania przy stosunkowo małej rozpiętości kierowania)

STRUKTURY PŁASKIE

ZALETY:

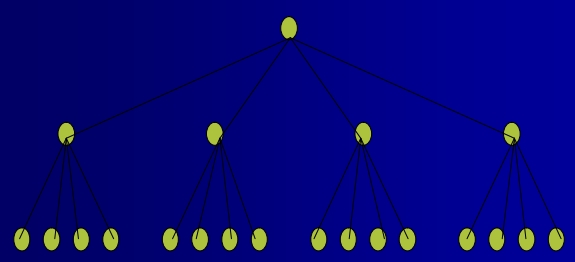
- Krótsze drogi i czas przepływu informacji w kierunku pionowym.
- Mniejsze zniekształcenie przekazywanych informacji
- Większa podatność na innowacje emitowane na szczeblach niższych
- Lepsze warunki do wyzwalania inicjatywy oddalonej
- Pełniejsze wykorzystanie możliwości kierowników
- Niższe koszty utrzymania kadry kierowniczej
- Łatwiejsza koordynacja pionowa
- Lepsze warunki do decentralizowania decyzji
- Sprzyja bardziej globalnemu postrzeganiu działalności gospodarczej

STRUKTURY PŁASKIE

WADY:

- Brak wyspecjalizowanych doradców
- Decyzje i działania typu „z dnia na dzień”
- Brak planowania i zarządzania strategicznego
- Brak niekonwencjonalnych zabezpieczeń w stosunku do „wrogiego otoczenia”
- Szef firmy zajmując się „wszystkim” obniża swoja sprawność kierowania
- Większa niepewność jutra wśród załogi w porównaniu do pracy w dużym koncernie

Struktura Płaska



STRUKTURY SMUKŁE

ZALETY:

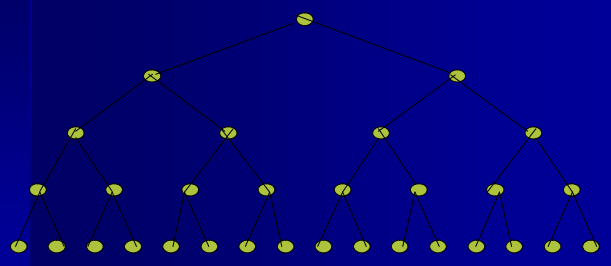
- Łatwiejsza koordynacja współdziałania niewielu pracowników w ramach jednej komórki organizacyjnej.
- Występowanie pewnych rezerw kierowniczych, co zwiększa elastyczność ustalania nietypowych zadań kierowniczych terminów ich realizacji
- Większe możliwości wykorzystania awansów pionowych jako elementu motywacji
- Łatwiejsza koordynacja pozioma na poszczególnych szczeblach zarządzania

STRUKTURY SMUKŁE

WADY:

- Wydłużenie procesów komunikacyjnych
- Przeklamania w kanałach informacyjnych
- Mniejsze możliwości „przebicia” innowacji emitowanych na niższych szczeblach wymagających akceptacji na szczeblach wyższych
- Wyższe koszty utrzymania kierowników
- Trudności koordynacji współdziałania licznych jednostek organizacyjnych
- Sprzyja nadmiernej centralizacji decyzji

Struktura Smukła



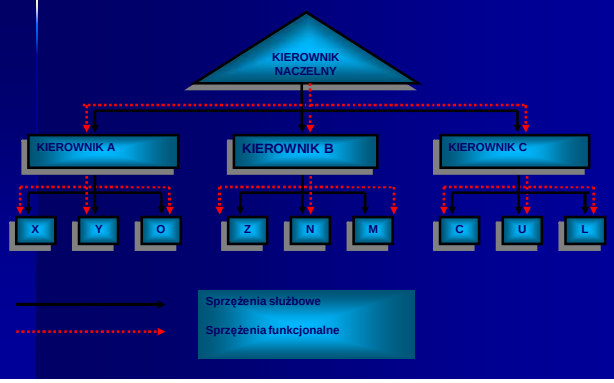
Ze względu na charakter więzi, oraz konfiguracje funkcji i procesów wewnątrz organizacyjnych wyróżniamy następujące rodzaje struktur organizacyjnych:

- liniowe
- funkcjonalne
- sztabowo-liniowe
- dywizjonalne
- projektowa
- zadaniowe
- macierzowe

STRUKTURA LINIOWA

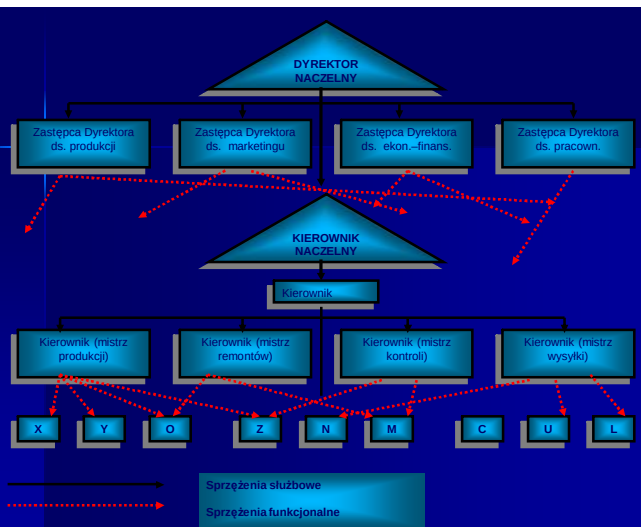
- Opiera się na Fayolowskiej zasadzie jedności rozkazodawstwa.
- Każdy z wykonawców podporządkowany jest poleceniom jednego bezpośredniego przełożonego, znajdującego na kolejnym, wyższym szczeblu hierarchii.
- Każdy z tych wykonawców przekazuje sprawozdania i meldunki tylko jednemu kierownikowi, (czyli bezpośredniemu przełożonemu)
- Wadą tej struktury jest to, iż w miarę wzrostu i komplikowania się zadań przedsiębiorstwa powiększa się niezgodność między możliwościami kierowników a stawianymi im wymaganiami. To pociąga za sobą konieczność tworzenia na wyższych szczeblach dodatkowych stanowisk hierarchicznych, co wymaga podziału sfer kompetencji kierowników na danym szczeblu (nowy podział pracy kierowniczej)

Struktura Liniowa



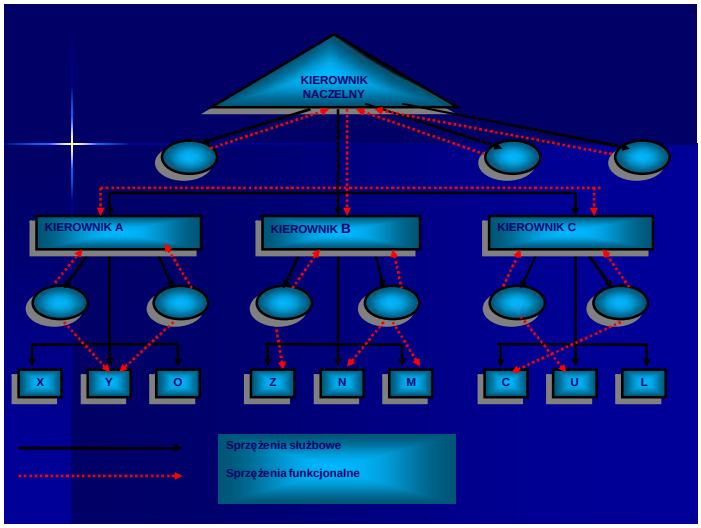
STRUKTURA FUNKCJONALNA

- Twórcą tej struktury jest F.W. Taylor, wprowadzając zasadę jedności kierowania wyszedł z założenia, że jeden człowiek nie może znać się na wszystkim.
  Zasada ta wywołuje naturalną tendencje do centralizacji uprawnień decyzyjnych, co umożliwia zacieśnienie się kontaktów między kierownikami a tym samym wspólne planowanie poleceń i sposobów ich realizacji (odrzucona zasada jedności rozkazodawstwa)
- Każdy z wykonawców podporządkowany jest poleceniom wielu bezpośrednich przełożonych (na tym samym szczeblu).
- Każdy z nich wyspecjalizowany jest pod kątem określonych czynności kierowniczych, tylko w tym zakresie wydaje podwładnym polecenia.
- Każdy kierownik otrzymuje od podwładnych sprawozdania z wykonania tylko swoich poleceń



STRUKTURA LINIOWO – SZTABOWA

- Łączy elementy struktury liniowej i funkcjonalnej (obowiązuje jedność rozkazodawstwa przy jednoczesnym podziale czynności kierowniczych na podstawowe i pomocnicze)
- Specjalne sztaby pomagają kierownikom przy wykonywaniu podstawowych czynności kierowniczych
- Wykonawcy na każdym szczeblu podporządkowani są tylko jednemu kierownikowi, który wydaje im polecenia i któremu przekazują sprawozdania.
- Sztaby obsługujące kierowników formalnie odciążają ich od analizowania treści sprawozdań i przygotowania treści nowych poleceń. Kierownicy jedynie wybierają i akceptują projekty oraz przekazują je wykonawcom do realizacji.



STRUKTURA ZADANIOWA

- W strukturze tej wyraźnie wyodrębnione są:
  - **część stała** (komórki funkcjonalne i problemowe)
  - **część zmienna** (zespoły zadaniowe powoływane do wykonywania określonych zadań).

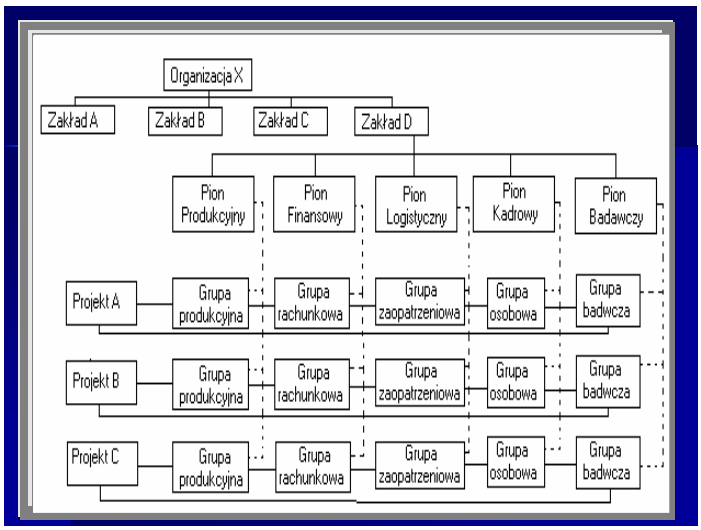
Zespoły te tworzy się z pracowników zatrudnionych na stałe w komórkach funkcjonalnych, problemowych)

STRUKTURA PROJEKTOWA

- Stosowana w przypadku realizacji skomplikowanych przedsięwzięć
- **Tworzy się sieć zależności między kierownikiem generalnym (odpowiedzialny za całość realizacji przedsięwzięcia), kierownikami realizacyjnymi i funkcjonalnymi oraz specjalistami uczestniczącymi w danej realizacji.**
- Płynność zarządzania
- **Wielość więzi organizacyjnych**
- Potrzeba ciągłego przystosowywania się wykonawców i kierowników w drodze wzajemnego komunikowania się i negocjacji.

STRUKTURA MACIERZOWA

- Ma na celu wzmocnienie koordynacji działań
- Połączenie współpracy funkcjonalnej i przedmiotowej
- Wykonawcy są podwójnie podporządkowani
  - podlegają komórkom funkcjonalnym (np. planowanie, kadry, zaopatrzenie, sprzedaż)
  - podlegają kierownikom, koordynatorom poszczególnych zadań
- Struktura charakterystyczna dla organizacji produkujących wyroby lub świadczących usługi w zróżnicowanym i zmiennym asortymencie.
- Powołuje się kierowników odpowiedzialnych za przygotowanie i realizacje poszczególnych zadań – kontrolują działanie przydzielonych im osób i służb – koordynacja o charakterze przedmiotowym.
- Kierownicy komórek funkcjonalnych są odpowiedzialni za realizacje określonej funkcji w odniesieniu do wszystkich zadań – koordynacja o charakterze **funkcjonalnym**.



Tendencje rozwojowe struktur organizacyjnych:

- **spłaszczanie struktur** – skracanie zależności służbowych przez redukcję szczebli pośrednich; wykonawcy bliżej kierownictwa, mniejszy czas przebiegu informacji i koszty zarządzania
- tworzenie małych, ruchliwych całości z **delegowaniem na niższe szczeble** zadań i odpowiedzialności – dowartościowanie pracowników, racjonalność decyzyjna
- **odformalizowanie i odbiurokratyzowanie** – innowacyjność, elastyczność str. i jej uwrażliwienie na zmiany w otoczeniu
- **partycypowanie pracowników** – rzeczywisty udział w zadaniach zarządczych

Opracowanie

Autor opracowania: Aneta Stosik

E-mail: stosik@awf.wroc.pl

Zakład Organizacji i Zarządzania

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Na podstawie:
J. Przybyła
J. Koziński