POLITECHNIKA KRAKOWSKA

Wydział Mechaniczny

PODSTAWY ZARZĄDZANIA

Ćwiczenie 3: Budowanie struktury organizacyjnej.

Pytania wprowadzające:

1. Co to jest proces organizowania
2. Co to jest struktura organizacyjna
3. Podstawowe formy struktur organizacyjnych. Wady i zalety.
4. Podstawy grupowania stanowisk pracy.
5. Rozpiętość zarządzania (struktury wysmukłe i spłaszczone)

Zadania do wykonania :

Przedstaw schemat organizacyjny analizowanej firmy. Nazwij rodzaj struktury organizacyjnej, uzasadnij właściwości wybranej struktury. Omów wady i zalety wynikające z zastosowanie właśnie takiego projektu organizacji. Czy sądzisz, że inna struktura lepiej sprawdziła by się w tej firmie? Dlaczego?

Literatura:

1. Griffin R.W. „Podstawy zarządzania organizacjami” PWN Warszawa
2. Koźmiński A., Piotrowski W. „Zarządzanie teoria i praktyka” PWN Warszawa

ORGANIZOWANIE - decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji

STRUKTURA ORGANIZACYJNA - zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji; wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań

PROJEKT ORGANIZACJI – jest ogólny wzorzec składników struktury i rozwiązań używanych do zarządzania całą organizacją; środek wdrażania strategii i realizacji planów osiągania celów organizacji.

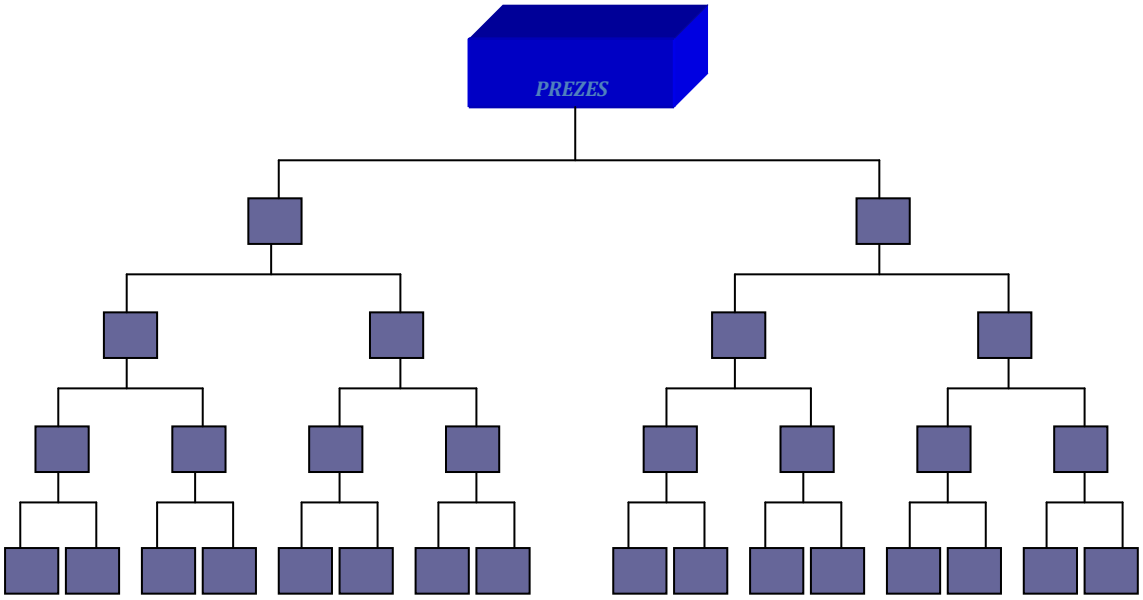
STANOWISKA LINIOWE - stanowiska na bezpośredniej linii podporządkowania, odpowiedzialne za osiągnięcie celów organizacji
STANOWISKA SZTABOWE - mają służyć doświadczeniem, radą i wsparciem stanowiskom liniowym

GRUPOWANIE STANOWISK PRACY - proces łączenia w grupy stanowisk pracy zgodnie z pewnym logicznym układem

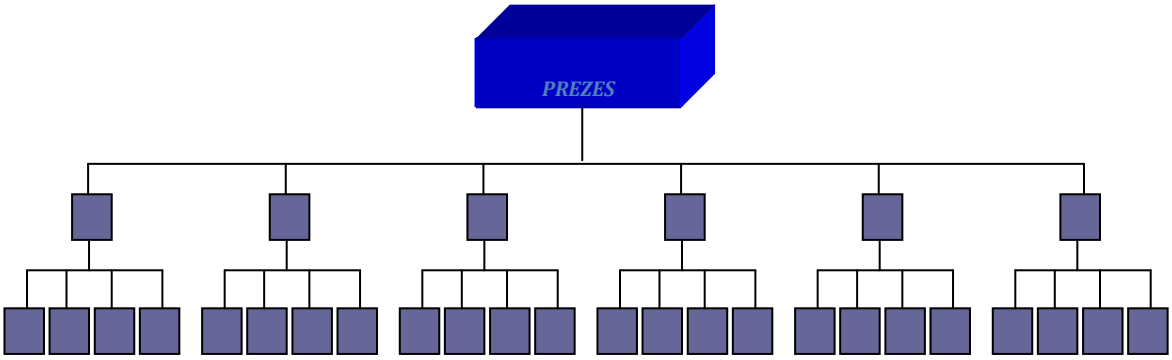
Podstawy grupowania:

- ✓ Grupowanie wg wyrobu – grupowanie i porządkowanie czynności wokół wyrobów lub grup wyrobów.
- ✓ Grupowanie funkcjonalne – grupowanie stanowisk wymagających tych samych lub podobnych czynności.
- ✓ Grupowanie wg klientów – grupowanie czynności w celu reagowania i wzajemnego oddziaływania ze specyficznymi klientami lub grupami klientów.
- ✓ Grupowanie wg lokalizacji – grupowanie na podstawie określonych miejsc lub obszarów geograficznych.
- ✓ Inne formy grupowania – wg czasu, wg kolejności.

ORGANIZACJA WYSMUKŁA (wąska rozpiętość zarządzania)



ORGANIZACJA SPŁASZCZONA (szersza rozpiętość zarządzania)



PODSTAWOWE FORMY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Struktura liniowa (**struktura prosta**) – podstawowy typ struktury organizacyjnej charakterystyczny dla małych organizacji. W strukturze liniowej występuje wyraźna linia podporządkowania, władza jest zazwyczaj scentralizowana. Najczęściej wszystkie ważniejsze decyzje przy realizacji celów organizacji podejmowane są przez jedną osobę: fundatora, szefa firmy itp. Struktura liniowa zakłada, że każdy pracownik ma 1 przełożonego, który wydaje mu polecenia w tej samej linii przekazywane są też informacje „drogą służbową" w tej strukturze to kierownictwo organizacji podejmuje decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne oraz prowadzi kontrole.

Zalety

- każdy pracownik zna swoje uprawnienia i wie za co jest odpowiedzialny
- każdy zna swoje miejsce w hierarchii
- łatwość niwelowania błędów
- lepsza kontrola i koordynacja
- prosta konstrukcja
- szybkość podejmowania decyzji
- efektywne rozwiązywanie konfliktów
- możliwość szybkiego awansu

Wady

- pomijanie zasady specjalizacji
- konserwatyzm przełożonych
- trudność komunikowania się pomiędzy wyższymi przełożonymi ze względu na biurokrację
- kierownictwo ma zbyt wiele obowiązków
- może być przyczyną hamowania rozwoju organizacji

Struktury proste są słabo sformalizowane, rzadko występuje też w nich departamentalizacja. w przypadku większości wykonywanych zadań nie istnieją sztywne normy działania. Występuje w nich jedność rozkazodawstwa. na poszczególnych szczeblach w układzie hierarchicznym kierownicy mają silny autorytet formalny, co jest utrudnieniem dla zdobycia awansu. Struktura ta staje się dysfunkcjonalna w momencie, gdy zaczyna się rozrastać, co wiąże się z coraz większa liczbą problemów, które są rozwiązywane przez osobę znajdującą się na szczycie hierarchii.

Struktura sztabowa - jest jednym z rodzajów schematów struktury organizacyjnej. Struktura kojarzy elementy struktury liniowej i funkcjonalnej. Zachowana została zasada Fayola traktująca o tym, iż

każdy pracownik otrzymuje polecenia tylko od jednego przełożonego. Zarządzający mają do dyspozycji sztaby, które pełnią funkcje doradczą.
Komórki organizacyjne są ułożone w ściśle określonym porządku, według obowiązującej hierarchii. Dodatkowo w strukturze sztabowej występują obok sztabowych zależności połączenia funkcjonalne. Prowadzą one do odczytania w jakim stopniu dana komórka organizacyjna jest zależna od innej, oraz czy to powiązanie ma charakter sztabowy czy funkcjonalny.

Struktura liniowo-sztabowa jest jedną z prób rozwiązania problemu ograniczeń struktury liniowej. Inną próbą była struktura funkcjonalna w ujęciu Fredericka Winslowa Taylora. Kierownik posiadający zbyt dużo zróżnicowanych zadań nie był w stanie efektywnie zarządzać swoimi pracownikami. Dlatego wprowadzono sztab, który miał wyręczać go w niektórych zadaniach. Np. można było powołać eksperta ds. kadr, płac, przydzielania robót, itp. Całość władzy rozkazodawczej jest zachowywana przez kierownika, jednak otrzymuje on gotowe propozycje niektórych decyzji, które ma tylko zatwierdzić.
Zalety – możliwość korzystania z wiedzy wyspecjalizowanych ekspertów.
Wady – dość częste konflikty kompetencyjne między sztabami a kierownikami komórek organizacyjnych.
Zastosowania

Struktura liniowo-sztabowa pozwala na zachowanie zasady jednoosobowego kierownictwa (każdy pracownik ma tylko jednego przełożonego), ale jednocześnie zapewnia większą elastyczność w dostosowaniu do zmiennych warunków działalności. Wprowadza również element motywowania do współpracy pomiędzy wszystkimi członkami organizacji. Jednak w przypadku rozwiniętej struktury liniowo-sztabowej mogą wystąpić konflikty pomiędzy kierownikami liniowymi a sztabowymi. Zagrożenie jest większe, gdy powstaje hierarchia sztabów. Kierownicy liniowi muszą posiadać co najmniej taki zakres wiedzy, który pozwoli im przekazać pracownikom polecenia ekspertów bez zniekształceń. Nie ma bowiem możliwości, aby ekspert przekazał je bezpośrednio.

STRUKTURA FUNKCJONALNA – struktura organizacyjna oparta na podejściu funkcjonalnym, nazywana również strukturą typu U (unitary structure).
W tym rozwiązaniu członkowie organizacji są grupowani w wydziałach funkcjonalnych, takich jak wydział marketingu czy produkcji. Żaden z obszarów funkcjonalnych nie może istnieć bez powiązań z innym. Wymaga koordynacji i nadzoru.
W strukturze funkcjonalnej dany członek organizacji, pracownik podlega więcej niż jednemu kierownikowi. W przypadku problemów przy wykonywaniu zadań może zwrócić się do odpowiedniego specjalisty. Tego typu struktury wprowadzone zostały po raz pierwszy przez Fredericka Winslowa Taylora. Jedną z wad tego typu struktury organizacyjnej jest trudność podziału zadań na szczeblu kierowniczym, ponieważ przy dużej specjalizacji często trudno określić jakie kompetencje kierownika są potrzebne do kierowania zespołu wykonującego poszczególne zadania. Zastosowanie tego typu struktury wymaga istnienia dużego zaufania między kierownikami, ponieważ w przeciwnym przypadku prowadzić może to do konfliktów.
Zalety:
- efektywny sposób wykorzystuje specjalizowane zasoby,
- obniża koszty ogólne z powodu ekonomii skali
- przejrzyste ścieżki awansu
- łatwy nadzór,
- uaktywnia spożytkowanie wyspecjalizowanych umiejętności tam, gdzie są najpotrzebniejsze.

Wady:
- trudny dostęp do szybkiej informacji,
- trudność w określeniu odpowiedzialności i ocenianiu wyników,
- problem w skoordynowaniu funkcji członków całej organizacji,
- trudniej zapewnić jednorodną pracę wszystkim zatrudnionym.

STRUKTURA KONGLOMERATOWA – struktura organizacyjna wykorzystywana przez organizacje składającą się z szeregu nie powiązanych ze sobą jednostek; nazywana również strukturą typu H (holding structure).
Forma H powstaje w wyniku niezależnej dywersyfikacji; podejście to jest oparte na grupowaniu stanowisk pracy wg wyrobu. Każda jednostka kierowana jest przez dyrektora generalnego odpowiadającego za jej zyski lub straty, a każdy taki dyrektor działa niezależnie od pozostałych. W tej formie organizacji personel na szczeblu firmy ocenia wyniki poszczególnych jednostek, rozdziela pomiędzy nie zasoby.

STRUKTURA WIELOBRANŻOWA – struktura organizacyjna, w której liczne samodzielne jednostki w powiązanych ze sobą dziedzinach działają w ramach szerszego kontekstu organizacyjnego; oparta jest na strukturyzacji według wyrobu, nazywana jest również strukturą tylu M (multidivisional structure).
Struktura dywizjonalna w organizacji jest zmodyfikowaną strukturą liniowo-sztabową, ze zdecentralizowanymi segmentami o wysokim stopniu kompetencji. Charakteryzuje się ona grupowaniem oraz integracją komórek organizacyjnych w duże, niezależne (autonomiczne) jednostki organizacyjne (określane mianem: dywizjonów, sektorów, segmentów, kompleksów czy zakładów). Są one odpowiedzialne za dany wyrób lub grupę asortymentową, albo też za grupę odbiorców (wyodrębnioną na podstawie kryterium geograficznego lub typu działalności). Jednostki organizacyjne są wyodrębniane na podstawie różnych kryteriów, najczęściej są to: rynki geograficzne, grupy wyrobów lub grupy odbiorców.
Struktury dywizjonalne są charakterystyczne dla transnarodowych koncernów, które w swej działalności muszą uwzględniać specyfikę rynków krajowych, np. odmienne warunki prawne, kulturowe i gospodarcze. Wówczas kierowanie z poziomu centrali przedsiębiorstwa całością czy nawet większością spraw oddziału byłoby utrudnione. Przekazanie kompetencji wiąże się z utworzeniem ośrodków zysków w zdecentralizowanej strukturze wielonarodowego przedsiębiorstwa, działających w dużej mierze samodzielnie.
Całością takiego dywizjonalnego systemu kieruje centrala, która z reguły zatrzymuje dla siebie takie funkcje, jak: gospodarka inwestycyjna, gospodarka kadrami kierowniczymi, gospodarka finansami, badania i rozwój (B+R), marketing czy organizacja eksportu i importu. Sprawowane przez centralę funkcje zapewniają skoordynowane i jednolite działania całego systemu. Poszczególne segmenty w strukturze dywizjonalnej mogą mieć strukturę sztabowo-liniową lub inną – odpowiednią do specyficznych warunków działania.
Wyodrębnienie w przedsiębiorstwach posługujących się typem struktury dywizjonalnej wielu kompleksowych, ustawionych równorzędnie w strukturze organizacyjnej dywizjonów, kierowanych przez samodzielnych dyrektorów, staje się w praktyce wyrazem decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności oraz koncentracji w rękach najbardziej kompetentnych osób wszystkich funkcji kierowniczych. W związku z tym naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa odciążone jest od odpowiedzialności za przebieg procesów wytwórczych w poszczególnych dywizjonach, a dzięki temu może skoncentrować swoje wysiłki na strategicznych problemach całego koncernu, zajmując się opracowywaniem strategii.
Połączenie koncepcji struktury macierzowej (dwuwymiarowej – sprawowane funkcje i przedsięwzięcia) ze strukturą dywizjonalną umożliwia wyodrębnienie trzeciego wymiaru, jakim jest region działania organizacji. To wymaga stworzenia organizacyjnej struktury hybrydowej. To oznacza, że dla skoordynowania działalności koncernu w ujęciu przestrzennym powoływany jest trzeci rodzaj kierowników, tzw. kierowników regionów.

STRUKTURA MACIERZOWA – struktura organizacji, w której podział wg wyrobu zostaje nałożony na istniejący układ funkcjonalny. Macierz jest odzwierciedleniem struktury wielokrotnego podporządkowania.

Polega na tym, że komórki organizacyjne będące najczęściej doraźnymi zespołami roboczymi ułożone są w macierzy, która określona jest na zasadzie dwuwymiarowego grupowania.
Kolumny macierzy są zazwyczaj odpowiednikami funkcji stale powtarzanych, natomiast wiersze określają zadania, które wykonywane są doraźnie, jak np. specjalne projekty czy nowego typu produkty. W takiej macierzy każda komórka skupia się na wykonywaniu jednego zadania, co umożliwia lepsze wykorzystanie energii twórczej członków organizacji oraz właściwy przydział do zadań specjalistów. Dobieranie zespołów może polegać albo na zleceniu przez kierownika projektu kierownikom funkcjonalnym przyporządkowanie osób do zespołów, albo każdy z kierowników funkcjonalnych biorących udział w realizacji projektu jest odpowiedzialny za wykonanie części zadania, jak gdyby pełnił rolę podwykonawcy.
Tego typu struktury organizacyjne występują najczęściej w organizacjach skupiających wysoko kwalifikowanych specjalistów wdrażających projekty należące do klasy high-tech. Wady tego typu struktur są podobne jak w przypadku struktur funkcjonalnych – możliwy brak zaufania między dwoma typami kierowników, brak jedności rozkazodawstwa, a także poczucie niepewności członków zespołów w momencie wykonania zadania, do którego zostali powołani

Główne zalety:

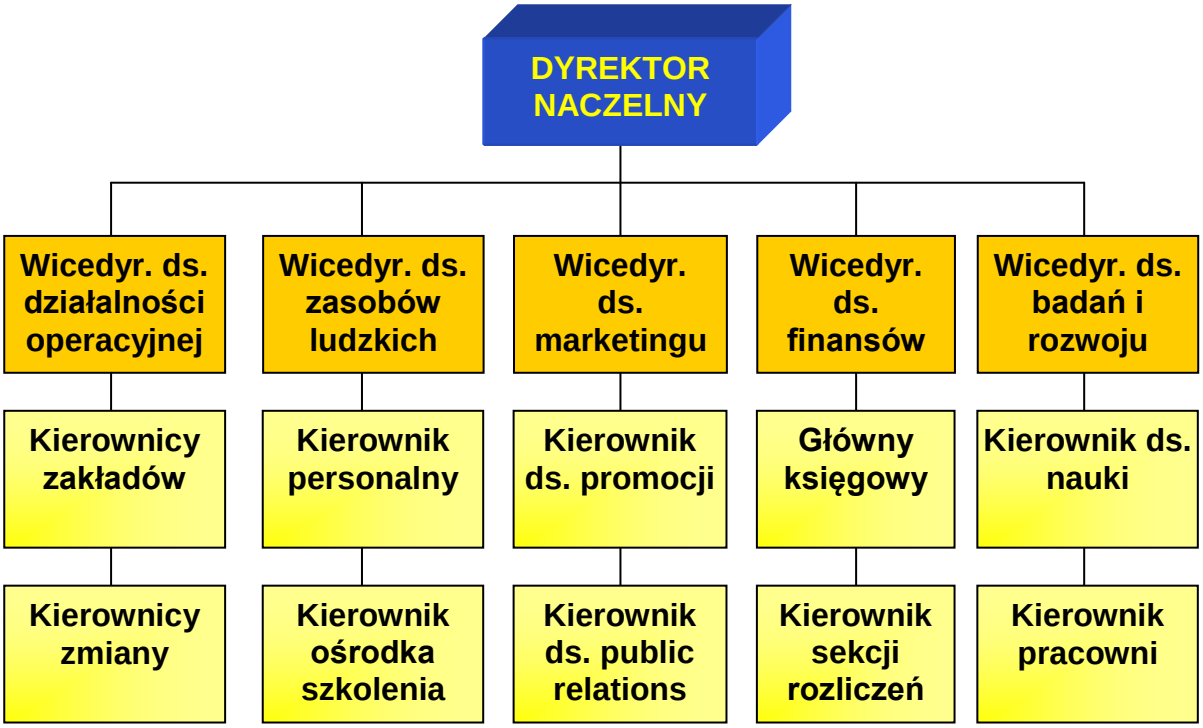
- większa otwartość i elastyczność w dopasowaniu się do zmian otoczenia,
- pełniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich,
- możliwość kompleksowego skupienia się na szczegółowym problemie,
- członkowie grup projektowych ze względu na rolę jaką odgrywają w podejmowaniu decyzji są silnie motywowani i zaangażowani i sprawy organizacji,
- pozyskiwanie nowych umiejętności przez pracowników,
- dobra współpraca, gdyż członkowie grup projektowych są jednocześnie uczestnikami jednostek funkcjonalnych,
- stanowi narzędzie decentralizacji,
- wyzwolenie inwencji twórczej.

Główne wady:

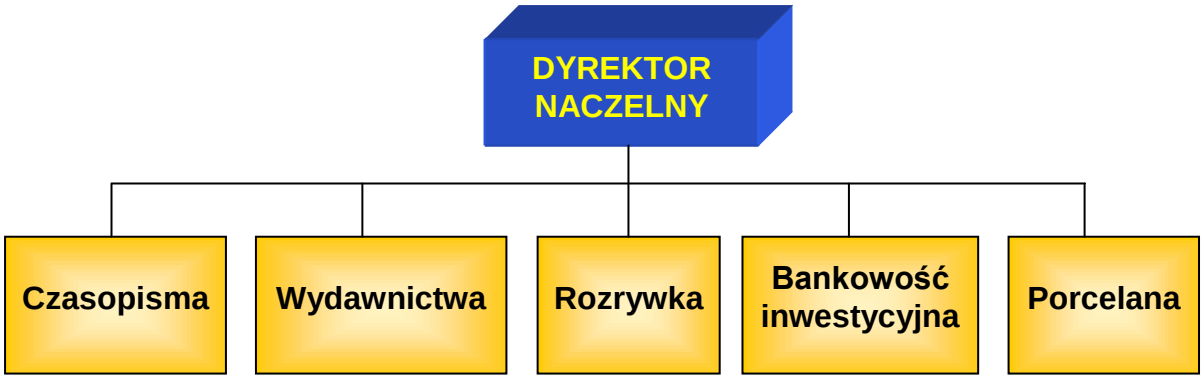
- zerwanie z zasadą jedności rozkazodawstwa i możliwość sporów kompetencyjnych między kierownikiem funkcjonalnym a koordynatorem projektu,
- brak wzajemnego zaufania i zrozumienia kierownika funkcjonalnego i koordynatora projektu,
- trudności ze skompletowaniem grup zadaniowych, z powodu szerokiego zakresu obowiązków w strukturach funkcjonalnych,
- niepewność i zagrożenie towarzyszące grupie projektowej wraz z zakończeniem projektu,
- duża potrzeba koordynacji,
- dynamika zachowania grupowego: dłuższy czas podejmowania decyzji, skłonność do decyzji kompromisowych, utrata koncentracji na głównych celach.

STRUKTURY HYBRYDOWE – połączenie dwóch lub większej liczby rozpowszechnionych form struktury organizacyjnej.

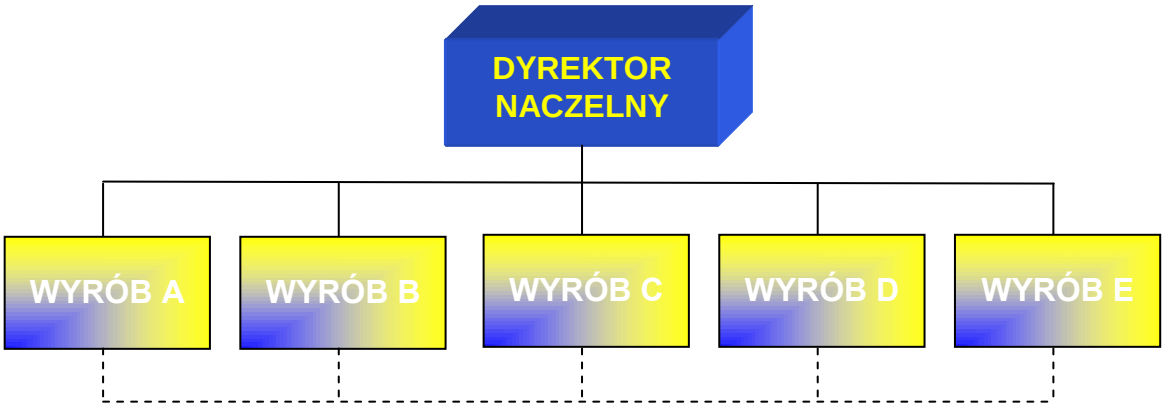
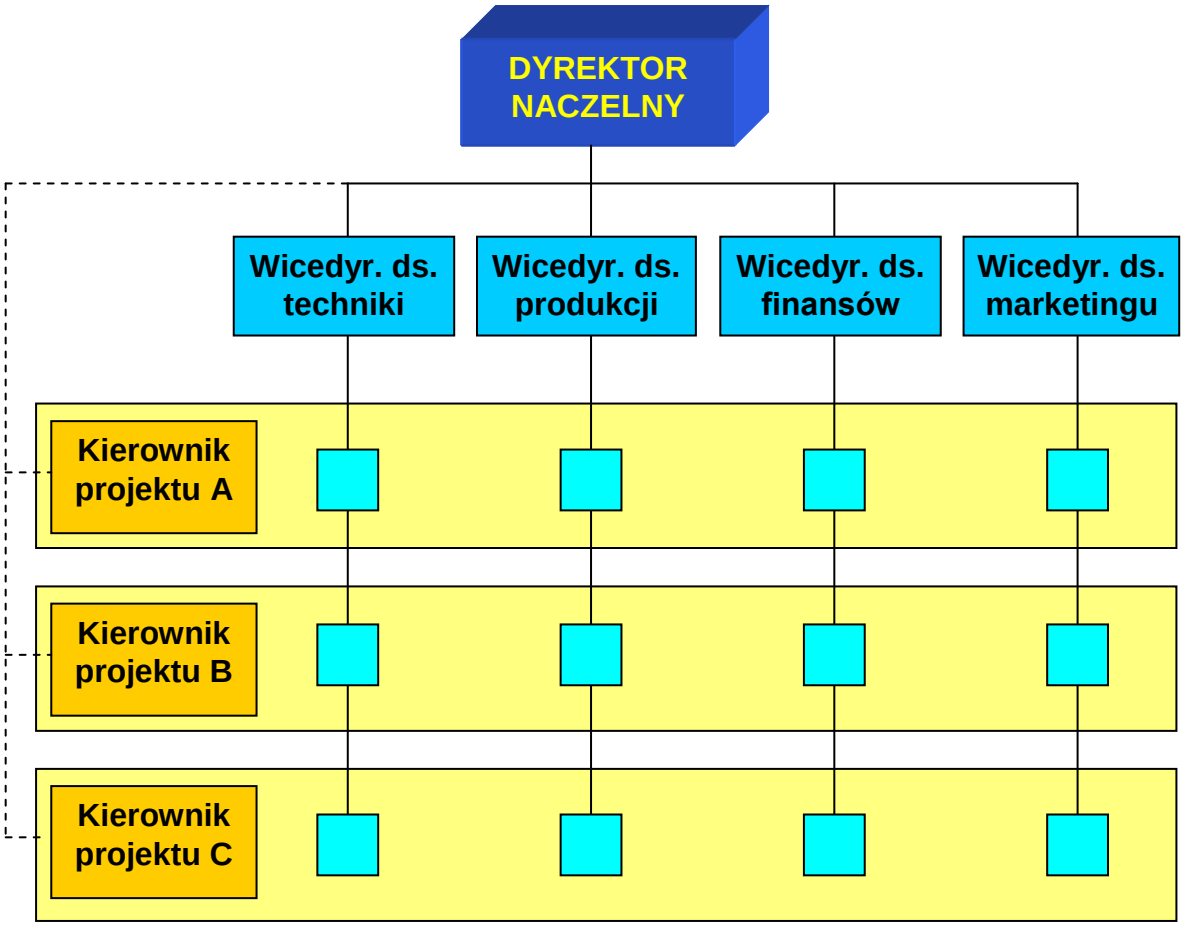
STRUKTURA FUNKCJONALNA



STRUKTURA KONGLOMERATOWA



STRUKTURA WIELOBRANŻOWA



STRUKTURA MACIERZOWA