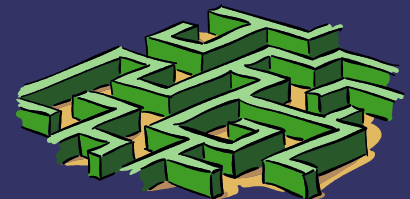


ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

dr Beata Barczak

- ➔ **Definicja i rodzaje organizacji**
- ➔ **Cechy organizacji**
- ➔ **Model organizacji**
- ➔ **Cele organizacji**
- ➔ **Otoczenie organizacji**

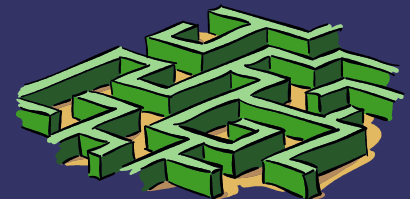


Organizacja – definicja klasyczna

Organizację można rozpatrywać w trzech znaczeniach:

- *Atrybutowym*
- *Rzeczowym*
- *Czynnościowym*

[J. Zieleniewski 1976, s. 82-85; 1975, s. 265 i nast.].



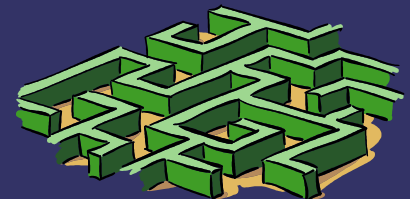
Znaczenie czynnościowe

czyli organizowanie, które polega na takim przekształcaniu wzajemnego stosunku części do siebie i do złożonej z nich całości, aby części te w możliwie wysokim stopniu przyczyniały się do powodzenia całości



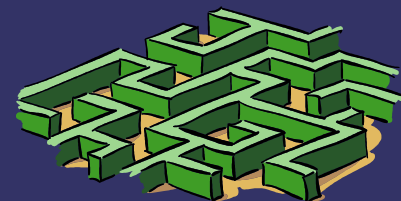
Znaczenie rzeczowe

taka całość, której przysługuje zdefiniowana wyżej cecha (jako organizacja w znaczeniu atrybutowym).



Znaczenie atrybutowe

– szczególny rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości, który polega na tym, iż części współprzyczyniają się do powodzenia całości (a całość do powodzenia części).



Rodzaje organizacji

organizacje gospodarcze (nastawione na zysk, ang. *profit organizations*)

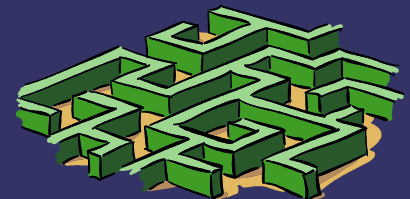
organizacje użyteczności publicznej: szkoły, szpitale, instytucje kulturalne, naukowe (z reguły niedochodowe, ang. *non – profit organizations*)

organizacje administracyjne: państwowe i samorządowe,

organizacje militarne i policyjne- tzw. służby mundurowe służące zapewnieniu bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego,

organizacje społeczne: partie polityczne, związki zawodowe, stowarzyszenia, organizacje religijne: kościoły, klasztory, związki wyznaniowe.

Źródło: M. Bielski, *Podstawy...*, dz. cyt.s.35.

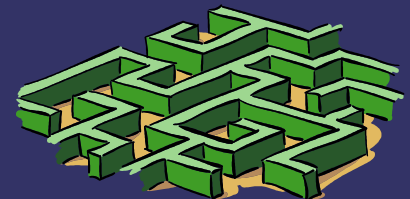


Organizacja gospodarcza

– system społeczno – techniczny, obejmujący ludzi i zasoby, które łączą wspólne cele, związane z wytwarzaniem wyrobów lub usług

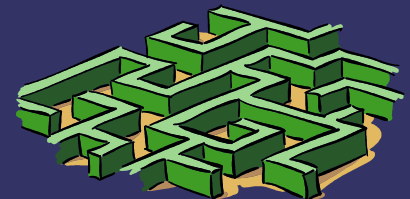
Typy organizacji gospodarczych:

- **produkcyjne** – np. przedsiębiorstwa przemysłowe, budowlane, rolne itd.
- **usługowe** – przedsiębiorstwa: transportowe, komunikacyjne, bankowe i finansowe; zakłady: medyczne, edukacyjne, ubezpieczeniowe

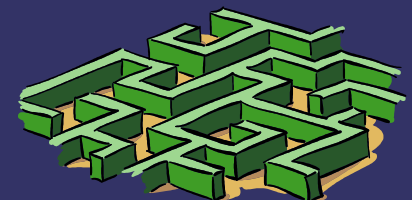


Cechy organizacji

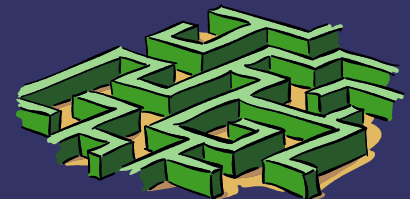
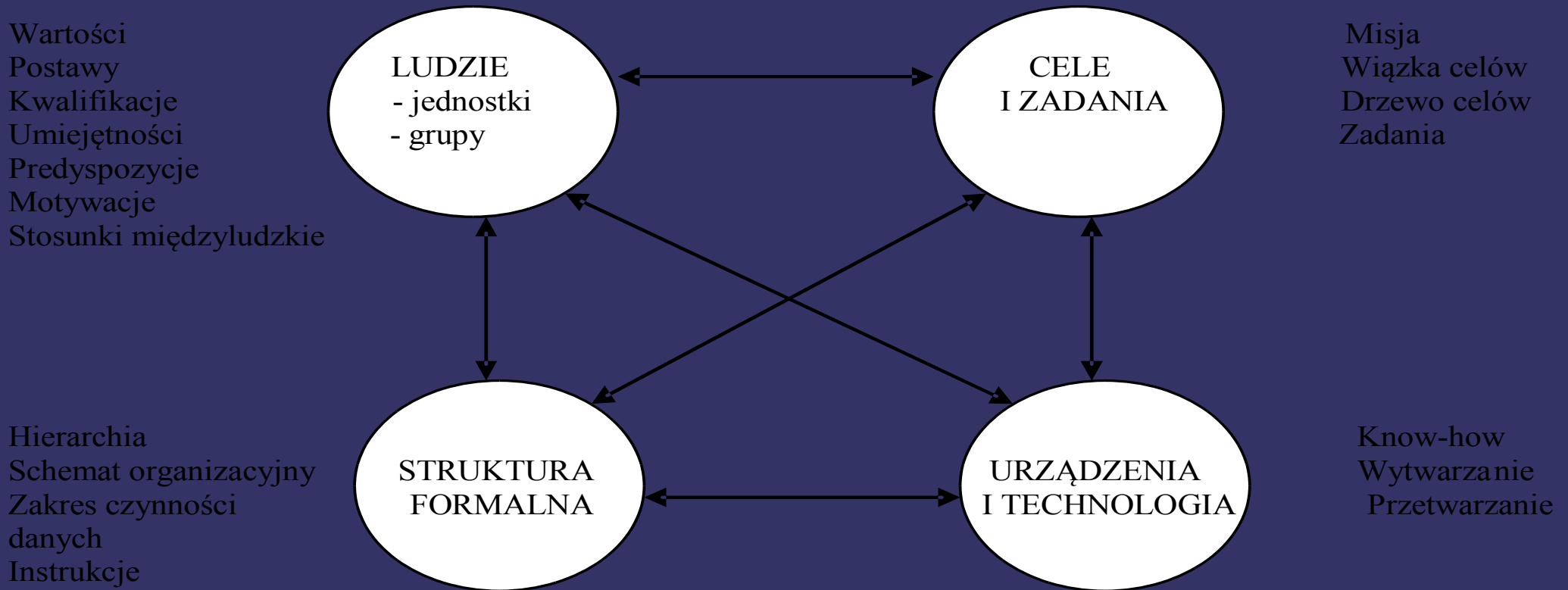
- ➔ są tworzone przez ludzi i nastawione na realizację ich celów,
- ➔ składają się z ludzi i innych zasobów,
- ➔ są systemami zachowującymi się rozmyślnie (możliwa zmiana lub korekta celów),
- ➔ są systemami otwartymi,
- ➔ są ustrukturalizowane i zhierarchizowane,
- ➔ posiadają człon kierowniczy sterujący ich funkcjonowaniem i rozwojem,
- ➔ utrwalają zachowania ludzi w drodze formalizacji,
- ➔ są systemami samoorganizującymi się,
- ➔ są stabilne i ekwifinalne (zdolne do osiągnięcia tych samych rezultatów różnymi drogami, przy różnych stanach początkowych).



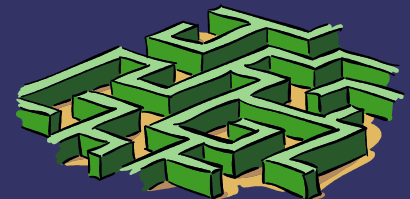
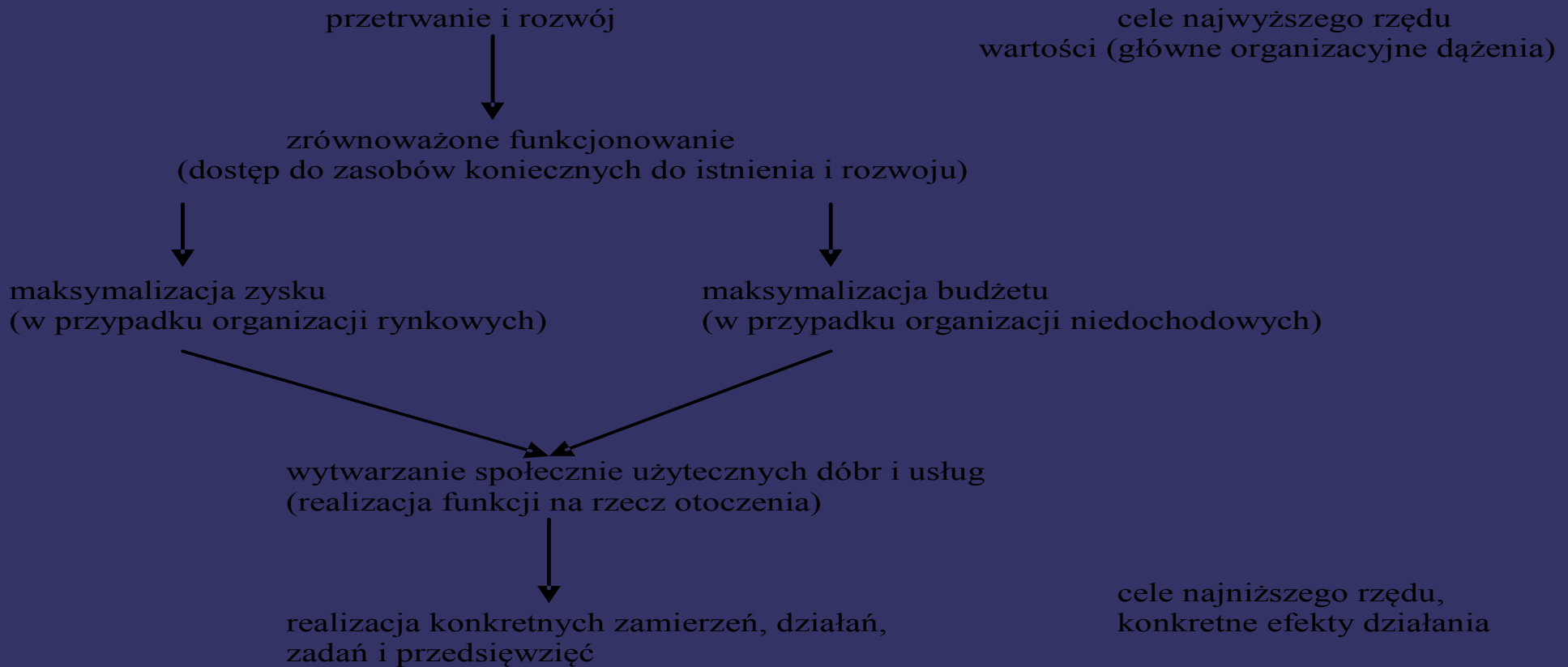
SYSTEMOWA KONCEPCJA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA



Model organizacji według Leavitta



Cele organizacji



Otoczenie organizacji

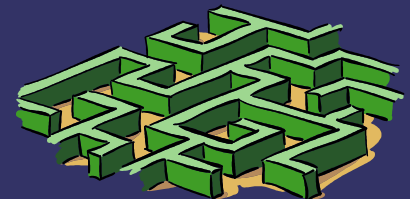
Otoczenie to wszystko to, co znajduje się poza układem rozważanym i co może wywierać na niego wpływ lub na co dany układ oddziałuje. Otoczeniem jest więc zbiór wszystkich składników nie należących do rozważanego systemu, których zmiany mogą spowodować przejście systemu w stan odmienny od istniejącego (wg encyklopedii).

Otoczenie organizacji jest to system silnie z organizacją powiązany, składający się z określonych elementów i ich relacji, który istotnie wpływa na organizację, i na który ona także oddziałuje.

W relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem jest brak symetrii - otoczenie może funkcjonować bez każdej konkretnej organizacji, żadna organizacja nie może funkcjonować bez otoczenia.

Otoczenie organizacji dzielimy na:

- **ZEWNĘTRZNE** – wszystko to, co na zewnątrz organizacji.
- **WEWNĘTRZNE** – składa się z warunków i sił wewnątrz organizacji.



W ramach OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO możemy wyróżnić:

- ➔ 1. Otoczenie OGÓLNE (dalsze, makroekonomiczne) obejmuje elementy znane i bliżej nie sprecyzowane, wśród których działa organizacja, a które mogą wpływać na jej działania.
- ➔ 2. Otoczenie CELOWE (bliższe, mikroekonomiczne) - specyficzne dla danej, konkretnej organizacji.



■ **Wymiary otoczenia ZEWNĘTRZNEGO . OGOLNEGO (PEST):**

1. Polityczno-prawny

(system polityczny, państwowe regulacje działalności gospodarczej i ogólne stosunki pomiędzy gospodarką a państwem, liczba i jakość przepisów, norm i regulacji prawnych, dostosowanie przepisów do potrzeb organizacji, stabilność itp.).

2. Ekonomiczny

(system finansowo-bankowy, podatkowy, system gospodarczy, cechy gospodarki, bezrobocie, inflacja, stopy procentowe itd.).

3. Socjologiczno-kulturowy

(normy, wartości, wierzenia, religie, style życia, zwyczaje, nawyki, wartości, demograficzne cechy społeczeństwa itp.).

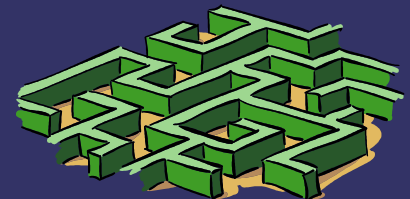
4. Techniczno-Technologiczny

(poziom innowacyjności, nowe surowce, produkty, maszyny, procesy technologiczne, rozwiązania techniczne, postęp, patenty, wynalazki itp.).



Inne elementy otoczenia spoza grupy PEST:

- środowisko naturalne (klimat, środowisko, gleba, dostępność do wody, powietrza i innych zasobów),
- aspekty: społeczne, ekologiczne, etyczne, międzynarodowe, globalizacyjne.



Wymiary OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO – Bliższego (celowego)

– konkurenci, klienci, dostawcy, rynek pracy, interesariusze zewnętrzni (strategiczni sojusznicy, banki, grupy ekologiczne, władze), regulatorzy (jednostki mogące kontrolować, regulować, lub w inny sposób oddziaływać na politykę i politykę organizacji) , społeczność lokalna.

Ponieważ organizacja nie dostosowuje się biernie do toczenia zewnętrznego, lecz stara się także kształtować je zgodnie z własnymi interesami, wyróżniamy:

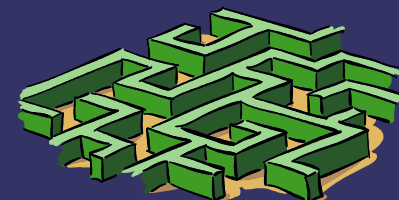
Otoczenie sterowalne - obszary otoczenia zewnętrznego, które mają lub mogą mieć wpływ na organizację, na które organizacja także może wywierać wpływ.

Otoczenie niesterowalne - obszar otoczenia zewnętrznego, w którym występują zjawiska oddziałujące na organizację, na który organizacja nie ma wpływu (zmiany partii, czy koalicji sprawujących władzę) regulacje prawne, zmiany klimatyczne czy demograficzne.



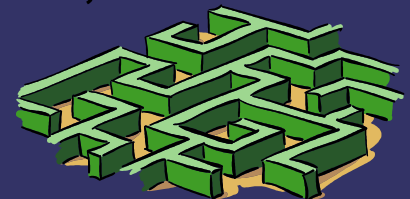
Prawidłowości interakcji: Organizacja – Otoczenie zewnętrzne:

- dwustronność oddziaływania,
- oddziaływanie otoczenia zewnętrznego na organizację może być wielokierunkowe i niespójne, zmienne w czasie i w natężeniu,
- otoczenie ogólne wywiera wpływ na organizację ale także na jej bezpośrednie otoczenie
- wpływ otoczenia ogólnego jest trudny do uchwycenia, a jego skutki mogą być natychmiastowe i/lub odłożone w czasie,
- oddziaływanie otoczenia celowego jest bardziej identyfikowalne, wywołuje szybsze efekty więc i reakcje.



OTOCZENIE WEWNĘTRZNE

- to warunki i siły tkwiące w organizacji w skład, którego wchodzi 4 podstawowe elementy:
 - zarząd (z całą polityką, którą realizuje),
 - pracownicy (klienci wewnętrzni),
 - kultura organizacji (klimat) system podstawowych norm i wartości, które w organizacji zostały uznane za ważne i zostały uznane przez pracowników,
 - tożsamość organizacji (ugruntowany wizerunek, dobrze spozycjonowana marka,).



Podjmowanie decyzji



Teoria decyzji – nurty:

- ▶ **Podejście ilościowe** (badania operacyjne)
- ▶ **Jakościowa teoria decyzji**



Istota decyzji

Dwa podejścia do problematyki decyzji:

- I. **Podejście normatywne** – polega na traktowaniu decyzji jako rozwiązania problemu, wyniku
 - charakterystyczne dla ekonomii, prakseologii, badań operacyjnych.
- I. **Podejście opisowe, procesowe** – koncentruje uwagę nie na wyniku, a na sposobie dochodzenia do niego, czyli na procesie podejmowania decyzji
 - charakterystyczne dla psychologii, socjologii, teorii organizacji i zarządzania



Problem decyzyjny a decyzja

- ▶ Problem decyzyjny – luka między stanem rzeczywistym a oczekiwanym
- ▶ Decyzja – nielosowy wybór jednego spośród kilku (co najmniej dwóch) wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego
- ▶ Sytuacja decyzyjna – uwarunkowania, w których podejmowana jest decyzja



Decydowanie vs. działanie

- ▶ Decydowanie to zaplanowane i celowe działanie oraz podejmowanie czynności prowadzących do zmiany stanu rzeczywistego.
- ▶ Decyzja jest celem działania.
- ▶ Decyzja związana jest ze świadomym wyborem które oparte jest na analizie pewnego stanu.
- ▶ Decyzja jest to dokonywanie wyboru pewnego działania z grupy działań.
- ▶ Decyzja jest to także powstrzymanie się od wyboru działania.



Podejmowanie decyzji

- ▶ Decyzję można określić jako celowy, nielosowy wybór jednego z co najmniej dwóch alternatywnych rozwiązań danego problemu.
- ▶ Proces podejmowania decyzji jest to poznanie i zdefiniowanie istoty decyzyjnej, wyodrębnienie różnych możliwości, wybór „najlepszej” z nich i wprowadzenie jej w życie.



Podejmowanie decyzji (decydowanie)

- (w szerokim ujęciu) proces decyzyjny (model podejmowania decyzji)
- (w wąskim znaczeniu) jest wyborem pewnego (dostępnego) wariantu działania, które możliwe jest do realizacji (jeden z etapów procesu decyzyjnego)



Problemy decyzyjne

(wg H. Simona i A. Newella)

- ▶ ***dobrze ustrukturalizowane*** (well-structured) – sformułowane ilościowo, w których istotne zależności wyrażone są w liczbach lub symbolach,
- ▶ ***nie ustrukturalizowane*** (unstructured) – wyrażone jakościowo, w których brak ilościowych zależności między elementami,
- ▶ ***słabo ustrukturalizowane*** (ill structured) – mieszane, zawierające zarówno elementy jakościowe, jak i ilościowe, przy czym dominują jakościowe, mało rozpoznane, nie określone aspekty, np. większość problemów ekonomicznych, technicznych, politycznych i wojskowych.



Problemy mocno ustrukturyzowane

- ▶ **problemy, których skutki dają się precyzyjnie określić**
- ▶ **problemy wielokrotnie już rozwiązywane, o znanych i sprawdzonych metodach rozwiązywania**
- ▶ **metody dają zazwyczaj dobre skutki w razie poprawnego stosowania**
- ▶ **rozwiązywanie tych problemów wymaga głównie kompetencji specjalistycznych**



Problemu nieustrukturyzowane

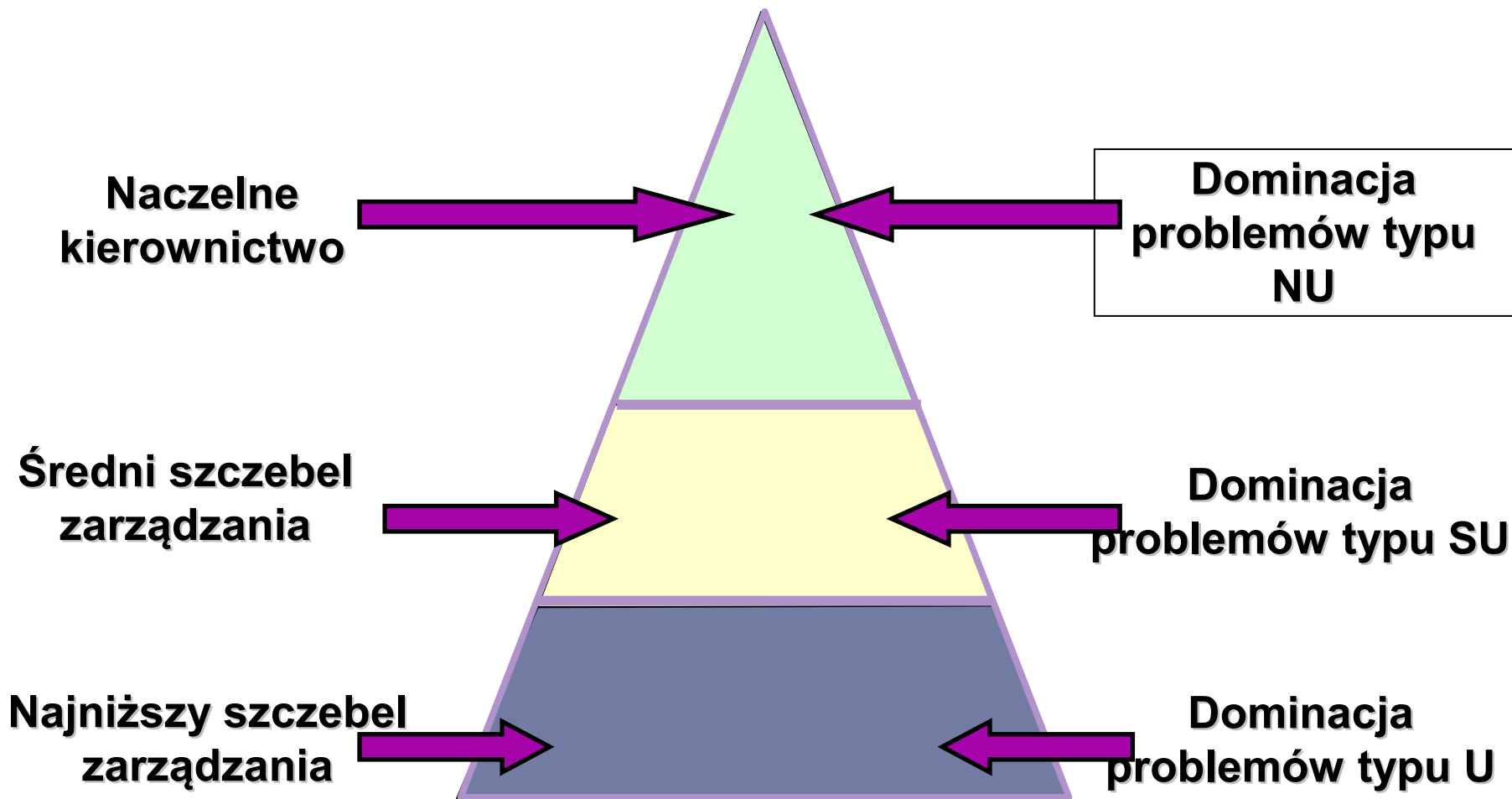
- ▶ **problemy, których skutki poddają się z trudnością precyzyjnemu określeniu**
- ▶ **problemy zupełnie nowe lub rzadko rozwiązywane w innych warunkach, o nieznanych lub słabo sprawdzonych metodach rozwiązywania**
- ▶ **rozwiązywanie tych problemów wymaga głównie kompetencji koncepcyjnych**



Problemy słabo ustrukturyzowane

- **Problemy o charakterystyce pośredniej między problemami typu U oraz problemami typu NU**





Sytuacje decyzyjne

(wg J. Mothesa) / 1/2/

- ▶ **sytuacje zdeterminowane** – na skutki wpływają jedynie parametry całkowicie określone,
- ▶ **sytuacje losowe** – podjęcie decyzji zależy od parametrów losowych, których zmiany mogą być w pewnym sensie przewidziane, a więc gdy te parametry mają znane rozkłady prawdopodobieństwa; decyzję podejmuje się wówczas w sytuacji (lub przestrzeni) losowej,



Sytuacje decyzyjne

(wg J. Mothesa) /2/2/

- ▶ **sytuacje niepewne** – wpływ na skutki mają parametry niepewne, których zmian nie można przewidzieć; decyzje podejmuje się wtedy w sytuacji (lub przestrzeni) niepewnej,
- ▶ **sytuacje konfliktowe** – wśród parametrów wpływających na skutki decyzji istnieją parametry kontrolowane (lub mogące być kontrolowane) przez antagonistów; decyzje podejmuje się w sytuacji (lub przestrzeni) konfliktowej,



Proces podejmowania decyzji

Proces podejmowania decyzji to następujące po sobie, w logicznym porządku czynności, powiązane ze sobą związkami przyczynowo-skutkowymi, których efektem jest podjęcie decyzji ostatecznej.

Trzy fazy procesu podejmowania decyzji:

- Rozpoznanie
- Projektowanie
- Wybór



Faza pierwsza - rozpoznanie

Zmierza do zidentyfikowania i zdiagnozowania problemu decyzyjnego, poprzez szukanie odpowiedzi na pytania:

1. Czego dotyczy problem?
2. Czy jest złożony i w jakim stopniu?
3. Jakie jest źródło powstania problemu?
4. Jaki jest zakres czasowy i przestrzenny problemu?
5. Czy jest to problem powtarzalny czy incydentalny?
6. Kto powinien odpowiadać za rozwiązanie problemu?



Faza druga - projektowanie

Najtrudniejsza, wymagająca najwyższych kwalifikacji faza procesu decyzyjnego.

W fazie projektowania poszukuje się alternatywnych rozwiązań danego problemu decyzyjnego oraz określa kryteria wyboru.

Kryteria decyzyjne to wartości, cechy rozwiązania problemu, które będą oceniane i porównywane przez decydenta.



Faza trzecia - wybór

Dokonywana jest ocena każdego wariantu z punktu widzenia wcześniej przyjętych kryteriów oraz wybór wariantu spełniającego w największym stopniu przyjęte kryteria.

Przed przystąpieniem do wyboru dokonujemy opisu każdego z nich poprzez:

- ▶ Sporządzenie listy wad i zalet każdego rozwiązania
- ▶ Rozważanie ewentualnych konsekwencji każdego z możliwych wariantów rozwiązania
- ▶ Ocenę każdego z rozważanych wariantów z punktu widzenia przyjętej listy kryteriów
- ▶ Ocenę podejmowanego ryzyka w stosunku do spodziewanych korzyści



Kryteria decyzyjne

- ▶ Trafność, czyli wybór wariantu najlepiej rozwiązującego problem decyzyjny
- ▶ Ekonomiczność, czyli wybór wariantu najbardziej wydajnego lub najbardziej oszczędnego
- ▶ Łatwość realizacji, czyli dostosowanie do warunków realizacji
- ▶ Legalność, czyli zgodność wybranego wariantu z obowiązującymi przepisami
- ▶ Ograniczone ryzyko, czyli eliminacja rozwiązań niepewnych
- ▶ Szybkość, czyli wybór rozwiązania, które może być w niedługim czasie realizowane



Reguły decyzyjne

- ▶ „Naturalne reguły decyzyjne” to reguły stosowane spontanicznie przez osoby dokonujące ocen i podejmujące decyzje
- ▶ Służą one do integrowania ocen częściowych dokonanych w układzie kryteria x warianty
- ▶ Stosowanie reguł decyzyjnych jest podobne do stosowania reguł gramatycznych w języku
- ▶ Problem – jak wybrać odpowiednią regułę (reguła wyboru reguł)



Typy decyzji

- ▶ **Kategoria decyzji zaprogramowanych**

Decyzje mająca dość kompletną strukturę lub powtarzająca się z pewną częstotliwością (albo i jedno, i drugie)

- ▶ **Trudne decyzje**

Decyzje niezaprogramowane, decyzje strategiczne, dylematy decyzyjne

- ▶ **Decyzje podejmowane w trudnych warunkach**

Decyzje podejmowane w warunkach konfliktu, decyzje podejmowane w warunkach kryzysu



Decyzje niezaprogramowane

- ▶ Decyzje o dość słabo wyrażonej strukturze; podejmowane są znacznie rzadziej niż decyzje zaprogramowane
- ▶ Są to decyzje służące rozwiązywaniu problemów nowych, po raz pierwszy pojawiających się w organizacji, dla których nie opracowano jeszcze algorytmu, czyli procedury postępowania



Decyzje strategiczne

Trzy aspekty decyzji strategicznych:

- ▶ Podejmowane są na naczelnym szczeblu zarządzania
- ▶ Dotyczą zdarzeń w długim horyzoncie czasowym
- ▶ Dotyczą problemów słabo lub nawet wcale nie ustrukturalizowanych, to znaczy problemów, które można wyrazić tylko w części w sposób ilościowy, a po części muszą być wyrażone w sposób jakościowy, w postaci opisu słownego



Dylematy decyzyjne

Trzy kategorie problemów:

- ▶ Konieczność wyboru między dwiema równie atrakcyjnymi alternatywami
- ▶ Konieczność wyboru między dwiema niezadowalającymi alternatywami
- ▶ Konieczność wyboru między rozwiązaniami, z których każde wiąże się równocześnie z osiągnięciem pożądanego celu i skutkami negatywnymi



Typologia decyzji (za B. Kożuch 2004:163)

- ▶ Kryterium wyodrębniania decyzji: pozycja hierarchiczna, forma podjęcia decyzji.
- ▶ Typy decyzji (według pierwszego kryterium): strategiczne, taktyczne, operacyjne, realizacyjne.
- ▶ Typy decyzji (według drugiego kryterium): podjęte z własnej inicjatywy kierownika, aprobujące, kolektywne, jednoosobowe.



Przedmiot i treść

Decyzje podejmowane przez administrację publiczną można sklasyfikować ze względu na przedmiot decyzji oraz jej treść.

Przedmiot: np. decyzje w zakresie ochrony środowiska, gospodarki komunalnej, etc.

Treść: decyzje mogą zezwalać, nakazywać lub też zakazywać



Decyzje i Nauka administracji

E. Knosala (2005:191) twierdzi, że w nauce administracji można wyróżnić trzy kategorie decyzji:

1. Wewnętrzne,
2. Zewnętrzne,
3. Zintegrowane.

DW – kształtują struktury wewnętrzne administracji

DZ – służą realizacji zadań nałożonych na administrację

DZI – wyznaczają zadania, struktury i środki



Planowanie i wykonywanie

- ▶ Decyzje, które podejmuje administracja publiczna można podzielić ze względu na proces tworzenia programów działania i ich wykonanie.
- ▶ Decyzje programujące, to tworzenie przepisów prawa, planów działania, etc.
- ▶ Decyzje zaprogramowane, to wykonywanie ww. decyzji programujących .
- ▶ Decyzje kontrolne, to ocena prawidłowości DP i DZ oraz formułowanie odpowiednich wniosków końcowych = mechanizm sprzężenia zwrotnego.



Strukturalizowanie decyzji

- ▶ W zależności od stopnia zaprogramowanie decyzji można wyróżnić decyzje programowalne i nieprogramowalne.
- ▶ DP – mają charakter rutynowy, powtarzalny.
Podejmowane są wielokrotnie i odrębnie dla każdego przypadku.
- ▶ DNP – nie mają charakteru rutynowego i dotyczą spraw nowych, nieuregulowanych dotychczas.



Grupowe i zespołowe podejmowanie decyzji

Grupy i zespoły interaktywne — grupa lub zespół podejmujące decyzję; ich członkowie otwarcie dyskutują, spierają się i uzgadniają wybór najlepszego rozwiązania

Grupy delfickie — forma grupowego podejmowania decyzji, w której grupa autonomicznych, niezależnie wypowiadających się ekspertów jest wykorzystywana do sformułowania zgodnej „uśrednionej” opinii

Grupy nominalne — uporządkowana metoda używana do tworzenia twórczych i nowatorskich rozwiązań i pomysłów



Zalety i wady grupowego podejmowania decyzji

Zalety	Wady
1. Dostępnych jest więcej informacji i wiedzy	1. Proces trwa dłużej, a więc jest kosztowniejszy
2. Prawdopodobny jest wyższy stopień akceptacji ostatecznie przyjętej decyzji	2. Mogą pojawić się decyzje kompromisowe, wynikające z niezdecydowania
3. Może powstać więcej wariantów	3. Grupa może zostać zdominowana przez jedną os.
4. Może dojść do poprawy w komunikowaniu się	4. Możliwe jest myślenie grupowe
5. Na ogół pojawiają się lepsze decyzje	



Silne i słabe strony indywidualnego podejmowania decyzji

silne strony	słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• większe poczucie odpowiedzialności decydenta (odpowiedzialność nie jest rozmyta)• jedność uprawnień i odpowiedzialności• większa szybkość podejmowania decyzji• mniejsze koszty bezpośrednie procesów decyzyjnych• większa możliwość podjęcia decyzji w kwestiach trudnych i niepopularnych	<ul style="list-style-type: none">• na ogół gorsze przygotowanie merytoryczne decyzji• dezintegracja decydenta i realizatorów, którzy są jedynie wykonawcami cudzego polecenia• mniejsze zaangażowanie wykonawców nie uczestniczących w procesie decyzyjnym• możliwe duże koszty złych decyzji• większa możliwość samowoli i nadużyć decydenta



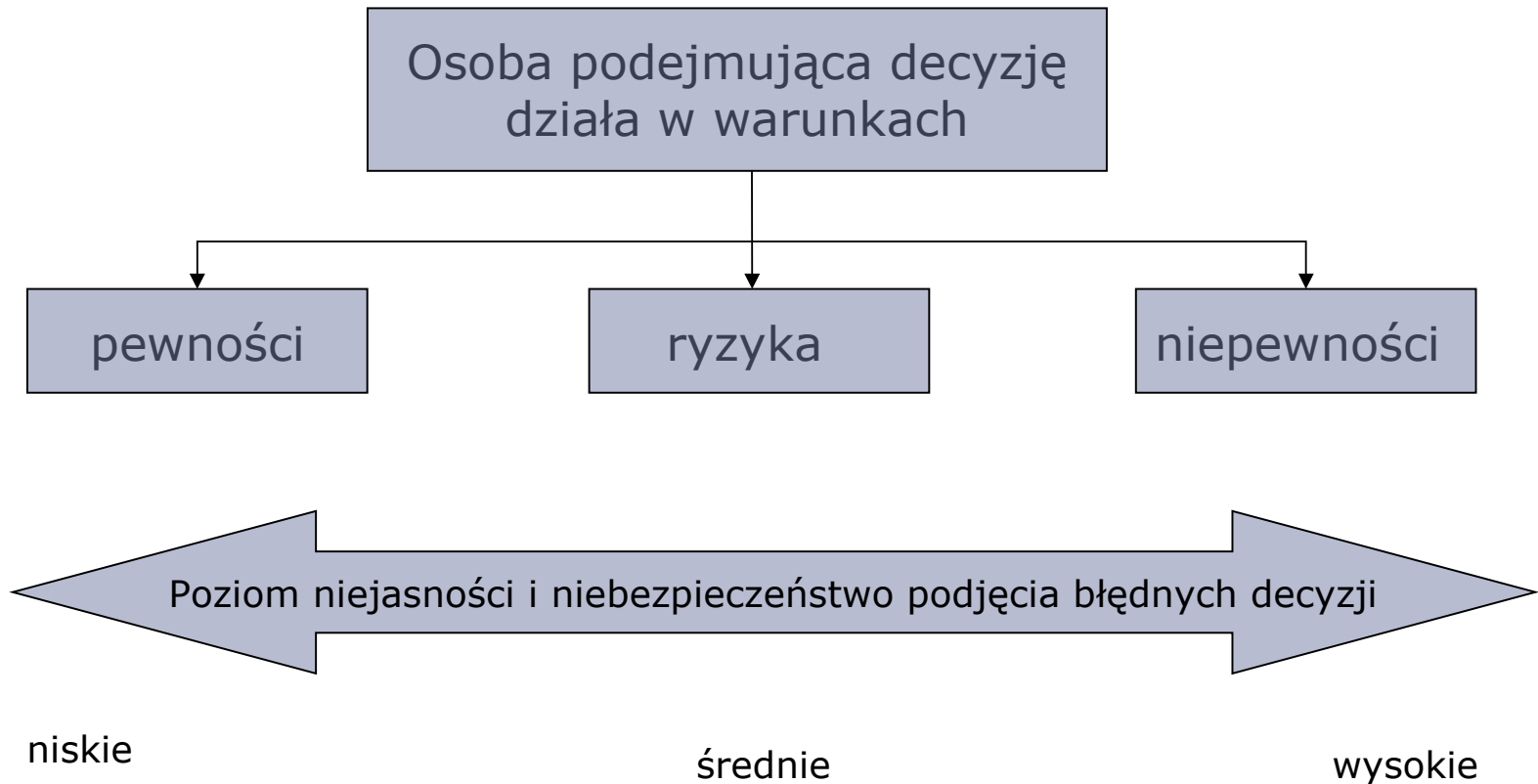
- mniej „zgniłych kompromisów”

Zalety i słabości grupowego podejmowania decyzji

mocne strony	słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• możliwość ujawnienia się szeregu interesujących i wartościowych pomysłów i propozycji• lepsze doinformowanie• większe zaangażowanie w późniejszą realizację• ukształtowanie bardziej partnerskich relacji pomiędzy grupą i jej liderem	<ul style="list-style-type: none">• niebezpieczeństwo pojawienia się „stadnego myślenia”• skłonność do nadmiernego ryzyka (grupa „szarżuje”)• wydłużenie czasokresu procesu decyzyjnego (proporcjonalne do liczebności, różnic zadań i interesów w grupie)• niebezpieczeństwo nadmiernej ekspozycji interesów grupowych i „klikowości”



Warunki podejmowania decyzji



Warunki podejmowania decyzji

- ▶ **Podejmowanie decyzji w warunkach pewności** – stan w którym podejmujący decyzję wie, z rozsądnym stopniem pewności, jakie są możliwości i jakie warunki towarzyszą każdej z nich
- ▶ **Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka** – sytuacja w której dostępność poszczególnych możliwości i związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem
- ▶ **Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności** – sytuacja w której podejmujący nie zna wszystkich możliwości wyboru, ryzyka związanego z każdą z nich ani ich możliwych konsekwencji



Warunki podejmowania decyzji

- ▶ Decyzje mogą być podejmowane w odpowiednich warunkach. Oznacza to, że podejmowanie decyzji jest to proces, w którym poszczególne działania powinny być logiczne i uzasadnione.
- ▶ Racjonalne podejmowanie decyzji prowadzi do tworzenia optymalnych alternatyw decyzyjnych.
- ▶ Proces podejmowania decyzji może być procesem poprawnym, ale w jego defekcie można podjąć decyzję niestosowną – na czym polega operacjonalność decyzji?



Idea racjonalności decyzji

Wytyczne racjonalnego myślenia można ująć w trzy wytyczne działania:

1. Cel jest ideą naczelną, która kierunkuje i organizuje nasze działanie. Cel nadaje naszemu działaniu cechy inteligencji, a nasze działanie jest oceniane przez pryzmat zrealizowania lub niezrealizowania postawionego celu
2. Cechą dobrej organizacji jest zgodność wewnętrzna oraz stan równowagi między organizacją a otoczeniem
3. Każdy decydent powinien dążyć do zachowania racjonalności metodologicznej, czyli działać w oparciu o kalkulacji, zgodnie ze znanymi procedurami i sztuką podejmowania decyzji



Racjonalne podejmowanie decyzji

- ▶ **Następujące etapy :**
 - ▶ Rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej,
 - ▶ Zidentyfikowanie właściwych możliwości,
 - ▶ Ocena, czy każda z nich jest wykonalna, zadowalająca i jakie przyniesie konsekwencje
 - ▶ Wprowadzenia w życie wybranego wariantu
 - ▶ Obserwowanie i ocena rezultatów wybrania danej możliwości



Założenia racjonalności

Problem jest jasny i jednoznaczny	Ma się osiągnąć jeden, wyraźnie określony cel	Znane są wszystkie możliwości i ich skutki	Preferencje są jasne	Preferencje są niezmiennie i stabilne	Nie ma ograniczeń kosztowych ani czasowych	Ostateczny wybór zapewni maksymalizację wyniku
--	--	---	-----------------------------	--	---	---

PROWADZI TO DO

RACJONALNEGO PODEJMOWANIA DECYZJI

Czynniki racjonalności decyzji

- ▶ **Racjonalność metodologiczna**
 - ▶ wybór dokonany na podstawie dostępnych informacji i zgodnie z regułami „sztuki podejmowania decyzji”
- ▶ **Racjonalność rzeczowa decyzji**
 - ▶ wybór takiego wariantu działania, którego realizacja doprowadza do osiągnięcia ustalonego celu działania



Racjonalność

- ▶ W sensie rzeczowym
 - ▶ „przystosowanie do prawdy”
 - ▶ „im lepiej jest działanie przystosowane do okoliczności i w ogóle do wszystkiego, cokolwiek w sądzie prawdziwym stwierdzić można, tym bardziej jest ono racjonalne” (Kotarbiński)
- ▶ W sensie metodologicznym
 - ▶ „zgodność postępowania z ogółem posiadanych informacji; w przypadku przygotowywania działania racjonalność polega na tym, że opiera się ono na podstawie teoretycznej”



Racjonalność cd.

- ▶ Działanie jest racjonalne wtedy, jeśli opiera się na należycie uzasadnionych, prawdziwych (spełnionych) przesłankach. W takich właśnie warunkach są duże szanse, że działania ocenione jako racjonalne *ex ante* okaże się również działaniem racjonalnym *ex post*
- ▶ Działanie takie nazywamy skutecznym, ponieważ zostały osiągnięte cele, które wcześniej sformułowano na solidnej (prawdziwej podstawie)
- ▶ Działanie jest racjonalne wtedy, gdy skutecznie prowadzi do wyznaczonego celu, o czym poświadczają obiektywne metody
- ▶ Człowiek racjonalny, to taki, które podejmuje wszystkie decyzje w sposób optymalny



Ograniczona racjonalność

- ▶ Decydenci stosują kryterium „dostatecznej korzystności” lub korzystności chwilowej (lokalnej)
- ▶ Koncepcja ograniczonej racjonalności nie jest jedynie niewielką poprawką do modeli formalnych
- ▶ Podejmowanie decyzji jest procesem sekwencyjnego przetwarzania informacji przy zmiennych kryteriach oceny korzystności decyzji
- ▶ „Umysł człowieka jest bardzo prostym systemem, złożone jest tylko środowisko, w którym działamy
- ▶ Decyzja w tej interpretacji nie jest wyrazem poszukiwania jakiegoś absolutnego optimum, ale intelektualnym narzędziem służącym do bieżącego (chwilowego) spełnienia wymagań zawartych w zmiennych celach działania, kryteriach oceny rezultatów, warunkach itp.
- ▶ Ograniczona racjonalność to nie nieracjonalność!!!



Źródła ograniczonej racjonalności

- ▶ Ograniczenia pamięci
- ▶ Przetwarzanie sekwencyjne
- ▶ Złożoność sytuacji
- ▶ Funkcjonowanie inteligencji płynnej i skryształizowanej
- ▶ Charakter preferencji



Kierunki racjonalizacji decyzji

- ▶ budowa informacyjnych systemów zarządzania
- ▶ zastosowanie naukowych metod podejmowania decyzji (np. problemy dobrze ustrukturalizowane – model)
- ▶ usprawnienie struktur i procedur organizacyjnych
- ▶ doskonalenie uczestników procesu



Więzi

Każda organizacja ma swoją wewnętrzną strukturę, składa się z różnych elementów, powiązań i łączących je zależności.

Więzi - trwałe powiązania pomiędzy częściami instytucji wyrażające się przepływem informacji albo zasileń.

Więzi - podział

- **wież służbowa (hierarchiczna)**
- **wież funkcjonalna**
- **wież techniczna**
- **wież informacyjna**
- **wież majątkowa**
- **wież ekonomiczno-finansowa**
- **więzi prawne**

Więź służbowa (hierarchiczna)

Więź służbowa - uprawnienie zwierzchnika do decydowania lub współdecydowania o zakresie, rodzaju i strukturze pracy podwładnego.

(przydzielanie zadań, sposób i kolejność ich realizacji, wpływ na wysokość wynagrodzenia)

Istotą więzi służbowych jest to, że każdy podwładny ponosi odpowiedzialność organizacyjną jedynie przed instytucjami znajdującymi się w ciągu hierarchicznej nadrzędności służbowej.

Więź funkcjonalna

**wynika z wysokiego stopnia skomplikowania
procesu kierowania dużymi instytucjami.**

**łączy element organizacji z elementami
doradczymi
(komórki, sztaby, służby)**

radca prawny, główny księgowy

Wież techniczna

**jest pochodną struktury procesów pracy
(gospodarczych, technologicznych, decyzyjnych,
informatycznych, itp.)**

**podział pracy uzależnił działanie każdego członka
zespołu od działań pozostałych członków, a
powodzenie uczestnika działania zespołowego zależy
od określonego „technicznego” zachowania się tych
członków zespołu, którzy poprzedzają jego działanie
lub jednocześnie z nim współpracują**

Więź informacyjna

wynika z potrzeby jednokierunkowego lub wzajemnego informowania się o wszystkich stanach rzeczy i zamierzeniach związanych z realizacją zadania

wydaje się, że poziom sprawności funkcjonowania więzi informacyjnych między częściami organizacji oraz otoczeniem, w istotny sposób wpływa na sprawność funkcjonowania całej organizacji.

Więź majątkowa

dotyczy szczególnie spółek

**zależności majątkowe w nich występujące
regulowane są w oparciu o przepisy Kodeksu
handlowego i Kodeksu cywilnego**

Więź ekonomiczno-finansowa

**występuje szczególnie w dużych
przedsiębiorstwach**

**przedsiębiorstwie o strukturze dywizjonalnej
może wyrażać się ona w różnym stopniu
samodzielności finansowej dywizji**

Więzi prawne

**mają szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach
typu holdingowego**

**dotyczą one np.: odpowiedzialności za zobowiązania,
kwestii podatkowych itp.**

1.Struktura organizacyjna – przegląd definicji

struktura?

- 1) Konkretna postać układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań.**
- 2) Całokształt stosunków między elementami: ludźmi i składnikami rzeczowymi.**
- 3) Sposób uporządkowania elementów składowych organizacji, relacje między ich cechami, a także struktura procesów zachodzących w organizacji.**

struktura?

- 4) **Układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa.**
- 1) **Wyznacza podział pracy w organizacji, powiązania pomiędzy różnymi funkcjami i czynnościami. Określa także strukturę hierarchii i władzy oraz przedstawia układ odpowiedzialności.**

struktura?

1) Formy organizacyjne relacji zachodzących między podmiotami działania wchodzącymi w skład danego układu społecznego.

Struktury organizacyjne stanowią „formy organizacyjne działań i funkcji” realizowanych w ramach społecznego podziału pracy.

struktura?

Z istoty organizacji jako systemu społeczno-technicznego wynika, że mogą występować trzy rodzaje relacji między jej elementami.

Są to relacje między:

- ludźmi**
- ludźmi i rzeczami**
- rzeczami.**

Podstawowe cechy struktur organizacyjnych

Projektowanie i badanie struktur organizacyjnych wymaga określenia takich **cech**, za pomocą których będzie można scharakteryzować każdą strukturę.

Najważniejsze z takich cech to:

- specjalizacja,
- hierarchizacja,
- centralizacja,
- formalizacja.

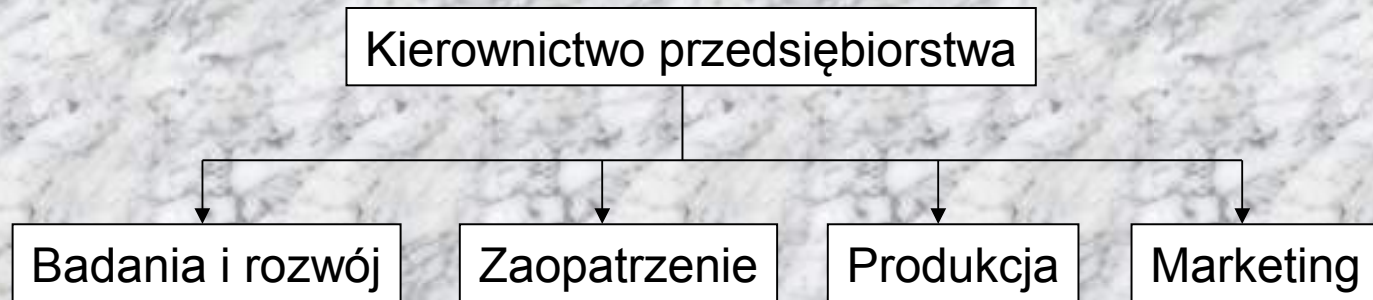
Specjalizacja

określa podział pracy i więzi specjalistyczne wewnątrz organizacji, ukierunkowany na wycinkowy zakres działalności przedsiębiorstwa

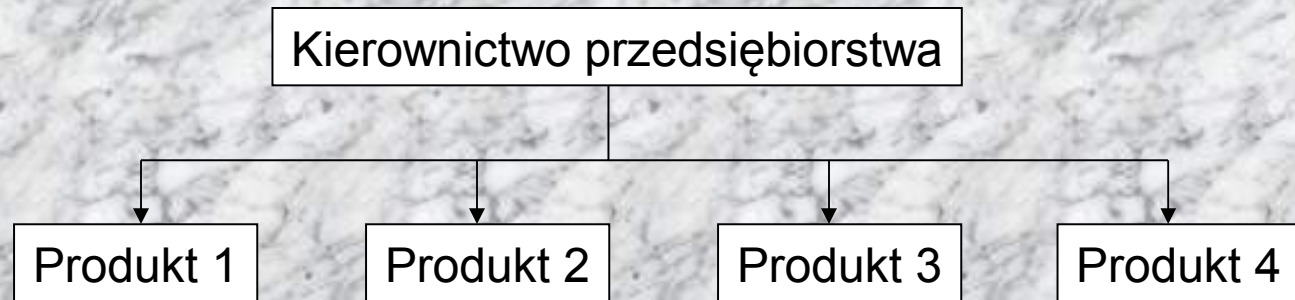
Wyróżnia się specjalizacje:

- funkcjonalną,
- produktową,
- według klientów,
- technologiczną,
- regionalną.

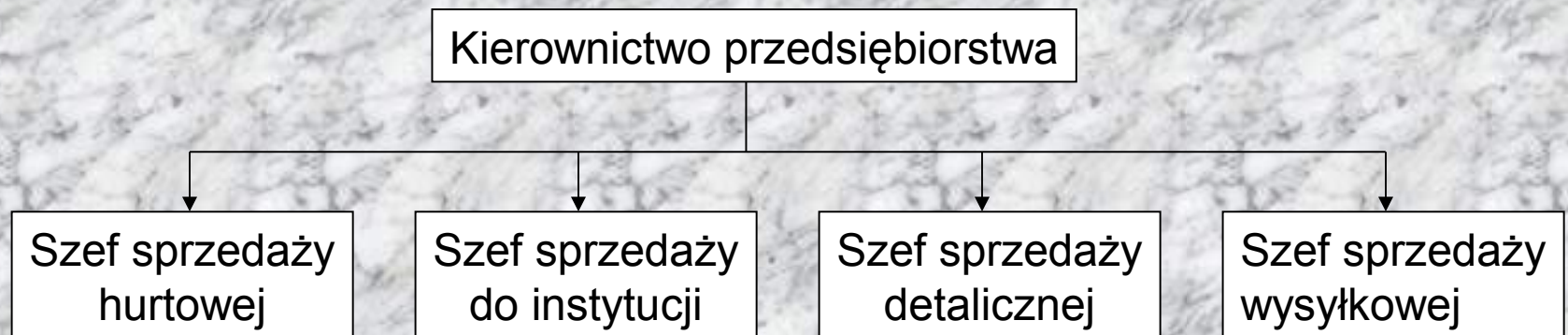
Specjalizacja funkcjonalna



Specjalizacja produktowa

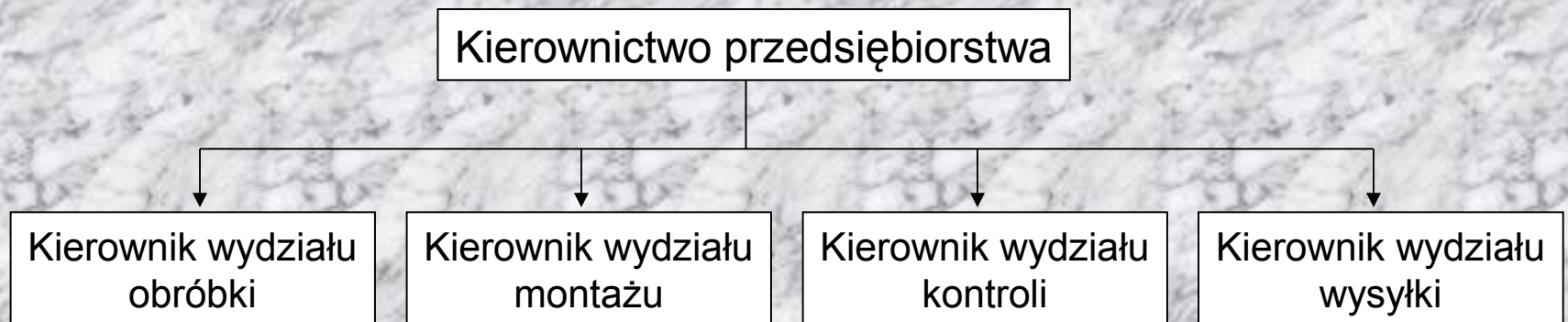


Specjalizacja wg klientów

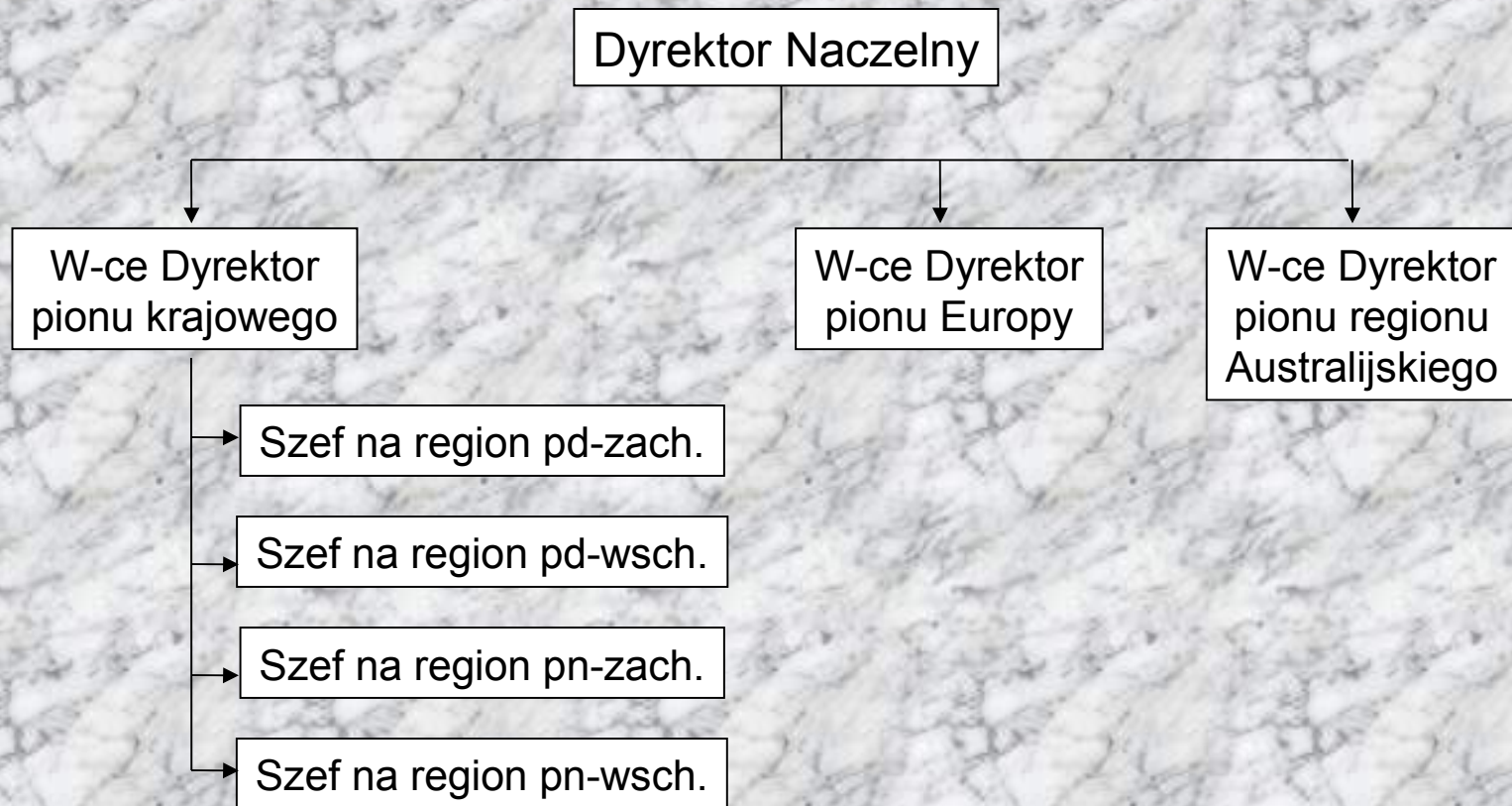




Specjalizacja technologiczna



Specjalizacja regionalna



Hierarchia

określa **liczbę** stanowisk organizacyjnych i kierowniczych oraz sposób ich **powiązania** w układzie pionowym czyli takie **uporządkowanie** struktury organizacyjnej, które ustala stosunki nadrzędności i podporządkowania, wprowadzając podział na przełożonych i podwładnych

określa tzw. „drogę służbową” czyli ściśle wyznaczoną kolejność komunikowania się w „pionie”

stosowanie drogi służbowej jest niezbędne do zapewnienia jedności rozkazodawstwa

Zasięg i rozpiętość kierowania

Zasięg kierowania jest to liczba podwładnych, którzy bezpośrednio lub pośrednio podlega jednemu kierownikowi.

Rozpiętość kierowania - jest to liczba podwładnych , którzy bezpośrednio podlegają jednemu kierownikowi.

Rodzaje zasięgu/rozpiętości kierowania

formalny – wynika z formalizacji i jest zapisany w dokumentach organizacyjnych danego przedsiębiorstwa,

rzeczywisty – faktyczny,

potencjalny - optymalna liczba podległych pracowników jednemu kierownikowi, którą jest on w stanie w danym konkretnych warunkach sprawić kierować.

Centralizacja

**przejmowanie lub przekazywanie uprawnień
decyzyjnych szczebli niższych przez wyższe w
hierarchii zarządzania, ruch uprawnień „w górę”
organizacyjnej drabiny**

**przeciwieństwem jest decentralizacja, czyli
przenoszenie uprawnień na niższe szczeble
kierowania**

ujemne skutki nadmiernej centralizacji

ujemne skutki nadmiernej centralizacji to:

- **inercja zachowań i brak poczucia odpowiedzialności niższych szczebli hierarchicznych,**
 - **wydłużenie terminów podejmowania decyzji,**
- **tłumienie samodzielności i inicjatywy niższych szczebli,**
- **opóźnianie kształtowania się prawdziwych gospodarzy powierzonego odcinka, powstawanie postaw roszczeniowych,**
- **podejmowanie decyzji nieoptymalnych, opartych na nieobiektywnych danych pochodzących z niższych szczebli (wyolbrzymienie potrzeby, nadmiernie optymistyczne prognozy itp.).**

Formalizacja

Formalizacja organizacji polega na ustaleniu wzorców działania pracownika w organizacji oraz na zapisaniu ich w formie przepisów, norm, lub schematów, tak aby mógł z nich korzystać w każdej sytuacji.

Cele formalizacji

Formalizacja ma na celu:

- **zapewnienie ładu wewnętrznego poprzez skodyfikowanie podziału zadań i odpowiedzialności między członków organizacji,**
- **zapewnienie pożądanego poziomu pewności wyniku i powtarzalności sposobu działania poszczególnych części składowych,**
- **zmniejszenie poziomu napięć między członkami organizacji, mogących powstać w wyniku zrodzenia się konfliktów na tle kompetencyjnym,**
- **zmniejszenie poczucia niepewności miejsca i roli człowieka w organizacji.**

Regulamin organizacyjny

Dokument kompleksowo regulujący porządek w instytucji.

Zawiera najczęściej:

- **schemat organizacyjny** czyli graficzny obraz, ukazujący poszczególne części organizacji, hierarchiczny układ zależności między nimi i przypisujący przez nazwanie czyli w sposób najbardziej ogólny konkretne funkcje poszczególnym elementom organizacji. Jest modelem budowy organizacji,
- **księgę służb** określa się zwykle zakresy działania poszczególnych komórek, a także zadania, uprawnienia i odpowiedzialność stanowisk kierowniczych i samodzielnych. Ustala się także powiązania i zasady współpracy z innymi stanowiskami i częściami organizacji,
- **instrukcje** czyli przepisy, które narzucają sposób realizacji zadań i celów przez określenie np. etapów, czasu ich trwania, narzędzi i materiałów jakie mają być użyte itp.

Stopień formalizacji

Miarami stopnia formalizacji są:

- **liczba przepisów określających cele i zadania, a także sposoby ich realizacji,**
- **stopień szczegółowości tych przepisów,**
- **stopień rygorystyczności tych przepisów, dotkliwości sankcji grożących w przypadku ich niestosowania.**

Stopień formalizacji

Ważne jest osiągnięcie właściwego stopnia sformalizowania poszczególnych części organizacji.

Przeformalizowanie

polega na obowiązywaniu zbyt wielu, zbyt szczegółowych i rygorystycznych przepisów nie pozwala na działanie elastyczne.

Niedoformalizowanie

prowadzi do sytuacji, w której pracownicy mają zbyt dużo swobody w wyborze zadań i sposobów ich realizacji, często dokonując niewłaściwych wyborów z punktu widzenia celów organizacji.

Funkcje struktury organizacyjnej

Efektywna struktura organizacyjna musi spełnić szereg funkcji i uwzględniać wiele wymogów. Powinna:

- **stanowić ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządczych),**
- **regulować działania poszczególnych pracowników i zespołów,**
- **umożliwić osiągnięcie określonego poziomu realizacji potrzeb pracowników,**
- **wynikać ze strategii organizacji i być do niej dostosowana,**
- **uwzględniać specyfikę procesów wykonawczych,**
- **zapewnić efektywną realizację celów organizacji.**

stanowisko organizacyjne

Stanowisko organizacyjne jest elementarną częścią struktury organizacyjnej.

Wyróżnić można:

- **stanowiska kierownicze,**
- **stanowiska wykonawcze (najniższy poziom hierarchii organizacyjnej),**
- **stanowiska sztabowe (służą pomocą przy podejmowaniu decyzji kierowniczych; np.: zbieranie i przetwarzanie informacji, przygotowywanie ekspertyz, opracowanie wariantów decyzji).**

komórka, jednostka, pion

Stanowiska organizacyjne łączone są w komórki i w większe jednostki organizacyjne.

Komórka organizacyjna składa się z kierownika i jego bezpośrednich podwładnych.

Zespół złożony z kierownika wyższego szczebla, podległych mu kierowników oraz ich komórek tworzy jednostkę organizacyjną.

Szczególną jednostką jest pion organizacyjny. W jego skład wchodzi realizujące tę samą funkcję komórki, podporządkowane dyrektorowi naczelnemu lub kolejnemu w hierarchii kierownikowi.

Kryteria łączenia stanowisk pracy

1.Wiedza i umiejętności, będące na przykład podstawą tworzenia oddziału anestezjologii, chirurgii, chorób wewnętrznych w szpitalu;

2.Przebieg procesu pracy np. podstawa wyodrębnienia w fabryce obuwia wydziału produkcji chemicznej, szwalni, wydziału opracowania i montażu;

3.Funkcje w systemie wykonawczym i zarządzaniu, będące zasadą grupowania stanowisk w działy: badawczo–rozwojowy, produkcji, sprzedaży, zaopatrzenia, planowania, finansowo–księgowy, kadr itd.;

4.Czas pracy - podstawa łączenia zadań i ich wykonawców w zmiany: ranną, popołudniową, nocną;

5. Produkt - będący na przykład, kryterium wyodrębnienia wydziału produkcji proszków, wydziału produkcji płynów i wydziału produkcji kosmetyki kolorowej w zakładach chemii gospodarczej i kosmetyków;

6. Klient; ze względu na to kryterium utworzono w banku Z wydział kredytów dla jednostek gospodarczych i wydział kredytów dla gospodarstw domowych;

7. Rynek lub region działania, np. w jednym z przedsiębiorstw budowlanych wyodrębnia się pion budów zagranicznych, a w nim oddziały: Europy Środkowej, Dalekiego Wschodu, Bliskiego Wschodu oraz budów w Rosji.

Kryteria łączenia stanowisk pracy

Zastosowanie kryteriów 4, 5, 6, 7 zwanych często ***rynkowymi*** lub ***autonomicznymi***, prowadzi do tworzenia jednostek organizacyjnych mogących działać względnie niezależnie od siebie.

Przy użyciu kryteriów 1, 2, 3 zwanych ***funkcjonalnymi*** lub ***kooperacyjnymi*** powstają jednostki organizacyjne, które są znacznie bardziej uzależnione od siebie, które muszą ze sobą ściśle i na bieżąco współpracować.

Struktura organizacyjna jest rezultatem:

- 1. Podziału pracy (zadań) między uczestników organizacji;**
- 2. Podziału władzy w organizacji, tzn. uprawnień do decydowania i kontroli;**
- 3. Koordinacji i integracji elementów i działań w całości, która jest nieodłączną „drugą stroną” wymienionych podziałów.**

Do strukturalnych charakterystyk organizacji można zaliczyć:

- 1. Rozmiary** struktury, jej wielkość wynikającą z wielkości organizacji;
- 2. Sposób rozczłonkowania całości** i pogrupowania jej elementów oraz kryteria zastosowane do podziału i łączenia;
- 3. Liczbę szczebli hierarchicznych i rozpiętość kierowania**, czyli liczbę osób podporządkowanych bezpośrednio jednemu kierownikowi
- 4. Stopień specjalizacji** wyrażający się zróżnicowaniem zadań, głębokością podziału pracy i stopniem wykorzystania wiedzy i umiejętności fachowych pracowników;
- 5. Stopień centralizacji** określający rozmieszczenie uprawnień do decydowania i odpowiedzialności, czyli podział władzy pomiędzy szczeble hierarchiczne organizacji;
- 6. Stopień sformalizowania**, czyli zakres i stopień szczegółowości regulacji objętych strukturą formalną i ograniczających swobodę zachowań uczestników.

Struktura organizacyjna w praktyce:

1. **Określa podział pracy i tworzy dla realizacji zadań człony wykonawcze**
2. **Ustanawia niezbędne powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami**
3. **Kształtuje podział władzy**
4. **Porządkuje hierarchiczne składniki, przydzielając im zakresy uprawnień**
5. **Ustanawia adekwatny układ odpowiedzialności**
6. **Zapewnia ciągłość realizacji zadań**
7. **Koordynuje stosunki z otoczeniem**

[J.A.F. Stoner, C. Wankel]

Źródło: A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 127.

2. Elementy struktury organizacyjnej

Elementy struktury organizacyjnej:

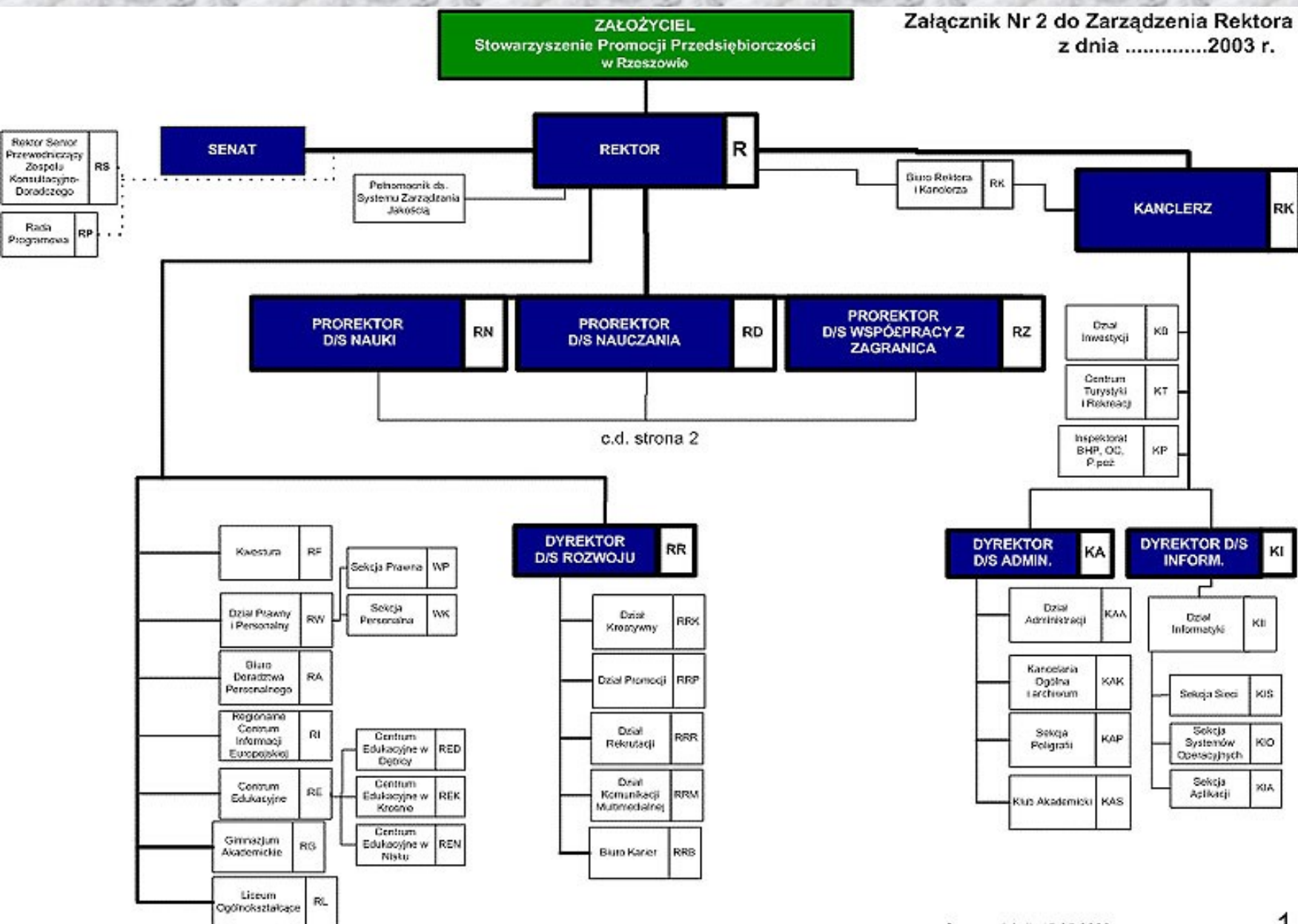
- 1. Podział pracy** – dokonanie wyboru specjalizacji dla wszystkich pracowników.
- 2. Stanowisko organizacyjne** – stanowisko pracy wyznaczone w celu realizacji poszczególnych zadań przedsiębiorstwa. Stanowiska łączone są następnie w komórki i większe jednostki organizacyjne (działy, wydziały).
- 3. Komórka organizacyjna** – składa się z kierownika i jego bezpośrednich podwładnych.
- 4. Jednostka organizacyjna** – na czele stoi kierownik wyższego szczebla grupującą poszczególne komórki organizacyjne w tzw. pion organizacyjny.
- 5. Rozpiętość kierowania** – liczba pracowników podległych bezpośrednio jednemu kierownikowi.

Elementy struktury organizacyjnej:

- 6. Regulamin organizacyjny** – ogólny dokument regulujący kompleksowo strukturę organizacji. Zawiera on schemat organizacyjny, tzw. księgę służb, podstawowe instrukcje i ramowe procedury oraz inne zarządzenia dyrektora określające ramowo działania przedsiębiorstwa.
- 7. Schemat organizacyjny** – graficzny obraz, ukazujący poszczególne części organizacji, hierarchiczny układ zależności między nimi oraz przypisującym w sposób najbardziej ogólny konkretne funkcje poszczególnym elementom organizacji.
- 8. Księga służb** – określa ramowe zakresy działań poszczególnych komórek organizacyjnych oraz szczegółowe zadania, uprawnienia i odpowiedzialność stanowisk kierowniczych i samodzielnych.

Schemat organizacyjny ilustruje pięć podstawowych aspektów struktury organizacyjnej:

1. **Podział pracy** – każdy prostokąt przedstawia osobę lub komórkę odpowiedzialną za daną część pracy organizacji.
2. **Kierownicy i podwładni** – linie ciągłe oznaczają podporządkowanie (kto komu podlega).
3. **Rodzaj wykonywanej pracy** – opisy prostokątów wskazują na różne zadania lub obszary odpowiedzialności organizacji.
4. **Grupowanie segmentów pracy** – całość schematu przedstawia podział działalności organizacji, na przykład w układzie funkcjonalnym lub regionalnym.
5. **Szczeble zarządzania** – schemat nie tylko obejmuje poszczególnych kierowników i ich podwładnych, lecz także całą hierarchię kierowniczą. Wszyscy podporządkowani bezpośrednio jednemu kierownikowi, znajdują się na tym samym szczeblu zarządzania, niezależnie od ich miejsca w schemacie.





Propozycje układu graficznego schematów organizacyjnych:

a) układ pionowy

b) układ poziomy

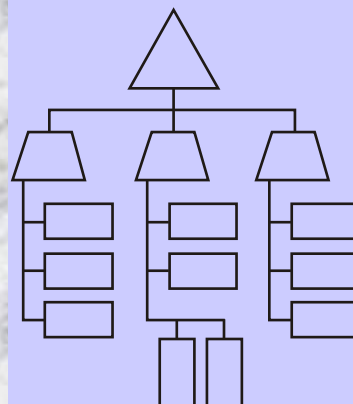
c) układ prostokątny

d) układ koncentryczny

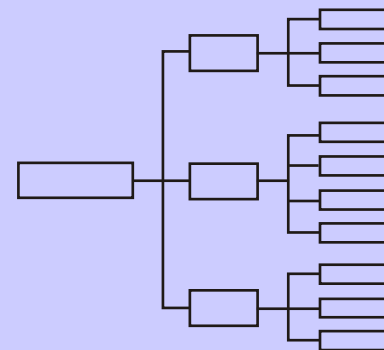
e) układ kołowy

f) układ słoneczny

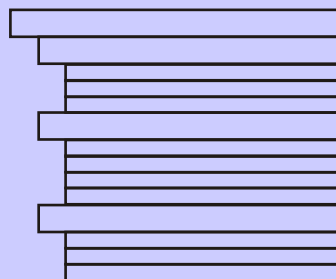
a)



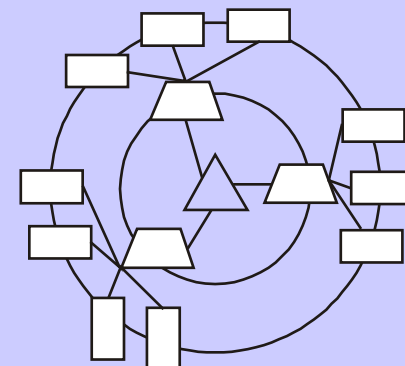
b)



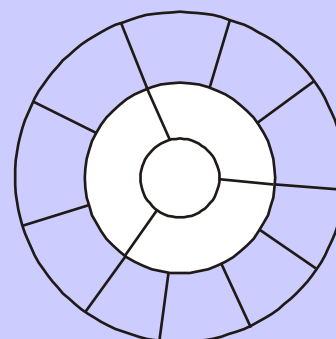
c)



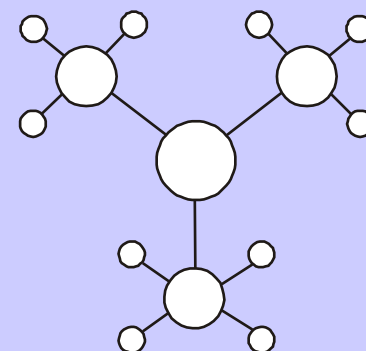
d)



e)



f)



Typowe dokumenty formalizujące strukturę organizacyjną:

Źródło: A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 103-117.

1. **Statut** – dokument prawny zarejestrowany w sądzie. Zawiera formę organizacyjno-prawną, wysokość kapitału akcyjnego, ilość akcji, założycieli, władze zarządzające i nadzorcze, wykaz aktów prawnych formalizujących organizację i funkcjonowanie przedsiębiorstwa itd.
2. **Regulamin** – przepisy i rozporządzenia ustalające sposób postępowania w jakieś dziedzinie.
3. **Schemat organizacyjny** – graficzny obraz struktury organizacyjnej wskazującym realizatorów głównych funkcji i ich miejsce w przedsiębiorstwie jako całości.
4. **Karta zadań / komórki organizacyjnej** – podaje szczegółowe wykazy zadań poszczególnych członków organizacji.
5. **Zakres czynności (karta funkcji)** – podaje szczegółowe rejestry zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych stanowisk organizacyjnych.

Typowe dokumenty *formalizujące* strukturę organizacyjną:

Źródło: A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 103-117.

1. **Instrukcja** – akt prawny generalny wyjaśniający znaczenie istniejących norm prawnych lub wskazujący sposób ich realizacji.
2. **Instrukcja organizacyjna** (np. Instrukcja obiegu dokumentów) – porządkuje ona i reguluje przebieg typowych procesów i procedur działania w poszczególnych obszarach funkcjonowania (zadań) przedsiębiorstwa, w określonych sytuacjach organizacyjnych.
3. **Zarządzenie** – akt o charakterze normatywno-wykonawczym, ciągłej mocy obowiązywania.
4. **Polecenie służbowe** – akt prawny regulujący jednorazowe, doraźne lub okresowe zadania o charakterze operatywnym określonych w treści wykonawców.
5. **Okólnik** – wewnętrzny, ogólny akt organów administracyjnych przedsiębiorstwa. Podaje określone informacje wskazanej w treści grupie adresatów. Ma charakter zalecający a nie wiążący.

3. Rodzaje struktur organizacyjnych i ich klasyfikacja

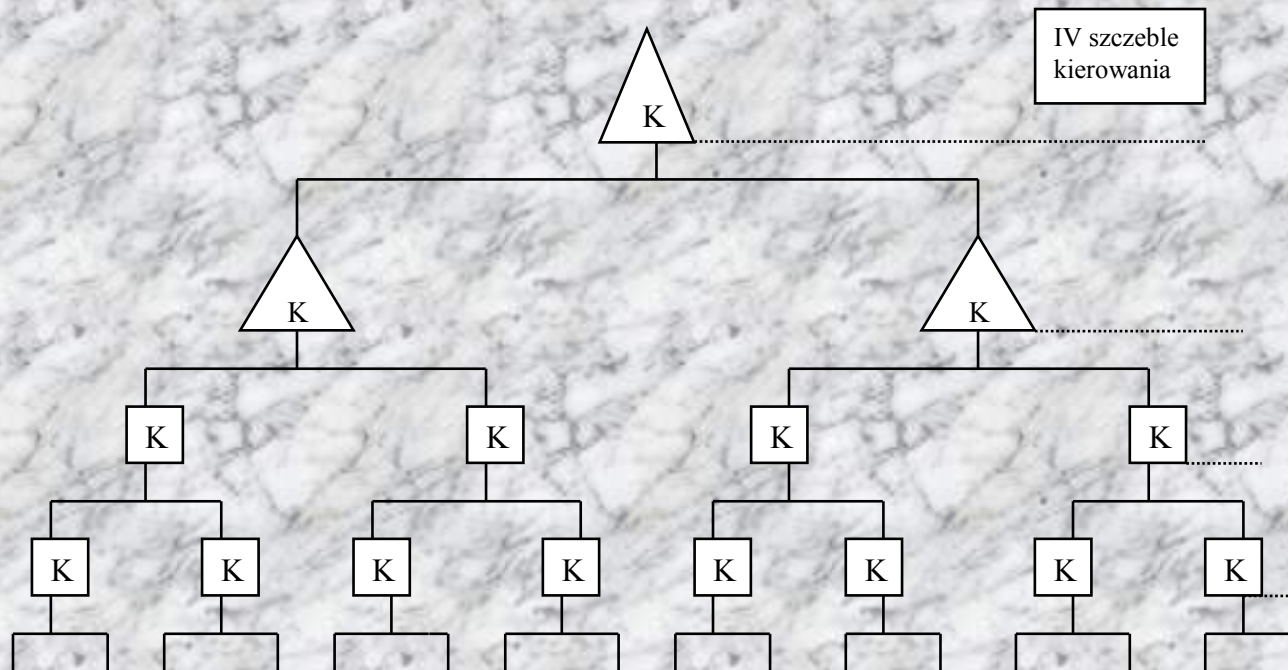
Klasyfikacja ze względu na spiętrzenie i rozpiętość kierowania

Jest to podział ze względu na liczbę szczebli w strukturze, związaną z nią rozpiętość kierowania i wielkość komórek organizacyjnych.

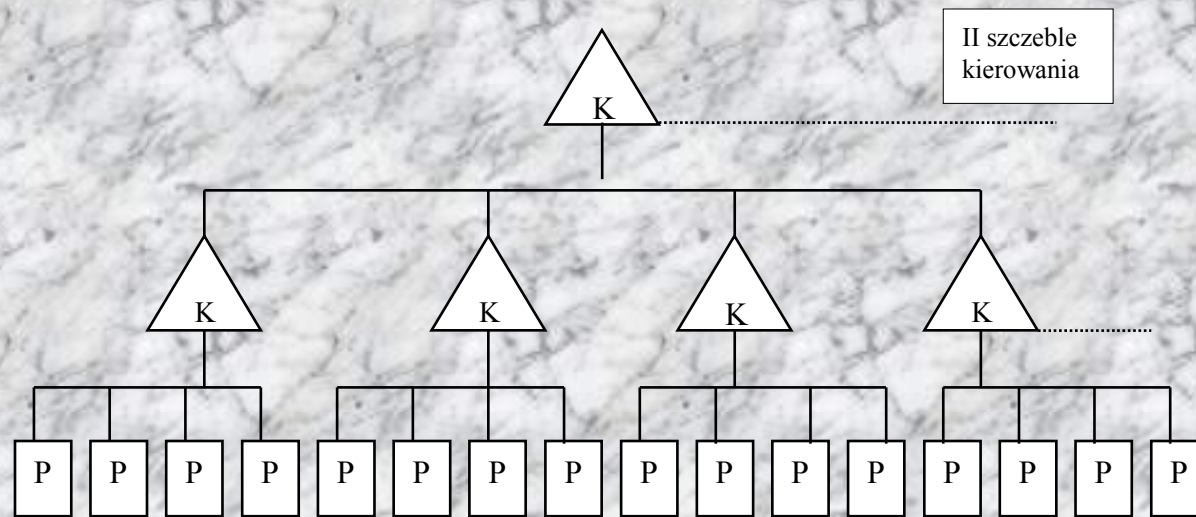
Wyróżnia się:

- struktury smukłe
- struktury płaskie

struktura smukła



struktura płaska



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

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.

charakterystyka struktur płaska i smukłych

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 wyzwalania 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 wyzwalania inicjatywy oddolnej. 4. Niepełne wykorzystanie możliwości kierowników. 5. Wyższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa. 6. Trudności w koordynacji współdziałania licznych jednostek organizacyjnych (konieczne uzgodnienia).

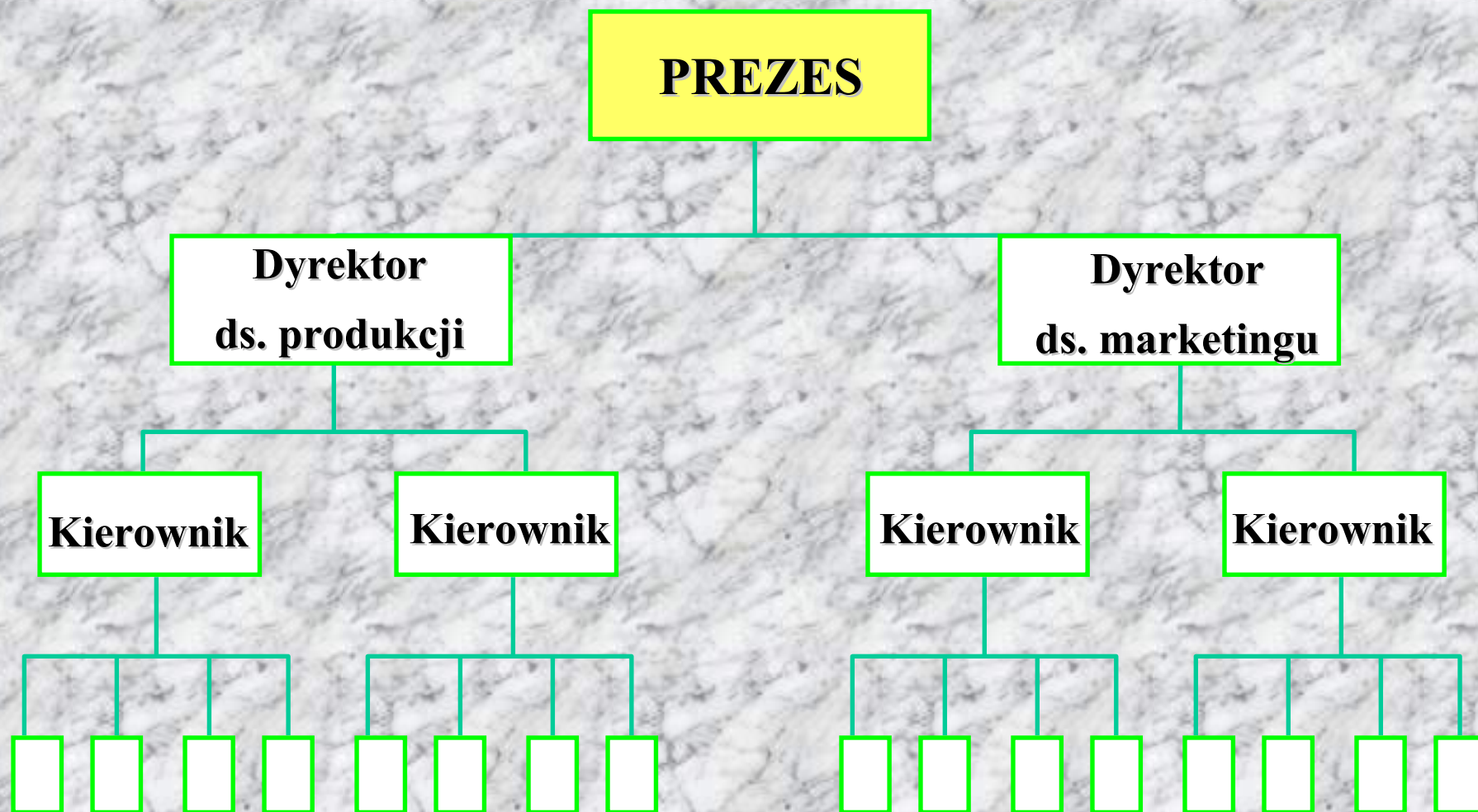
Typologia struktur organizacyjnych:

1. **Struktura liniowa** – fayolowska zasada jedności rozkazodawstwa, w myśl której każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego, stanowiącego pierwszy element tzw. drogi służbowej.
2. **Struktura liniowo-sztabowa** – jednocześnie określa jedność rozkazodawstwa jak też specjalistyczne wsparcie dla zarządu – tzw. komórki sztabowe.
1. **Struktura funkcjonalna** – daje korzyści wynikające ze specjalizacji na poziomie kierownictwa i wykonawstwa. Podział organizacji następuje ze względu na główne funkcje w niej realizowane.
2. **Struktura dywizjonalna** – w strukturze tej dąży się do podziału organizacji na względnie niezależne elementy, z reguły pokrywające się z miejscami powstania kosztów i tworzenia zysku. Struktura dywizjonalna polega więc na podziale organizacji na segmenty (division), kierowane przez samodzielnych kierowników.

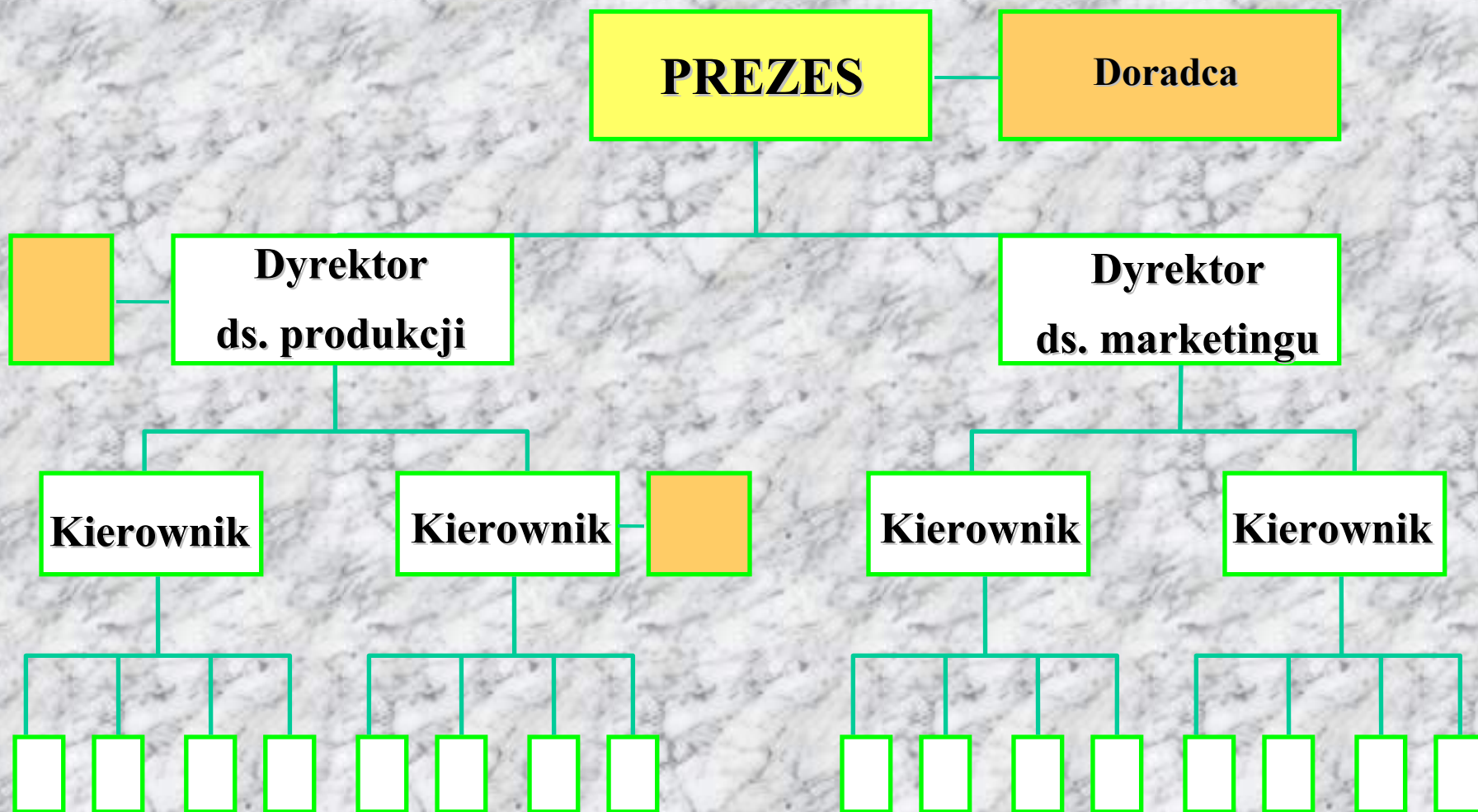
Typologia struktur organizacyjnych:

- 1. Struktura macierzowa** – ma postać macierzy, gdzie kolumny przedstawiają więzi funkcjonalno - sztabowe, a wiersze więzi techniczno – służbowe. Mamy do czynienia z podwójnym przyporządkowaniem.
- 2. Struktura hybrydowa** – wykorzystanie struktury będącej połączeniem dwóch lub większej liczby rozpowszechnionych form struktury organizacyjnej.

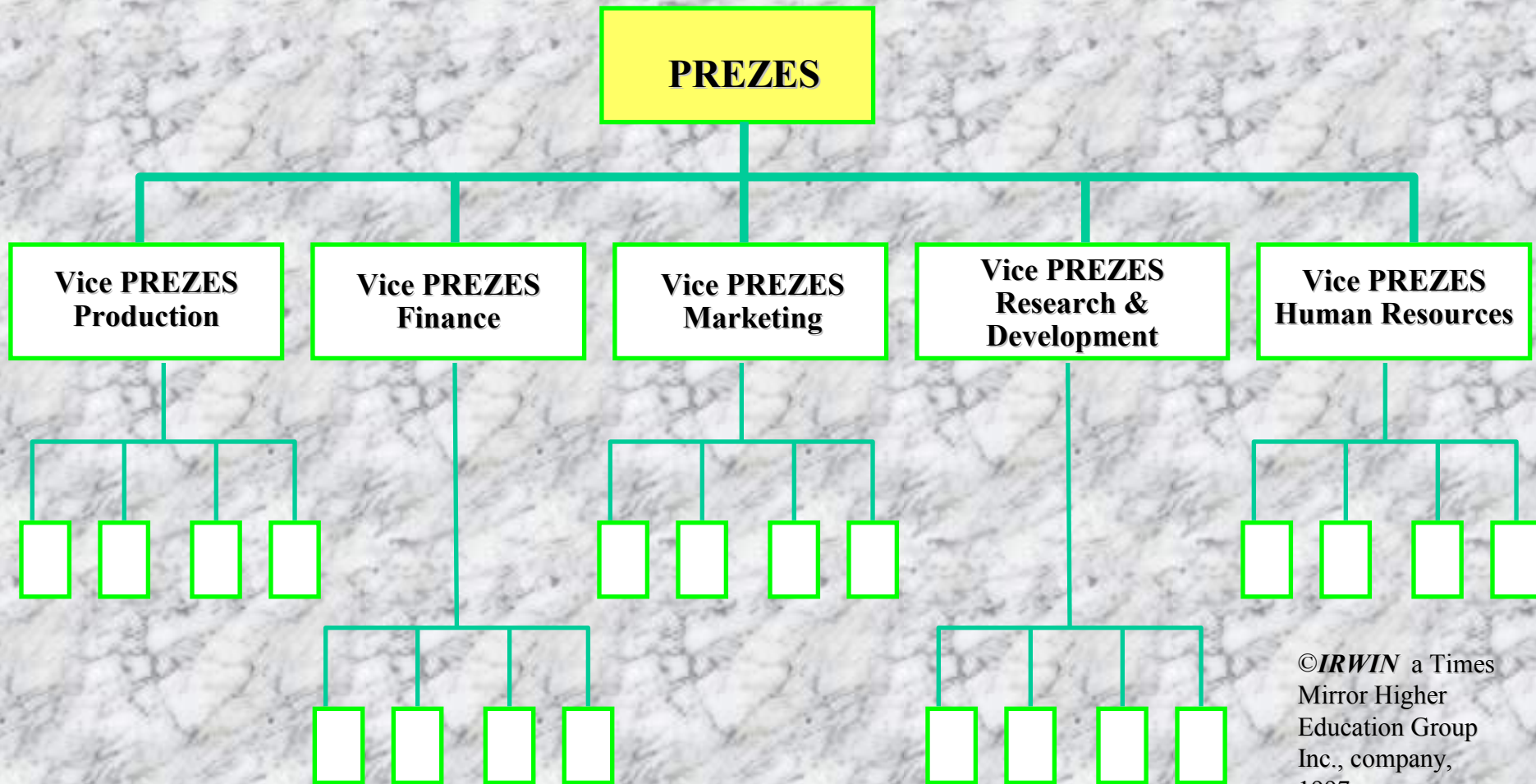
Struktura liniowa (więzi organizacyjne):



Struktura liniowo-sztabowa:



Struktura funkcjonalna - (podział funkcjonalny):



©IRWIN a Times
Mirror Higher
Education Group
Inc., company,
1997

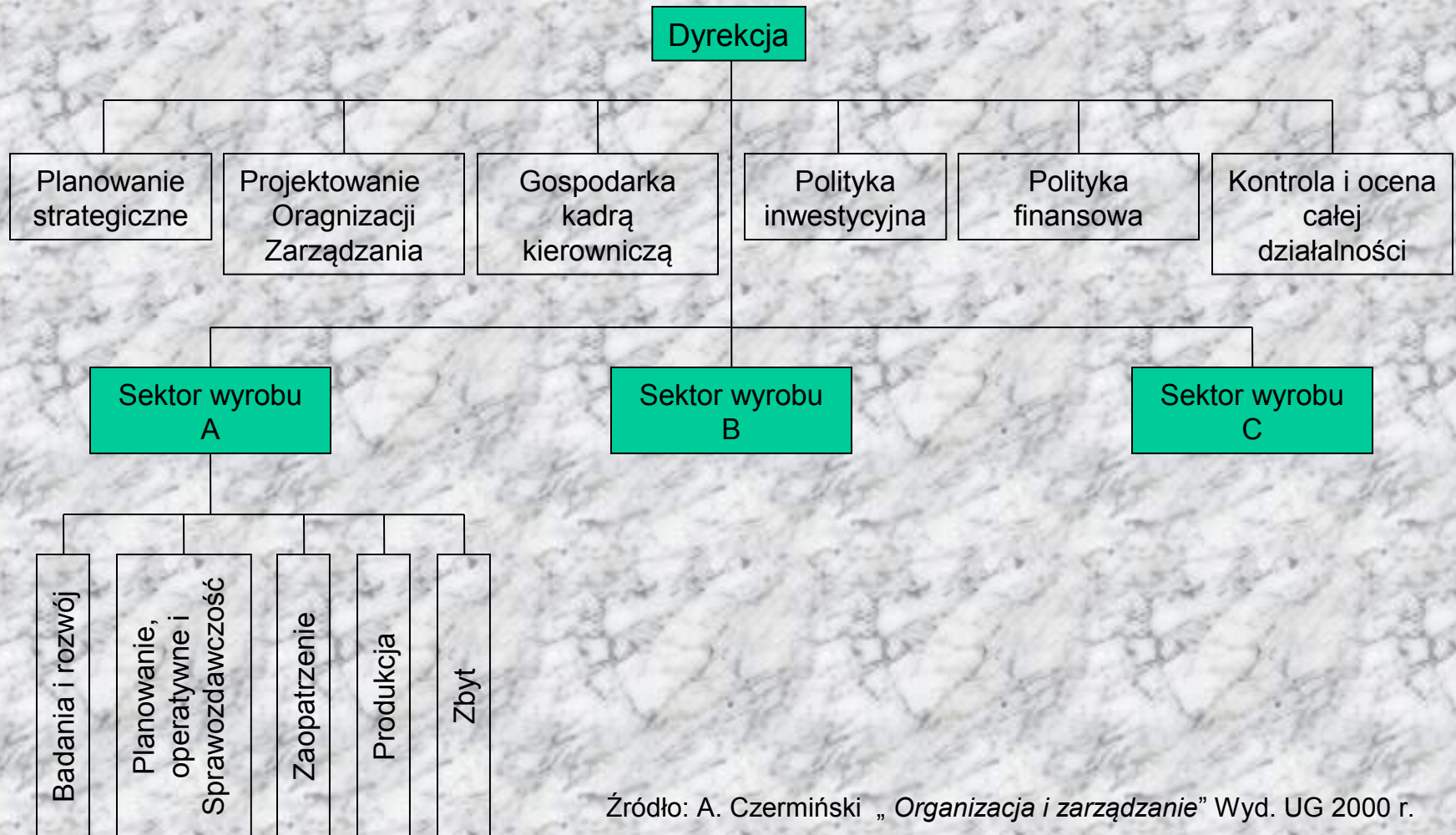
struktura dywizjonalna

Struktura dywizjonalna jest efektem uświadomienia sobie przez przedsiębiorstwo, że prowadzi ono tak **zróżnicowaną działalność**, że nie jest w stanie osiągnąć korzyści skali z grupowania zadań według głównych funkcji i taki sposób może mu uniemożliwić pomyślne rozwijanie poszczególnych rodzajów **działalności** z powodu niedostatecznego uwzględnienia **specyfiki** każdej z nich.

struktura dywizjonalna

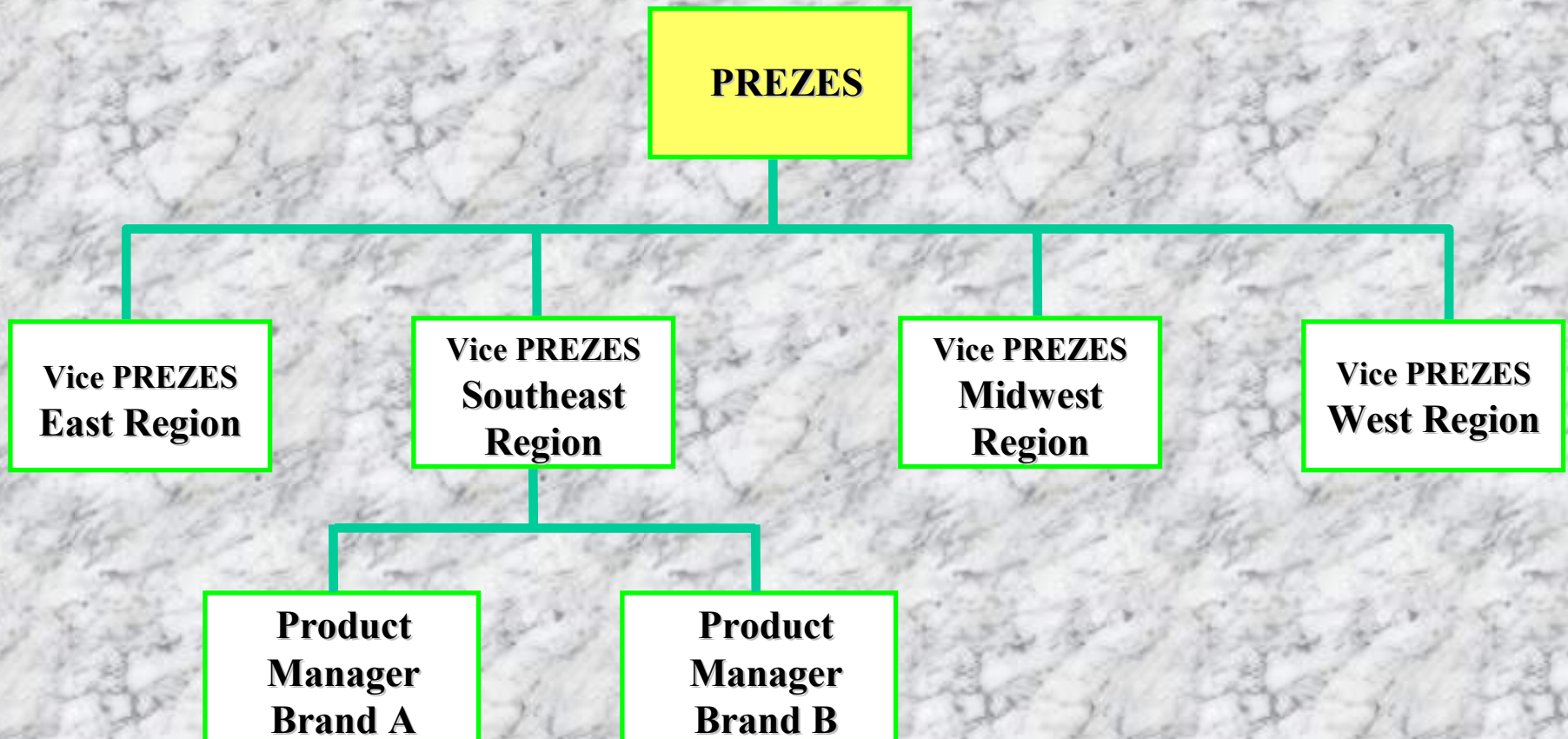
Wyodrębnienie wielu kompleksowych, ustawionych równolegle w strukturze organizacyjnych dywizji (sektorów, zakładów), kierowanych często przez samodzielnych dyrektorów, jest przejawem **decentralizacji** uprawnień i odpowiedzialności oraz koncentracji decyzji określonej sfery w rękach najbardziej kompetentnych osób. Tak więc naczelne kierownictwo zdjęte z odpowiedzialności za bieżącą działalność gospodarczą w dywizjach (sektorach, zakładach) uzyskuje realną możliwość skoncentrowania swych wysiłków na problemach strategicznych przedsiębiorstw.

struktura dywizjonalna

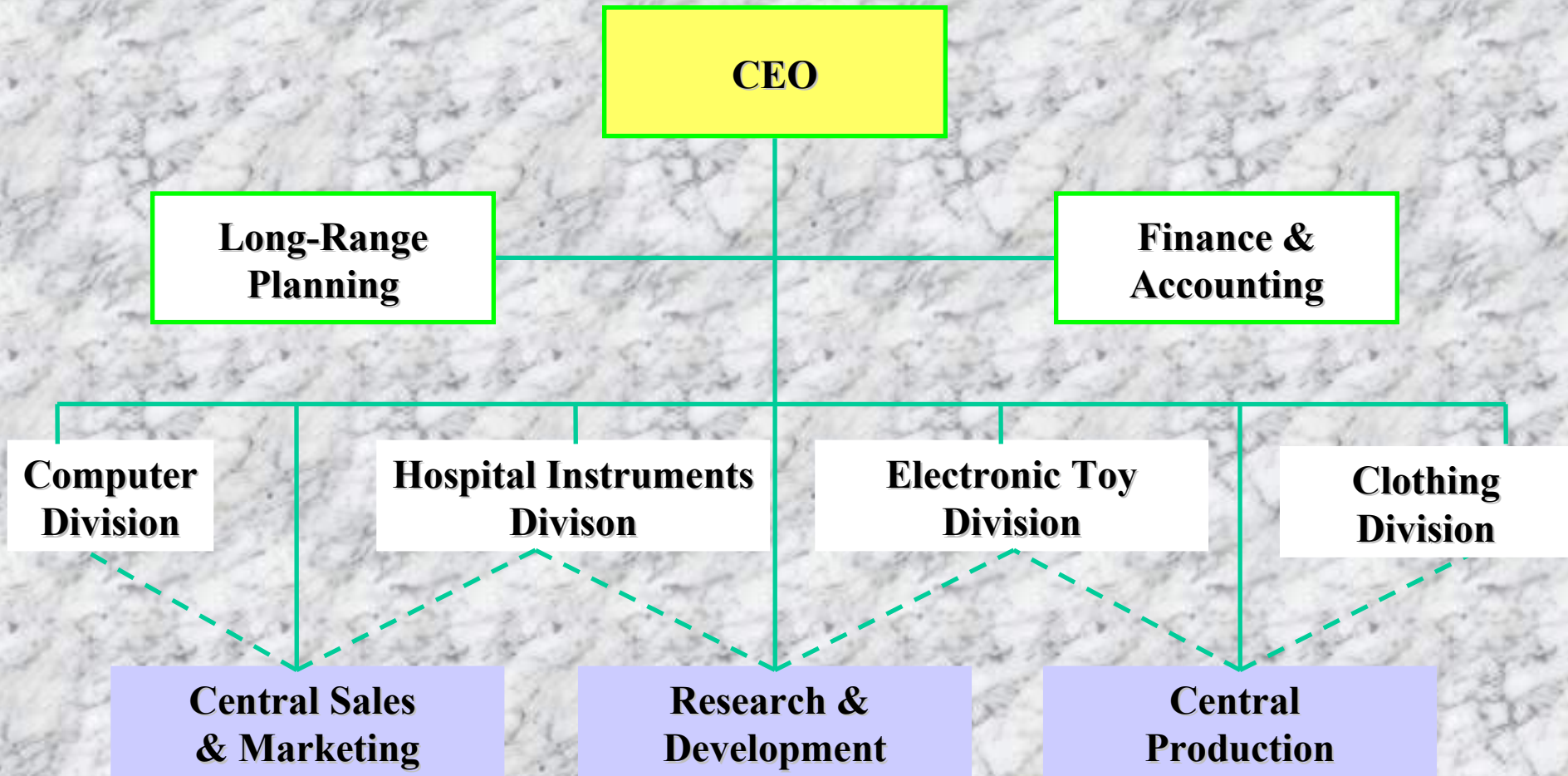


Źródło: A. Czermiński „Organizacja i zarządzanie” Wyd. UG 2000 r.

Struktura dywizjonalna (podział geograficzny):



Struktura multidywyzjonalna:



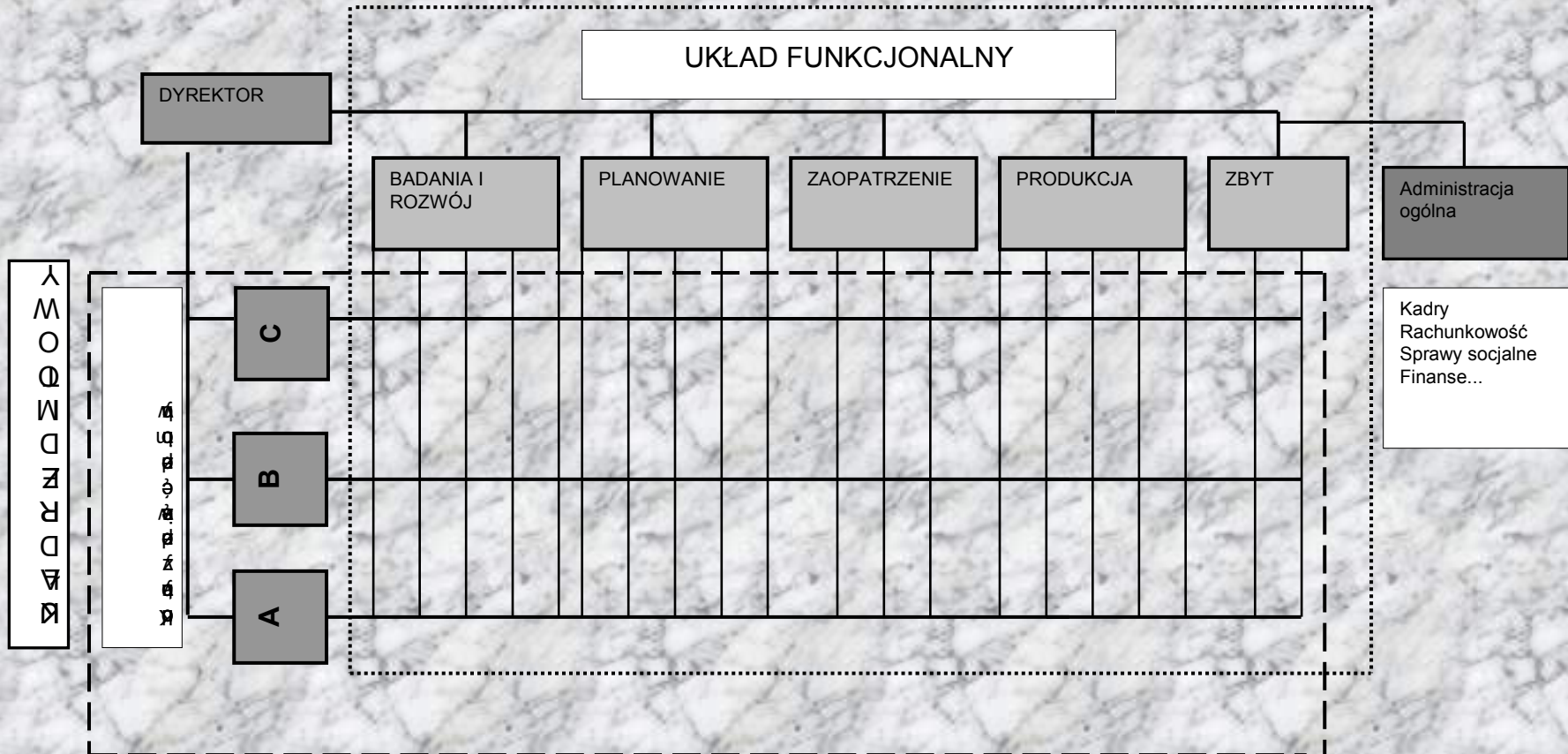
Struktura macierzowa

Struktura macierzowa jest konstruowana na zasadzie dwuwymiarowego grupowania:

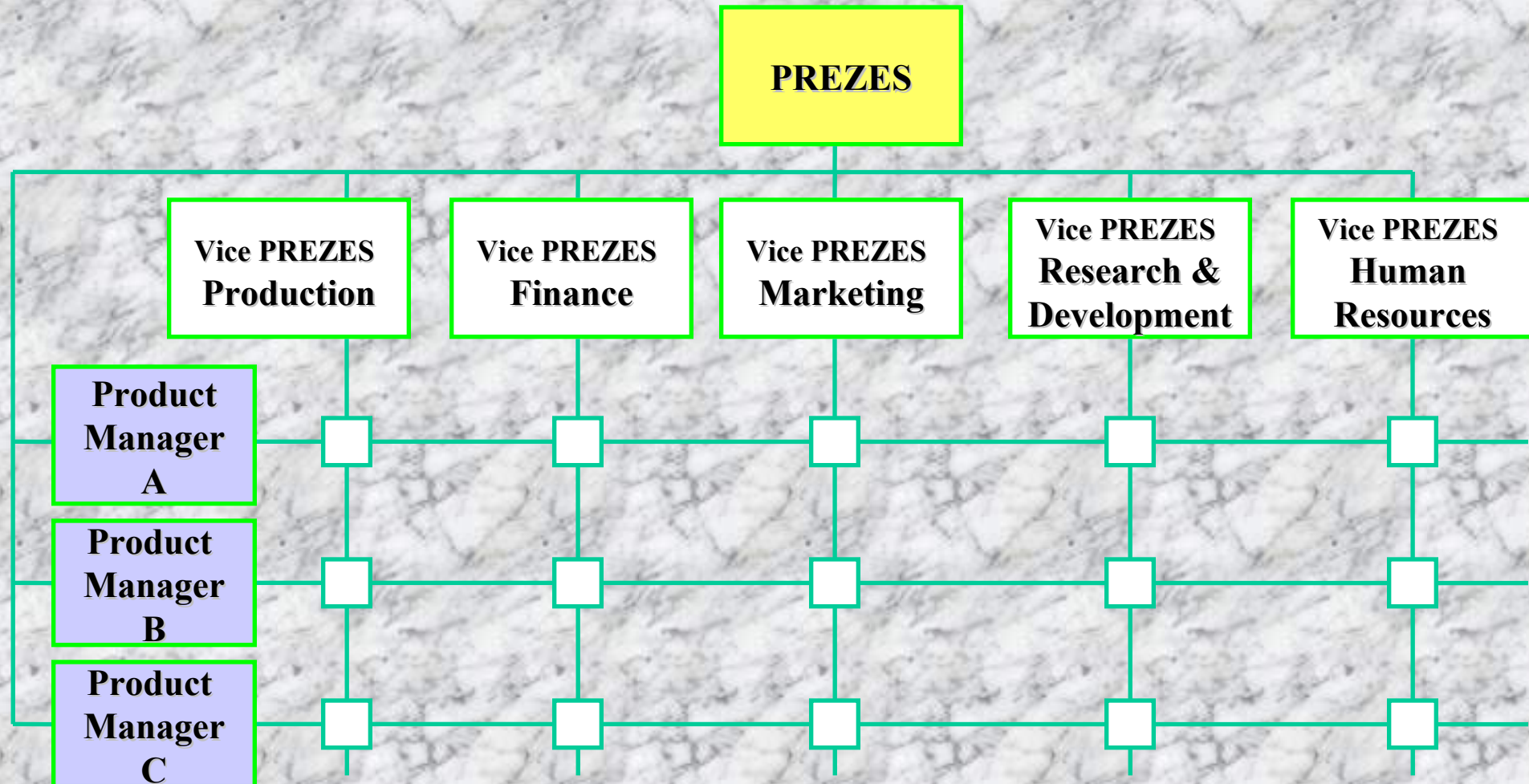
kolumny są odpowiednikami stałych powtarzalnych funkcji

wiersze oznaczają nietypowe, zmieniające się okresowo zadania, produkty, projekty lub przedsięwzięcia.

Struktura macierzowa



Struktura macierzowa (matrix):



Wady i zalety:

TYP struktury	Zalety	Wady
<i>Liniowa</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Jednoosobowe kierownictwo2. Jednolitość kierownictwo3. Ściśle określona odpowiedzialność	<ol style="list-style-type: none">1. Brak kompetentnej rady w warunkach szybko zmieniających się warunków2. Sprzyjanie autokratywnemu stylowi zarządzania3. Długie drogi przepływu informacji4. Ograniczenie inicjatywy na poziomie niższych szczebli5. Sztywność decyzyjna6. Spiętrzenie kierowania

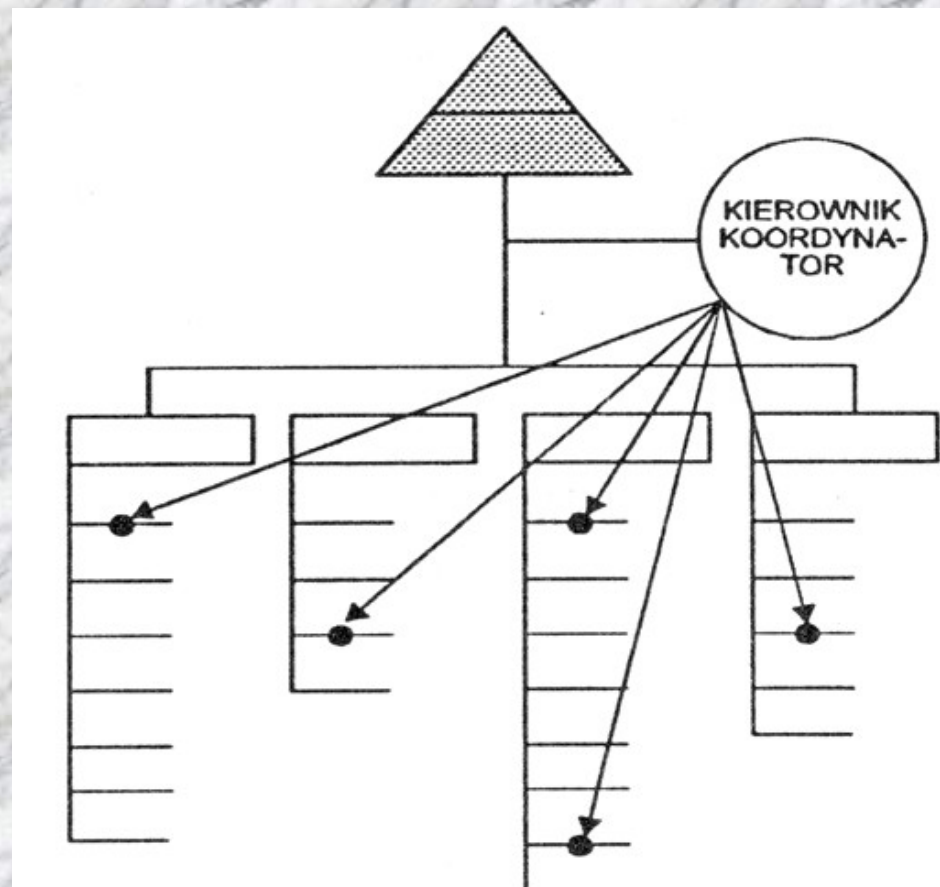
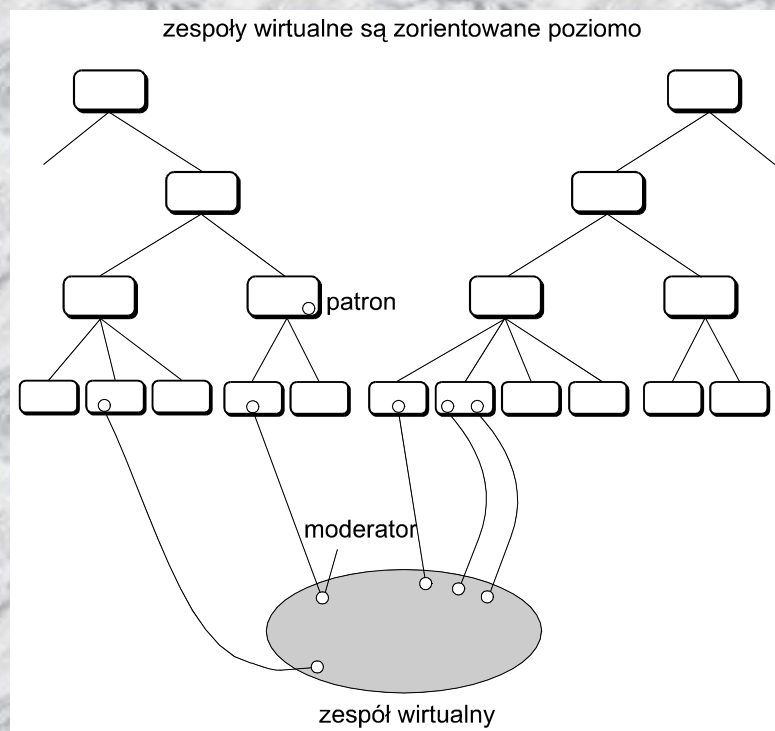
Wady i zalety:

TYP struktury	Zalety	Wady
<i>Liniowo-funkcjonalna (sztabowa)</i>	<ul style="list-style-type: none">1. Jednoosobowe kierownictwo2. Jednolitość kierownictwo3. Ściśle określona odpowiedzialność4. Kompetentna porada od doradców	<ul style="list-style-type: none">1. Możliwość konfliktu między komórkami liniowymi a sztabowymi2. Względnie długie drogi przepływu informacji3. Możliwość przekształcenia więzi funkcjonalnych w liniowe

Wady i zalety:

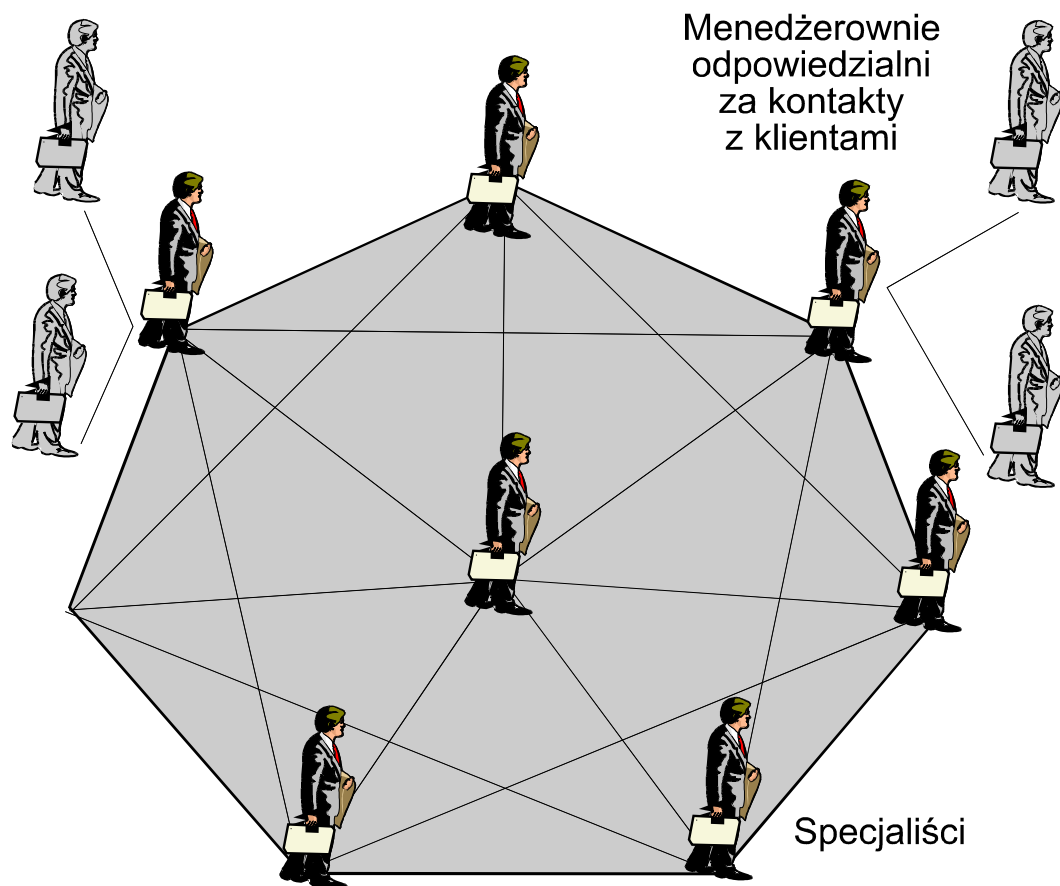
TYP struktury	Zalety	Wady
<i>Funkcjonalna</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Kompetentna porada od doradców2. Krótkie drogi przepływu informacji3. Większa elastyczność – koncentracja na zadaniach	<ol style="list-style-type: none">1. Naruszenie zasady jednoosobowego kierownictwa2. Trudności z określeniem odpowiedzialności3. Trudności koordynacji czynności kierowniczych4. Łatwość automatyzacji komórek funkcjonalnych

Model struktury opartej na zespołach zadaniowych



Model struktury pajęczyny (sieciowej)

Typowa struktura organizacyjna
dla firm konsultingowych, banków inwestycyjnych,
agencji badania rynku i zespołów diagnostycznych w służbie zdrowia



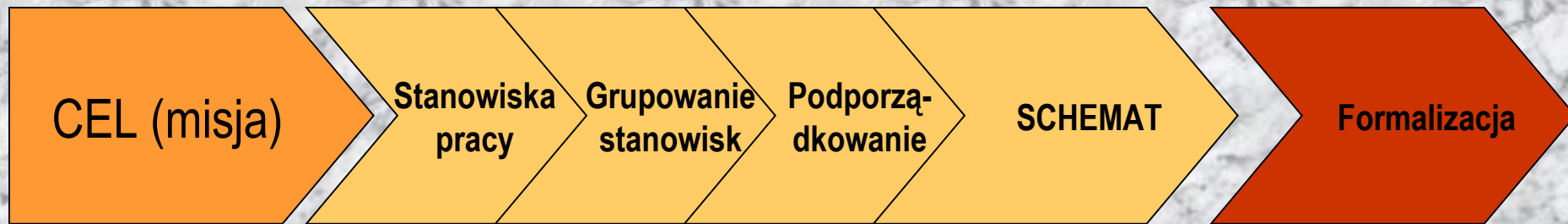
Źródło: E. Barlik, *Wybitne jednostki nie lubią schematów*, „Rzeczpospolita”, 1996.

4. Projektowanie struktur organizacyjnych

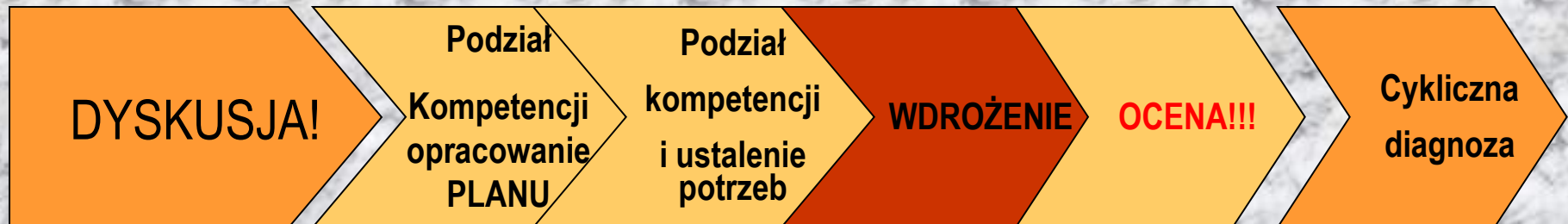
Budowa struktury organizacyjnej

Postępowanie organizatorskie rozpoczyna się z reguły od zaprojektowania **zrębów organizacji** statycznej w postaci ramowej struktury organizacyjnej. W tym celu dokonuje się **podziału funkcji** przedsiębiorstwa na funkcje niższych stopni, jednocześnie dobierając dla poszczególnych funkcji cząstkowych odpowiednie nośniki w formie określonych **komórek organizacyjnych** (działy, sekcje, wydziały, oddziały itp.). Uzyskany w ten sposób zbiór komórek organizacyjnych **spaja się powiązaniem** hierarchicznymi i funkcjonalnymi. W efekcie otrzymuje się **strukturę organizacyjną**, której odzwierciedleniem jest schemat organizacyjny przedsiębiorstwa.

Proces projektowania struktury organizacyjnej:



Metodologia wdrożenia nowej struktury organizacyjnej:



Proces projektowania struktury powinien przebiegać następująco:

- 1. Ustalenie celu głównego, celów uzupełniających (funkcji) – patrz misja firmy**
- 2. Projektowanie stanowisk pracy – określenie wstępne zakresu obowiązków poszczególnych osób pracujących w organizacji oraz określenie zakresu pożądanej specjalizacji.**
- 3. Grupowanie stanowisk organizacyjnych w stanowiska funkcjonalne – łączenie określonych stanowisk pracy w pewien logiczny układ. Możemy wyróżnić grupowanie:**
 - funkcjonalne
 - według klientów
 - według lokalizacji, itd.

Proces projektowania struktury powinien przebiegać następująco:

- 1. Ustalenie stosunków podporządkowania między różnymi stanowiskami – chodzi tutaj o określenie liczby osób podlegających jednemu menedżerowi (rozpiętość kierownictwa) a więc szukanie odpowiedzi na pytanie: czy organizacje powinny być wysmukłe, czy spłaszczone.**
- 2. Opis graficzny struktury organizacyjnej – poszczególne stanowiska oraz zależności podporządkowania hierarchiczno - funkcjonalnego należy przedstawić graficznie – schemat organizacyjny.**

Proces projektowania struktury powinien przebiegać następująco:

- 1. Proces formalizacji** – określenie w formie pisemnej zakresu zadań i odpowiedzialności. Możemy tego dokonać za pomocą tzw. „karty opisu stanowiska”, która to powinien, oprócz samego tytułu, zawierać:
 - poziom płacy
 - wskazanie bezpośrednich przełożonych
 - osoby współpracujące
 - bezpośrednich podwładnych
 - zakres odpowiedzialności budżetowej
 - określenie wskaźników kontroli strategicznej
 - ogólny zakres odpowiedzialności
 - szczegółowe obowiązki

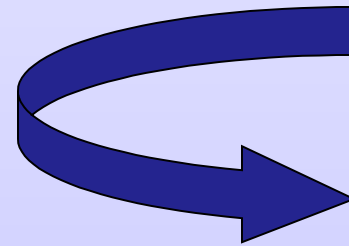
STYLE KIEROWANIA



STYL KIEROWANIA

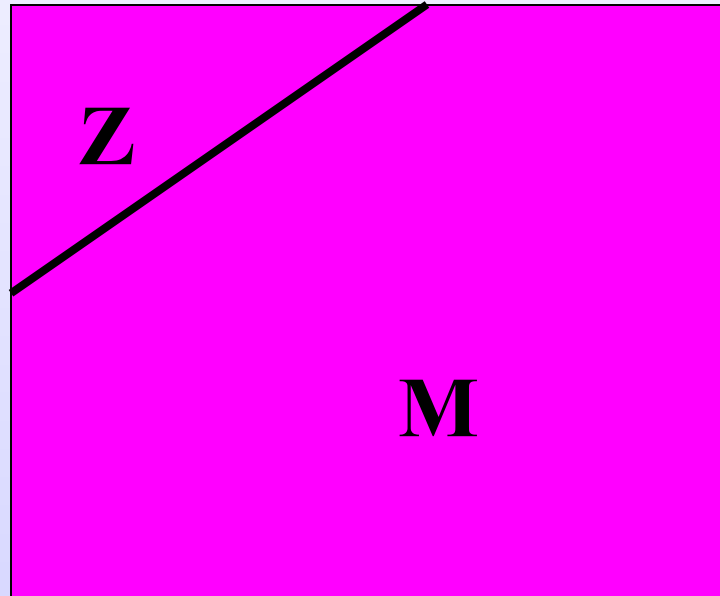
*WZGLĘDNIIE TRWAŁY I POWTARZALNY
CAŁOKSZTAŁT SPOSOBÓW
ODDZIAŁYWANIA KIEROWNIKA
NA PODWŁADNYCH W CELU SKŁONIENIA
ICH DO REALIZACJI ZADAŃ STOJĄCYCH
PRZED ORGANIZACJĄ*

KLASYFIKACJA STYLÓW KIEROWANIA



- **STYL DYREKTYWNY**
- **STYL KONSULTATYWNY**
- **STYL UCZESTNICZĄCY**
- **DELEGUJĄCY**

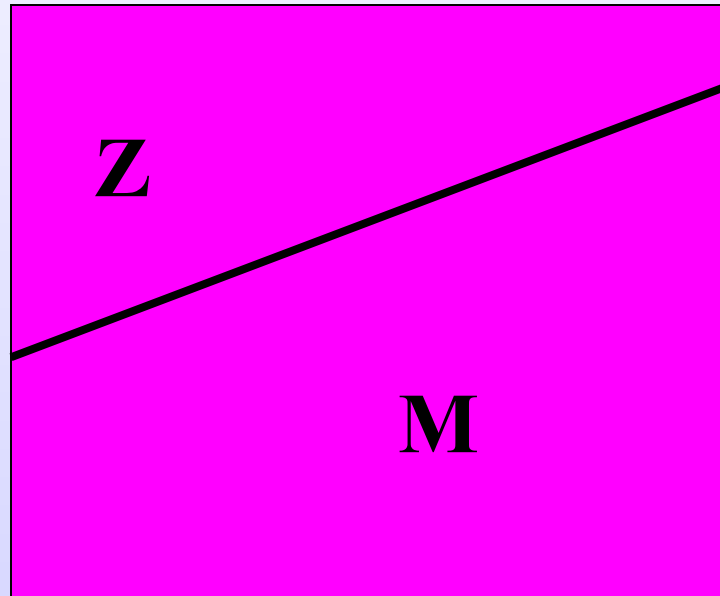
STYL DYREKTYWNY



STYL DYREKTYWNY (AUTOKRATYCZNY)

Menadżer podejmuje decyzje co i jak należy robić. Charakteryzuje się centralizacją władzy, przewagą decyzji jednoosobowych, poleceń służbowych i kar, stosunkowo dużym dystansem w kontaktach z podwładnymi, brakiem uczestnictwa pracowników w procesie podejmowania decyzji.

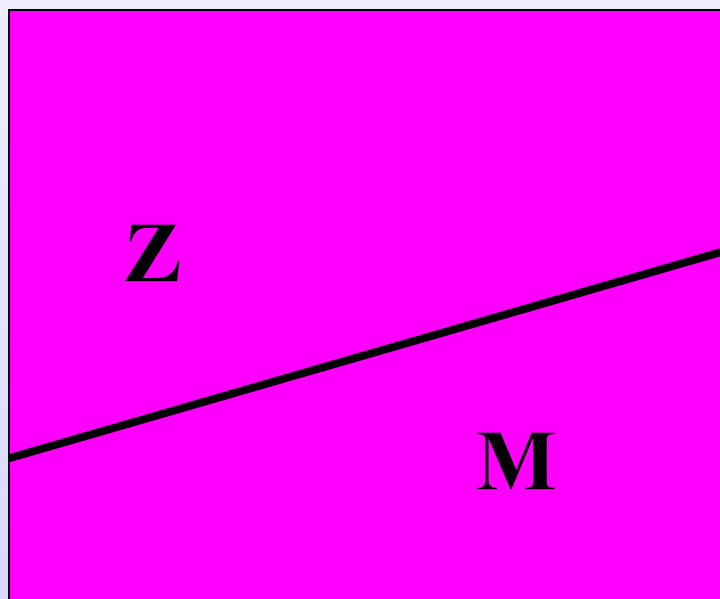
STYL KONSULTATYWNY



STYL KONSULTATYWNY (KONSULTACYJNY)

Menadżer wyjaśnia sytuację , pyta grupę o opinie,
prosi o informacje , a następnie samodzielnie
decyduje co należy zrobić.

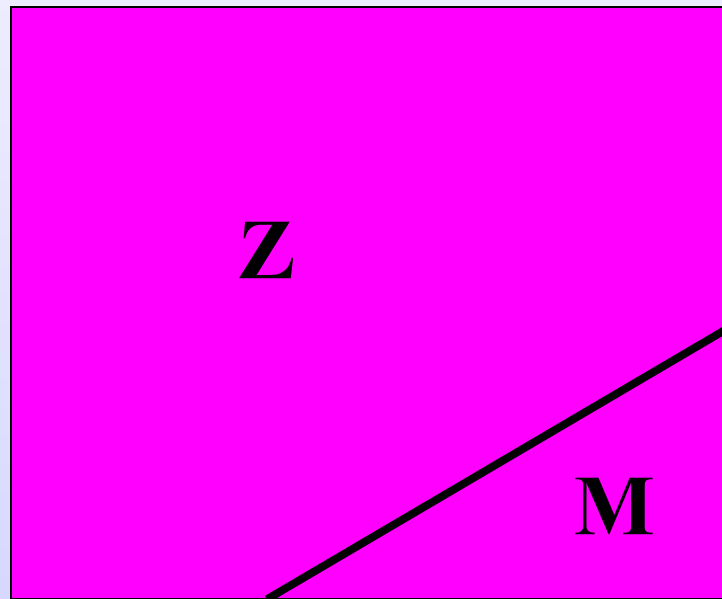
STYL UCZESTNICZĄCY



STYL UCZESTNICZĄCY (PARTYCYPACYJNY)

Menadżer wyjaśnia sytuację , pyta grupę o opinie,
prosi o informacje, pomysły, a następnie
wspólnie ustalają co należy robić.

STYL DELEGUJĄCY

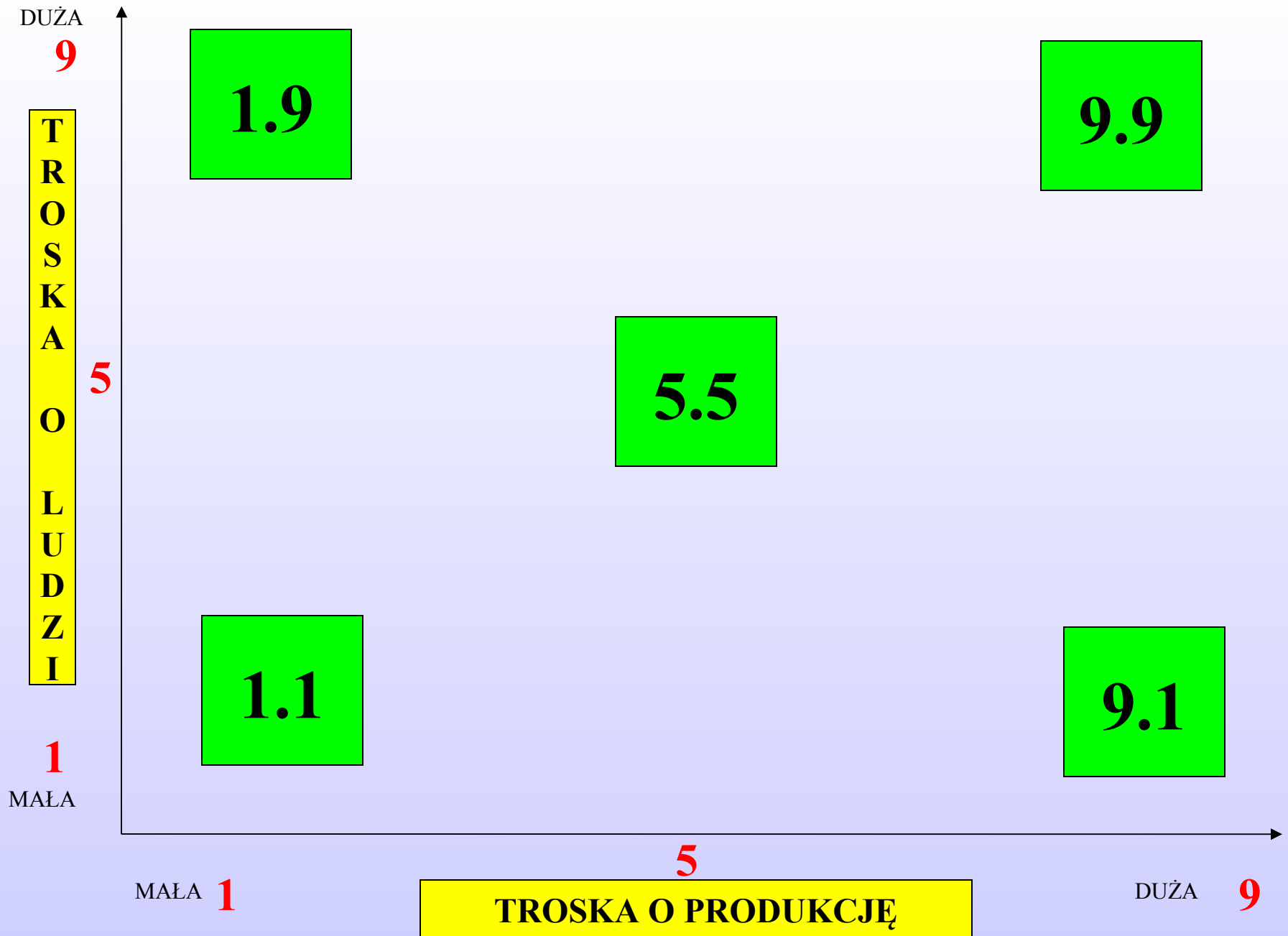


STYL DELEGUJĄCY (DEMOKRATYCZNY)

Menadżer wyjaśnia sytuację , prosi podwładnych o informacje, pomysły, na grupę nakłada odpowiedzialność za wykonanie zadania. Charakteryzuje się decentralizacją władzy, przewagą nagród w motywowaniu, brakiem dystansu w układzie przełożony- podwładny.

SIATKA STYLÓW PRZYWÓDZTWA

Roberta Blake'a i Jane'a Mountona



STYLE PRZYZWÓDZTWA

- **1.1 - KIEROWANIE ZUBOŻONE**
- **1.9 - KIEROWANIE KLUBOWE**
- **9.1 - KIEROWANIE AUTORYTARNE**
- **9.9 - KIEROWANIE ZESPOŁOWE**
- **5.5 – KIEROWANIE
ZRÓWNOWAŻONE**

1.1

KIEROWANIE ZUBOŻONE

STYL NIE INGERUJĄCY

Mała troska o ludzi, mała troska o zadania.

Przywódca w istocie nie spełnia swojej przywódczej roli. Kierownik stoi z boku, unika odpowiedzialności, niechętnie ocenia podwładnych.

1.9

KIEROWANIE KLUBOWE STYL TOWARZYSKI

Duża troska o pracowników, mała troska o produkcję. Zwracanie całej uwagi na odczuwane przez ludzi potrzeby utrzymywania harmonijnych stosunków prowadzi do przyjaznej atmosfery w pracy. Kierownik unika sytuacji konfliktowych.

9.1

KIEROWANIE AUTORYTARNE

STYL DYREKTYWNY

Inaczej nazywane autokratycznym .
Charakteryzuje się dużą troską o produkcję
i sprawność działania, a małą o
pracowników. Nie angażuje się ludzi w
proces planowania, ustalania celów.

9.9

KIEROWANIE ZESPOŁOWE

STYL ZINTEGROWANY

Zwane inaczej demokratycznym. Cechuje go troska zarówno o produkcję, jak i morale oraz zadowolenie pracowników. Kierownik sam zajmuje pozycję członka zespołu. Autorzy siatki uważają, że styl 9.9 jest najskuteczniejszym stylem kierowania.

5.5

KIEROWANIE ZRÓWNOWAŻONE

Cechuje zrównoważona troska zarówno o pracowników, jak i o produkcję.

Zadowalającą efektywność organizacji uzyskuje się przez zrównoważenie konieczności wykonania zadań z utrzymaniem zadowalającego morale wśród ludzi.