

Zarządzanie i Marketing

Dr inż. Eryk Szwarc

e-mail: eryk.szwarc@tu.koszalin.pl
pokój: 106-A

Konsultacje i dodatkowe informacje:
kpiz.tu.koszalin.pl

Organizowanie

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

Etapy procesu organizowania

1. Szczegółowe **ustalenie** całej **pracy**, którą należy wykonać aby osiągnąć cele organizacji
2. **Podział** całej **pracy** na czynności logiczne, możliwe do dogodnego zrealizowania przez jednego człowieka lub zespół ludzi
3. **Łączenie** w logiczny i sprawny sposób **pracy członków organizacji**
4. Ustalenie mechanizmu **koordynacji pracy członków organizacji** tak, aby stanowiła jednolitą, harmonijną całość
5. **Sprawdzanie skuteczności** organizacji i wprowadzanie poprawek w celu utrzymania lub zwiększania tej skuteczności

Etap 1

Szczegółowe ustalenie całej pracy, którą należy wykonać aby osiągnąć cele organizacji

Każdą organizację tworzy się w określonych zamiarach:

- szpitale - po to, by zajmowały się chorymi
- drużyny sportowe – by wygrywały zawody
- przedsiębiorstwa – by produkowały i sprzedawały dobra lub usługi

Każdy z tych zamiarów zostanie spełniony w inny sposób

Etap 1 - przykład

Aby osiągnąć cele organizacji, trzeba najpierw wyznaczyć jej zadania jako całości.

Na przykład, zanim organizatorzy szpitala będą mogli pomóc chorym, muszą:

- zakupić wyposażenie,
- zatrudnić lekarzy i pozostały personel,
- utworzyć różne wyspecjalizowane oddziały,
- zapewnić akredytację w organizacjach lekarskich,
- uzgodnić sprawy z różnymi władzami lokalnymi etc.

Etap 2

**Podział całej pracy na czynności logiczne,
możliwe do dogodnego zrealizowania
przez jednego człowieka lub zespół ludzi**

Organizację tworzy się wtedy, gdy **wyznaczona praca nie jest możliwa do wykonania przez jednego człowieka**
Trzeba ją zatem odpowiednio **podzielić** między członków organizacji:

- przydział zadań poszczególnym osobom na podstawie ich kwalifikacji
- nikomu nie przydzielić się ani zbyt dużej, ani zbyt małej ilości pracy

Etap 3

Łączenie w logiczny i sprawny sposób pracy członków organizacji

W miarę rozrastania się organizacji i zatrudniania coraz większej liczby osób do wykonywania różnych czynności, konieczne staje się grupowanie jednostek, których zadania są powiązane.

Typowymi przykładami komórek są działy, np.: sprzedaży, zasobów ludzkich, produkcji, księgowości i marketingu.

Dany dział zatrudnia pracowników o różnym poziomie specjalizacji i różnych umiejętnościach.

Ich współdziałaniem rządzą ustalone zasady postępowania.

Etap 4

Ustalenie mechanizmu koordynacji pracy członków organizacji tak, aby stanowiła jednolitą, harmonijną całość

W miarę wykonywania wyspecjalizowanych czynności przez poszczególne osoby i działy, mogą zagubić się ogólne cele organizacji albo wystąpić konflikty między jej członkami.

Etap 4 - przykład

Na przykład kierownik marketingu w przedsiębiorstwie może nalegać na zwiększenie środków na reklamę w celu pobudzenia popytu, chociaż ogólniejszym interesom przedsiębiorstwa lepiej służyłoby zainwestowanie w nowe urządzenia do automatyzacji, w celu obniżenia kosztów.

Mechanizmy koordynacji umożliwiają członkom organizacji utrzymanie świadomości jej celów i ograniczają niesprawności oraz szkodliwe konflikty.

Etap 5

Sprawdzanie skuteczności organizacji i wprowadzanie poprawek w celu utrzymania lub zwiększania tej skuteczności

Organizowanie jest procesem ciągłym.

Konieczne jest zatem, okresowe sprawdzanie poprzednich czterech etapów.

W miarę rozrostu organizacji i zmian sytuacji, trzeba ponownie oceniać jej strukturę, aby zapewnić firmie skuteczne i sprawne funkcjonowanie, stosownie do istniejących potrzeb.

Elementy konstrukcyjne struktury organizacyjnej

W efekcie realizacji procesu organizowania powstaje struktura organizacyjna:

1. projektowanie stanowisk pracy
2. grupowanie stanowisk pracy i tworzenie wydziałów
3. ustalenie relacji podporządkowania
4. podział uprawnień władczych w organizacji
5. działania koordynujące
6. rozróżnienia między stanowiskami

Elementy struktury powstają w etapach 2-4 procesu organizowania.

1. Projektowanie stanowisk pracy

- polega na określeniu **zakresu obowiązków poszczególnych osób** pracujących w organizacji w związku z wykonywaną przez niego pracą
- każde **stanowisko charakteryzuje się** określoną **specjalizacją pracy**
- specjalizacja to zakres, w jakim ogólne działanie organizacji jest podzielone na mniejsze części składowe
- specjalizacja stanowisk pracy jest normalną konsekwencją wzrostu organizacji

Korzyści ze specjalizacji

- wykonywanie drobnych, prostych zadań sprzyja osiągnięciu wprawy w działaniu
- skraca się czas przechodzenia od jednego do drugiego zadania - jeśli wykonuje się kilka różnych zadań, zakończenie jednego i podjęcie drugiego musi powodować pewną stratę czasu
- możliwość opracowania wyspecjalizowanego sprzętu, którym będzie posługiwał się wykonujący wąsko określone zadania pracownik
- w razie nieobecności lub odejścia z pracy przyuczenie następnego kandydata jest krótkie

Wady specjalizacji

- znudzenie i niezadowolenie pracownika
- znużenie i monotonia
- wzrost absencji
- spadek jakości pracy

Alternatywy specjalizacji

- rotacja czynności, zadań lub stanowisk pracy
- rozszerzanie zakresu pracy
- wzbogacanie pracy
- podejście od strony cech stanowiska pracy
- zespoły robocze

Rotacja czynności, zadań lub stanowisk pracy

Zakłada **systematyczne przechodzenie pracowników od jednego stanowiska** pracy (zadania, czynności) do innego.

Wady:

- zadania i czynności, do których można zastosować rotację pozostają standardowe i rutynowe
- pracownicy przeniesieni do „nowej” pracy mogą więc być z niej zadowoleni ale tylko na początku
- gdy pierwsze wrażenie mija znów pracownik jest niezadowolony

Rozszerzanie zakresu pracy

Zakłada **przydzielenie pracownikowi większej liczby zadań do wykonania**

Wady:

- zmiana powoduje wzrost kosztów szkolenia
- zwiększenie liczby zadań pracownika staje się pretekstem do żądania wyższych płac
- praca nadal pozostaje nużąca i rutynowa

Wzbogacanie pracy

- zakłada zarówno **zwiększenie liczby zadań** wykonywanych przez pracownika jak i **rozszerzenie jego kontroli nad stanowiskiem pracy**
- pracownik ma większe kompetencje decyzyjne co zwiększa u niego **poczucie odpowiedzialności**
- inny element wzbogacania pracy, to **powierzanie pracownikowi nowych, ambitnych zadań**, co otwiera przed nim nowe **możliwości wzrostu i awansu**
- aby system ten miał szansę na powodzenie konieczna jest wcześniejsza analiza preferencji pracowników

Podejście od strony cech stanowiska pracy

Podejście to pozwala uniknąć negatywnych skutków nadmiernej specjalizacji stanowiska. Związane jest z koniecznością diagnozowania stanowiska pracy i ulepszania go z uwzględnieniem pięciu wymiarów:

- **różnorodność kwalifikacji** - liczba czynności, które dana osoba wykonuje na danym stanowisku
- **identyczność zadań** - zakres, w jakim pracownik wykonuje pełną lub możliwą do zidentyfikowania część łącznej pracy
- **znaczenie zadania** - odczuwana waga zadania
- **autonomia** - zakres kontroli pracownika nad sposobem wykonywania pracy
- **sprzężenie zwrotne** - zakres, w jakim pracownik potrafi ocenić jakość wykonywanych zadań

Podejście to uwzględnia zarówno system pracy jak i preferencje pracownika

Zespoły robocze

- pozwala całej grupie na zaprojektowanie systemu pracy, który będzie wykorzystywany do wykonywania wzajemnie powiązanych zadań
- **grupa decyduje o podziale pracy** - powierza swym członkom określone zadania, obserwuje i kontroluje osiągnięte wyniki, dysponuje też autonomią w układaniu harmonogramów pracy

2. Grupowanie stanowisk pracy i tworzenie wydziałów

Proces łączenia w grupy stanowisk pracy zgodnie z pewnym logicznym układem.

Cel:

W miarę wzrostu organizacji osobisty nadzór właściciela nad organizacją staje się niemożliwy. Powołanie kierowników umożliwia sprawowanie nadzoru nad pracą innych.

3. Ustalenie relacji podporządkowania

Hierarchia zależności - obejmuje dwie składowe: jedność rozkazodawstwa oraz zasadę skalarną.

Jedność rozkazodawstwa - każda osoba w organizacji powinna być powiązana stosunkiem podporządkowania z jednym i tylko jednym szefem.

Zasada skalarna - od najniższego do najwyższego stanowiska powinna przebiegać wyraźna i nieprzerwana linia władzy. W organizacji musi być ktoś, kto ponosi ostateczną odpowiedzialność za każdą decyzję („dalej nie ma już na kogo spychać”).

Rozpiętość kierownictwa - oznacza liczbę osób podlegających jednemu menedżerowi. Czynniki wywierające wpływ na rozpiętość kierowania to m.in.:

- **umiejętności przełożonych i podwładnych** (im są większe, tym większa jest potencjalna rozpiętość kierowania)
- **fizyczne rozproszenie podwładnych** (im jest ono większe, tym mniejsza jest potencjalna rozpiętość)
- **zakres występowania standaryzowanych procedur** (im jest ich więcej, tym większa potencjalna rozpiętość)
- **podobieństwo nadzorowanych zadań** (im są podobniejsze, tym większa potencjalna rozpiętość)

4. Podział uprawnień władczych w organizacji

Oznacza **ustalenie w jaki sposób uprawnienia władcze mają być rozłożone między poszczególne stanowiska.**

Uprawnienia władcze, to władza która została uprawomocniona przez organizację

Oznacza to, że pewne rodzaje decyzji mogą być podejmowane samodzielnie przez pracownika, inne - po konsultacjach ze współpracownikami, a niektóre decyzje podejmuje sam szef

W związku z rozdzielaniem uprawnień menedżerowie stoją przed dwoma, szczególnymi zadaniami:

- **delegowaniem uprawnień**
- **decentralizacją uprawnień**

Delegowanie uprawnień

Proces, w toku którego menedżer przekazuje do wykonania innym część swoich obowiązków i uprawnień.

Przyczyny delegowania uprawnień:

- umożliwienie menedżerowi wykonywania większej ilości pracy
- podnoszenie kwalifikacji podwładnych - uczestnicząc w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów podwładny zwiększa swoje umiejętności kierownicze

Proces delegowania uprawnień

Krok1:

menedżer powierza podwładnemu obowiązki albo daje mu pracę do wykonania

Krok2:

wraz z powierzeniem obowiązków podwładny otrzymuje uprawnienia do wykonania powierzzonej mu pracy

Krok3:

menedżer nakłada na podwładnego odpowiedzialność, co oznacza, że podwładny akceptuje zobowiązanie do wykonania zadania przydzielonego mu przez menedżera

Kłopoty z delegowaniem uprawnień

- niechęć **menedżera** do delegowania uprawnień
- obawa **menedżerów** przed tym, że podwładny spisze się zbyt dobrze i w ten sposób zagrozi ich karierze zawodowej
- brak zaufania do podwładnych - **menedżer** nie wierzy, że podwładny dobrze wykona pracę
- **podwładni** mogą obawiać się, że nie dadzą sobie rady i zasłużą na reprimendę
- **podwładni** mogą również mieć odczucie, że przyjęcie dodatkowej odpowiedzialności nie zostanie odpowiednio nagrodzone
- **podwładni** mogą mieć skłonność do unikania ryzyka, a zatem wolą, aby cała odpowiedzialność obciążała szefa

Decentralizacja uprawnień

Proces systematycznego delegowania władzy i uprawnień w ramach organizacji, tj. przekazywanie ich menedżerom średniego i niższego szczebla

Organizacja zdecentralizowana to taka, w której uprawnienia decyzyjne i formalne uprawnienia władcze są delegowane tak daleko w dół drabiny podległości służbowej, jak to jest tylko możliwe

Centralizacja, to proces systematycznego utrzymywania władzy i uprawnień przez menedżerów wyższego szczebla

Decentralizacja uprawnień

W strukturze scentralizowanej uprawnienia decyzyjne i formalne uprawnienia władcze zatrzymują dla siebie wyższe szczeble zarządzania

Nie ma organizacji całkowicie scentralizowanych lub całkowicie zdecentralizowanych - lokują się one po prostu bliżej jednego lub drugiego końca

5. Działania koordynujące

Proces integrowania działań różnych wydziałów organizacji.

Przyczyną koordynacji jest to, że wydziały i grupy robocze są ze sobą wzajemnie powiązane - są uzależnione od siebie nawzajem pod względem zapotrzebowania na informacje i zasoby niezbędne im do wykonywania ich zadań.

Im większa współzależność pomiędzy wydziałami, tym więcej potrzeba koordynacji, aby mogły one sprawnie funkcjonować.

6. Rozróżnienia między stanowiskami

Wyróżniamy stanowiska liniowe i sztabowe

Stanowisko liniowe

stanowisko w łańcuchu bezpośredniego wydawania poleceń odpowiedzialne za osiągnięcie celów organizacji

Stanowisko sztabowe

ma za zadanie służyć doświadczeniem, radą i wsparciem stanowiskom liniowym

6. Rozróżnienia między stanowiskami

- **menedżerowie liniowi** pracują bezpośrednio nad osiągnięciem celów organizacji, a **menedżerowie sztabowi** doradzają i wspierają,
- **uprawnienia liniowe**, to formalne lub zalegalizowane uprawnienia władcze wynikające z hierarchii organizacyjnej,
- **uprawnienia sztabowe** są mniej konkretne i mogą przybierać rozmaite formy, np. prawo do doradzania,
- **menedżer liniowy** może zdecydować, czy szukać pomocy sztabu, czy raczej jej unikać. Nawet wtedy, kiedy takiej rady szuka, może ją w końcu zignorować,
- **rada przymusowa** - forma uprawnień sztabowych, menedżer liniowy musi rady wysłuchać, ale od niego zależy, czy się do niej zastosuje, czy ją odrzuci.

Nasilenie administracji

Organizacje próbują wyważyć względne znaczenie stanowisk liniowych i sztabowych w **kategoriach nasilenia administracji**.

Nasilenie administracji jest to stopień koncentracji stanowisk kierowniczych w części sztabowej.

Organizacja o dużym nasileniu administracji to taka, w której stanowiska sztabowe są stosunkowo liczne w porównaniu z liczbą stanowisk liniowych.

Dla małego nasilenia administracji charakterystyczne są względnie liczne stanowiska liniowe.

Nadmiar stanowisk sztabowych to drenaż zasobów finansowych organizacji i przykład ich nieefektywnego wykorzystywania.

Struktura organizacyjna

Taki sposób podziału organizacji (podziału pracy, władzy, odpowiedzialności itp.) **na elementy składowe oraz ich powiązanie, aby każdy z nich możliwie jak najlepiej realizował cele całej organizacji.**

Pełni ona w organizacji istotne funkcje regulacyjne kształtując szeroko pojęty ład wewnętrzny określając z jednej strony **miejsce każdego uczestnika**, a z drugiej wyznaczając pożądane **sposoby postępowania** indywidualnego i zbiorowego ukierunkowane na realizację celów całości.

PODSUMOWANIE

- organizowanie, jako proces decydowania o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji, realizowany jest w pięciu etapach
- w efekcie realizacji procesu organizowania powstaje struktura organizacyjna