

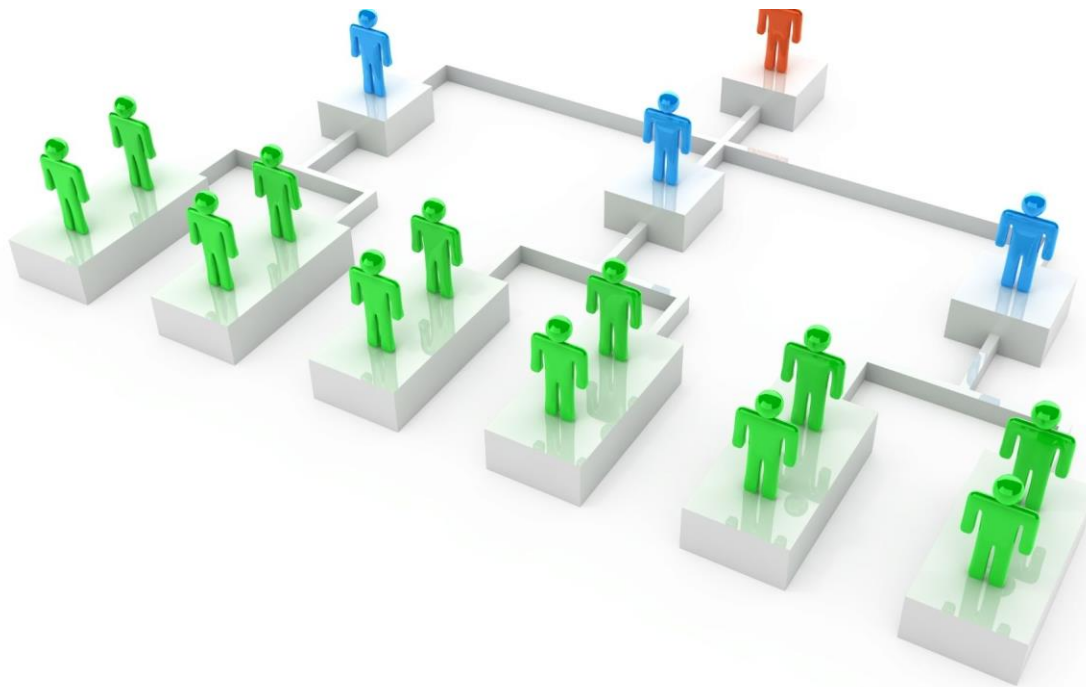
dr hab. Estera Piwoni-Krzeszowska

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania



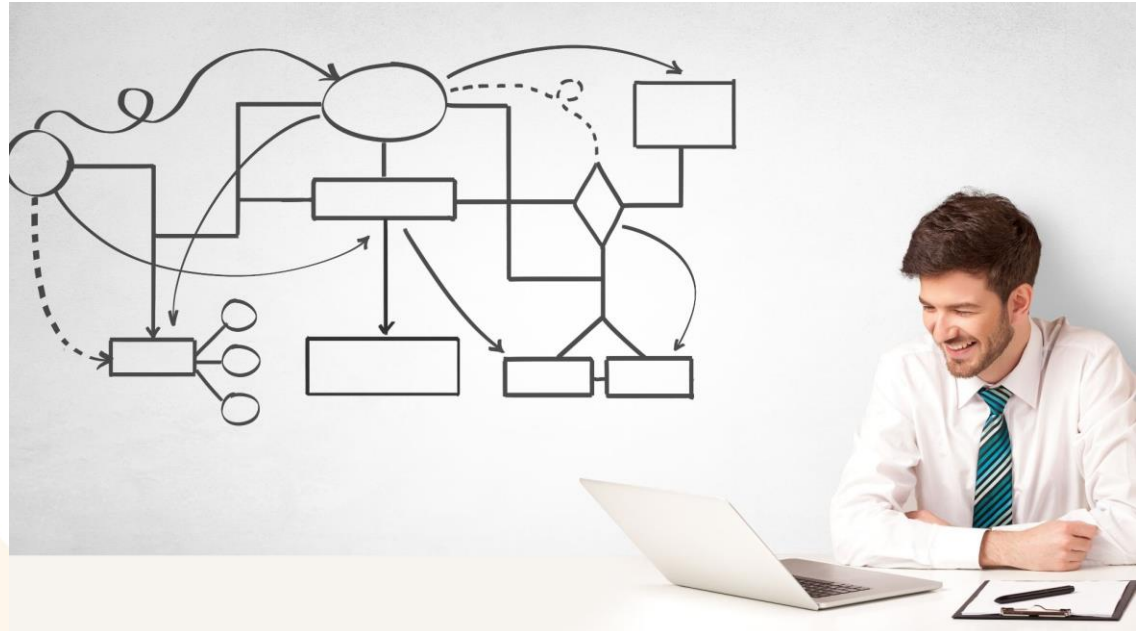
Uniwersytet
Ekonomiczny
we Wrocławiu

Organizowanie



Organizowanie jako funkcja zarządzania

Jest to proces tworzenia układu ludzi i innych zasobów oraz reguł działania (dotyczących m.in. podziału pracy, koordynacji, wydawania poleceń), które umożliwiają współpracę prowadzącą do realizacji celów przedsiębiorstwa.



Organizowanie

- Kto, co, jak powinien robić?
- Kto, kogo, w jakim zakresie nadzoruje?
- Jakie są wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi ludźmi zatrudnionymi w danym przedsiębiorstwie i jego pozostałymi zasobami?



Aspekty organizowania

Podział pracy

Dzielenie i porządkowanie
zadań i zasobów



Scalanie pracy

Łączenie poszczególnych
składników organizacji



**Cel: kształtowanie rozwiązań
organizacyjnych**

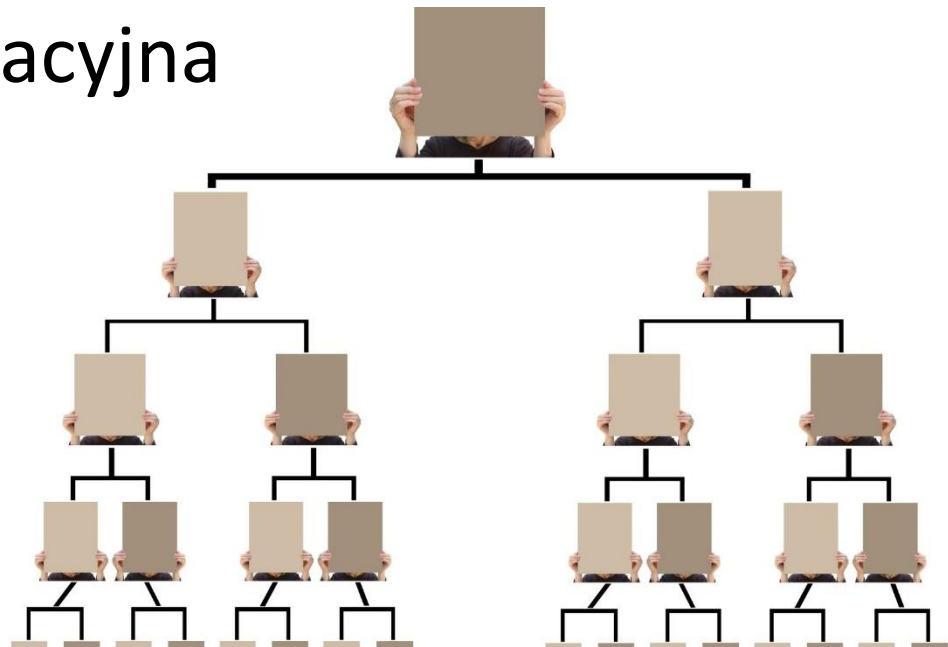
Kryteria stosowane przy podziale pracy

- Sposób wykonania danego zadania
(np. pakowanie, spawanie, ustawianie)
- Funkcja pełniona w organizacji
(np. sprzedaż, produkcja, rachunkowość)
- Obiekt, w którym zadanie jest realizowane
(np. magazyn, sklep, taśma produkcyjna)
- Znaczenie zadania dla organizacji
(tj. zadanie decyzyjne czy wykonawcze)
- Zmienność, współzależność, przejrzystość zadań

Scalanie pracy

Łączenie składników organizacji

- stanowisko organizacyjne
- komórka organizacyjna
- jednostka (pion) organizacyjna



Stanowisko organizacyjne

- Najmniejsza jednostka w organizacji, zdolna do samodzielnego działania
- Powstaje wskutek połączenia człowieka z narzędziami pracy oraz informacjami
- Cechuje się: obowiązkami, uprawnieniami, odpowiedzialnością
- Rodzaje:
 - ✓ Kierownicze
 - ✓ Sztabowe
 - ✓ Wykonawcze : fizyczne, umysłowe

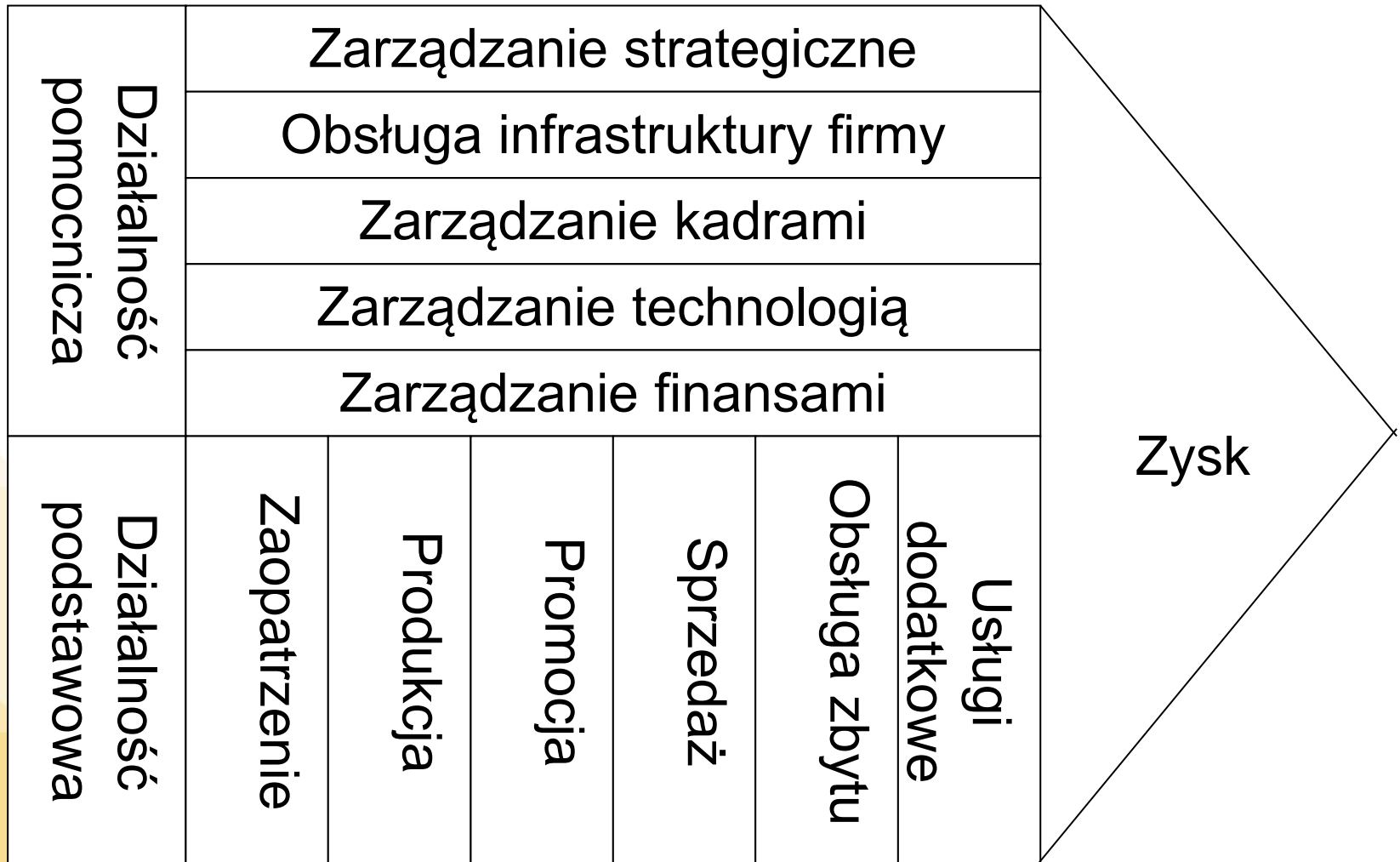


Komórka organizacyjna

- Zespół stanowisk pracy, realizujących podobne zadania/funkcje, znajdujący się pod wspólnym kierownictwem
- Rodzaje: liniowe (podstawowe), pomocnicze, sztabowe

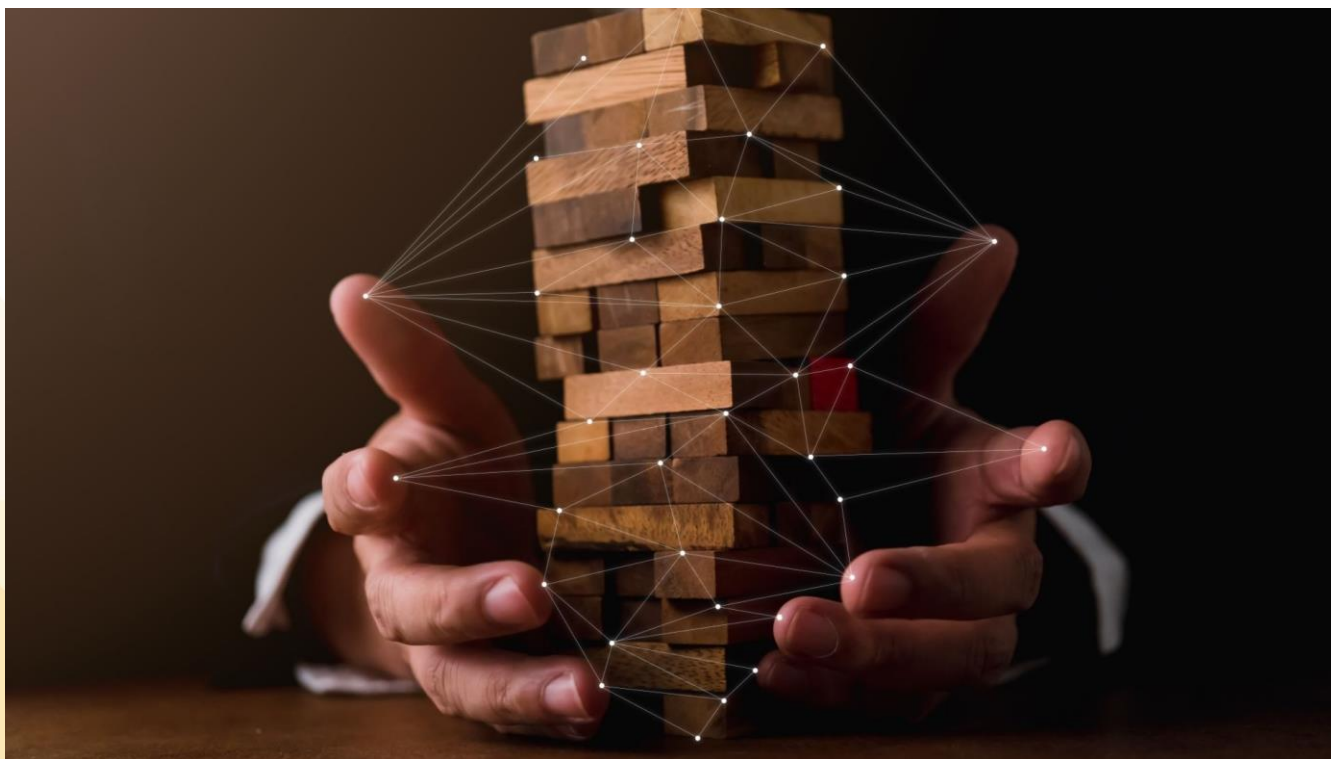


Łańcuch wartości Portera



Pion (jednostka) organizacyjna

Zespół komórek organizacyjnych, realizujących określoną funkcję, podporządkowanych jednemu z członków kierownictwa naczelnego



Kryteria grupowania składników organizacji

- Rynkowe (autonomiczne)

- ☐ czas pracy
- ☐ produkt
- ☐ klient
- ☐ rynek lub region działania



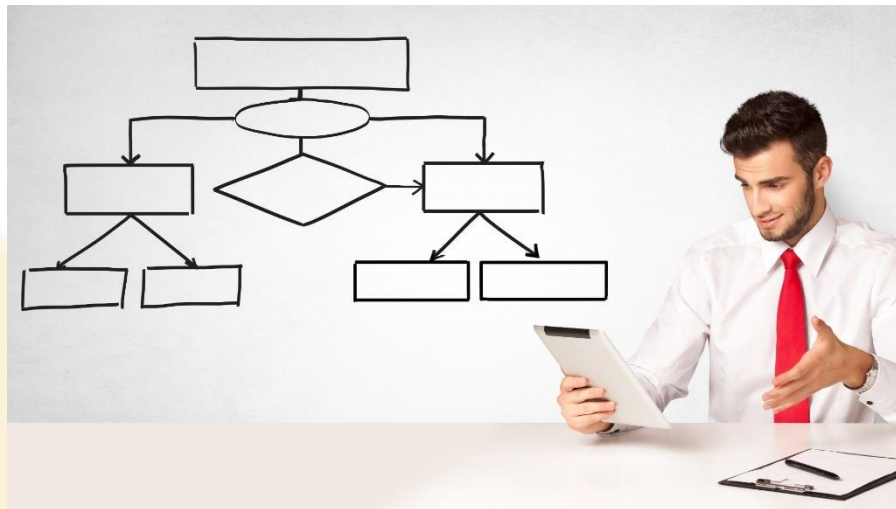
- Funkcjonalne (kooperacyjne)

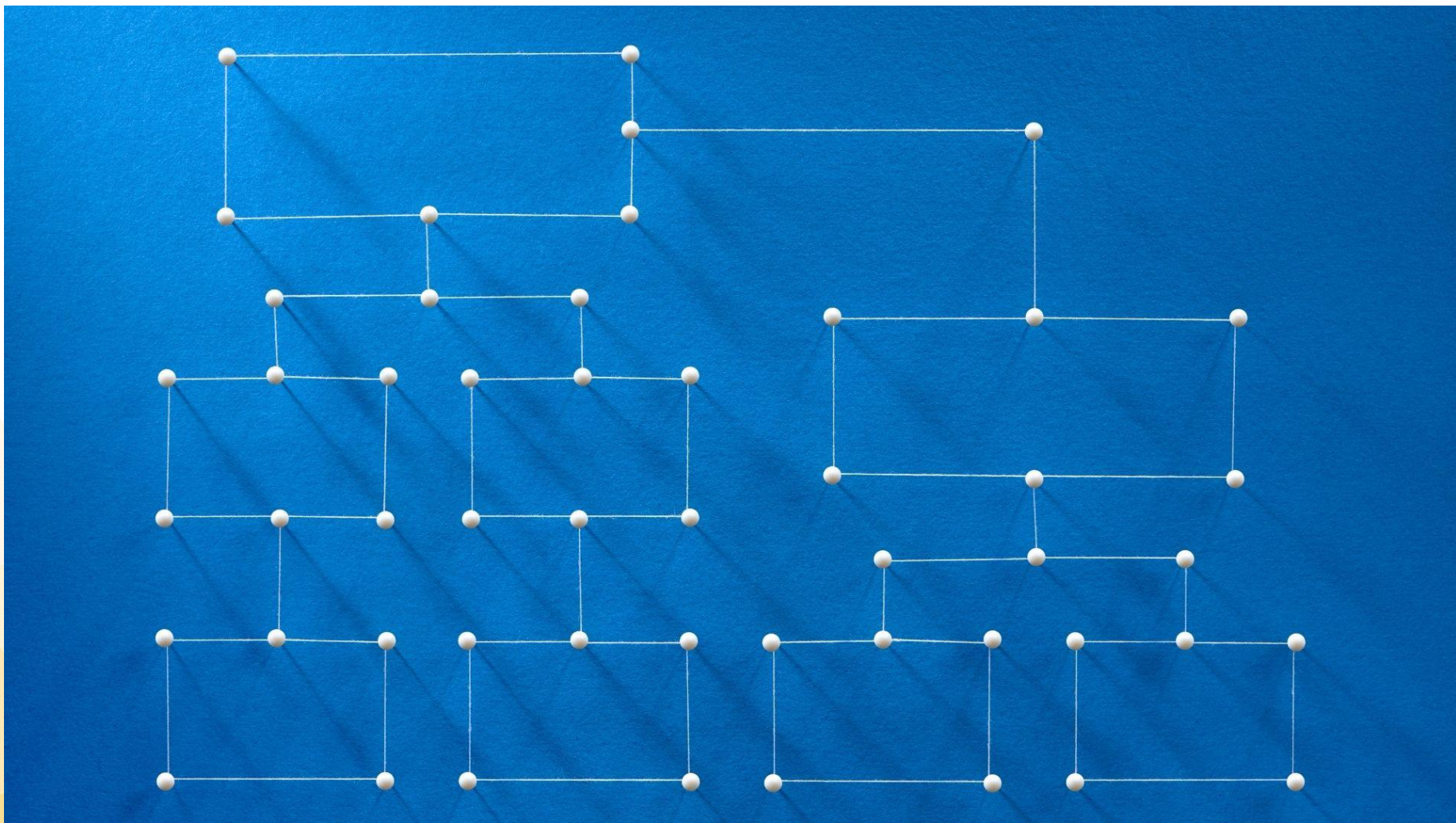
- ☐ wiedza i umiejętności
- ☐ przebieg procesu pracy
- ☐ funkcje w systemie wykonawczym i zarządzaniu



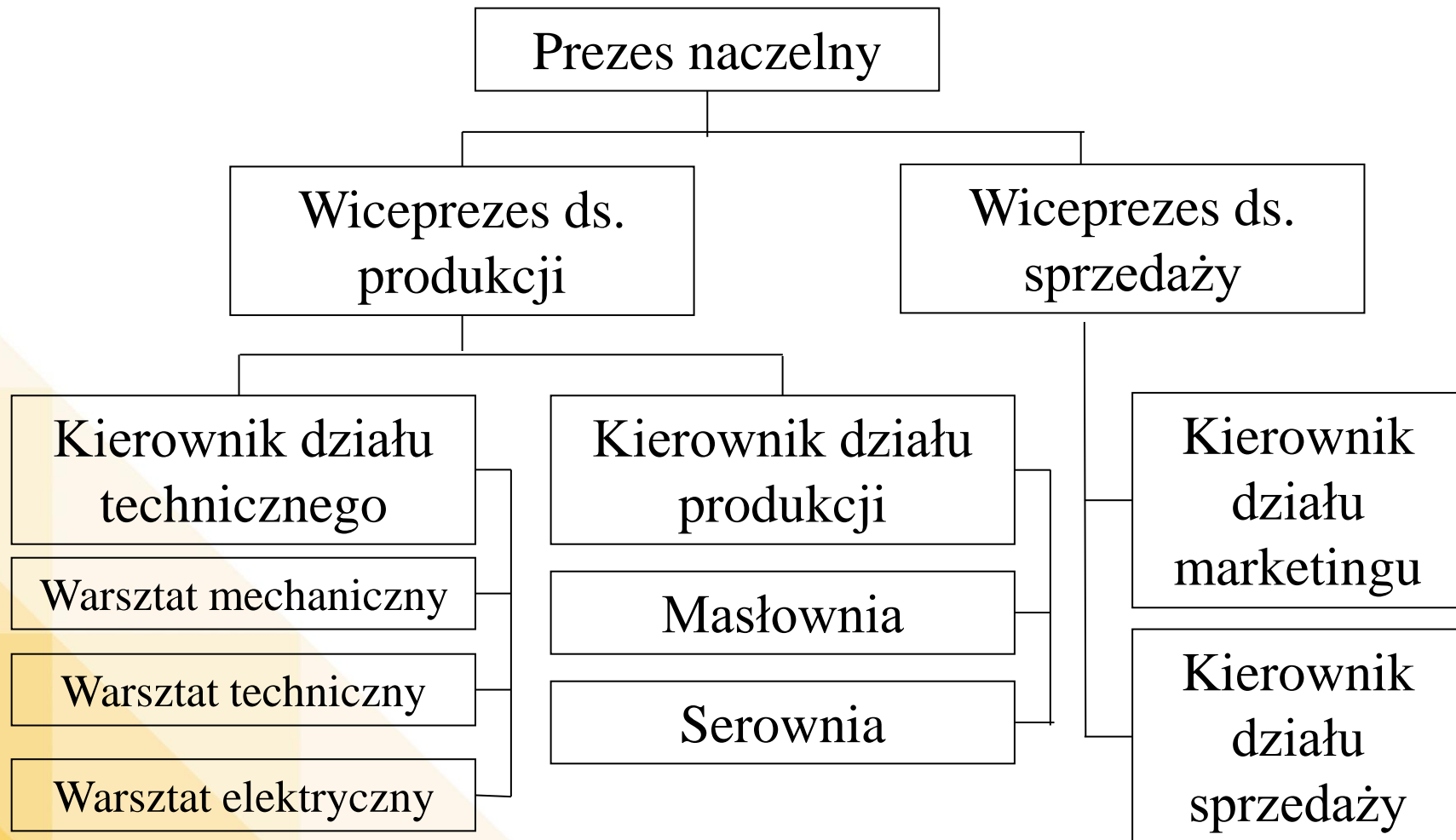
Struktura organizacyjna

Zbiór różnych elementów organizacyjnych, czyli: pojedynczych stanowisk pracy, komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych oraz powiązań między nimi.





Struktura funkcjonalna spółdzielni mleczarskiej



Więzi organizacyjne

- Służbowe
- Funkcjonalne
- Techniczne
- Informacyjne
- Kapitałowe



Więzi służbowe

Wynikają ze stosunków pomiędzy przełożonym a podwładnym, których istotą są uprawnienia przełożonego do określania zadań podwładnym.



Więzi funkcjonalne

Wyrażające się pomaganiem i doradzaniem przy wykonywaniu zadań związanych z realizacją celów organizacji.



Więzi techniczne

Są związane z wzajemnym uzależnieniem się członków zespołu powstałym wskutek podziału pracy.



Więzi informacyjne

Są wyznaczone przepływem informacji i polegają na obowiązku jednostronnego lub wzajemnego informowania się.



Więzi kapitałowe

Występują w organizacji wielu przedsiębiorstw lub zakładów, posiadających znaczną samodzielność, np. holding.



Zasady tworzenia struktury organizacyjnej

- Podział pracy i związana z nim specjalizacja
- Grupowanie stanowisk pracy (deparametryzacja)
- Ustalenie relacji podporządkowania (hierarchiczna zależność pomiędzy poszczególnymi stanowiskami pracy)
- Rozdzielenie uprawnień decyzyjnych pomiędzy poszczególne stanowiska pracy (stopień centralizacji)
- Koordynacja czynności pomiędzy stanowiskami pracy, tj. integracja różnych działań w zwartą całość
- Formalizacja działań

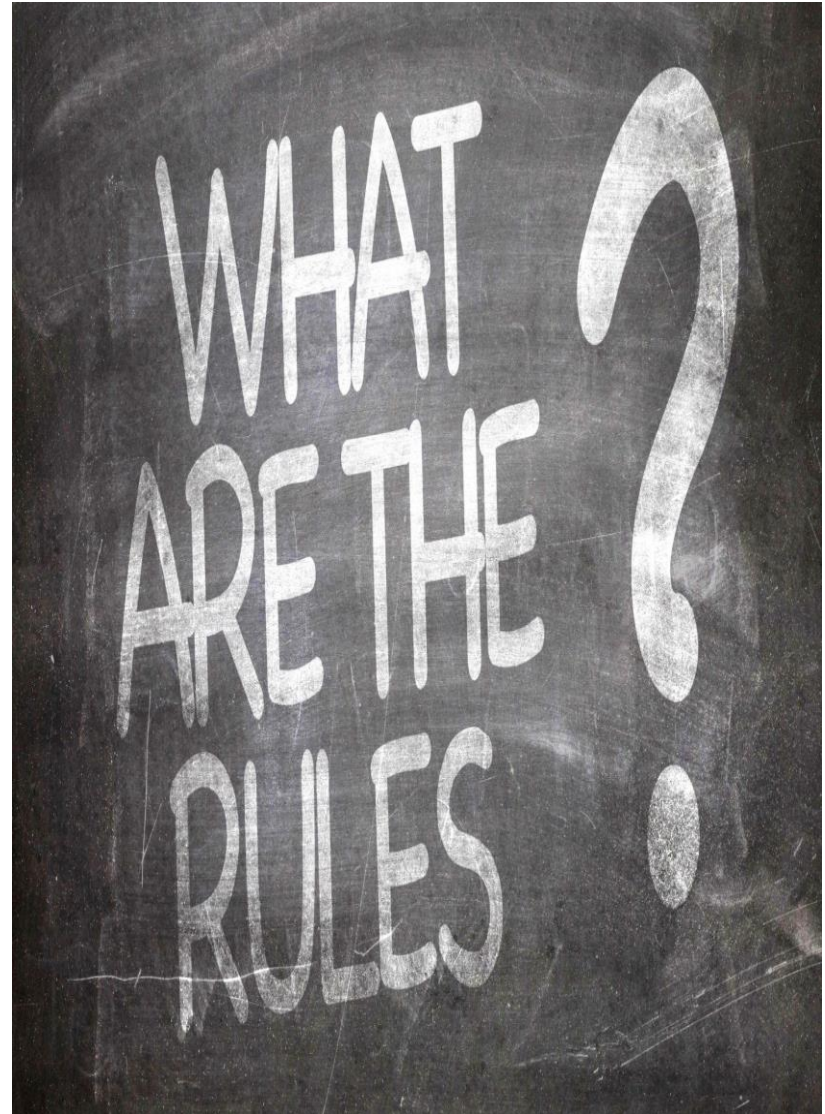
Wymiary struktur organizacyjnych

- Formalizacja
- Konfiguracja
- Centralizacja
- Specjalizacja
- Standaryzacja



Formalizacja

Wprowadzenie do działania pewnych wzorców stanowiących model zachowania się ludzi w organizacji, utrwalony w postaci dokumentów, w zapisie formalnym. Istotą formalizowania jest ograniczenie dowolności zachowań uczestników organizacji.

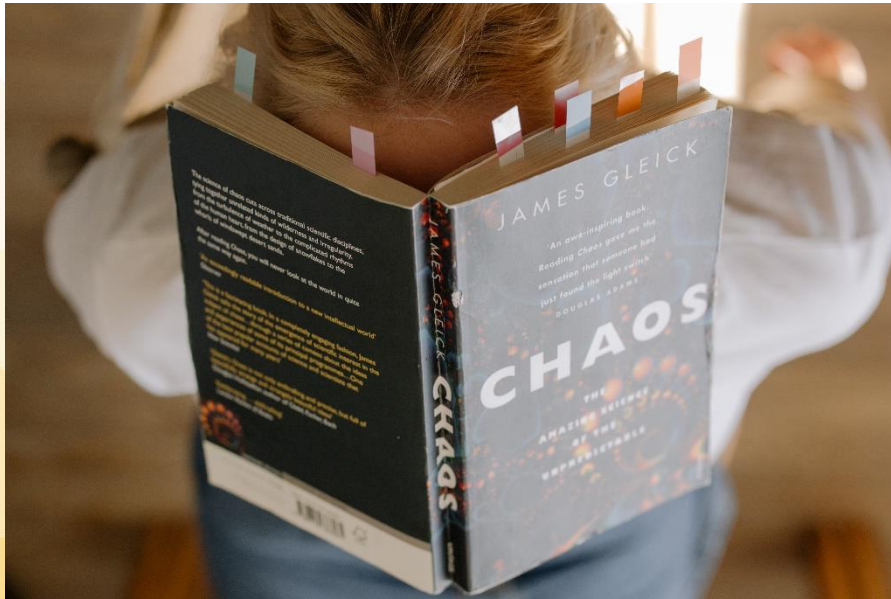


Cele formalizacji

- Zaprorowadzenie ładu wewnętrznego
- Zapewnienie mechanizmu koordynacji
- Zmniejszenie niepewności poziomu wyniku i rezultatu działania
- Zmniejszenie poziomu napięć pomiędzy członkami organizacji
- Zmniejszenie poczucia niepewności pracowników

Stopień formalizacji

Organizacja
niedoformalizowana



Organizacja
przeformalizowana



Determinanty stopnia formalizacji

- Dynamika i złożoność otoczenia
- Technologia
- Wielkość organizacji
- Stopień rozproszenia terytorialnego
- Poziom kwalifikacji pracowników
- Zaangażowanie pracowników

Konfiguracja

Odzwierciedla kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych, czyli usytuowanie oraz liczbę i rodzaj jednostek, komórek organizacyjnych, stanowisk pracy, a także poziomów hierarchicznych w schemacie organizacyjnym.



Wymiary konfiguracji

Spiętrzenie
zarządzania

Zasięg
kierowania

Rozpiętość
kierowania



Reguła drogi służbowej

Czynniki determinujące rozpiętość kierowania

- Kompetencje przełożonych i podwładnych
- Fizyczne rozproszenie podwładnych
- Zakres pracy kierownika innej niż nadzorcza
- Stopień pożądanej interakcji
- Zakres występowania standardowych procedur
- Podobieństwo nadzorowanych zadań
- Częstotliwość występowania nowych problemów
- Preferencje przełożonych i podwładnych

Centralizacja

Rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych między różnymi kierowniczymi stanowiskami na różnych szczeblach zarządzania.



Zasady centralizacji

- zasada szczeblowości organizacji
- zasada jednoosobowego kierownictwa
- zasada kompletności
- zasada swobody

Determinanty zakresu centralizacji

- Wielkość organizacji
- Dynamika i złożoność otoczenia
- Technologia
- Tradycja
- Ryzyko podejmowanych decyzji
- Poziom kwalifikacji pracowników
- Stopień rozproszenia terytorialnego

Specjalizacja

- Wyodrębnianie z całości pewnych dziedzin, dokonywanie podziału pracy, osiąganie umiejętności i biegłości w jakiejś dziedzinie.
- Przeciwdziałanie negatywnym skutkom: rotacja zadań, rozszerzenie pracy, wzbogacanie pracy, zespoły robocze, indywidualizacja stanowiska pracy
- Despecjalizacja



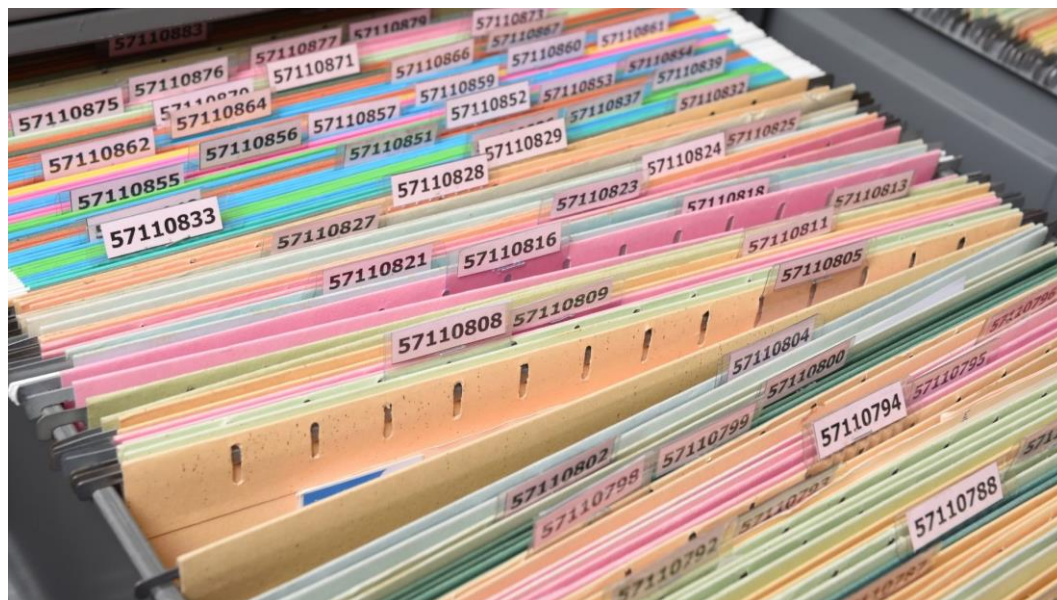
Standaryzacja

Określa stopień typowości działań i zachowań, wynikający z przyjętych w organizacji wzorców.



Dokumentacja organizacyjna

- Schemat organizacyjny
- Karta opisu stanowiska pracy
- Regulamin organizacyjny
- Instrukcja obiegu dokumentów



- Formalna struktura organizacyjna
- Nieformalna struktura organizacyjna
- Rzeczywista struktura organizacyjna



Funkcje struktury względem organizacji

- narzędzie kierowania
- scala składniki organizacji w integralną całość
- zapewnia względną równowagę organizacji
- zapewnia synchronizację realizowanych procesów
- umożliwia realizację wymiany z otoczeniem