



PODSTAWY ZARZĄDZANIA
dr Mariusz Maciejczak

ORGANIZOWANIE



www.maciejczak.pl



TELEKOMUNIKACJA POLSKA S.A.
PION KONTAKTÓW Z KLIENTAMI
Departament Kontaktów z Klientami Biznesowymi
Wydział Relacji z Klientami Biznesowymi
Dział Relacji z Klientami Biznesowymi
00-686 Warszawa, ul. Św. Barbary 2



ORGANIZOWANIE

**Organizowanie to decydowanie
o najlepszym grupowaniu
działań i zasobów organizacji.**



ORGANIZOWANIE

Sześć podstawowych działań konstrukcyjnych:

1. projektowanie stanowisk pracy
2. grupowanie stanowisk pracy
3. ustalenie hierarchicznej zależności (stosunków służbowej podległości) pomiędzy stanowiskami
4. rozdzielenie uprawnień decyzyjnych pomiędzy poszczególne stanowiska
5. koordynację czynności pomiędzy stanowiskami
6. zróżnicowanie stanowisk pracy



STRUKTURA ORGANIZACJI

Struktura jest całością funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełniać, oraz zasady współpracy między poszczególnymi częściami organizacji.

- § Każda komórka organizacyjna jest wyposażona w uprawnienia (władzę), umożliwiające jej wykonywanie tej misji.
- § Istniejące mechanizmy koordynacji zapewniają spójność i zharmonizowanie działań poszczególnych komórek.



STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Ogół ustalonych zależności funkcjonalnych i hierarchicznych między składnikami organizacji zgrupowanymi w komórki i jednostki organizacyjne w sposób umożliwiający realizację strategii organizacji.



STRUKTURA a STRATEGIA

Strategia determinuje Strukturę

- ü Struktura jest kluczowym czynnikiem wdrażania strategii.
- ü Przystosowanie struktury do zmian strategii może mieć charakter:
 - § **zaplanowany**: zmiana strategii prowadzi do świadomych zmian struktury i stopniowego uczenia się nowych form działania;
 - § **przyrostowy**: wdrażanie strategii prowadzi do kumulowania zmian odcinkowych, aż ich suma doprowadzi do fundamentalnego zmodyfikowania struktury pierwotnej;
 - § **brutalny**: zmiana struktury symbolizuje wolę zmian strategicznych, dokonywana jest gwałtownie, pod presją czasu.

Struktura determinuje Strategię

- ü Struktura istnieje przed pojawieniem się strategii
- ü Struktura wpływa na postrzeganie strategii
- ü Struktura warunkuje decyzje strategiczne
- ü Struktura zawęża amplitudę zmian strategicznych
- ü Struktura ułatwia lub hamuje tworzenie przewagi konkurencyjnej



STRUKTURA = HIERARCHIA

- § Struktura łączy w jedną „hierarchię” wszystkie podstawowe ośrodki organizacji, które bez istnienia tej hierarchii zawierałyby między sobą transakcje rynkowe.

- § Hierarchia jest skuteczną alternatywą rynku, jeśli koszty transakcji są wyższe od kosztów koordynowania całej struktury.



DETERMINANTY STRUKTURY

- § Misja działania
- § Charakter działalności (złożoność funkcjonowania)
- § Wiek i historia
- § Strategia
- § Wielkość organizacji
- § Geograficzny zakres działalności
- § Technologia
- § Otoczenie (potencjał, złożoność, niepewność)
- § Przywództwo i gra o władzę między uczestnikami
- § Złożoność kulturowa i kultura organizacyjna

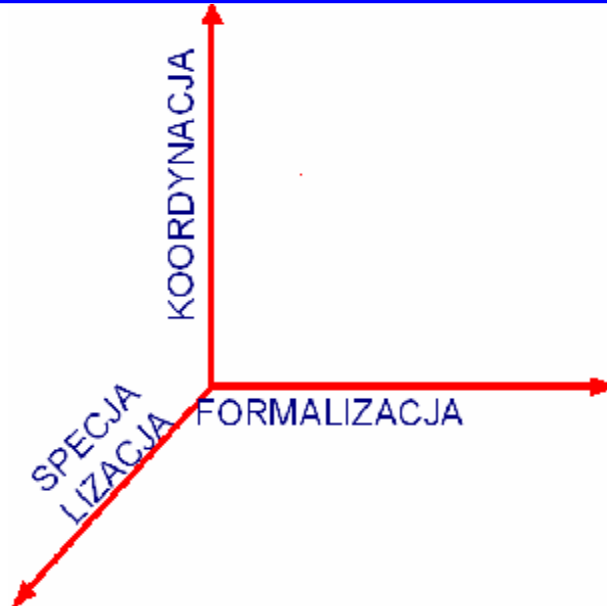


FUNKCJE STRUKTURY

- § Stanowi ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządczych)
- § Reguluje działania poszczególnych pracowników i zespołów
- § Umożliwia osiągnięcie określonego poziomu realizacji potrzeb pracowników
- § Uwzględnia specyfikę procesów wykonawczych
- § Zapewnia efektywną realizację celów organizacji



3 WYMIARY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ



WYMIARY STRUKTURY

- § **Specjalizacja:** sposób i poziomy podziału pracy wewnątrz przedsiębiorstwa.
- § **Koordynacja:** ustalony sposób lub sposoby współpracy między komórkami organizacyjnymi.
- § **Formalizacja:** poziom szczegółowości w definiowaniu funkcji i powiązań.



Specjalizacja

- Decyzje związane z tym wymiarem struktury organizacyjnej dotyczą
 - projektowania stanowisk
 - grupowania stanowisk
- Kluczowym wyzwaniem przy projektowaniu stanowisk jest znalezienie równowagi pomiędzy uniwersalnością a wyspecjalizowaniem stanowisk



Specjalizacja

Argumenty za specjalizacją

- wzrost efektywności (wprawa, ograniczenie marnowanego czasu, wydajniejsze maszyny i urządzenia, wyższy stopień wykorzystania maszyn i urządzeń)
- szybsze przygotowanie (szkolenie) do pracy
- konieczność wynikająca z rozwoju wiedzy i technologii



Specjalizacja

Potencjalne problemy związane ze specjalizacją:

- znużenie i monotonia
- dehumanizacja pracy
- wąskie spojrzenie na organizację, brak wizji całości
- mniejsza elastyczność
- wyższe ryzyko



Koordinacja

- Podstawowy sposób koordynacji działań elementów organizacyjnych (stanowisk, komórek, działów itp.) – umiejscowienie nad nimi stanowiska kierowniczego (koordynacja poprzez hierarchię)
- Kluczowe zagadnienia związane z hierarchią
 - rozpiętość kierowania
 - centralizacja/decentralizacja władzy



Koordinacja

- **Rozpiętość kierowania** – liczba podwładnych podległych bezpośrednio danemu kierownikowi
- Rozpiętość kierowania
 - Formalna
 - Rzeczywista
 - Potencjalna
- Warunek dobrej struktury organizacyjnej:
 - rozpiętość formalna = rzeczywista = potencjalna
- Liczba szczebli kierowniczych w hierarchii organizacyjnej jest odwrotnie proporcjonalna do rozpiętości kierowania



Zasada jedności rozkazodawstwa

Pracownik powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego przełożonego, któremu bezpośrednio podlega.



Zasada właściwej rozpiętości kierowania

Danemu kierownikowi powinna być bezpośrednio podporządkowana taka liczba podwładnych, jaką może on efektywnie kierować.



Czynniki decydujące o właściwej rozpiętości kierowania

- Kwalifikacje kierownika.
- Kwalifikacje pracowników.
- Charakter zadań i wymagany stopień koordynacji prac.
- Rozmieszczenie pracowników w terenie.
- Jakość wyposażenia.
- Sposób zorganizowania całej organizacji.



Zasada równowagi obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności

Przydzielenie danemu stanowisku określonych zadań musi się wiązać z przyznaniem mu odpowiednio szerokich uprawnień oraz przypisaniem takiego zakresu odpowiedzialności, jaki jest równoważny zakresowi zadań i uprawnień.



Koordinacja

Wzór A.V. Graicunasa:

$$I = N * (2^N/2 + N - 1),$$

gdzie:

N – rozpiętość kierowania

I – łączna liczba interakcji (pojedynczych, krzyżowych, grupowych)

- $N = 5 \rightarrow I = 100$
- $N = 10 \rightarrow I = 5.210$
- $N = 20 \rightarrow I = 10.486.140$



Koordinacja

Współczesne podejście – „jaka jest optymalna rozpiętość kierowania?” – „to zależy” (podejście sytuacyjne)

- szczebel kierowania (im wyższy, tym węższa RK)
- kwalifikacje podwładnych (im wyższe, tym szersza RK)
- stopień fizycznego rozproszenia podwładnych (im wyższy, tym węższa RK)
- zakres pracy kierowniczej innej niż nadzorowanie (im większy, tym węższa RK)
- stopień formalizacji (im wyższy, tym szersza RK)
- stopień podobieństwa zadań w nadzorowanych stanowiskach (im wyższy, tym szersza RK)
- częstość występowania nowych problemów (im większa, tym węższa RK)



ZASADA DELEGOWANIA UPRAWNIEŃ

Uprawnienia decyzyjne powinny być zlokalizowane możliwie jak najbliżej miejsca, w którym występują problemy wymagające podjęcia decyzji.



Koordinacja

Centralizacja/decentralizacja władzy – rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w hierarchii organizacyjnej

- Organizacja scentralizowana – uprawnienia do podejmowania większości decyzji są skoncentrowane na szczycie piramidy organizacyjnej; średni a zwłaszcza niższy szczebel zarządzania pełni rolę kanału informacji i nadzorcze
- Organizacja zdecentralizowana – uprawnienia do podejmowania szeregu decyzji znajdują się w rękach kierowników średniego i niższego szczebla, czasem nawet pracowników wykonawczych



Koordinacja

Uwarunkowania centralizacji władzy:

- złożoność i niepewność otoczenia (im większa, tym słabsza centralizacja)
- „jakość” kierownictwa średniego i niższego szczebla (im wyższa, tym słabsza centralizacja)
- typ decyzji (im bardziej strategiczne, tym silniejsza centralizacja)
- historia (inercja)



Koordinacja

Oprócz hierarchii (stanowisko kierownicze) istnieją inne sposoby koordynacji poprzez elementy struktury organizacyjnej

- menedżer łącznikowy (punkt kontaktowy ułatwiający przepływ informacji np. koordynator ds. systemów jakości)
- zespół zadaniowy/projektowy (forma tymczasowa złożona z osób ulokowanych na stanowiskach w różnych miejscach struktury organizacyjnej)
- wydział integrujący (zazwyczaj złożony z grupy stałych członków oraz członków czasowo oddelegowanych)



Formalizacja

- Formalizować = przedkładać prawo pisane nad zwyczaj i orzecznictwo; ograniczać dowolność działań
- Formalizacja – stopień w jakim cele i zadania organizacji i jej elementów są definiowane w formie pisemnej (regulamin, schemat organizacyjny, księga służb, opisy stanowisk) a sposoby i wzorce działania kodyfikowane w formie procedur/instrukcji („zawsze gdy wystąpi A, należy podjąć działanie B i/lub przekazać informację C”)
- Miary formalizacji: liczba przepisów, stopień ich szczegółowości i rygoryzmu (sankcje)



Formalizacja

Zalety formalizacji:

- odciąża kierowników (zmniejsza potrzebę koordynacji poprzez hierarchię)
- stanowi formę instytucjonalizacji doświadczenia
- zwiększa stabilność i przewidywalność organizacji
- zmniejsza liczbę błędnych decyzji, konfliktów kompetencyjnych
- niezbędna w systemach zarządzania jakością (np. ISO)

Wady formalizacji:

- usztywnia organizację, zmniejsza reaktywność na zmiany w otoczeniu
- nakręca spiralę „wyuczonej nieudolności” (mnożenie przepisów w utopijnej wizji przewidzenia i regulacji wszystkiego)



Wymogi dotyczące struktury organizacyjnej

- Zapewnienie realizacji strategii organizacji.
- Trwałe zapewnienie funkcjonowanie organizacji.
- Przystosowanie organizacji do zmieniających się warunków zewnętrznych.



PROJEKTOWANIE ORGANIZACYJNE

Dostosowanie struktury organizacyjnej do funkcji jaką ma pełnić organizacja w określonych warunkach.



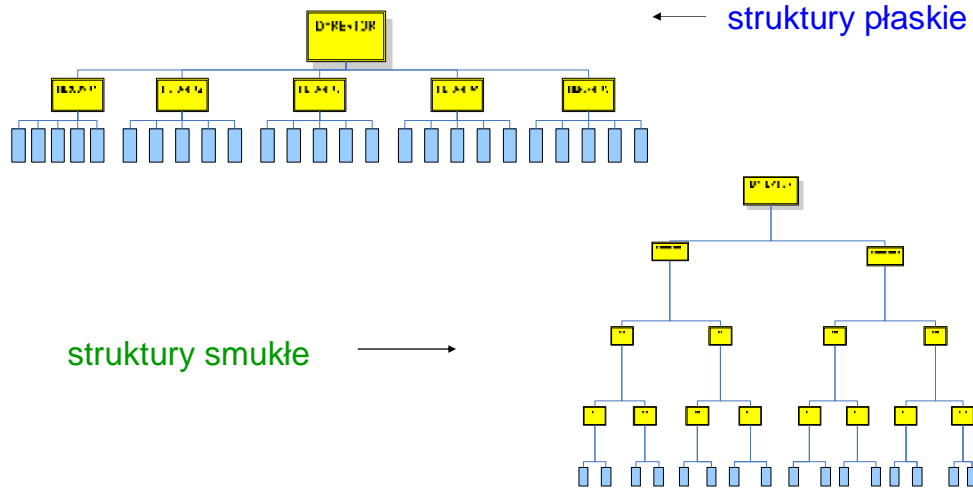
ŹRÓDŁA RÓŻNORODNOŚCI STRUKTUR

Funkcje	Specyfika technologiczna	Źródła różnorodności	Otoczenie
Zakupy	procesy zaopatrzenia	<ul style="list-style-type: none">• nowe materiały• zmiany specyfikacji• integracja „wstecz”	<ul style="list-style-type: none">• dostawcy• materiały
Produkcja	procesy wytwarzania	<ul style="list-style-type: none">• ewolucja technik i wyposażenia	<ul style="list-style-type: none">• dostawcy wyposażenia• środowisko naukowe
Marketing	procesy sprzedaży i dystrybucji	<ul style="list-style-type: none">• zmiany potrzeb• zmiany klientów• zmiany dystrybucji	<ul style="list-style-type: none">• dystrybucja• klienci• konkurencji



Typy struktur organizacyjnych

Według kryterium liczby szczebli kierowniczych



Cechy struktur płaskich

- Mała liczba szczebli zarządzania
- Duża rozpiętość kierowania
- Mała częstotliwość kontaktu kierownika z podwładnymi
- Wysoki stopień delegowania uprawnień
- Wymagane wysokie kwalifikacje podwładnych
- Małe zagrożenie zniekształceniem przekazywanych informacji (krótkie kanały informacyjne)



Cechy struktur smukłych

- Duża liczba szczebli zarządzania
- Mała rozpiętość kierowania
- Duża częstotliwość kontaktu kierownika z podwładnymi
- Niski stopień delegowania uprawnień
- Kwalifikacje podwładnych nie muszą być wysokie
- Duże zagrożenie zniekształceniem przekazywanych informacji (długie kanały informacyjne)



Typy struktur organizacyjnych

Według kryterium dominujących więzi organizacyjnych

- struktury liniowe
- struktury wieloliniowe (funkcjonalne)
- struktury sztabowe (liniowo-sztabowe)



Stanowiska sztabowe (sztab)

- Stanowiska ekspercko-doradcze obejmujące fachowców powiązanych organizacyjnie z konkretnym szczeblem kierowniczym
- Stanowiska sztabowe opiniują, oceniają, przygotowują ekspertyzy, opracowują plany, projektują usprawnienia
- Przykłady: radca prawny, dział analiz ekonomicznych
- Sztab ma uprawnienia do udzielania rad, konsultacji
- W przeciwieństwie do tzw. linii sztab nie ma prawa wydawania poleceń innym jednostkom (elementom organizacyjnym)
- Poza sztabem specjalistycznym wyróżnia się również tzw. sztab osobisty (asystent, sekretarka)



Zadania sztabów

- Biorą udział w naradach
- Przygotowują propozycje
- Doradzają, badają, recenzują, zbierają informacje, wartościują
- Opracowują: zalecenia, wytyczne, regulaminy, procedury



Zadania kierowników liniowych

- Decydują
- Wprowadzają w życie
- Wydają polecenia
- Kontrolują



Konflikty Linia vs Sztab

Linia

- Sztab przekracza uprawnienia
- Sztab nie udziela przydatnych rad, jest oderwany od prawdziwego życia
- Sztab przypisuje sobie zasługi Linii (łatwiejszy dostęp do kierownictwa)
- Sztab patrzy zbyt wąsko

Sztab

- Linia nie korzysta ze sztabu
- Linia opiera się nowym koncepcjom
- Linia nie uznaje autorytetu sztabu



Konflikty Linia vs Sztab

Środki zaradcze:

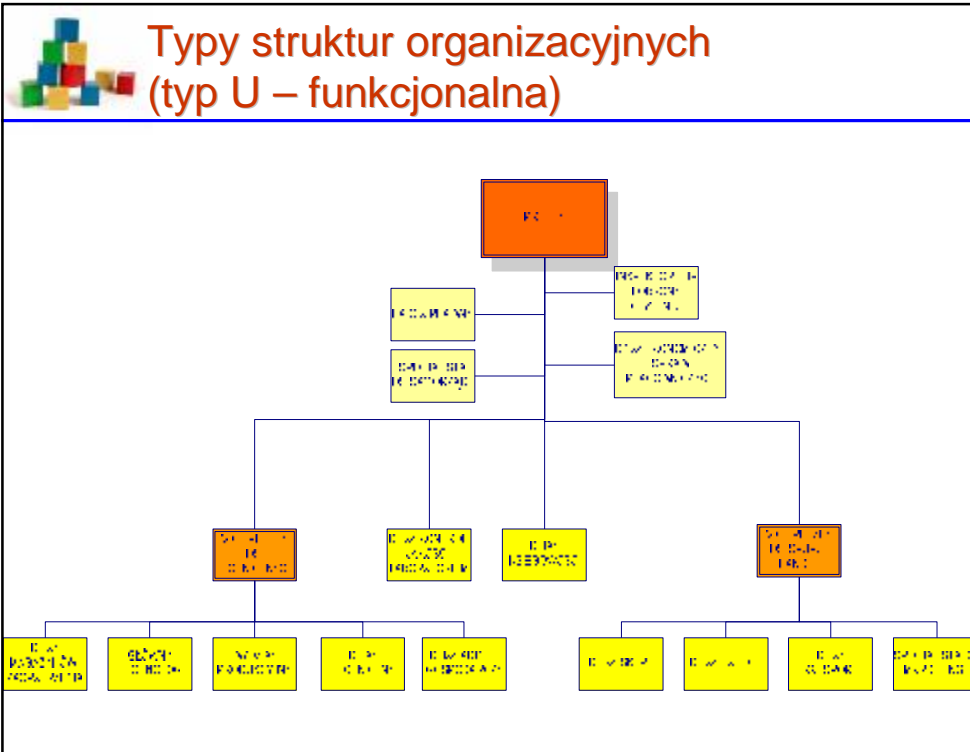
- Precyzyjnie określić obowiązki Linii i Sztabu
- Integrować działalność Linii i Sztabu (wspólne cele, zadania)
- Nauczyć Linie korzystania ze Sztabu
- Wprowadzić współodpowiedzialność Sztabu za wyniki



Typy struktur organizacyjnych

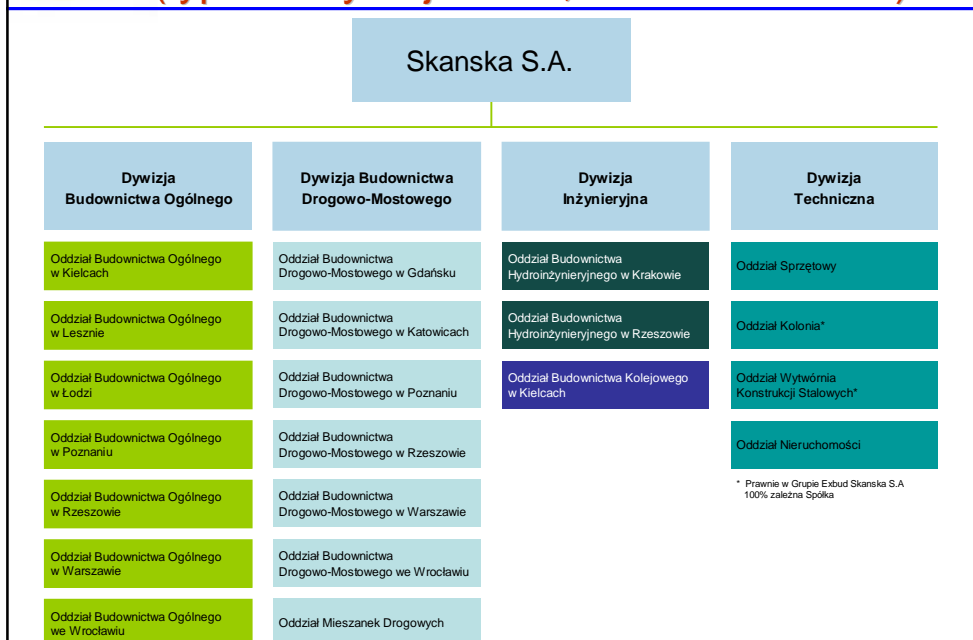
Według kryterium sposobu grupowania stanowisk

- struktury funkcjonalne (typu U)
- struktury dywizjonalne (typu M) i holdingowe (typu H)
- struktury macierzowe





Typy struktur organizacyjnych (typ M – dywizjonalna, wielooddziałowa)



Struktura dywizjonalna

Zalety

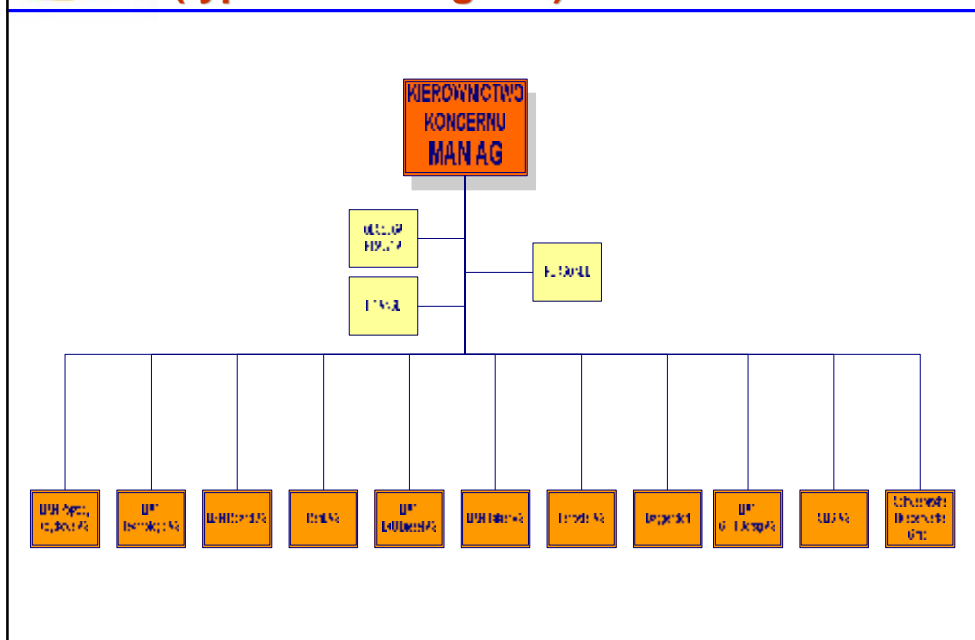
- Kierownictwo naczelne koncentruje się na strategii,
- zalety struktury płaskiej,
- większe zaangażowanie w działalność innowacyjną,
- trafniejsze podejmowanie decyzji.

Wady

- Tendencja do autonomizacji poszczególnych dywizjonów,
- mniejsza elastyczność w obszarze zmian asortymentowych produktów.



Typy struktur organizacyjnych (typ H – holdingowa)



Typy struktur organizacyjnych (holdingowa)

ZALETY

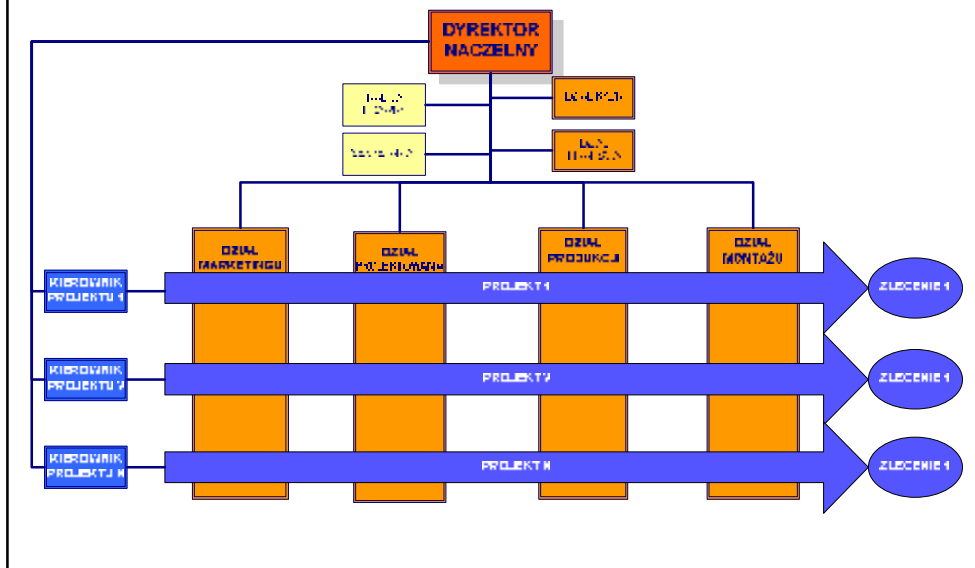
- lepiej dostosowuje się do otoczenia (ukierunkowanie na zewnątrz)
- łatwo przypisywalna odpowiedzialność za wyniki
- niewielka potrzeba koordynacji na poziomie całości
- równoważy konkurencję i współpracę

WADY

- dublowanie funkcji
- słabsza kumulacja i wykorzystanie wiedzy fachowej



Typy struktur organizacyjnych (macierzowa)



Typy struktur organizacyjnych (macierzowa)

ZALETY

- łączy zalety struktur funkcjonalnych i dywizjonalnych

WADY

- złamanie zasady jedności rozkazodawstwa
- zwiększenie liczby stanowisk kierowniczych



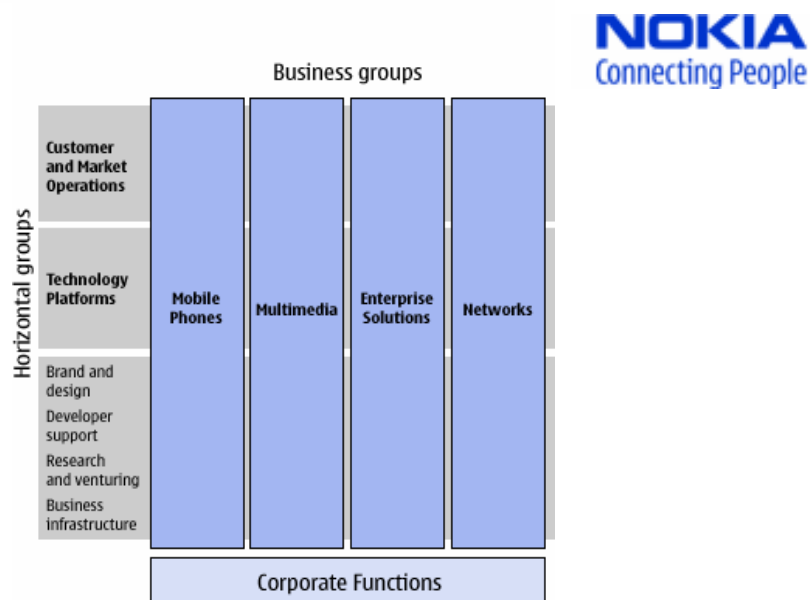
STRUKTURY ZŁOŻONE

Kształt struktury powinien odpowiadać rzeczywistości złożonej i nieustannie zmieniającej się, rodzi to określone problemy związane z:

- § Heterogenicznością (różnorodnością)
- § Internacjonalizacją (umiędzynarodowieniem)
- § Terminowością działań



Typy struktur organizacyjnych (hybrydowa)





INTERNACJONALIZACJA STRUKTUR

- § **Struktura przedsiębiorstwo macierzyste - filia:** odpowiada przedsiębiorstwom małym, w których kierownictwo główne chce zachować całkowitą kontrolę operacji zagranicznych.
- § **Międzynarodowy oddział operacyjny:** odpowiada przedsiębiorstwom średnim, w których sprzedaż krajowa zdecydowanie dominuje nad sprzedażą zagraniczną.
- § **Struktura globalna:** działalność przedsiębiorstwa jest zorganizowana ze względu na kryterium wielonarodowości (produktowa, strefowa, funkcjonalna, macierzowa).



Outsourcing

Outside-resource-using

- Outsourcing = wydzielenie, wyodrębnienie, wykorzystanie zasobów zewnętrznych
- Typy outsourcingu
 - Outsourcing kapitałowy
 - Outsourcing kontraktowy



Zasada outsourcingu

Ze struktury organizacyjnej należy wydzielić takie działalności, które można nabyć od organizacji trzecich.



Outsourcing

Outsourcing kapitałowy jest przedsięwzięciem restrukturyzacyjnym polegającym na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego części jego działalności gospodarczej i utworzeniu na bazie realizującego ją zespołu pracowników wraz z potencjałem materialnym spółki zależnej kapitałowo od przedsiębiorstwa macierzystego - tzw. spółki-córki

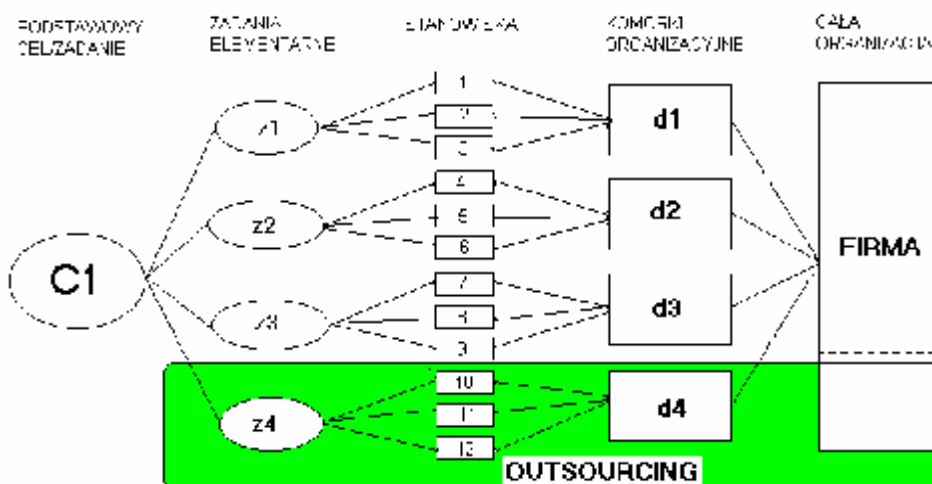


Outsourcing

Outsourcing kontraktowy jest przedsięwzięciem restrukturyzacyjnym polegającym na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego części jego działalności gospodarczej i przekazaniu jej do wykonania niezależnemu podmiotowi gospodarczemu na podstawie kontraktu, przy czym zespół pracowników i potencjał materialny związane z prowadzeniem wydzielonej działalności gospodarczej podlegają likwidacji



Istota outsourcingu





Motywy outsourcingu

- Obniżka kosztów
- Poprawa jakości realizacji funkcji
- Zmniejszenie ryzyka
- Specjalizacja i koncentracja zasobów na „core business”



Outsourcing. Obniżka kosztów

- Efekt motywacyjny usamodzielnienia – przedsiębiorczość (o.kapitałowy)
- Redukcja kosztów złożoności (koordynacji)
- Efekt doświadczenia (o.kontraktowy)
- Wyższa siła przetargowa w zakupach – ceny (o.kontraktowy)
- Optymalizacja wykorzystania zasobów – redukcja problemu agencji/asymetrii informacji (o.kontraktowy)



Ousourcing. Poprawa jakości realizacji funkcji

- Efekt motywacyjny usamodzielnienia – przedsiębiorczość (o.kapitałowy)
- Szybsza kumulacja specjalistycznego „know-how” (o.kontraktowy)
- Wyższa siła przetargowa w zakupach – jakość (o.kontraktowy)
- Benchmarking wewnętrzny, dyfuzja najlepszych praktyk (o.kontraktowy)
- Większa dbałość o inwestycje i modernizacje – „core business” outsourcera



Ousourcing. Zmniejszenie ryzyka

- Zmniejszenie ryzyka operacyjnego – uelastycznienie (częściowe lub całkowite uzmiennienie kosztów stałych)
- Przeniesienie ryzyka i odpowiedzialności prawnej w ramach tzw. „trudnych obszarów” np. energetyka, ścieki i odpady itp. na zewnętrzną organizację (o.kontraktowy)



Outsourcing. Koncentracja zasobów

- Dzięki specjalizacji w kierunku podstawowego/kluczowego biznesu („core business”) cenny czas i uwaga kierownictwa koncentruje się na najważniejszych dla sukcesu rynkowych obszarach przedsiębiorstwa
- Przy odsprzedaży aktywów w ramach outsourcingu kontraktowego uzyskana w ten sposób gotówka może zasilić potrzebne inwestycje w ramach „core business”



Outsourcing w badaniach

- Badania PriceWaterhouseCoopers
 - Ponad 90% przedsiębiorstw z listy 500 pisma „FORTUNE” wydzieliło przynajmniej 1 funkcję
- Badania American Management Association
 - 94% badanych firm wydzieliło przynajmniej jeden obszar działalności
 - Średnia liczba wydzielonych obszarów - 9



Struktury organiczne

- Zarządzanie w strukturach organicznych oparte jest na powoływaniu ad hoc zespołów do rozwiązywania krótkotrwałych, jednorazowych zadań.
- Podział pracy płynny, słabo określony i determinowany przez aktualne cele.
- Forma struktury płaska.
- Lokalizacja władzy nieokreślona i zmienna w zależności od realizowanych zadań.
- Zależności służbowe bardzo słabe, pluralne, wielokrotne podporządkowania zachodzące na siebie.



PROJEKTY - STRUKTURA a CZAS

Tworzenie doraźnych struktur staje się obszarem dodatkowego doświadczenia. Działalność o określonym czasie trwania jest organizowana wokół pojęcia **PROJEKT**:

- § Zadanie do wykonania ma charakter niepowtarzalny zarówno w zakresie koncepcji, jak i realizacji, która przebiega w określonym miejscu, czasie i uwarunkowaniach oraz jest odpowiedzią na jakąś jednostkową potrzebę.
- § Realizacja projektu przebiega w sposób niezależny od reszty działalności przedsiębiorstwa. Jednocześnie może być realizowanych kilka projektów.
- § Panowanie nad czasem (terminami) jest sprawą fundamentalną. Niezbędne jest odrębne planowanie zarówno elementów technicznych, jak i finansowych oraz handlowych.



STRUKTURY PROJEKTOWE

- § **Czysta struktura projektowa:** struktura posiadające quasi-niezależne podsystemy (projekty).
- § **Struktura mieszana projekt – funkcje:** struktura gdzie projekty korzystają ze wspólnych zasobów ludzkich i (lub) materialnych.
- § **Struktura macierzowa projekty – funkcje:** narzuca się wówczas, gdy do realizacji projektów jest konieczna zaangażowana i zmieniająca się technologia (np. NASA).

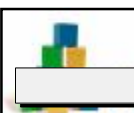


SIECI - ku nowym strukturom

- § Wzajemne dostosowywanie się jednostek organizacji odbywa się poprzez sieć powiązań o charakterze kontraktów wewnętrznych.
- § Transakcje i kontrakty rozciągają się poza samo przedsiębiorstwo poprzez tworzenie różnych układów partnerskich: klient-dostawca, aliansów strategicznych (między konkurentami) i umów stabilizujących partnerstwo.
- § Np. RATP (metro w Paryżu)



Organizacje sieciowe



Alternatywne teorie dotyczące struktur organizacyjnych

