



Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania



## Zarządzanie

kierunek: Zarządzanie i Inżynieria Produkcji

### WYKŁAD III

dr Rafał Kusa

## Plan wykładu

Struktura i schemat organizacyjny  
Władza i formalizacja  
Komórka organizacyjna  
Parametry struktur organizacyjnych  
Rodzaje struktur organizacyjnych  
Metody projektowania struktur organizacyjnych

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

2

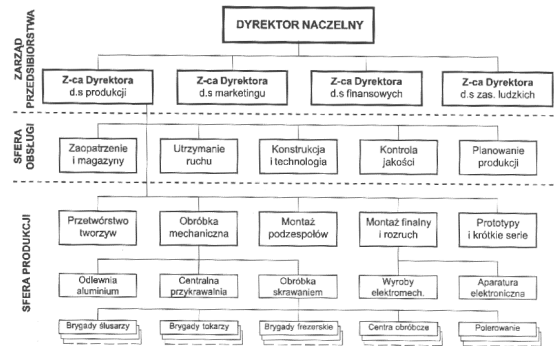
## Struktura organizacyjna

**Struktura organizacyjna** – różnorodne stosunki organizacyjne opisane w schematach i regulaminach organizacyjnych bądź księgach służb, obejmujące rzeczowe składniki organizacji

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

3

## Przykład schematu organizacyjnego



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

4

## Regulamin organizacyjny

**Regulamin organizacyjny** – dokument regulujący kompleksowo porządek w organizacji. Zawiera najczęściej:

- schemat organizacyjny
- księgę służb
- podstawowe instrukcje
- ramowe procedury
- najważniejsze zarządzenia kierownictwa

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

5

## Elementy regulaminu organizacyjnego

**Schemat organizacyjny** – graficzny obraz ukazujący poszczególne części organizacji, hierarchiczny układ zależności między nimi oraz przypisujący w sposób najbardziej ogólny konkretne funkcje poszczególnym elementom organizacji

**Księga służb** – określa zakresy działań poszczególnych komórek organizacyjnych oraz zadania, uprawnienia i odpowiedzialność stanowisk kierowniczych i samodzielnych, a także powiązania i zasady współpracy z innymi stanowiskami i częściami organizacji

**Instrukcje** – przepisy narzucające sposób realizacji celów i zadań przez określenie np. etapów, czasu ich trwania, używanych narzędzi, materiałów czy parametrów.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

6

## Formalizacja organizacji

**Struktury sformalizowane** – zasadniczą rolę w koordynacji prac wszystkich elementów odgrywają pisemne regulacje zadań, wyników i sposobów działania

**Struktury niesformalizowane** – koordynację osiąga się za pomocą wzajemnych uzgodnień, nadzoru kierowniczego i rozwoju umiejętności specjalistycznych

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

7

## Władza

[Max Weber]

**Władza** – możliwość podporządkowania zachowania innych osób swojej woli

### Typy władzy

- **typ charyzmatyczny** – źródłem władzy są nadzwyczajne cechy posiadane przez przywódcę, sprawowana jest ona przez okazjonalne decyzje przywódcy nieregulowane prawem
- **typ tradycyjny** – źródłem władzy jest dziedzictwo statusu społecznego, np. monarchia, władza starszych, dużą rolę odgrywa przywiązanie do tradycji
- **typ racjonalny (legalny)** – władza tego rodzaju pochodzi z mianowania lub wyboru dokonanego na podstawie uregulowanych prawnie procedur. Przywódcy uprawnieni są do wydawania poleceń na podstawie norm prawnych. Uleganie tej władzy oznacza więc posłuszeństwo wobec pewnego bezosobowego porządku, a nie konkretnej osoby czy zwyczaju.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

8

## Biurokracja

[Weber]

**Biurokracja** – hierarchiczny układ pozycji urzędowych (o określonych zasadach zwierzchnictwa i podporządkowania), w którym stosunki społeczne są regulowane w całości przez przepisy wewnętrzne oraz ogólne normy prawa.

Związana jest ściśle z systemem władzy legalnej.

W biurokracji sformalizowane zasady zastąpiły autorytet tradycji i osób.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

9

## Zasady biurokracji

- działalność urzędowa jest wyznaczona przez utrwalone na piśmie **formalne przepisy**, regulujące zachowanie urzędników i nadające ich urzędowym poczynaniom piętno bezosobowości. Funkcjonariusz posiada władzę nie z racji swych cech indywidualnych, lecz z racji miejsca zajmowanego w hierarchii władzy
- panuje **zasada kompetencji**, oznaczająca stały podział obowiązków i ściśle określony zakres prawa wydawania poleceń
- obowiązuje **zasada hierarchii urzędowej**: odpowiedzialność urzędników niższej instancji wobec wyższej, z możliwością odwołania i złożenia zażalenia do przełożonych
- stanowiska i urzędy **nie stanowią prywatnej własności** tych, którzy je zajmują, a więc nie mogą być sprzedawane, ofiarowywane, przekazywane w spadku
- środki służące wykonywaniu władzy **stanowią własność organizacji**, a nie prywatną własność poszczególnych funkcjonariuszy; urzędnicy nie mogą z nich korzystać dla celów osobistych i mają obowiązek wyliczania się ze sposobu wykorzystywania środków, którymi dysponują
- cały proces funkcjonowania organizacji biurokratycznej opiera się na **obiegu dokumentów**
- działalność urzędowa wymaga **określonego wykształcenia, nabycia kwalifikacji i specjalizacji** w wykonaniu powierzonych funkcji
- czynności służbowe nie są wykonywane jako praca dodatkowa, zatrudnienie w danej instytucji urzędowej jest traktowane przez urzędnika jako **stałe i podstawowe zajęcie**

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

10

## Zasady dotyczące funkcjonariusza biurokracji

- jest osobiście wolny i wyznaczony na zajmowane stanowisko na zasadzie dobrowolnej umowy określającej zakres jego obowiązków i praw
- sprawuje władzę na podstawie bezosobowych reguł, jego lojalność dotyczy wiernego wykonywania oficjalnych obowiązków
- jest mianowany na stanowisko z uwagi na kwalifikacje (weryfikowane egzaminami lub przedstawieniem dyplomu)
- jest zatrudniony na zajmowanym stanowisku całkowicie, a nie ubocznie
- jest regularnie opłacany, adekwatnie do piastowanego stanowiska
- perspektywy jego kariery zawodowej zagwarantowane są bezosobowymi prawami (zasadniczy wpływ mają staż pracy i osiągnięcia), o możliwości awansu decydują zwierzchnicy
- podlega systemowi kontroli oraz ścisłej dyscyplinie formalnej

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

11

## Komórka organizacyjna

**Komórka organizacyjna** – elementarna jednostka działania posiadająca wyodrębniony człon kierowniczy

**Człon kierowniczy** - organ (w komórce wykonawczej zwykle jednoosobowy) posiadający w stosunku do pozostałych osób działających w jednostce określone uprawnienia władcze, umożliwiające mu kierowanie ich działaniem tak, aby zmierzało ono do realizacji przydzielonego jednostce celu częściowego. Kierownicy najmniejszych komórek wykonawczych oprócz funkcji kierowniczych pełnią zwykle funkcje wykonawcze.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

12

## Wydział / zakład

**Wydział (oddział)** – zespół komórek organizacyjnych o wspólnym członie kierowniczym

**Zakład** – zespół wydziałów o wspólnym członie kierowniczym

**Przedsiębiorstwo wielozakładowe** – zespół zakładów o wspólnym członie kierowniczym

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

13

## Rozpiętość kierowania i liczba szczebli zarządzania

**Rozpiętość kierowania** – liczba pracowników podległych bezpośrednio jednemu kierownikowi.

Przy określonej liczbie pracowników zwiększenie rozpiętości kierowania oznacza zmniejszenie liczby szczebli zarządzania i na odwrót.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

14

## Centralizacja i decentralizacja

**Stopień centralizacji** – cecha organizacji określająca rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w układzie hierarchicznym.

**Organizacja scentralizowana** – większość uprawnień jest skupiona na szczycie hierarchii, decyzje zapadają na samej górze, a niższe szczeble zarządzania pełnią rolę przekaznika i nadzoru odpowiedzialnego za wykonanie zadań według procedur zatwierdzonych przez dyrektora.

**Organizacja zdecentralizowana** – szereg istotnych uprawnień decyzyjnych posiadają kierownicy niższych szczebli zarządzania, a niekiedy nawet pracownicy na stanowiskach wykonawczych.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

15

## Warunki skutecznej decentralizacji

- kwalifikacje kierowników i pracowników wykonawczych kształtują się na poziomie umożliwiającym zwiększenie ich samodzielności
- istnieje spójny system planowania i kontroli dla całej organizacji i jej części, wykorzystujący syntetyczne wskaźniki ekonomiczne
- sytuacja finansowa jednostki organizacyjnej, określająca jej możliwości rozwojowe i płacowe jest uzależniona od osiągniętych syntetycznych wyników ekonomicznych
- kierownicy niższych szczebli są przygotowani motywacyjnie i oczekują zwiększenia ich uprawnień decyzyjnych i związanego z tym zwiększenia odpowiedzialności

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

16

## Struktury płaskie i smukłe

**Struktura smukła** – cechuje się relatywnie dużą liczbą szczebli zarządzania, komórki organizacyjne są małe, małą rozpiętość kierowania na poszczególnych poziomach. Stwarza możliwość wnikliwej kontroli pracy podwładnych przez kierownika, ale równocześnie cechują się wydłużonym przepływem informacji, co stwarza niebezpieczeństwo pojawienia się błędów w procesach informacyjno-decyzyjnych.

**Struktura płaska** – niewielka liczba szczebli kierowania i duża rozpiętość kierowania, co sprawia, że możliwości osobistej kontroli kierownika są ograniczone.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

17

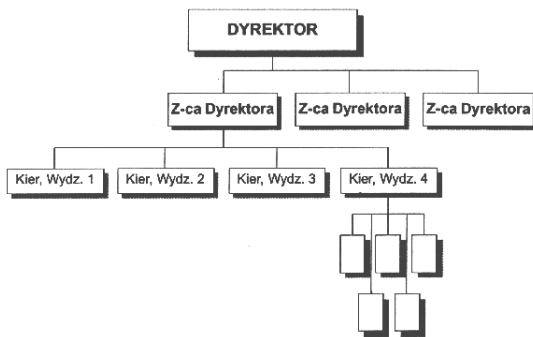
## Aspekty zróżnicowania struktur

- **poziome (horyzontalne)** – odzwierciedlają podział pracy w organizacji, mierzone są liczbą specjalizacji zawodowych i czasem zdobywania kwalifikacji
- **pionowe (wertykalne)** – dotyczą podziału władzy i wyrażane są liczbą szczebli zarządzania
- **przestrzenne (rozproszone)** – wyrażone są odległościami fizycznymi między poszczególnymi częściami organizacji

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

18

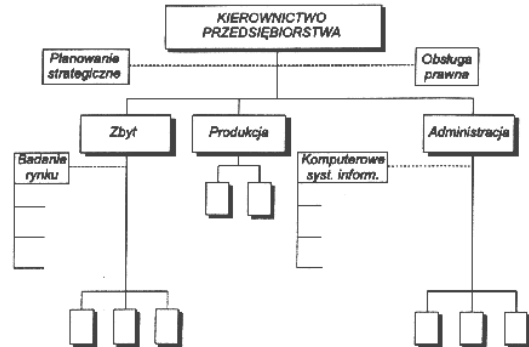
## Struktura liniowa



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

19

## Struktura liniowo-sztabowa



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

20

## Komórka sztabowa

**Komórka sztabowa** – wyspecjalizowana komórka odpowiedzialna za zbieranie informacji, wyjaśnianie problemów, opiniowanie, doradzanie, sugerowanie wyboru i przygotowanie decyzji, które jednak bez formalnej decyzji kierownika liniowego nie są wiążące.

Komórki sztabowe mogą uzyskać uprawnienia decyzyjne na zasadzie **delegowania uprawnień**.

Przykłady komórek sztabowych:

- radca prawny
- zespół ds. systemu zarządzania jakością
- zespół planowania strategicznego

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

21

## Struktura funkcjonalna



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

22

## Struktura funkcjonalna

### Istota:

podział na szczeblu zarządzania na zasadzie specjalizacji w zakresie funkcji rzeczowych przedsiębiorstwa

### Zalety:

- umożliwia osiągnięcie korzyści skali w ramach poszczególnych funkcji
- profesjonalny styl zarządzania w poszczególnych pionach
- ścisła, specjalistyczna kontrola kierownicza

### Wady:

- trudności w uzgadnianiu stanowisk między pionami funkcyjnymi przedsiębiorstwa, z czego wynika mała elastyczność w funkcjonowaniu całości,
- długi okres reagowania na zmiany otoczenia
- problemy z lokalizacją przyczyn ewentualnych niepowodzeń

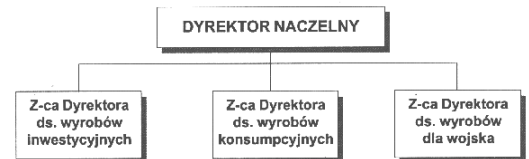
### Zastosowanie:

- przedsiębiorstwa produkujące jeden wyrób lub jednorodny asortyment wyrobów
- na niższych szczeblach (zwłaszcza w zarządzaniu produkcją)

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

23

## Struktura obiektowa zorientowana produktowo



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

24

## Struktura obiektowa zorientowana geograficznie



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

25

## Struktury obiektowe

### Istota:

orientacja na obiekty

### Rodzaje:

- zorientowana produktowo
- zorientowana geograficznie
- zorientowana na grupy odbiorców

### Zalety:

- umożliwia dostosowanie produktów do potrzeb klientów
- umożliwia szybką adaptację dzięki decentralizacji decyzji

### Wady:

- brak korzyści skali w ramach poszczególnych funkcji
- utrudniona koordynacja

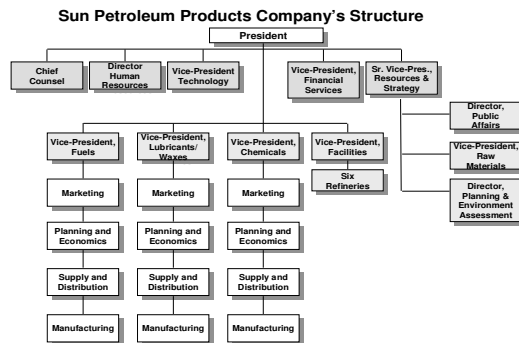
### Zastosowanie:

przedsiębiorstwa duże, zróżnicowane pod względem asortymentu produkcji lub rynków zbytu

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

26

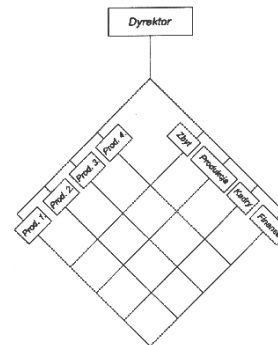
## Struktura hybrydowa



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

27

## Struktura macierzowa



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

28

## Struktura macierzowa

### Istota:

nałożenie na strukturę funkcjonalną struktury zorientowanej obiektywo na rynki, wyroby lub określone przedsięwzięcia

### Zalety:

zapewnia większą elastyczność, lepszą integrację i orientację na cel ogólny

### Wady:

- zwiększenie wewnętrznej złożoności organizacji
- potrzeba wprowadzenia wielu procedur uzgadniania i konferencji do rozwiązywania konfliktów wzmacnianych przez strukturę
- wysokie wymagania wobec personelu w zakresie umiejętności współpracy

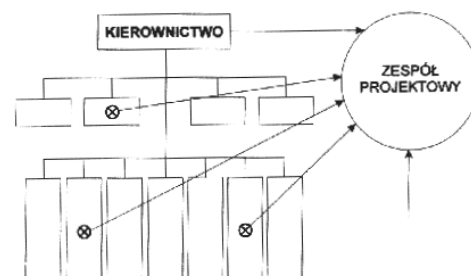
### Zastosowanie:

szczególnie złożone wyroby i przedsięwzięcia, wymagające integracji wielu specjalizacji zawodowych, zwłaszcza w warunkach zmiennego otoczenia

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

29

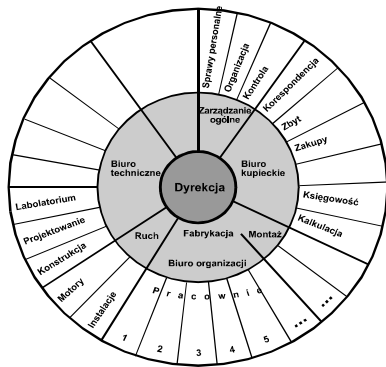
## Zespoły projektowe



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

30

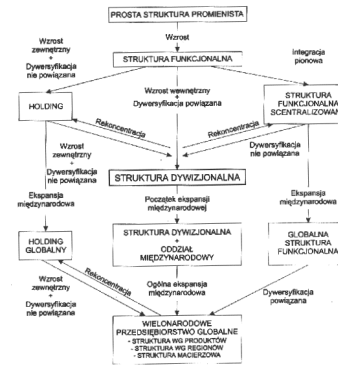
## Schemat koncentryczny (Hauswald)



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

31

## Ewolucja struktury organizacyjnej



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

32

## Zmiany kluczowych czynników zarządzania w modelu rozwoju organizacji L. Greinera

| Kryterium               | Wzrost przez kreatywność | Wzrost przez kierowanie      | Wzrost przez decentralizację | Wzrost przez koordynację | Wzrost przez współpracę            |
|-------------------------|--------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Cel zarządzania         | Produkcja i sprzedaż     | Rentowność                   | Ekspansja rynkowa            | Konsolidacja organizacji | Rozwiązywanie problemów/ innowacje |
| Struktura organizacyjna | Nieformalna              | Scentralizowana/funkcjonalna | Zdecentralizowana            | Dywizyjna                | Zespołowa/macierzowa               |
| Styl kierowania         | Autokratyczny            | Dyrektywny                   | Delegacyjny                  | Nadzorujący              | Partycypacyjny                     |
| Motywacja               | Własność/majątek         | Wyniki                       | Nagrody indywidualne         | Udziały w zyskach        | Nagrody zespołowe                  |
| Motylwy kryzys          | Kryzys przywództwa       | Kryzys autonomii             | Kryzys kontroli              | Kryzys biurokracji       | ?                                  |

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

33

## Cechy efektywnej struktury organizacyjnej

- wyznacza ramy działań organizacyjnych
- reguluje działania poszczególnych pracowników i zespołów
- umożliwia osiągnięcie odpowiedniego poziomu potrzeb realizacji potrzeb pracowniczych
- wynika ze strategii i jest do niej dostosowana
- uwzględnia specyfikę procesów wykonawczych
- zapewnia efektywną realizację celów organizacji

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

34

## Zasady kształtowania struktury organizacji

- zasada celowości
- zasada optymalnej specjalizacji
- zasada należytej szczegółowości
- zasada przystosowalności
- zasada minimum decentralizacji
- zasada racjonalnego przydzielania uprawnień decyzyjnych
- zasada równoważenia zadań, uprawnień i odpowiedzialności

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

35

## Diagnostyczna metoda projektowania struktur organizacyjnych

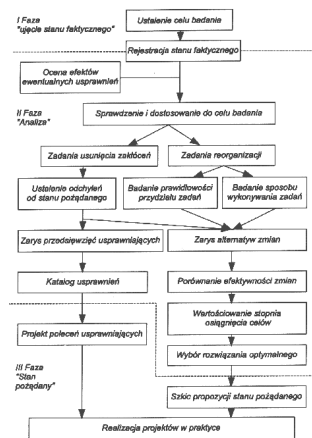
**Metoda diagnostyczna** – do pożądanego poziomu organizacji wychodzimy od istniejącego stanu i – zmieniając ten stan – tworzymy projekt, który odpowiadałby wymaganiom określonej przyszłości.

Kluczowe znaczenie metodologiczne ma analiza zarejestrowanego stanu organizacji, czyli rozłożenie badanego przedmiotu na części składowe lub wykrycie w badanym obiekcie składników, których dokładne zbadanie umożliwi poznanie całości. Możliwości usprawnienia determinuje uzyskane w toku analizy rozpoznanie – diagnoza niedostatków i błędów organizacji

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

36

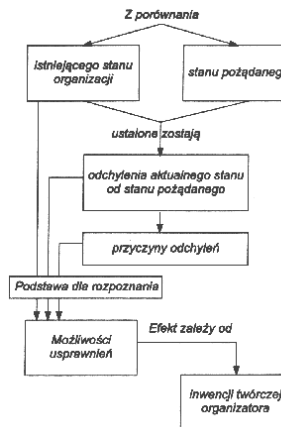
## Blokowy schemat metody diagnostycznej



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

37

## Przebieg procesu analizy w metodzie diagnostycznej



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

38

## Prognostyczna metoda projektowania struktur organizacyjnych

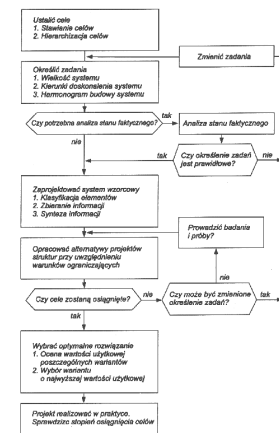
**Metoda prognostyczna** – do wykonalnego obecnie poziomu organizacji wychodzimy od pewnego idealnego, w pewnej mierze utopijnego stanu, utworzonego na podstawie przewidywanych warunków technicznych i społecznych, mogących zaistnieć w dalekiej przyszłości.

W procesie analizy prognostycznej na podstawie informacji o tendencjach rozwojowych tworzy się wzorzec konkretnej, projektowanej organizacji, kierując się wyznaczonym jej celem.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

39

## Blokowy schemat metody prognostycznej



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

40

## Reengineering

**Reengineering** – metoda gruntownego przekształcania całościowych procesów w przedsiębiorstwie z eksponowaniem zasady wychodzenia od klienta

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

41

## Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Co to jest struktura organizacyjna?
2. Zasady biurokracji.
3. Co to jest komórka organizacyjna?
4. Co to jest rozpiętość kierowania?
5. Istota, zastosowanie, zalety i wady płaskich struktur organizacyjnych.
6. Warunki skutecznej decentralizacji.
7. Czym cechuje się komórka sztabowa?
8. Istota, zastosowanie, zalety i wady struktur obiektowych.
9. Zasady kształtowania struktury organizacji.
10. Na czym polega diagnostyczna metoda projektowania struktur organizacyjnych?
11. Istota reengineeringu.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład III

42