

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

# Podstawowe elementy organizowania

## Wykład VIII

Źródło: opracowano na podstawie R.W.Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2004



# Cel wykładu

- Identyfikacja podstawowych elementów organizacji
- Opisanie alternatywnych podejść do projektowania stanowisk pracy
- Opisanie podstawowych elementów ustalania stosunków służbowej podległości
- Omówienie rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w organizacji
- Omówienie podstawowych działań koordynacyjnych
- Opisanie sposobów różnicowania stanowisk



# Elementy organizowania

- Organizowanie – decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji
- Struktura organizacyjna – zestaw elementów których można użyć do nadania kształtu organizacji



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Elementy konstrukcyjne organizacji

1. Projektowanie stanowisk pracy
2. Grupowanie stanowisk pracy
3. Ustalenie hierarchicznej zależności między poszczególnymi stanowiskami
4. Rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych między stanowiska pracy
5. Koordynację czynności pomiędzy stanowiskami
6. Różnicowanie stanowisk pracy



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Projektowanie stanowisk pracy

***Projektowanie stanowisk pracy*** –  
określenie zakresu odpowiedzialności  
pracownika w związku z wykonywaną  
przez niego pracą

***Specjalizacja stanowisk pracy*** – zakres,  
w jakim ogólne działanie organizacji  
jest podzielone na mniejsze części  
składowe



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Specjalizacja stanowisk pracy

- Korzyści specjalizacji
  - Duża wprawa pracownika
  - Skrócenie czasu przejścia od zadania do zadania
  - Wyspecjalizowany sprzęt
  - Łatwość przyuczenia nowego pracownika
- Ograniczenia specjalizacji
  - Znudzenie i niezadowolenia pracowników
  - Monotonia, brak motywacji, żadnych wyzwań



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Alternatywy specjalizacji

- **Rotacja czynności, zadań lub stanowisk pracy** – alternatywa specjalizacji zakładająca systematyczne przechodzenia pracowników od jednego stanowiska pracy do innego
- **Rozszerzania zakresu pracy** – alternatywa specjalizacji zakładająca przydzielanie pracownikowi większej liczby zadań do wykonania
- **Wzbogacanie pracy** – alternatywa specjalizacji, zakładająca zarówno zwiększenie liczby zadań wykonywanych przez pracownika, jak i rozszerzanie jego kontroli nad stanowiskami pracy



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# cd. Alternatywy specjalizacji

- **Podójście od strony cech stanowiska pracy** – podejście alternatywne do ujęcia opartego na specjalizacji: podkreśla się w nim potrzebę diagnozowania stanowiska pracy i jego poprawy w pięciu podstawowych wymiarach (różnorodność kwalifikacji, identyczność zadań, znaczenie zadania, autonomia i sprzężenie zwrotne), z uwzględnieniem zarówno systemu pracy, jak i preferencji pracownika.
- **Zespoły robocze** – alternatywa specjalizacji stanowiska pracy; rozwiązanie to pozwala całej grupie na zaprojektowanie systemu pracy, który będzie wykorzystywany do wykonywania wzajemnie powiązanych zadań.



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)





# Grupowanie stanowisk pracy

Grupowanie stanowisk – proces łączenia w grupy stanowisk pracy zgodnie z pewnym logicznym układem:

- grupowanie na podstawie funkcji
- grupowanie według wyrobu
- grupowanie według klientów
- grupowanie według lokalizacji



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Zalety i wady grupowania

## Grupowanie według funkcji

### Zalety

- możliwość obsadzenia każdego działu ekspertami w danej dziedzinie
- łatwiejszy nadzór; menedżer może być fachowcem w jednej dziedzinie
- łatwiejsza koordynacja czynności w obrębie każdego wydziału

### Wady

- proces decyzyjny jest wolniejszy i bardziej zbiurokratyzowany
- pracownicy są skoncentrowanie na swoich funkcjach, a nie na całej organizacji
- trudniej jest obserwować wyniki i rozliczać za nie



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Zalety i wady grupowania

## Grupowanie według wyrobów

### Zalety

- łatwość integracji i koordynacji całości działalności
- szybsze tempo i większa skuteczność podejmowania decyzji
- możliwość względnie taniej i obiektywnej oceny wyników

### Wady

- menedżerowie zbyt koncentrują się na swoim produkcie
- następuje wzrost administracji; w każdym dziale pojawia się potrzeba specjalistów funkcjonalnych np. ds. marketingu



# Zalety i wady grupowania

## Grupowanie według klientów

### Zalety

- możliwość wykorzystania specjalistów ds. obsługi specyficznych klientów lub grup klientów

### Wady

- Wzrost administracji koordynującej różne działania podejmowane na rzecz specyficznych klientów



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Zalety i wady grupowania

## Grupowanie według lokalizacji

### Zalety

- pozwala organizacji łatwiej reagować na wymagania szczególnego klienta oraz środowiskowe cechy różnych regionów

### Wady

- organizacja potrzebuje większego personelu administracyjnego do nadzorowania jednostek działających w różnych miejscach



# Inne formy grupowania

- Grupowanie według czasu pracy (pierwsza zmiana, druga i trzecia) np. szpitale, linie lotnicze itp.
- Grupowanie według określonej kolejności np. alfabetycznej – uczelnie (nr. indeksów), banki (nr. klientów) itp.



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Ustalenie relacji podporządkowania

- Hierarchia zależności
  - jedność rozkazodawstwa
  - zasada skalarna
- Rozpiętość kierowania – liczba osób podległych bezpośrednio jednemu menedżerowi

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

$I$  – łączna liczba interakcji z podwładnymi

$N$  – liczba podwładnych



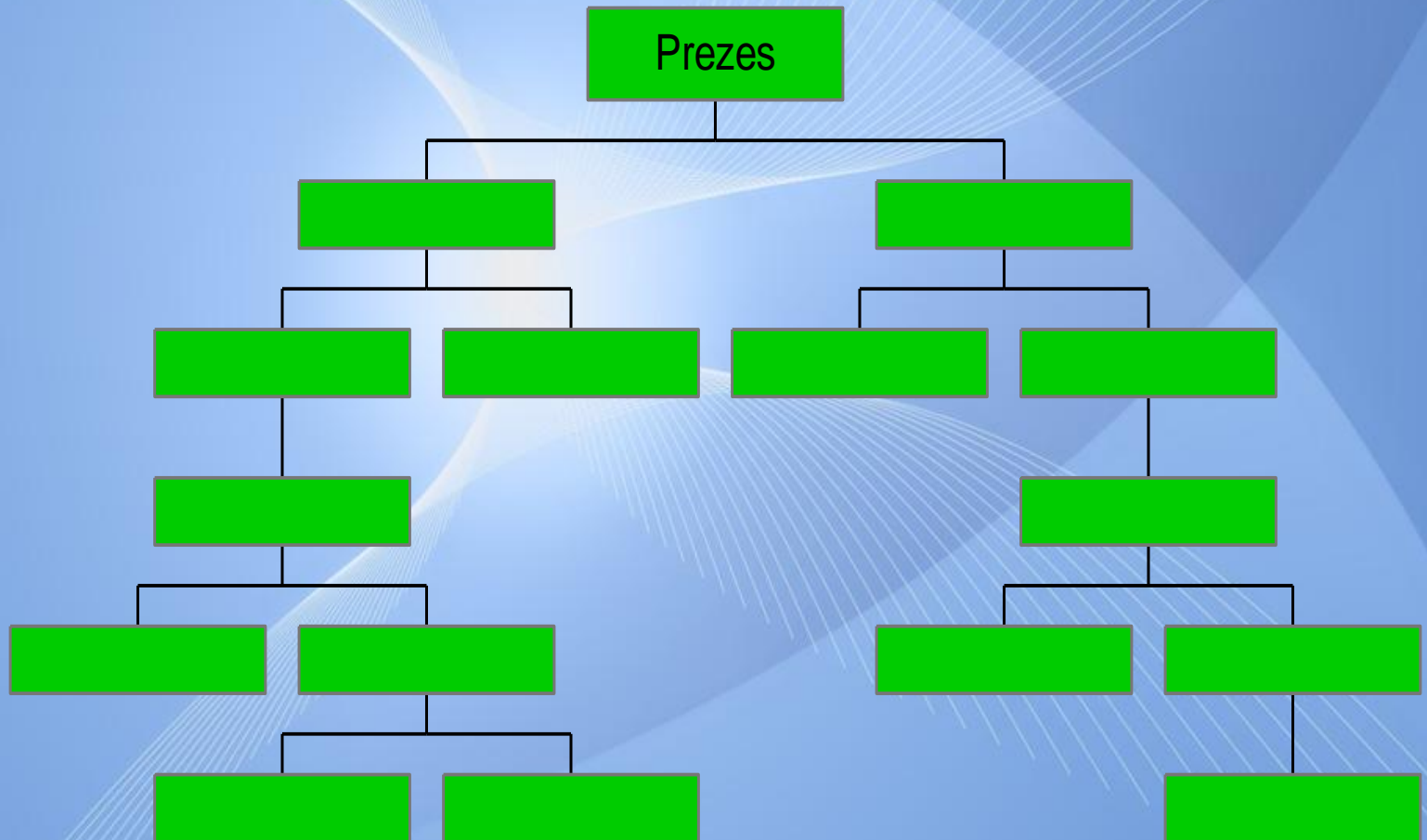
Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)

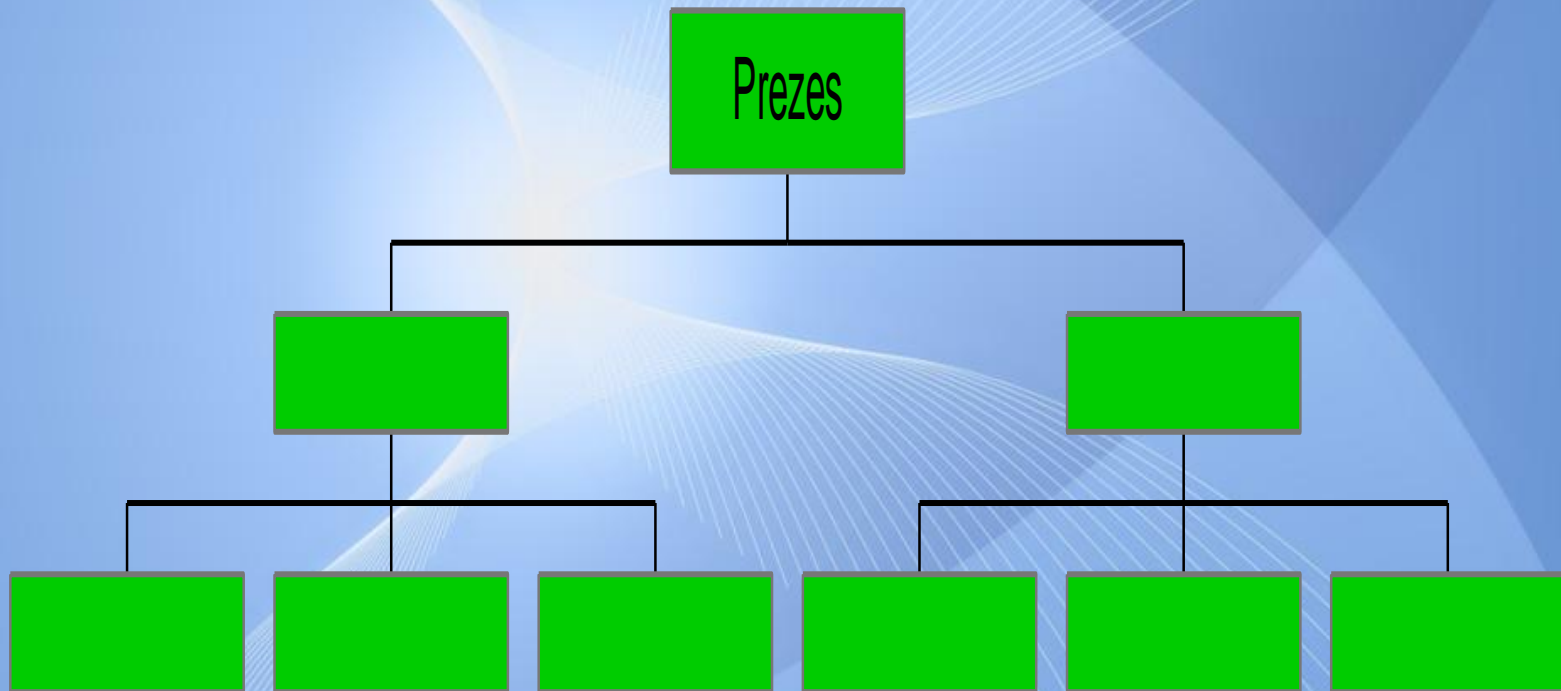


# Organizacje wysmukłe





# Organizacje spłaszczone



# Właściwa rozpiętość kierowania

1. Umiejętności przełożonych i podwładnych
2. Fizyczne rozproszenie podwładnych
3. Zakres pracy menedżera innej niż praca polegająca na nadzorze
4. Stopień pożądanej interakcji
5. Zakres występowania standaryzowanych procedur
6. Podobieństwo nadzorowanych zadań
7. Częstość pojawiania się nowych problemów
8. Preferencje przełożonych i podwładnych



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Proce delegowania uprawnień

- Delegowanie uprawnień – proces, w toku którego menedżer przekazuje do wykonania innym część swoich obowiązków i uprawnień
- Przyczyny delegowania uprawnień
  - Części procesu delegowania uprawnień
    - przydzielenie obowiązków - przyznanie uprawnień - odpowiedzialność
  - Problemy z delegowaniem uprawnień



# Decentralizacja i centralizacja

- **Decentralizacja** – proces systematycznego delegowania władzy i uprawnień w ramach organizacji, tj. przekazywania ich menedżerom średniego i niższego szczebla
- **Centralizacja** – proces systematycznego utrzymywania władzy i uprawnień przez menedżerów wyższego szczebla



# Działania koordynujące

- Koordynacja – proces integrowania działań różnych wydziałów organizacji

Trzy główne formy współzależności:

- współzależność na zasadzie sumowania
- współzależność sekwencyjna
- współzależność wzajemna





**Współzależność na zasadzie sumowania** –  
kiedy jednostki organizacyjne działają przy  
niewielkim stopniu interakcji, ich produkcja jest po  
prostu sumowana



Jarosław  
**Hermaszewski**  
[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



**Współzależność sekwencyjna** – występuje  
wtedy, kiedy produkt jednej jednostki staje się – na  
zasadzie sekwencji – nakładem drugiej jednostki



**Współzależność wzajemna** – działania  
przeplývają między jednostkami w obie strony



# Metody koordynacji strukturalnej

Narzędzia utrzymania koordynacji współzależnych jednostek:

- Hierarcha kierownicza
- Reguły i procedury
- Role łącznikowe
- Zespoły zadaniowe
- Wydział integrujący



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Rozróżnienie między stanowiskami

- Stanowiska liniowe
  - Menedżerowie pracują bezpośrednio nad osiągnięciem celów organizacji
  - Uprawnienia są formalne i zalegalizowane
- Stanowiska sztabowe
  - Menedżerowie wspierają i doradzają
  - Możliwość służenia radą przymusową
  - Wyposażenie w uprawnienia funkcjonalne



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)





# Nasilenie administracji

- Nasilenie administracji – zakres koncentracji stanowisk kierowniczych w części sztabowej

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



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Pytania i zadanie kontrolne

R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 2005

- Pytania przeglądowe – s. 275
- Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych – s. 276



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)

