

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

Zarządzanie projektowaniem struktury i schematu organizacji

Wykład IX

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



Jarosław
Hermaszewski
www.hermaszewski.glogow.pl



Charakter schematu organizacyjnego

Schemat organizacyjny – ogólny układ elementów struktury organizacyjnej i wzajemnych zależności między tymi elementami, służący do zarządzania całą organizacją.

Należy zapamiętać, że:

- schematy organizacyjne ulegają ciągłym zmianą
- opisując schematy organizacyjne dużych organizacji posługujemy się uproszczeniami



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Znane podejścia do schematu organizacyjnego

- **Podejście uniwersalne** – zakłada, że w organizacji znajduje się „jeden najlepszy sposób” zarządzania
 - model biurokratyczny
 - model behawioralny
- **Podejście sytuacyjne** – zakłada, że właściwe zachowania menedżerów w danej sytuacji zależą od неповtarzalnych elementów tej sytuacji



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Uniwersalne podejście do schematu organizacyjnego

- Model biurokratyczny
Biurokracja – model struktury organizacyjnej oparty na zalegalizowanym i formalnym systemie uprawnień władczych

Wg Webera organizacja biurokratyczna jest logiczna, racjonalna i sprawna



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Cechy biurokracji doskonałej

1. Organizacja powinna przyjąć wyraźny podział pracy, a każde stanowisko winno być zajmowane przez eksperta
2. Organizacja powinna stworzyć spójny zestaw zasad w celu zapewnienia jednolitego wykonywania zadań
3. Organizacja powinna ustalić hierarchię stanowisk, która tworzy łańcuch wydawania poleceń od góry do dołu organizacji
4. Menedżerowie powinni zarządzać bezosobowo i utrzymywać odpowiedni dystans do podwładnych
5. Zatrudnienie i awansowanie w organizacji powinno być oparte na technicznej wiedzy fachowej, a pracownicy powinni być chronieni przed arbitralnym zwolnieniem



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Zalety i wady modelu biurokratycznego

- Mocne strony

- Podstawowe reguły modelu przyczyniają się do poprawy efektywności
- Biurokracja pomaga przeciwdziałać faworyzowaniu niektórych pracowników
- Procedury i praktyki są dla wszystkich jasne

- Słabe strony

- Brak elastyczności i skostnienie
- Lekceważenie procesów ludzkich i społecznych



Behawioralny model schematu organizacyjnego

Model behawioralny – model schematu organizacyjnego zgodny z poglądami szkoły stosunków międzyludzkich w myśleniu o zarządzaniu; w modelu tym kładzie się nacisk na rozwijanie grup roboczych i procesy interpersonalne.

Nowe ujęcia schematu organizacyjnego wg R.Likerta:

- system 1
- system 4



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Osiem procesów – wg Likerta

- 1. Proces przywództwa:** system 1 – nie uwzględnia zaufania; system 4 – obejmuje zaufanie
- 2. Procesy motywacyjne:** system 1 – motywy fizyczne i bezpieczeństwa; system 4 – metody uczestnictwa
- 3. Procesy komunikowania się:** system 1 – zniekształcone informacje w dół; system 4 – swobodny przepływ informacji w dół i w górę
- 4. Proces interakcji:** system 1 – zamknięty; system 4 – otwarty i szeroki



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Osiem procesów – wg Likerta

5. **Proces decyzyjny:** system 1 – zachodzi na szczycie organizacji; system 4 – na wszystkich szczeblach procesy grupowe
6. **Proces ustalenia celów:** system 1 –szczyt organizacji; system 4 – grupowe uczestnictwo
7. **Proces kontroli:** system 1 – scentralizowany; system 4 – rozproszony, samokontrola i rozwiązywanie problemów
8. **Końcowe wyniki:** system 1 – menedżerowie nie zaangażowani w rozwój zasobów ludzkich; system 4 – pełne zaangażowanie w doskonalenie zasobów ludzkich



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Mocne i słabe strony systemu behawioralnego

- Mocne strony
 - Podkreślanie wartości pracowników
 - Humanistyczne podejście do projektowania struktury organizacyjnej
- Słabe strony
 - Uważanie, że system 4 jest najlepszym podejściem do projektowania struktury organizacyjnej



Wpływ sytuacji na projektowanie struktury organizacyjnej

Sytuacyjne podejście do projektowania schematu organizacji – jest oparte na założeniu, że optymalny projekt dla danej organizacji zależy od zestawu odpowiednich czynników sytuacyjnych.

Cztery czynniki sytuacyjne:

1. Technika
2. Otoczenie
3. Rozmiary organizacji
4. Cykl jej życia



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Technika podstawowa

- Są to procesy konwersji wykorzystywane przez organizację do przekształcenia nakładów w wyniki.
- Joan Woodward wyodrębniła trzy podstawowe techniki:
 - Technika jednostkowa lub małych partii
 - Technika wielkoseryjna lub masowa
 - Technika ciągła



Wyniki badań J.Woodward

- Dwie skrajne techniki przypominają organizację według systemu 4, natomiast środkowa według systemu 1
- Organizacje z techniką wielkoseryjną posiadają wyższy poziom specjalizacji
- Powodzenie organizacji wiąże się z zakresem, w jakim te stosują się do typowego wzorca; np. organizacje stosujące procesy ciągłe im bardziej przypominają system 4, tym są bardziej skuteczne



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Otoczenie

T.Burns i G.M.Stalker wyróżnili dwa skrajne typy organizacji:

1. Mechanistyczna – podobna do modelu biurokratycznego albo systemu 1, najczęściej spotykana w stabilnym otoczeniu
2. Organiczna – bardzo elastyczny i nieformalny model organizacji, najczęściej spotykany w niestabilnym i nieprzewidywalnym otoczeniu



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Otoczenie

P.R.Lawrence i J.W.Lorsch wyróżnili dwa główne wymiary organizacji:

1. Zróżnicowanie – zakres, w jakim organizacja dzieli się na mniejsze jednostki
2. Integracja – zakres, w jakim jednostki organizacji muszą ze sobą współpracować w sposób skoordynowany



Rozmiary organizacji

- Jest to liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty
- Wyniki badań Uniwersytetu Aston:
 - Technika wpływa na zmienne strukturalne w małych firmach
 - Duże organizacje cechują się na ogół dużym stopniem specjalizacji i większą decentralizacją
 - Duże organizacje mają większą standaryzację procedur, większą liczbę reguł i przepisów



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Cykl życia organizacji

- Jest to sekwencja etapów, przez które przechodzi większość organizacji w trakcie wzrostu i dojrzewania.

Etapy rozwoju organizacji:

1. Narodziny organizacji – mechanistyczna, zdecentralizowana
2. Młodość organizacji – specjalizacja, stanowiska sztabowe
3. Wiek średni organizacji – koordynacja, formalizacja
4. Dojrzałość organizacji – system kontroli



Strategia a schemat organizacyjny

- Strategia na poziomie całego przedsiębiorstwa
 - Strategia jednego produktu – działy funkcjonalne, model mechanistyczny, dywersyfikacja zależna (to wysoki poziom koordynacji), dywersyfikacja niezależna (silny system hierarchicznego podporządkowania)
 - Podejście portfelowe – duża autonomia jednostek, decentralizacja decyzji, duża rozpiętość kierowania, duża koordynacja działań



Strategia a schemat organizacyjny

- Strategia na poziomie autonomicznej jednostki
 - Strategia obrońcy – schemat wysmukły, scentralizowany, mała rozpiętość kierowania, model biurokratyczny
 - Strategia poszukiwacza – struktura spłaszczona, zdecentralizowana, większa rozpiętość kierowania
 - Strategia analityka – schemat organizacyjny pośredni, stosowany schemat według systemu 2 lub 3,
 - Strategia biernej reakcji – jednostki nie są logicznie powiązane ze schematem organizacyjnym



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Podstawowe formy struktury organizacyjnej

- Struktura funkcjonalna – typu U
- Struktura konglomeratowa – typu H
- Struktura wielowydziałowa – typu M
- Struktura macierzowa
- Struktury hybrydowe



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Struktura funkcjonalna — oparta jest na funkcjonalnym podejściu do grupowania



Jarostaw

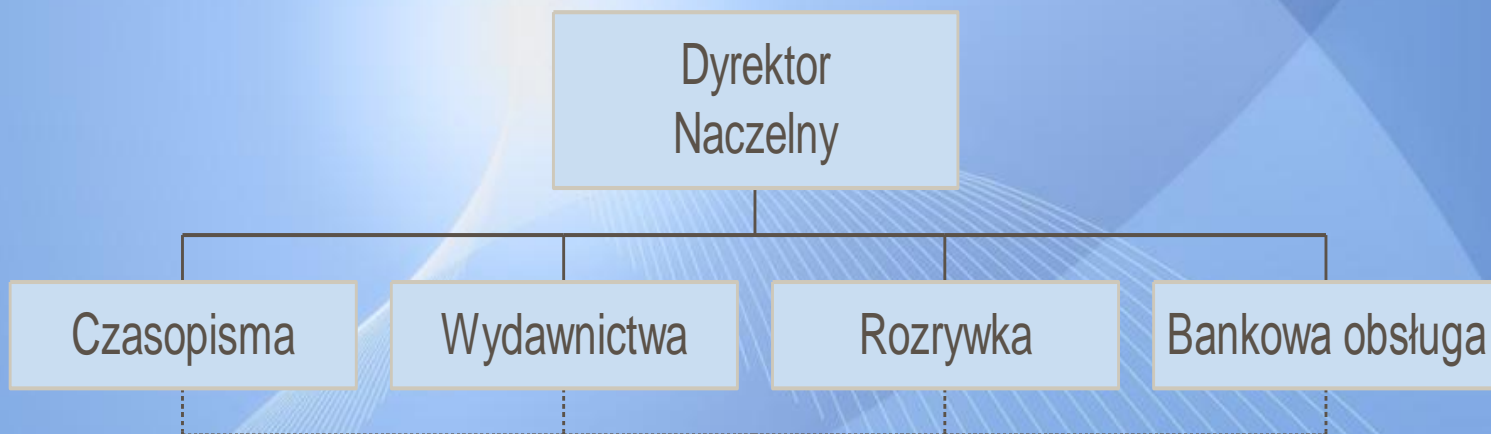
Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Struktura konglomeratowa –

wykorzystywana przez organizacje składające się z wielu nie powiązanych ze sobą jednostek



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Struktura wielowydziałowa – liczne

samodzielne jednostki w powiązanych ze sobą dziedzinach działają w ramach szerszego kontekstu organizacyjnego



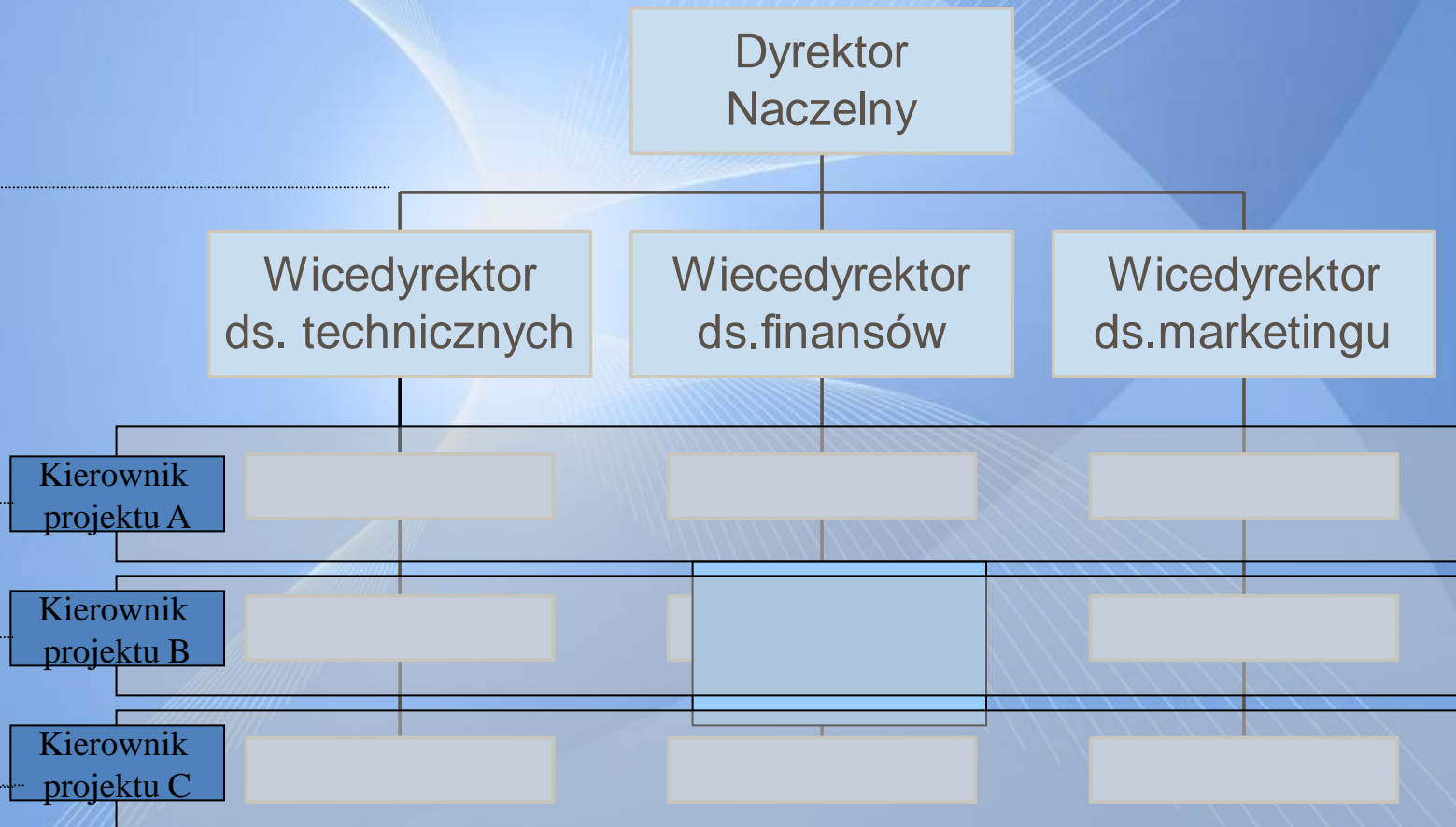
Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Struktura macierzowa – oparta jest na dwóch nakładających się kryteriach podziału na wydziały



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Zalety i wady struktury macierzowej

- **Zalety**
 - Sprzyja elastyczności
 - Silna motywacja i zaangażowanie pracowników
 - Możliwość pozyskiwania nowych umiejętności
 - Pełne wykorzystanie zasobów ludzkich
 - Lepsza współpraca pomiędzy pracownikami
 - Użyteczne narzędzie decentralizacji
- **Wady** – niepewność co do relacji podporządkowania, problem dynamiki zachowań grupowych, słaba koordynacja



Nowe formy w tworzeniu struktury organizacji

- Organizacja zespołowa – podejście do tworzenia struktury niemal wyłącznie opierającej się na zespołach projektowych, z niewielkim zakresem hierarchii funkcjonalnej lub w ogóle bez niej
- Organizacja wirtualna – podejście do tworzenia schematu organizacji, która nie ma w ogóle formalnej struktury lub ma ją w niewielkim stopniu
- Organizacja ucząca się – podejście polegające na nadawaniu organizacji takiej struktury, że funkcjonuje tak, aby ułatwić wszystkim pracownikom permanentne zdobywanie wiedzy i osobisty rozwój



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Pytania i zadanie kontrolne

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

- Pytania przeglądowe – s. 305
- Przykład końcowy – s. 307



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl

