



# ORGANIZOWANIE DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

---

**Organizacja i Zarządzanie**

Wykład 12

dr Adam Salomon

Katedra Transportu i Logistyki,

Wydział Nawigacyjny Uniwersytetu Morskiego w Gdyni

**„robić to, co się robi,  
zanim się coś zrobi,  
tak żeby wszystko się nie pomieszało,  
kiedy się to robi”**

*(wg Kubusia Puchatka)*

**To jedna z możliwych  
definicji organizowania**

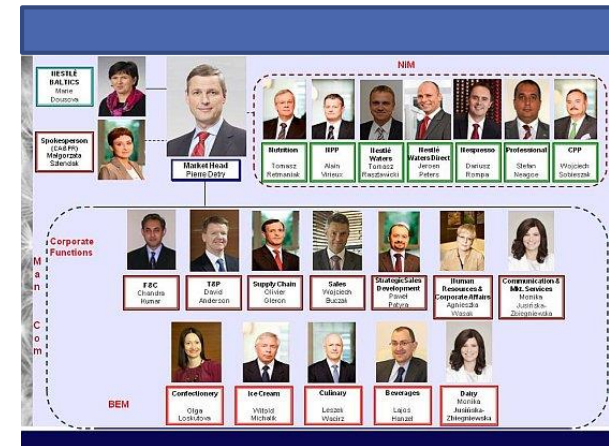


# Organizowanie

- **Organizowanie** jest procesem tworzenia takiego układu ludzi i innych zasobów, które umożliwiłoby współpracę zmierzającą do osiągnięcia wspólnego celu.
- Proces ten pozwala ustalić, **kto co powinien robić, kto kogo nadzoruje** oraz jakie są **wzajemne relacje między poszczególnymi ludźmi i częściami organizacji**.
- Wskutek organizowania powstaje **struktura organizacyjna**.



# Struktura organizacyjna



- **Struktura organizacyjna** to układ elementów tworzących pewną całość (organizację) i ich **wzajemnych relacji**, które służą integracji celów i zadań organizacji wynikających ze strategii i technologii procesów wykonawczych z ludźmi i sposobami oddziaływania na nich podczas pracy.

# *Elementy struktury organizacyjnej*

- Do podstawowych **elementów** struktury organizacyjnej zalicza się: **stanowisko pracy, komórki organizacyjne** (liniowe, sztabowe i pomocnicze) oraz **szczeble zarządzania**.
- Natomiast podstawowe **relacje** zachodzące między nimi, określane mianem **więzi organizacyjnych**, to: więź **służbowa**, więź **funkcjonalna**, więź **techniczna** oraz więź **informacyjna**.

# Stanowisko pracy

- **Stanowisko pracy** obejmuje **miejsce** zajmowane przez **pracownika** w danej organizacji wraz z całym niezbędnym **wyposażeniem** potrzebnym do właściwego wykonywania przydzielonych mu zadań.
- Składają się na nie: **zadania, pracownik, narzędzia, informacje, finanse, obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność.**
- Ze względu na charakter wykonywanych działań stanowiska pracy mogą podlegać różnym klasyfikacjom.
- Najczęściej dzieli się je na **stanowiska robotnicze (produkcyjne)** i **administracyjne**, w tym **kierownicze i sztabowe.**



# ***Komórka organizacyjna***

- **Komórka organizacyjna** to zespół stanowisk pracy znajdujących się pod wspólnym, jednolitym kierownictwem, realizujących podobne funkcje.
- Klasyfikuje się je ze względu na rolę, to jest sposób przyczyniania się do osiągnięcia celów organizacji. W tym kontekście komórki organizacyjne dzieli się na: **liniowe**, **sztabowe** i **pomocnicze**.
- W zależności od **rodzaju prowadzonej przez organizację działalności** poszczególne komórki mają charakter liniowy, sztabowy lub pomocniczy.
- Inna typologia dzieli komórki organizacyjne ze względu na **miejsce w strukturze organizacji** i wyróżnia między innymi: **komórki niższych szczebli** (sekcje, zespoły, pracownie, brygady) i **komórki nadrzędne** (działy, wydziały, ośrodki).

# Szczebel zarządzania

- **Szczebel zarządzania** to określony poziom w strukturze organizacyjnej, który grupuje komórki organizacyjne podlegające **równorzędnym kierownikom** o podobnym zakresie zadań, uprawnień i odpowiedzialności.
- Najczęściej szczeble zarządzania dzieli się na trzy kategorie: **najwyższy (naczelny), średni i niższy.**





# Więzi organizacyjne (1/2)

- **Więź służbowa** (liniowa, hierarchiczna) dotyczy **rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych** i wyraża **relacje nadrzędności i podporządkowania**. Jest to więź pionowa, łącząca przełożonego z podwładnym, zgodna z **zasadą jedności rozkazodawstwa** (każdy pracownik ma tylko jednego przełożonego, który wydaje mu polecenia, instrukcje i zakazy, podejmuje decyzje, podaje sugestie).
- **Więź funkcjonalna** (doradcza) dotyczy **zróźnicowania kompetencji zawodowych** (wiedzy i umiejętności pracowników) i wyraża się w świadczeniu usług doradczych pomiędzy specjalistami z różnych dziedzin. Więź ta łączy stanowiska pracy znajdujące się w różnych komórkach organizacyjnych i (lub) na innych szczeblach. Może mieć ona charakter **funkcjonalno-hierarchiczny** lub **funkcjonalno-wspomagający**.

## Więzi organizacyjne (2/2)

- **Więź techniczna** (współpracy) dotyczy **podziału pracy** i wyraża zależności między jednostkami biorącymi udział w **jednym procesie technologicznym** lub **jednym zespole działań**. Jest to **więź pozioma**, która łączy stanowiska usytuowane na tym samym szczeblu i zamyka się w ramach komórki organizacyjnej.
- **Więź informacyjna** (pomostowa, most informacyjny, kładka Fayola) dotyczy **wymiany informacji** i nakłada na wszystkich uczestników organizacji **obowiązek wzajemnego przekazywania informacji**.

# ***Formalna i nieformalna struktura organizacji***

- **Formalna struktura organizacji** określa normatywny (podlegający normom) **porządek w organizacji** poprzez zbiór **obowiązujących dokumentów** (np. statut, instrukcje, regulaminy organizacyjne, procedury, zakresy zadań, karty stanowisk pracy). Często przedstawia się ją w postaci **schematu organizacyjnego**, czyli rysunku, który w uproszczony sposób ukazuje najważniejsze komórki organizacji i relacje, jakie między nimi zachodzą, w tym relacje podległości, współpracy i przepływu informacji.
- **Struktura nieformalna** określa **nieudokumentowane i oficjalnie nierozpoznane relacje** między członkami organizacji, które wyłaniają się z osobistych i grupowych potrzeb pracowników, przy czym mogą one przybrać postać stosunków: **nieformalnych, niesformalizowanych lub pozaformalnych**.

# *Statyczne i dynamiczne ujęcie struktury organizacyjnej*

- **Statyczne ujęcie struktury organizacyjnej** abstrahuje od czynnika czasu i przedstawia **rozmieszczenie przestrzenne** jej elementów oraz relacje zachodzące między nimi w **danej chwili**.
- **Dynamiczne ujęcie struktury organizacyjnej** uwzględnia **czynnik czasu** i dotyczy **sposobu uporządkowania procesów** składających się na funkcjonowanie i rozwój organizacji.

# *Funkcje struktury organizacyjnej*

- 1) **porządkowanie organizacji**, które pozwala zredukować niepewność i usprawnić procesy decyzyjne;
- 2) **koordynowanie pracy** ludzi i zespołów przy użyciu różnych środków;
- 3) zapewnienie **realizacji celów** organizacji, dzięki czemu struktura organizacyjna staje się **narzędziem zarządzania**.



# *Zasady tworzenia struktury organizacyjnej*

- 1) podział pracy** i związana z nim **specjalizacja**;
- 2) grupowanie stanowisk pracy**, to jest pracowników i zadań (departamentalizacja);
- ustalenie **relacji podporządkowania** (hierarchicznej zależności pomiędzy poszczególnymi stanowiskami pracy);
- 4) rozdzielenie uprawnień decyzyjnych** pomiędzy poszczególne stanowiska pracy (centralizacja czy decentralizacja władzy);
- 5) koordynacja czynności** pomiędzy stanowiskami pracy, to jest integracja różnych działań w zwartą całość;
- 6) formalizacja działań**, czyli określenie reguł działania organizacji w postaci przepisów.

# ***Podział pracy i specjalizacja***

- **Podział pracy** oznacza **rozkładanie złożonego zadania (działania) na części**, w wyniku czego dany pracownik ponosi odpowiedzialność za fragment tego zadania, a nie za jego całość. Podział pracy może mieć charakter **ilościowy** lub **jakościowy**.
- Wynikiem jakościowego podziału pracy jest **specjalizacja**, która polega na wyznaczeniu danej osobie na ogół wąskiego lub ograniczonego zadania bądź czynności, aby mogła ona osiągnąć sprawność w jej wykonywaniu.

# *Zalety i wady specjalizacji*

## **Zalety:**

- zastosowanie rutynowej technologii,
- wykorzystanie wyspecjalizowanych urządzeń,
- pełne wykorzystanie specjalistycznych kwalifikacji zatrudnionych,
- skrócenie czasu przechodzenia z jednego zadania do drugiego,
- zwiększenie wydajności,
- szybkie osiągnięcie wprawy przez pracowników wykonujących proste zadania,
- szybkie przyuczenie do pracy na danym stanowisku.

## **Wady:**

- monotonia pracy wywołująca znużenie fizyczne i psychiczne pracowników,
- praca nie stanowi dla nich żadnego wyzwania, przez co obniża ich motywację i przyczynia się do wzrostu absencji oraz dużej fluktuacji personelu,
- despecjalizacja wykonawców polegająca na tym, że zadania stają się tak proste i rutynowe, iż nie wymagają właściwie żadnych kwalifikacji, co powoduje trudności w przekwalifikowaniu się pracowników i adaptacji do działalności innego typu,
- trudności w dostrzeżeniu przez szeregowych pracowników związku między wykonywaną przez nich pracą a celami organizacji.



# *Alternatywne wobec specjalizacji formy organizacji pracy*

- **Negatywnym skutkiem specjalizacji można i należy zapobiegać** poprzez działania ukierunkowane na warunki pracy i wzbudzanie motywacji pracowników.
- Do działań tych należą przede wszystkim **alternatywne wobec specjalizacji formy organizacji pracy**, takie jak:
  - 1) **rotacja zadań i stanowisk pracy;**
  - 2) **rozszerzenie pracy;**
  - 3) **wzbogacenie pracy;**
  - 4) **zespoły robocze (grupy autonomiczne);**
  - 5) **podejście od strony stanowiska pracy.**

# ***Departamentalizacja – grupowanie stanowisk pracy***

**Grupowanie stanowisk pracy (departamentalizacja)** polega na łączeniu podobnych czynności, które powstały w wyniku podziału pracy, w większe komórki organizacyjne zgodnie z pewnym logicznym układem, który określają **kryteria grupowania**.

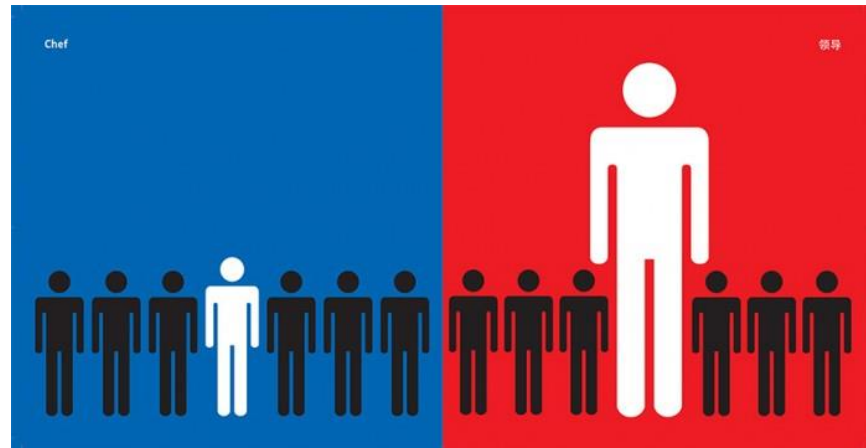
Do podstawowych zalicza się grupowanie według:

- 1) funkcji;**
- 2) produktu (wyrobu lub usługi);**
- 3) rynku i klientów;**
- 4) lokalizacji.**

# ***Ustalenie hierarchii (relacji podporządkowania)***

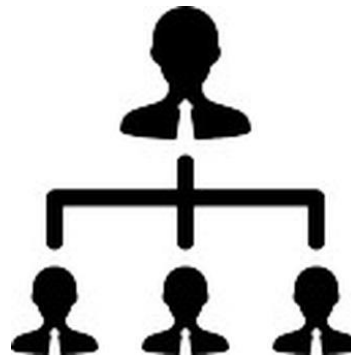
**Ustalenie hierarchii** wiąże się z takimi pojęciami, jak:

- 1) rozpiętość kierowania;**
- 2) zasięg kierowania;**
- 3) jedność rozkazodawstwa;**
- 4) reguła drogi służbowej (zasada skalarna).**



# ***Czynniki wpływające na rozpiętość kierowania***

- 1) kompetencje przełożonych i podwładnych;
- 2) fizyczne rozproszenie podwładnych;
- 3) zakres pracy kierownika innej niż nadzorcza;
- 4) stopień pożądanej interakcji;
- 5) zakres występowania standardowych procedur;
- 6) podobieństwo nadzorowanych zadań;
- 7) częstotliwość występowania nowych problemów;
- 8) preferencje przełożonych i podwładnych.

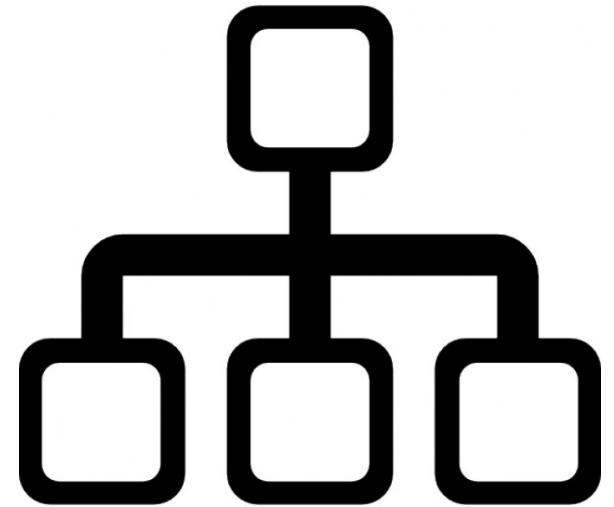


# *Rozdzielenie uprawnień decyzyjnych*

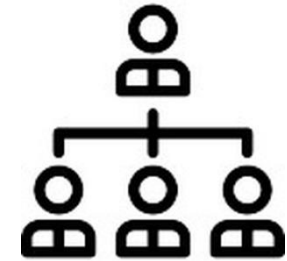
- **Centralizacja** to proces, który polega na **odbieraniu uprawnień decyzyjnych niższym szczeblom** i umiejscawianiu ich na szczeblach wyższych oraz **najwyższym**, innymi słowy to proces systematycznego **utrzymywania władzy** i autorytetu w rękach menedżerów **wyższego szczebla**.
- **Decentralizacja** zaś jest procesem **przekazywania uprawnień** do podejmowania decyzji w **dół hierarchii** organizacyjnej, czyli procesem systematycznego **delegowania władzy** i autorytetu w kierunku menedżerów **średniego i niższego szczebla**.
- Są to dwie **dopełniające się cechy**. **Im mniejsza centralizacja, tym większa decentralizacja**, i odwrotnie.

# ***Czynniki wpływające na zakres centralizacji/decentralizacji***

- 1) wielkość organizacji;
- 2) otoczenie;
- 3) technologia;
- 4) tradycja;
- 5) charakter podejmowanych decyzji;
- 6) poziom kwalifikacji pracowników;
- 7) zwartość terytorialna.



# Koordinacja działań



- **Koordinacja** oznacza zintegrowanie **miejsca**, **czasu** i **sposobu** realizacji poszczególnych działań w organizacji, które przyczyniają się do osiągnięcia wspólnego celu. To określony **sposób współpracy** różnych stanowisk organizacyjnych, zapewniający spójność i harmonię ich pracy.
- Zakres i stopień koordynacji zależy od **stopnia wzajemnej zależności** ludzi, którzy wykonują różne zadania na poszczególnych stanowiskach pracy.

# Formy współzależności

- **Współzależność sumująca się**, w której stopień współzależności jest najniższy. Stanowiska pracy, komórki czy jednostki organizacyjne charakteryzuje **dość wysoki stopień niezależności** przy wykonywaniu codziennych zadań oraz **niewielki zakres interakcji** z innymi stanowiskami, komórkami i jednostkami.
- **Współzależność sekwencyjna**, którą charakteryzuje umiarkowany, **jednostronny stopień współzależności** pomiędzy stanowiskami pracy, komórkami czy jednostkami organizacyjnymi. Działania jednego elementu stanowią nakłady dla innego, na podobieństwo kolejnych ogniw łańcucha.
- **Współzależność wzajemna**, którą charakteryzuje największy i **dwustronny stopień współzależności** pomiędzy stanowiskami pracy, komórkami czy jednostkami organizacyjnymi. Działania jednego elementu determinują, a jednocześnie są zależne od pracy innego elementu.



# *Mechanizmy koordynacji działań*

- hierarchia;
- reguły i procedury;
- stanowisko koordynatora (łącznika);
- zespół i grupa projektowa;
- struktury macierzowe.

Czasem zamiast poszukiwać i wdrażać skomplikowane mechanizmy koordynacji, warto **obniżyć wymagania koordynacyjne** poprzez: **zmniejszenie głębokości specjalizacji, delegowanie zadań i zwiększanie zakresu odpowiedzialności**, tworzenie tzw. **swobodnych zasobów**, do których mają dostęp uprawnione do tego osoby (działy), czy wprowadzanie **rozwiązań procesowych**.

# ***Formalizacja działań***

**Formalizacja** jest procesem utrwalenia struktury organizacyjnej poprzez **ustalenie wzorców zachowań ludzi** w organizacji za pomocą **przepisów, norm, zasad, ról i reguł**, które wspólnie tworzą **dokumentację organizacyjną**.

## **Cele formalizacji:**

- 1) zaprowadzenie ładu wewnętrznego;
- 2) zapewnienie pożądanego poziomu zgodności współdziałania poszczególnych elementów organizacji;
- 3) uzyskanie pożądanego poziomu pewności wyniku i sposobu działania;
- 4) zmniejszenie poziomu napięć między członkami organizacji;
- 5) zmniejszenie poczucia niepewności co do miejsca i roli człowieka w organizacji;
- 6) umożliwienie ustalenia i wycenienia wielkości wpływu poszczególnych członków organizacji na jej funkcjonowanie.

# *Czynniki wpływające na formalizację czynności*



- 1) otoczenie;
- 2) technologia;
- 3) wielkość organizacji;
- 4) zwartość terytorialna;
- 5) poziom kwalifikacji pracowników;
- 6) postawa pracowników.

# Cechy struktury organizacyjnej

Zasady budowy struktury organizacyjnej **odzwierciedlają jej cechy**. Ich układ pozwala na **wielowymiarową analizę organizacji**.

Do **cech** tych zalicza się:

- 1) **specjalizację** – stopień ograniczenia swobody uczestników w wyborze zadań i obowiązków organizacyjnych;
- 2) **standaryzację** – stopień ograniczenia dowolności działań przez niepisane zwyczaje i ujednolicone sposoby postępowania;
- 3) **konfigurację** – stopień zróżnicowania w pionie i poziomie ról i pozycji;
- 4) **centralizację (decentralizację)** – stopień skoncentrowania uprawnień do podejmowania decyzji na poszczególnych szczeblach hierarchii lub stopień autonomii poszczególnych szczebli w prowadzeniu działań;
- 5) **formalizację** – stopień ograniczenia dowolności podejmowanych działań przez przepisy;
- 6) **elastyczność** – możliwość szybkich zmian w strukturze organizacyjnej w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa i warunków otoczenia;
- 7) **sieciowość** – określa trwałość układu sieciowego oraz jego złożoność (liczbę partnerów sieci i ich pozycję).

# Czynniki strukturotwórcze

- Struktura organizacyjna jest wynikiem **wielokierunkowego** i mającego **różną intensywność** współdziałania **wielu czynników**, które często traktuje się jako uwarunkowania bądź przyczyny wywołujące zmiany jej budowy, a w związku z tym również jej cech.
- Zalicza się do nich:
  - 1) **czynniki zewnętrzne**, to jest otoczenie organizacji;
  - 2) **czynniki wewnętrzne**, w tym zwłaszcza: technologię, wielkość i wiek organizacji, tradycję i kulturę organizacyjną, władzę i poglądy kierownictwa oraz inne czynniki;
  - 3) **strategię organizacji**, jako czynnik szczególnego rodzaju.

# Zewnętrzne czynniki strukturotwórcze

**Wpływ otoczenia** wyraża się w wyborze **pożądanego stopnia elastyczności struktury organizacyjnej**. W zależności od charakteru otoczenia i jego wpływu na organizację wyróżnia się dwa skrajne stany struktury organizacyjnej:

- 1) organizację mechanistyczną (biurokrację)** – występuje zazwyczaj w **stabilnym otoczeniu**, w warunkach wolnych od niepewności, a strukturę organizacyjną cechuje duży stopień specjalizacji, sztywne stosunki hierarchiczne, znaczny stopień centralizacji i formalizacji.
- 2) organizację organiczną** – występuje w **otoczeniu niestabilnym i nieprzewidywalnym**, w którym ciągłe zmiany i niepewność zwykle dyktują znacznie wyższy poziom elastyczności, wobec czego strukturę organizacyjną cechuje niewielki stopień specjalizacji, współpraca w pionie i poziomie, duży stopień decentralizacji i mały formalizacji.

# ***Wewnętrzne czynniki strukturotwórcze***

- 1) Technologia** narzuca podział zadań i sposób koordynacji oraz określa wymagania stawiane uczestnikom organizacji, wpływa więc na dobór cech struktury organizacyjnej.
- 2) Im większa i starsza organizacja**, tym z reguły większa liczba komórek organizacyjnych i szczebli zarządzania, większa specjalizacja zadań i standaryzacja oraz większa potrzeba formalizacji działań i decentralizacji uprawnień decyzyjnych.
- 3) Ludzie z dużą potrzebą władzy** i usytuowani niżej w hierarchii organizacyjnej dążą do większej decentralizacji, podczas gdy ludzie usytuowani wyżej – do mniejszej.
- 4) Kontrola zewnętrzna** przeprowadzana przez różnego rodzaju organy do tego uprawnione wywołuje przede wszystkim wzrost formalizacji struktury organizacyjnej ze względu na chęć jak najściślejszego uregulowania i uporządkowania funkcjonowania organizacji.

# ***Strategia organizacji jako czynnik strukturotwórczy***

- **Strategia wpływa na strukturę organizacyjną**, a jednocześnie **struktura organizacyjna wpływa na strategię** organizacji.
- Zmiany w strategii przedsiębiorstwa poprzedzają zmiany w strukturze organizacji i prowadzą do nich. Wobec tego, z jednej strony, **strategię można traktować jako zmienną pośredniczącą** między stanami otoczenia a strukturą i podsystemem zarządzania przedsiębiorstwa, z drugiej zaś **strukturę organizacyjną postrzega się niekiedy jako zmienną pośredniczącą** między strategią a różnymi czynnikami wpływającymi na jej kształt.



# *Podsumowanie*

Poszczególne czynniki strukturotwórcze mają wpływ na budowę struktury organizacyjnej, zaś wynikający z niej układ cech pozwala ją klasyfikować do określonego typu.





**Dziękuję za uwagę.  
Zapraszam na kolejne zajęcia.**