

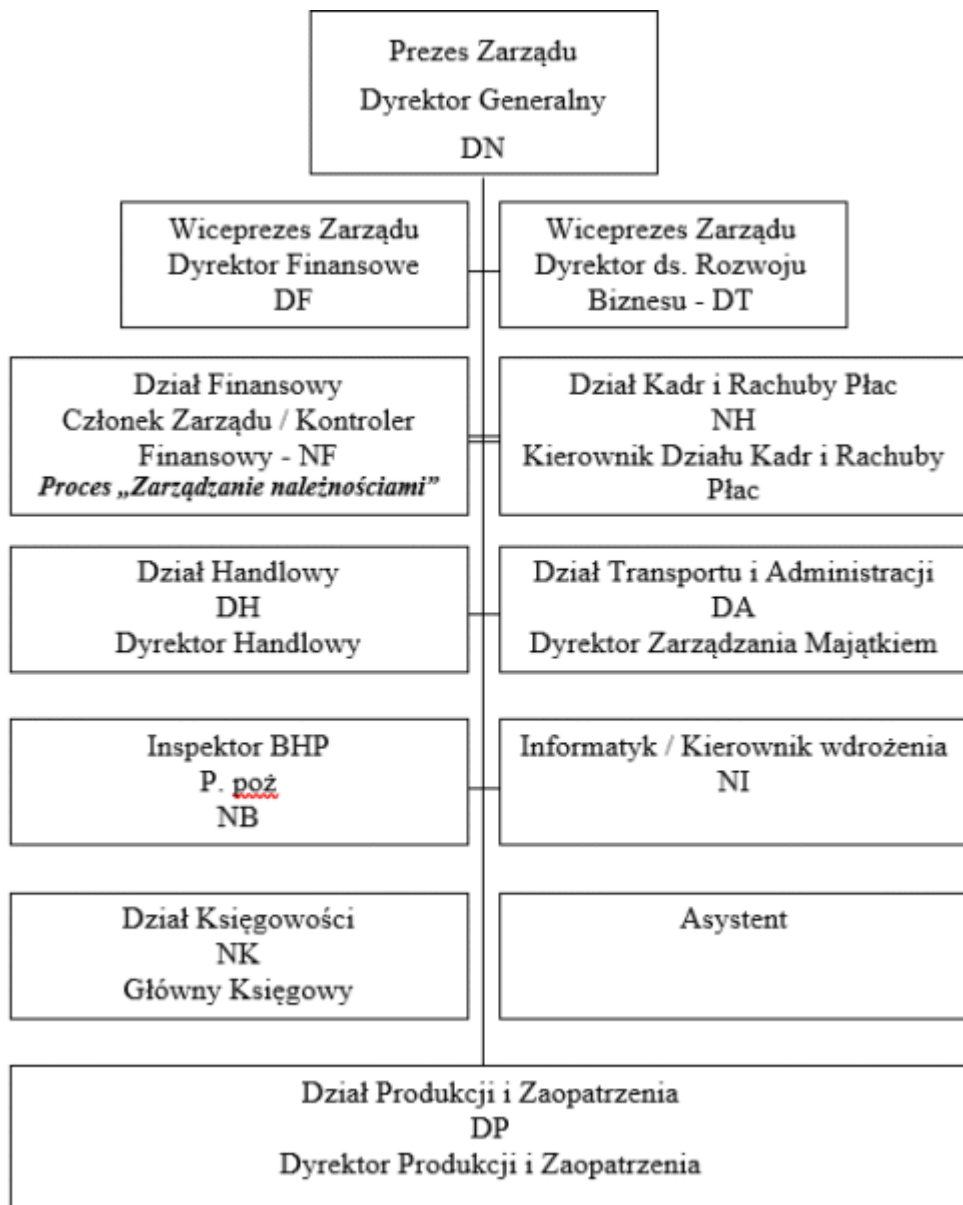
Analiza struktur organizacji KROSS

W strukturze liniowej mogą być utworzone przy naczelnym kierownictwie (prezesie, dyrektorze) tzw. komórki sztabowe (sztaby) i wówczas mamy do czynienia z liniowo-sztabową strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Tak właśnie jest w strukturze przedsiębiorstwa KROSS S.A. Komórki sztabowe są komórkami preparacyjnymi, doradczymi (z wyjątkiem trzech stanowisk, których dyrektorzy są jednocześnie członkami zarządu). Są one pozbawione prawa decyzji i nie ponoszą odpowiedzialności za funkcjonowanie żadnych pionów czy komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Służą jedynie kierownictwu radą i opracowują dla niego różne analizy, a nawet projekty decyzji. Poza naczelnym kierownictwem komórki typu sztabowego mogą występować także przy kierownikach niższych szczebli zarządzania, np. przy zastępcach dyrektora (dyrektorach sektorowych). Mogą to być komórki wielo- lub jednoosobowe.

Komórki sztabowe bardzo wzmacniają kierownictwo, wzbogacając je pogłębionymi analizami i projektami, co stwarza warunki do podejmowania przez nie racjonalnych decyzji. Zwraca się jednak uwagę na powstające często napięcia pomiędzy komórkami sztabowymi a liniowymi. Częstymi przyczynami tego jest żądanie przez komórki sztabowe od komórek liniowych różnych planów i sprawozdań, a także to, że komórki sztabowe stanowią dodatkowy kanał informacyjny dla kierownictwa przedsiębiorstwa o efektywności pracy komórek liniowych. Ze względu na dążność do „odchudzania” struktur organizacyjnych oraz konieczność obniżania kosztów występuje tendencja do ograniczania w przedsiębiorstwach komórek sztabowych.

Podstawowy schemat organizacyjny firmy jest przedstawiony na rysunku 4.

Rysunek 4. Schemat organizacyjny KROSS S.A.



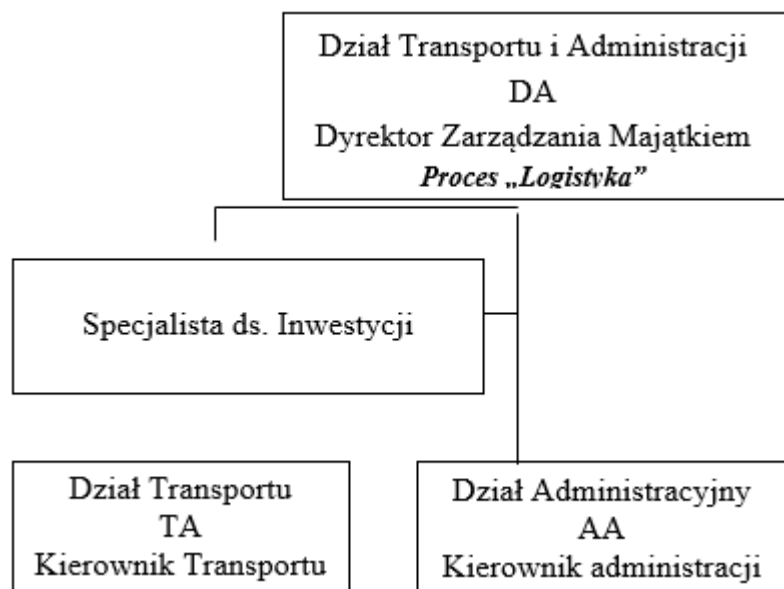
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

Struktura przedsiębiorstwa została przedstawiona na rysunku 4. Uwidacznia on więzi łączące poszczególne działy, ich pracowników i kierowników. Rozpiętość kierowania wydaje się dostosowana do potrzeb przedsiębiorstwa działającego na rynku polskim w latach 90-tych.

Rysunek 4 pokazuje liniowo-sztabową firmę KROSS z występującymi w niej przy dyrektorskim naczelnym i dyrektorach sektorowych komórkami typu sztabowego – dyrektorze finansowym, dyrektorze ds. rozwoju, dyrektorze handlowym, dyrektorze zarządzania majątkiem, dyrektorze produkcji i zaopatrzenia,

kierownikiem działu kadr, kierownikiem wdrożenia, inspektorem BHP, asystencie i głównym księgowym.

Rysunek 5. Schemat organizacyjny Działu Transportu i Administracji



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

Analizowana struktura firmy KROSS jest typową strukturą sztabowo-liniową. W tym przedsiębiorstwie obowiązuje zasada jednoosobowego kierownictwa, zgodnie z którą – komórką organizacyjną kieruje kierownik, a każdy pracownik podlega bezpośrednio jednemu przełożonemu. Od niego otrzymuje polecenia służbowe i jest przed nim odpowiedzialny za wykonanie powierzonych mu zadań. W przypadku, gdy pracownik otrzymał polecenie służbowe nie od bezpośredniego przełożonego; lecz od przełożonego wyższego szczebla; powinien wykonać polecenie, zawiadamiając o tym bezpośredniego przełożonego – jeśli jest to możliwe – przed wykonaniem zadania lub po jego powrocie. Stosowanie poleceń przez przełożonych wyższego szczebla powinno mieć miejsce w wyjątkowych i uzasadnionych przypadkach. W przedsiębiorstwie KROSS następuje rozdzielenie kompetencji decyzyjnych od kompetencji fachowych.

W firmie KROSS stanowiska sztabowe realizują zadania koordynujące w określonym obszarze przedsiębiorstwa, to jednak nie ponoszą przy tym odpowiedzialności o charakterze operacyjnym.

Stanowiska sztabowe nie mają z reguły uprawnień o charakterze służbowym, ale posiadają uprawnienia w zakresie formułowania specjalistycznych zaleceń i są uprawnione do wyrażania akceptacji w przypadku większych przedsięwzięć komórek liniowych.

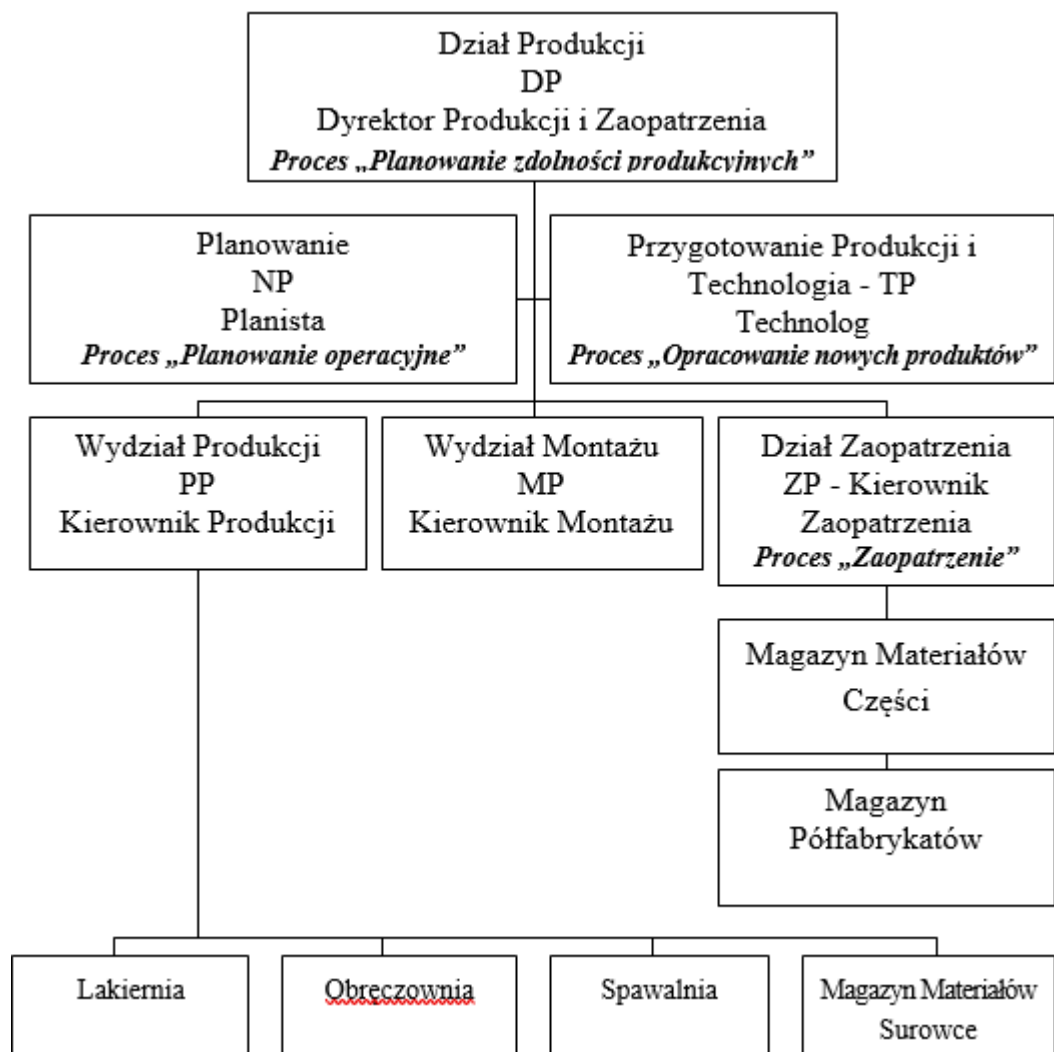
Występuje tu zasada jedności rozkazodawstwa. Dodatkową istotną cechą jest stworzenie specjalistycznego wsparcia dla zarządzania poprzez stworzenie komórek sztabowych. Menedżer podejmuje decyzje i odpowiada za funkcjonowanie organizacji, natomiast komórka sztabowa m.in.: zbiera informacje, przygotowuje decyzje, daje rekomendacje, prowadzi prace prognostyczne.

W strukturze firmy KROSS komórka sztabowa jest ułożona przy najwyższym kierownictwie organizacji.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa wielokrotnie ulegała przeobrażeniom. W ramach struktury organizacyjnej spółki KROSS znajdowały się trzy zakłady operacyjne, wszystkie związane z produkcją: w Przasznyszu, Przemyślu i Grudziądzu. Żaden z tych zakładów operacyjnych nie funkcjonował jako niezależna jednostka działająca na własny rachunek. Oprócz trzech zakładów operacyjnych KROSS posiadał jednostki transportowe, handlowe, projektowe, konserwacji i produkcji części zamiennych, warsztaty. Jednostki te są włączone w strukturę Spółki.

Od 1990 do 1994 roku liczba pracowników w KROSS S.A. wzrosła o około 30%. Zatrudnienie wynosiło wówczas 422 osoby, w tym 319 pracowało w Przasznyszu, 59 w Przemyślu i 44 w Grudziądzu.

Rysunek 6. Schemat organizacyjny Działu Produkcji i Zaopatrzenia firmy KROSS



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

Stanowiska pracy są grupowane wg funkcji organizacji, według klientów i według lokalizacji. W przedsiębiorstwie, grupowanie funkcjonalne wykorzystane jest w poszczególnych działach organizacji: księgowości, kadr, administracyjno-gospodarczych, kontroli i reklamacji, usług. Grupowanie funkcjonalne pozwala na możliwość przyjęcia do pracy eksperta z danej dziedziny. Także

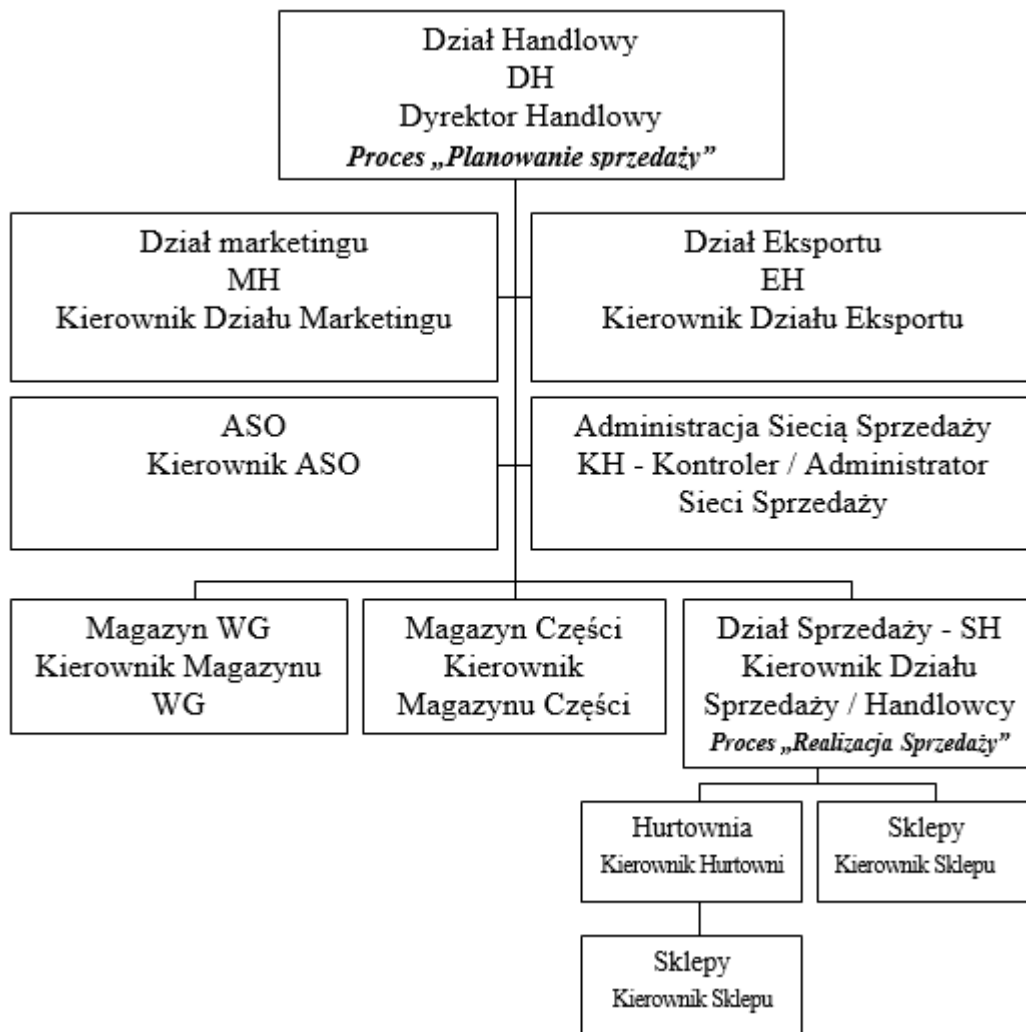
kierownik z danego działu ma łatwiejszy nadzór nad wykonywaną pracą swoich podwładnych i łatwiejszą możliwość koordynacji czynności wewnątrz każdego działu. Jako wadę tego grupowania można zauważyć, że pracownicy poszczególnych działów za bardzo zajmują się pojedynczymi sprawami, nie biorąc pod uwagę rozwoju całej organizacji. W przedsiębiorstwie KROSS jest

niewiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest duża, a komórki organizacyjne są – świadczy to o tym, że jest to struktura płaska. Zaletą struktury płaskiej jest duża samodzielność pracowników, wadą zaś może być to, że pracownik, który nie jest odpowiednio przygotowany do podejmowania decyzji, może podejmować działania nie zawsze zgodne z celami organizacji.

Obok grupowania stanowisk pracy występuje też specjalizacja stanowisk pracy, czyli pewien sposób podziału pracy. W poszczególnych komórkach organizacyjnych pracuje więcej niż jedna osoba, więc zadania są odpowiednio przydzielone. Każdy pracownik ponosi odpowiedzialność za wykonanie pewnej części powierzonych mu czynności, a nie za całość zadania, przed swoim kierownikiem.

W celu efektywniejszego działania KROSS przeprowadza się szkolenia wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz. Szkolenia trwają przeważnie od jednego do siedmiu dni i kończą się egzaminem końcowym. Dział Kadr i Rachub Kadr zajmuje się organizacją szkoleń, doksztalcaniem i doskonaleniem pracowników KROSS oraz kadry kierowniczej, czyli jest odpowiedzialny za przeprowadzenie kursów dla listonoszy i asystentów.

Rysunek 7. Schemat organizacyjny Działu Handlowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

W firmie KROSS znajdują się mechanizmy spajające pomocne w procesie integrowania działań różnych komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Prawie każdy z poszczególnych działów posiada jednostkę organizacyjną, która zajmuje się działalnością koordynacyjną np.:

- Dział Księgowości – nadzoruje i koordynuje sprawozdawczość rzeczową w podległych jednostkach;
- Dział Handlowy – nadzoruje i koordynuje sprzedaż na terenie kraju;
- Dział Produkcji i Zaopatrzenia – koordynuje prace związane z przyjmowaniem i rozliczaniem dostaw materiałowych;
- Wieloosobowe Stanowisko ds. Informatyki i Wdrożeń –

koordynacja czynności wchodzących między innymi w zakres: informatycznego oprzyrządowania służb oraz usług, prawidłowego wykorzystania systemów informatycznych;

Funkcjonowanie i komunikacja w firmie jest sprawniejsze dzięki systemowi technicznemu, który składa się z takich czynników jak np. oprogramowania i sprzęt komputerowy, inwestycje kapitałowe potrzebne do wypełniania celów przedsiębiorstwa. Poszczególne działy w organizacji są wyposażone w odpowiednie oprogramowania komputerowe, dzięki temu praca jest efektywniejsza.

KROSS sp. z o.o. nie ma w pełni struktury doskonałej, gdyż nie uwzględnia wiele ważnych wymogów. Często potrzeby pracowników są odstawiane na drugi plan, ponieważ ważniejsze są sprawy związane z działalnością przedsiębiorstwa. Nie ma jeszcze przeświadczenia, że pracownicy odgrywają dużą rolę w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zdarza się, że poszczególne działy czy zespoły, nie potrafią współpracować ze sobą, co prowadzi do wielu nieporozumień, a nawet konfliktów. Wadą jej są możliwe konflikty między komórkami liniowymi a sztabowymi. I tak, w przypadku powodzenia komórka liniowa sobie przepisuje sukces, natomiast w przypadku porażki za zaistniałą sytuację wini komórki sztabowe. Komórka sztabowa często zarzuca komórkom liniowym, że nie umieją wykorzystać ich rekomendacji.

Wydaje się jednak, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa sprawdza się, czego dowodem jest pierwsze miejsce na polskim rynku. Kierownictwo przewiduje jeszcze lepsze wyniki w przyszłym roku, po wprowadzeniu nowej struktury organizacyjnej, ma więc świadomość dużego jej znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.