

Centralizacja i decentralizacja decyzji i odpowiedzialności

Bardzo ważnym elementem konstrukcyjnym struktury organizacyjnej jest określenie układu władzy w organizacji. Problemy, przed którymi stają menedżerowie w związku z rozkładem władzy w organizacji, to delegowanie władzy i decentralizacja[1].

Delegowanie władzy, jest to proces, w toku którego menedżer powierza innym część swoich obowiązków i uprawnień.

Decentralizacją nazywamy proces przekazywania uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii organizacyjnej, natomiast centralizacja polega na odbieraniu uprawnień niższym szczeblom i umiejscawianiu ich na szczeblach wyższych i najwyższym. Koncepcje centralizacji i decentralizacji odnoszą się więc do zakresu przekazywania władzy na niższe szczeble lub jej zachowania na szczycie organizacji. Terminologia ta wywodzi się z patrzenia na organizację jako na szereg koncentrycznych kół[2]. Naczelnym kierownikiem organizacji znajduje się w samym środku, a od niego rozchodzi się „siatka” władzy, im większą ilość władzy deleguje się w organizacji, tym bardziej jest ona zdecentralizowana.

W literaturze przedmiotu[3] przedstawiane są przedstawia różne sposoby postrzegania centralizacji. Autorzy odnoszą centralizację do spraw kierowniczych, władzy, decyzji, ideologii, celów, strategii. Centralizacja dotyczy głównie procesów, relacji, cech, zdarzeń.

Mieczysław Przybyła przedstawia koncepcję pomiaru centralizacji, która polega na dokonaniu określenia siły centralizacji poprzez poznanie decyzji i sposobu ich rozmieszczenia między szczeblami struktury. Główny ciężar

decydowania przypada na drugi szczebel struktury organizacyjnej. Spośród dwóch decyzji podejmowanych na tym samym szczeblu, ta powinna być bardziej zdecentralizowana, która jest mniej ważna. Przedsiębiorstwo o niższym zatrudnieniu, wykazuje większą skłonność do podejmowania mniej ważnych decyzji na wyższym szczeblu.

Decentralizacja jest przydatna tylko w takim stopniu, w jakim przyczynia się do sprawnego realizowania celów organizacji. Przy ustalaniu właściwego stopnia decentralizacji zazwyczaj uwzględnia się^[4]:

- wpływ otoczenia gospodarczego danej organizacji,
- wielkość i tempo wzrostu organizacji,
- cechy organizacji, takie jak preferencje naczelnego kierownictwa, kultura organizacji, umiejętności kierowników niższego szczebla.

Struktura scentralizowana ma zarówno zalety, jak i wady^[5]. Do zalet centralizacji należy podejmowanie decyzji na podstawie kryteriów wyprowadzanych z celów i interesów organizacji jako całości, ściślejsza koordynacja funkcjonowania poszczególnych podsystemów i elementów składowych organizacji oraz możliwość zapewnienia jednolitości ich działania. Oderwanie miejsc podejmowania decyzji od miejsca ich realizacji pociąga jednak za sobą szereg ujemnych konsekwencji, jak zubożenie treści pracy kierowników niższych szczebli i wykonawców. Wad tych można uniknąć, delegując szereg uprawnień na niższe szczeble, czyli zwiększając stopień decentralizacji. Dochodzi wtedy do obniżenia kosztów podejmowania decyzji oraz podniesienia stopnia ich trafności.

Lepiej wykorzystany zostaje potencjał, taki jak kwalifikacje, a ponadto powstaje nowe dodatkowe źródło motywacji uczestników organizacji. W organizacji zdecentralizowanej dochodzi jednak do dezintegracji, utrudnienia koordynacji i unifikacji działań różnych podsystemów oraz elementów składowych organizacji.

Marcin Bielski[6] podaje czynniki sprzyjające centralizacji i decentralizacji. Do czynników sprzyjających centralizacji należą:

- małe rozmiary organizacji,
- zwartość terytorialną,
- względnie stabilne i mało złożone otoczenie,
- funkcjonalny podział pracy i duża zależność między elementami składowymi organizacji,
- technologia oparta na długich łańcuchach powiązań między stanowiskami,
- niski poziom kwalifikacji uczestników organizacji,
- dobry system informacyjny.

Decentralizacji sprzyjają takie czynniki jak:

- duże rozmiary organizacji,
- działanie na dużym obszarze geograficznym i rozproszeniu terytorialnym,
- zmienne otoczenie wymagające zróżnicowanej struktury i szybkiej reakcji,
- przedmiotowy podział władzy,
- nierutynowa technologia,
- wysokie kwalifikacje,
- dobry system informacyjny.

Marcin Bielski zauważa, że ostatni wymieniony składnik, czyli dobry system informacyjny, występuje zarówno w czynnikach sprzyjających centralizacji, jak i decentralizacji.

Decentralizacja jest efektywna tylko wtedy[7], gdy kwalifikacje kierowników i pracowników kształtują się na poziomie umożliwiającym podejmowanie racjonalnych decyzji, istnieje spójny system planowania dla całej organizacji i jej części oraz sytuacja finansowa jednostki organizacyjnej jest uzależniona od osiągniętych wyników ekonomicznych.

Stopień centralizacji – decentralizacji jest wyrazem opinii kierownictwa najwyższego szczebla o posiadanej kadrze.

Decentralizacja jest wyrazem zaufania do umiejętności i chęci korzystnego dla organizacji działania kierowników niższego szczebla i pracowników wykonawczych. Centralizacja wynika z przekonania o braku tych cech u uczestników organizacji, co stwarza dodatkowy nacisk na nasilenie ich kontroli.

Należy pamiętać jednak o tym, że bardzo rzadko można powiedzieć, że dane przedsiębiorstwo jest scentralizowane, a inne zdecentralizowane. Firma powinna mieć względnie scentralizowane jedne funkcje, a drugie względnie zdecentralizowane. W rzeczywistości nie istnieje doskonała centralizacja bądź doskonała decentralizacja, a każda organizacja musi się dostosować do jakiegoś pośredniego systemu. Jeżeli pracownicy sztabowi mieszczą się wysoko w strukturze i podlegają bezpośrednio górze, firma jest prawdopodobnie dość scentralizowana. Jeżeli zaś sztabowi i funkcjonalni specjaliści umieszczeni są w niższej hierarchii, organizacja jest przypuszczalnie względnie zdecentralizowana. Kiedy koniunktura słabnie, konkurencja się umacnia, a zyski maleją, organizacje mają tendencje do centralizacji. Gdy rynek się rozszerza, a przedsiębiorstwo chce to wykorzystać, tendencje wzrostowe wykazuje decentralizacja.

Bardzo ważnym zadaniem kierownictwa jest znalezienie najlepszego rozwiązania dla konkretnej organizacji. Należy również zwrócić uwagę na to, że niektóre decyzje czy też uprawnienia powinny być scentralizowane, a inne zdecentralizowane. Aby organizacja przynosiła jak największe korzyści, należy znaleźć pośredni system pomiędzy centralizacją a decentralizacją, który będzie maksymalizował zyski, a minimalizował straty przedsiębiorstwa.

[1] R W. Griffin, op.cit, s. 347.

[2] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit, s. 271.

[3] M. Przybyła, op. cit., s. 101-106.

[4] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit, s. 272.

[5] M. Bielski, op. cit., s. 194-199.

[6] Tamże, s. 198.

[7] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op. cit., s. 361.

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.

Więzi organizacyjne

Struktury organizacyjne są bardzo zróżnicowane, co jest zrozumiałe, gdyż bardzo zróżnicowane są same przedsiębiorstwa i to pod wieloma względami. Ponadto funkcjonują one w różnych warunkach zewnętrznych i wewnętrznych oraz realizują różne strategie rozwojowe.

Można wyróżnić następujące zasady tworzenia struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa[1]:

- Zasada jedności kierownictwa. Oznacza ona, że każdy pracownik powinien mieć tylko jednego bezpośredniego przełożonego, który ma prawo wydawania mu poleceń i wobec którego jest on służbowo odpowiedzialny.
- Służebność struktury organizacyjnej w stosunku do celów i zadań przedsiębiorstwa. Konsekwencją tej zasady jest odmienność struktur w różnych przedsiębiorstwach oraz konieczność wprowadzania zmian w strukturze, gdy wystąpią istotne przekształcenia w celach i zadaniach przedsiębiorstwa. Występuje szczególnie duża zależność struktury organizacyjnej od strategii realizowanej przez przedsiębiorstwo, choć wskazuje się również na zależność

odwrotną.

- Uwzględnianie w strukturze organizacyjnej charakteru i specyficznych cech działalności przedsiębiorstwa. Nie jest możliwe opracowanie jednolitych struktur dla wszystkich przedsiębiorstw. Mogą to być co najwyżej struktury typowe, które należy dostosować do potrzeb każdego z nich.
- Zależność stopnia rozbudowy struktury organizacyjnej (wyrażającej się przede wszystkim w liczbie poziomów zarządzania) od wielkości przedsiębiorstwa. Im większe jest przedsiębiorstwo, tym na ogół bardziej rozbudowana jest jego struktura organizacyjna. Doświadczenie uczy, że nadmierna rozbudowa struktury organizacyjnej jest niekorzystna dla przedsiębiorstwa, gdyż utrudnia przebieg informacji w górę i decyzji w dół, nadmiernie dzieli kompetencje decyzyjne i sprzyja zjawisku biurokratyzacji. Ponadto utrzymanie dużego aparatu administracyjnego jest kosztowne.
- Optymalna rozpiętość i zasięg kierowania. Rozpiętość tę mierzy się liczbą osób lub komórek organizacyjnych formalnie bezpośrednio podporządkowanych jednemu kierownikowi. Zasięg kierowania to liczba wszystkich podwładnych „podlegających bezpośrednio i pośrednio danemu kierownikowi. Kierownikowi, któremu podlega zbyt dużo komórek i zbyt dużo osób, bardzo trudno jest spełniać należycie wszystkie funkcje zarządzania, a szczególnie nadzoru. Jeżeli zaś jest mu podporządkowana mała liczba kierowników komórek niższych szczebli, to jego zakres obowiązków może być za mały, a niepotrzebnie wydłuża się droga zarządzania. Prowadzi to do wysmukłych struktur organizacyjnych, co ma określone ujemne konsekwencje. Albowiem im więcej jest w przedsiębiorstwie szczebli organizacyjnych, tym występuje większy opór przed ewentualnymi zmianami w strukturze organizacyjnej. I choć istnieją kryteria, którymi należy się kierować przy wyznaczaniu rozpiętości kierowania, to jednak nie jest możliwe ustalenie norm,

które by miały szersze praktyczne zastosowanie w tworzeniu struktur organizacyjnych. Przez lata w polskich państwowych przedsiębiorstwach występowała tendencja do zmniejszania rozpiętości kierowania, czego przyczyna leżała w systemie wynagrodzeń i prestiżu pracy kierowniczej. W literaturze[2] poddaje się ostrej krytyce nadmiernie rozbudowane, „rozdęte”, wielopoziomowe, wysmukłe struktury organizacyjne przedsiębiorstw, podkreślając powodowanie przez nie ich nieelastyczność i osłabienie innowacyjności. Obecnie w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych obserwuje się silną tendencję odwrotną: płaskich struktur organizacyjnych, które zmniejszają odległość między najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa a jego najniżej usytuowanymi komórkami organizacyjnymi. Skracą się również drogi przepływu informacji z góry w dół i z dołu w górę, co ma korzystny wpływ na sprawność organizacyjną, a zwłaszcza na elastyczność przedsiębiorstwa, na szybkość reagowania na zmiany. Obniża także koszty jego funkcjonowania.

- Współzależność zakresu zadań, kompetencji i odpowiedzialności komórek organizacyjnych i osób. Im większe zadania (zakres obowiązków, czynności) ma spełniać komórka czy osoba, tym szersze należy jej przyznać kompetencje (uprawnienia) i tym bardziej wzrasta zakres jej odpowiedzialności. Zbyt wąskie kompetencje określonej komórki organizacyjnej (osoby) mogą być przeszkodą w realizacji postawionych przed nią zadań. Istotną sprawą przy tworzeniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest jasność w określaniu kompetencji poszczególnych komórek.
- Umiejętność łączenia sprzecznych zasad centralizacji i decentralizacji decyzji. Centralizuje się przede wszystkim decyzje typu strategicznego, a decentralizuje decyzje typu taktycznego i operacyjnego. Jest to szczególnie ważne w dużych, wielozakładowych przedsiębiorstwach i w koncernach. Wyraża się nieraz, że

to co może być rozstrzygnięte na niższym szczeblu organizacji, nie powinno być rozstrzygane na szczeblu wyższym. Na ogół sądzi się, że w polskich przedsiębiorstwach stopień centralizacji decyzji jest za wysoki, co wynika z niedobrej tradycji gospodarki nakazowo-rozdzielczej.

- Elastyczność struktury organizacyjnej w stosunku do zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania. Elastyczność przedsiębiorstwa, w tym struktury organizacyjnej, ma współcześnie coraz większe znaczenie, gdyż działa ono w coraz bardziej niestabilnym i trudno przewidywalnym otoczeniu. Ocenia się, że elastyczność struktur z przyczyn historycznego uwarunkowania jest w polskich przedsiębiorstwach za mała, choć się korzystnie zmienia. Jednocześnie trzeba pamiętać, że niekorzystna jest również nadmierna elastyczność (płynność) struktur organizacyjnych, gdyż może prowadzić nawet do dezorganizacji przedsiębiorstwa. Mówiąc krótko – istnieje optimum stabilności (elastyczności) organizacji i struktur organizacyjnych.

Między komórkami organizacyjnymi na tym samym poziomie oraz na różnych poziomach powinny być jasno określone więzi organizacyjne. Wyróżnia się głównie dwa podstawowe rodzaje tej więzi:

- więź podporządkowania (służbowa, hierarchiczna): występuje ona między dwoma komórkami, z których jedna jest w strukturze organizacyjnej na poziomie o jeden szczebel wyższymi charakteryzuje się tym, że może wydawać komórce niższego szczebla polecenia,
- więź funkcjonalna: może występować między komórkami na różnych szczeblach zarządzania i w ramach tej więzi nie ma stosunku podwładny – przełożony. Często więź ta ma charakter informacyjny.

Mówi się też o pionowych, poziomych i skośnych powiązaniach komórek organizacyjnych. Więzi pionowe mają charakter

służbowy, podczas gdy więzi poziome i skośne dotyczą więzi funkcjonalnych.

Więzi organizacyjne są jednym z fundamentalnych elementów struktury każdej organizacji, bez względu na jej wielkość, formę prawną czy profil działalności. Stanowią one sieć zależności, relacji i powiązań, które łączą ze sobą różne części organizacji, umożliwiając im współdziałanie i realizację wspólnych celów. Dzięki nim organizacja nie jest zbiorem odrębnych, niezależnych jednostek, lecz funkcjonuje jako spójny system, w którym wszystkie elementy są wzajemnie powiązane. Więzi te odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu koordynacji działań, przepływu informacji, podporządkowania służbowego oraz wymiany zasobów i kompetencji.

Podstawową więzią organizacyjną jest więź służbowa, oparta na hierarchii i podporządkowaniu. Określa ona, kto w organizacji ma prawo wydawać polecenia, a kto ma obowiązek ich wykonywania. To dzięki tej więzi możliwe jest zachowanie porządku, jasnego podziału kompetencji i odpowiedzialności, a także egzekwowanie wyników pracy. Równolegle do niej występują więzi funkcjonalne, które wynikają z konieczności współpracy między jednostkami odpowiedzialnymi za różne obszary działalności. Przykładowo, dział sprzedaży musi utrzymywać kontakt z działem produkcji, by na bieżąco reagować na potrzeby rynku i możliwości wytwórcze firmy. Takie relacje nie wynikają z podporządkowania, ale z potrzeby merytorycznej współpracy, która wpływa na sprawność działania całej organizacji.

Kolejnym ważnym rodzajem więzi są więzi informacyjne, które odpowiadają za przepływ danych, komunikatów i dokumentów pomiędzy różnymi szczeblami i jednostkami organizacyjnymi. Ich znaczenie jest nie do przecenienia, ponieważ od sprawności komunikacji zależy trafność podejmowanych decyzji, szybkość reakcji na zmiany otoczenia oraz skuteczność rozwiązywania problemów. W nowoczesnych organizacjach coraz większe znaczenie mają nie tylko formalne kanały informacji, ale

również nieformalne sieci komunikacyjne, które często przyspieszają obieg wiadomości i umożliwiają lepsze rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pracowników.

W organizacjach o charakterze produkcyjnym istotne są także więzi techniczne, wynikające z procesu technologicznego. Poszczególne komórki organizacyjne muszą działać w określonej kolejności i zgodnie z ustalonymi procedurami, by możliwe było zachowanie ciągłości produkcji i odpowiedniej jakości wyrobów. Tego typu więzi wyznaczają kolejność i sposób przekazywania materiałów, półproduktów oraz informacji technologicznych między działami.

Nie można również pominąć więzi ekonomicznych, które dotyczą powiązań finansowych wewnątrz organizacji. Obejmują one budżetowanie, rozliczenia wewnętrzne, kontrolę kosztów oraz alokację zasobów finansowych. Ich odpowiednie zaprojektowanie i realizacja mają ogromne znaczenie dla efektywności gospodarowania i osiągnięcia zamierzonych rezultatów finansowych. Dopełnieniem systemu więzi są więzi prawne, wynikające z przepisów prawa, regulaminów wewnętrznych oraz statutu organizacyjnego. Stanowią one ramy, w których musi poruszać się każda jednostka organizacyjna i każdy pracownik, i są podstawą formalnego działania całej instytucji.

Współczesne podejście do zarządzania organizacją wskazuje na potrzebę elastycznego i dynamicznego kształtowania więzi organizacyjnych. Tradycyjne, sztywne struktury hierarchiczne ustępują miejsca modelom opartym na współpracy, sieciowości i zaufaniu. Więzi poziome, projektowe, a także te oparte na wiedzy i kompetencjach, zyskują na znaczeniu, zwłaszcza w organizacjach innowacyjnych, zwinnych i funkcjonujących w dynamicznym otoczeniu rynkowym. Wzrasta także znaczenie więzi nieformalnych, których roli nie sposób przecenić w kontekście kultury organizacyjnej, budowania relacji interpersonalnych i kształtowania atmosfery pracy.

Nie można jednak zapominać, że każda więź organizacyjna,

niezależnie od swojego charakteru, musi być przejrzysta, dobrze zakomunikowana i akceptowana przez członków organizacji. Tylko wówczas spełnia swoją funkcję integracyjną, motywacyjną i koordynacyjną. W przeciwnym razie staje się źródłem konfliktów, dezorientacji i obniżonej efektywności. Skuteczne zarządzanie więziami organizacyjnymi wymaga nie tylko odpowiedniego ich zaprojektowania, ale także systematycznej analizy i doskonalenia, w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby, cele i warunki funkcjonowania organizacji.

W rezultacie więzi organizacyjne można postrzegać jako krwiociąg organizacji – to dzięki nim możliwe jest prawidłowe funkcjonowanie całości, koordynacja działań i efektywne wykorzystanie zasobów. Ich jakość bezpośrednio przekłada się na wyniki pracy, zdolność adaptacyjną do zmian, innowacyjność oraz poziom satysfakcji pracowników. Są one nie tylko strukturą techniczną, ale także nośnikiem wartości, norm i oczekiwań, które definiują kulturę i tożsamość organizacyjną.

[1] S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Toruń 1999, s. 176.

[2] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 59.

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.

Zakończenie pracy licencjackiej z zżł

Teoria na temat motywacji jest bardzo obszerna. Wydaje się, że konieczność motywowania pracowników jest tak oczywista, że nie trzeba już o tym pisać. Każdy rozsądnie myślący pracodawca po przeczytaniu dobrej pozycji na temat motywacji pracowników powinien przystanąć i zakrzyknąć „Eureka, jakie to proste Wprowadzę sprawny system motywacyjny do mojej firmy i będę patrzył jak rosną zyski...”.

Dlaczego więc tak się nie dzieje? Dlaczego nie spotyka się w księgarniach, czy na ulicach pracodawców, którzy trzymają w ręku książkę pt. „Motywacja pracowników”, a następnie nie biegną z rozwianym włosem do swej firmy, by wprowadzić tam w życie system motywacyjny? Nie wiem. Zapewne jednym z powodów jest fakt, że nie jest takim łatwym zadaniem wprowadzić owy „odpowiedni system motywacyjny” do firmy. Jak już wspominałem nie ma jednego „złotego” sposobu pt. „Uniwersalny system motywacyjny – sprawdzi się zawsze – w każdej firmie i wobec każdego pracownika”. Osoba (osoby) odpowiedzialne za motywowanie pracowników nie są wrózkami, które powiedzą „no, gwiazdy są pomyślne, czas na motywację pracowników spod znaku baranów”.

Motywowanie pracowników jest procesem długofalowym. Prezes nie może przyjść do pracy i rzec do sekretarki „no, pani Jadziu, dziś nic konkretnego nie mamy w planach, więc zmotywujemy kilku pracowników...”. Motywacja pracowników powinna przebiegać w sposób naturalny. Co to oznacza? To bezpośredni przełożeni znają najlepiej swych podwładnych, znają strukturę organizacyjną komórki, wiedzą (a przynajmniej powinni wiedzieć) jak należy najlepiej zmotywować pracowników do pracy, jak im pomóc, aby realizacja zadania była możliwa.

W idealnym świecie mielibyśmy więc z jednej strony pracodawcę,

który motywuje swego pracownika do pracy, troszczy się o zdrowie, wysyła na urlop i dopłaca do kształcenia. W zamian za to wdzięczny pracownik pracowałby najlepiej, jak tylko umie, przychodziłby do pracy pół godziny przed rozpoczęciem (aby się aby na pewno nie spóźnić) i wychodziłby pół godziny po czasie. Jeśli jeszcze ktoś tego nie zauważył, to lojalnie informuję, że nie żyjemy w idealnym świecie. Nieuczciwi są nie tylko pracodawcy, ale także bardzo często – pracownicy. Pracodawca o jak najlepszych zamiarach może w firmie stosować najlepsze systemy motywacyjne. Jednak jeśli natrafi kolejny raz z rzędu na nieuczciwego pracownika, który nie będzie umiał docenić tego, co firma oferuje – bardzo szybko przejdzie od motywacji pracowników do znanej maksymy „Nie podoba się, żegnam, mam 100 osób na twoje miejsce”. Z drugiej strony możemy mieć pracownika, który ma nieprzyjemne doświadczenia w poprzednich miejscach pracy i po prostu już nie wierzy, że firmie może zależeć na czymś innym niż tylko na zysku i każdy gest dobrej woli ze strony pracodawcy może traktować z pozycji ataku, spowodowanej zwyczajnym brakiem wiary.

Należy przełamać w ludziach mit PRL-owskiego zakładu pracy, gdzie pracownik ma przyjść na 7.00 do pracy, wykonać swoje zadanie (z przerwą na herbatkę u Krysi, która wczoraj była na zakupach i ma nową sukienkę i na kawkę u Stefcia, któremu urodziła się córeczka), wyjść o 15.00 i ponownie przyjść do pracy o 7.00 dnia następnego... Taka forma pracy przy obecnym bezrobociu i recesji gospodarczej musi odejść do lamusa. Obecnie coraz częściej mówi się o „wyścigu szczurów” i miejscu pracy tylko dla wybitnych. Jednak trzeba pamiętać, że nie wszyscy mają skończone studia wyższe z trzema fakultetami, znają biegle pięć języków, są młodzi z doświadczeniem zawodowym i w pełni dyspozycyjni. Obok nich są „szeregowi” pracownicy – może i gorzej wykształceni i poza pracą mający rodzinę i hobby. I ich świat nie zaczyna i nie kończy się na firmie. Ale są uczciwi, lubią robić to, co robią, i są dobrymi pracownikami. I motywacja musi objąć także ich, bowiem motywacja jest niezbędnym elementem do funkcjonowania

współczesnej firmy na rynku. Tymczasem „uznanie motywowania podwładnych za najważniejsze zadanie menadżera to ciągle raczej postulat niż norma(...) a dla zdobycia przewagi konkurencyjnej niezbędne jest dziś takie uporządkowanie organizacji, które będzie służyć motywowaniu pracowników” (Malinowski, 1999).

I to jest najważniejszy wniosek tej pracy.

Malinowski, S. (1999). Motywowanie na pierwszym planie, w: Personel nr 6/99.

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.

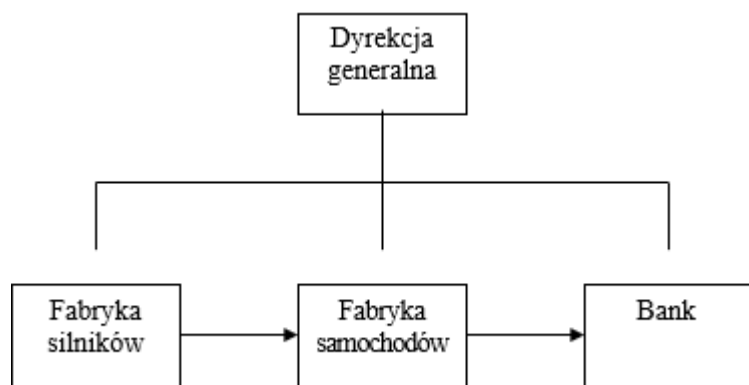
Struktury organizacyjnych systemów

W systemach dużych organizacji lub kilku ze sobą powiązanych występują najczęściej następujące struktury organizacyjne: dywizjonalna zwana również strukturą typu D, konglomeratorowa – typu H, funkcjonalna – typu U. W dużych organizacjach ten sposób powiązań jest stosowany dla poszczególnych pionów organizacyjnych, a więc pewnego zbioru pojedynczych komórek organizacyjnych[1].

Struktura dywizjonalna jest uważana za jedną z najbardziej racjonalnych. Jest ona słabo zintegrowana, posiadająca samodzielne jednostki połączone wspólnym kierownictwem (rys. 2).

W formie dywizjonalnej dużą rolę odgrywa kierownictwo poszczególnych oddziałów (dywizji), a koordynację działania organizacji jako całości osiąga się przez normowanie wyników, jakie mają uzyskać poszczególne oddziały.

Rysunek 2. Przykład struktury dywizjonalnej



Źródło: J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 1999, s. 136.

Zaletami struktury dywizjonalnej są:

- elastyczność i szybkość reakcji wobec zmian zachodzących w otoczeniu;
- łatwość porównywania wyników ekonomicznych poszczególnych dywizji;
- możliwość wprowadzenia zarządzania przez cele i mobilizacja kadry kierowniczej poszczególnych jednostek;
- wytypowanie dywizji jako samodzielne centra decyzyjne i centra odpowiedzialności.

Z kolei wadami struktury dywizjonalnej są:

- ograniczone możliwości wykorzystania efektów skali działania;
- trudności z przepływem kompetencji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi;
- lekceważenie ogólnych celów całego systemu.

Podział organizacji na jednostki organizacyjne, pozwala jasno określić odpowiedzialność za wyniki ekonomiczne poszczególnych

części. Wydzielenie dywizji umożliwia także skuteczne zarządzanie całym układem organizacyjnym. Dywizje są pomocne w dostosowaniu się do potrzeb i rozwoju rynku. Każda z dywizji jest jednostką samodzielną z własną polityką kadrową i infrastrukturą. Efektywność struktury dywizyjnej zależy w dużym stopniu od kwalifikacji kierowników dywizji jak i od właściwego systemu kontroli nad dywizjami.

Struktura dywizyjna ma zastosowanie w organizacjach o wielkich rozmiarach i dość zaawansowanego wieku, w których jest znaczne zróżnicowanie produktów i rynków. Wiele organizacji przemysłowych, usługowych, handlowych i innych o szerokim zasięgu posiada strukturę dywizyjną, m.in. takie znane firmy jak: IBM, PepsiCo.

Podstawy teoretyczne struktury funkcjonalnej typu U (uniwersalna) są oparte na omówionej już strukturze funkcjonalnej. Struktura ta określana jest mianem struktury typu U od *unitary structure* (struktura unitarna, jednolita, spójna, uniwersalna). W tym rozwiązaniu poszczególne piony są tworzone w wydziałach funkcjonalnych, np. gospodarki zasobami kadrowymi, marketingu, logistyki, produkcji. Jest tu zachowana jednolitość rozkazowania. Funkcję koordynatora pełni najczęściej menedżer naczelny, np. dyrektor generalny lub wyznaczona przez niego osoba. Funkcjonalne zorganizowanie oznacza przede wszystkim poziome podzielenie zintegrowanego procesu na wyspecjalizowane jednostki operacyjne, które są jednorodne w zakresie realizacji w swoich umiejętnościach.

W strukturze tej piony funkcjonalne nie mogą istnieć samodzielnie, muszą ze sobą współpracować. Jednak coraz częściej organizacje współdziałają nie z pionem w swojej macierzystej organizacji, lecz z wyspecjalizowanymi oddzielnymi organizacjami, np. w zakresie obsługi prawnej, prowadzenia finansów, organizacji wypoczynku, obsługi medycznej.

Struktura konglomeratowa typu H (holdnig) jest to struktura organizacyjna składająca się z wielu nie powiązanych ze sobą

jednostek. Po raz pierwszy zastosowano ją w organizacjach holdingowych. Jest oparta w sposób luźny na grupowaniu stanowisk pracy według wyrobów. Każda samodzielna organizacja w holdingu (lub pion) jest kierowana przez dyrektora ocenianego za wyniki ekonomiczne podległej mu organizacji lub pionu. Każdy dyrektor działa niezależnie od pozostałych. Przykładowo, jedna organizacja zajmuje się produkcją samochodów, a druga jest z nią powiązana bankiem, trzecia – to stocznia okrętowa itd. Struktura ta – ma swoich przeciwników, którzy uważają, że organizacje, które przyjęły tę strukturę, osiągają słabe lub średnie wyniki finansowe. Ponadto zarządzanie taką strukturą jest złożone [2].

[1] J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 1999, s. 135.

[2] J. Kisielnicki, op. cit., s. 136.

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.

Metodologiczne podstawy badań własnych

Metodologiczne podstawy badań własnych dotyczących motywacji pracowników stanowią fundament, na którym opiera się poprawność i wiarygodność uzyskanych wyników. Punktem wyjścia jest jasne określenie celu badań, którym w tym przypadku jest rozpoznanie czynników motywacyjnych wpływających na zaangażowanie i efektywność pracowników w organizacji. Tak

sformułowany cel pozwala na wybór adekwatnych metod, narzędzi i technik badawczych, które umożliwią zebranie rzetelnych danych empirycznych i ich odpowiednią analizę.

Podstawową kwestią metodologiczną jest dobór podejścia badawczego. W badaniach nad motywacją pracowników szczególnie użyteczne okazuje się podejście ilościowe, pozwalające na analizę statystyczną zebranych danych oraz porównanie odpowiedzi w obrębie wybranych grup pracowników. Nie mniej istotne może być jednak podejście jakościowe, które umożliwia głębsze poznanie opinii, postaw i odczuć badanych osób, a tym samym zrozumienie subiektywnego wymiaru motywacji. W wielu przypadkach optymalnym rozwiązaniem jest zastosowanie podejścia mieszanego, łączącego oba typy metod.

Kolejnym elementem jest określenie przedmiotu i zakresu badań. Przedmiotem jest motywacja pracowników, natomiast zakres obejmuje wybrany podmiot gospodarczy lub instytucję, w której prowadzone są obserwacje. Wskazanie ram czasowych oraz wyznaczenie grupy badawczej pozwala nadać badaniu odpowiednią strukturę. Dobór próby badawczej powinien być przemyślany, aby umożliwiał uzyskanie danych reprezentatywnych, które pozwolą na formułowanie wniosków uogólniających dla całej populacji zatrudnionych.

Niezbędnym krokiem jest także określenie problemów badawczych oraz pytań szczegółowych, które stanowią rozwinięcie celu głównego. Mogą one dotyczyć m.in. tego, jakie czynniki pracownicy uznają za najbardziej motywujące, jakie znaczenie ma system wynagrodzeń w porównaniu do czynników pozamaterialnych, czy też w jaki sposób motywacja różni się w zależności od stażu pracy, stanowiska czy płci. Na ich podstawie formułuje się hipotezy badawcze, które następnie weryfikuje się w toku analiz empirycznych.

W badaniach nad motywacją pracowników szeroko stosowanym narzędziem jest kwestionariusz ankiety, umożliwiający zebranie opinii dużej grupy respondentów w krótkim czasie. Pytania

zawarte w ankiecie powinny być precyzyjne, zrozumiałe i dostosowane do poziomu wiedzy oraz doświadczenia badanych. Użyteczne może być również wykorzystanie wywiadów pogłębionych, które pozwalają lepiej uchwycić indywidualne doświadczenia i opinie pracowników. W niektórych sytuacjach wartościowe wyniki mogą przynieść obserwacje uczestniczące, szczególnie w kontekście analizy faktycznych zachowań pracowników w miejscu pracy.

Z punktu widzenia metodologii istotny jest także wybór metod analizy danych. W przypadku danych ilościowych mogą to być podstawowe metody statystyczne, takie jak analiza średnich, korelacje czy testy istotności, które pozwalają na weryfikację hipotez. W odniesieniu do badań jakościowych stosuje się analizę treści, porównania kategorii czy interpretacje kontekstowe. W każdym przypadku należy zadbać o rzetelność i trafność interpretacji, aby wnioski odzwierciedlały rzeczywiste zjawiska zachodzące w badanej populacji.

Metodologiczne podstawy badań własnych nad motywacją pracowników obejmują jasne zdefiniowanie celu i zakresu badań, wybór podejścia badawczego, określenie problemów i hipotez, dobór odpowiednich narzędzi, a także właściwą analizę zebranych danych. Dopiero połączenie tych wszystkich elementów pozwala na uzyskanie wiarygodnych wyników, które mogą stanowić podstawę do dalszych analiz teoretycznych i praktycznych rekomendacji dla badanej organizacji.

Cel i przedmiot badań

Celem badań jest określenie, czy w wybranych firmach stosowane są systemy motywacyjne. Autor pracy spróbuje pokazać jakie możliwości mają obie formy i jak z nich korzystają.

Przedmiotem badań są wybrane systemy motywacyjne. Wybór podyktowany był głównie intuicją i znajomością realiów funkcjonowania obu firm. Celowo zostało pominiętych wiele znanych sposobów motywowania, gdyż z góry autor założył, iż

niektóre z nich – np. bilety na przelot klasą business nie przystają do realiów badanych firm.

Badania objęły dwie firmy działające na polskim rynku. Dobór ich nie był przypadkowy. Są to firmy o różnym profilu działalności i przede wszystkim – firma A jest firmą, gdzie 99 % pracuje w terenie, firma B jest firmą ‘stacjonarną’, tzn. wszyscy pracownicy pracują w siedzibie firmy. To daje pewne możliwości, ale i ograniczenia. Warto więc przyjrzeć się w jaki sposób tak różne miejsca pracy motywują pracowników.

Firma A

Firma A jest Agencją Reklamową działającą na rynku od 1992 roku.

Struktura Firmy A

Firma A zajmuje się organizacją akcji promocyjnych i merchandisingu na zlecenie. Jest stosunkowo małą firmą na polskim rynku. Trudno jest jednak jednoznacznie określić ile osób zatrudnia. W ciągu akcji promocyjnej, obsługiwanych jest przez Firmę około 300 – 400 marketów w Polsce (super i hipermarketów). Za pośrednictwem koordynatorów zatrudnianych jest do bieżącej akcji promocyjnej około 200 hostess. Nierzadko organizowanych jest kilka akcji promocyjnych równolegle – dla kilku firm. Wówczas liczba ta wzrasta do 300 – 400 hostess. Koordynacją pracy hostess zajmują się koordynatorzy, którzy podlegają koordynatorowi regionalnemu i centrali. Hostessy pracują na podstawie umowy – zlecenia, nie są więc pracownikami Firmy w prawnym znaczeniu tego słowa¹⁶.

Firma A zatrudnia na terenie całej Polski 49 osób z czego:

- 4 pracowników pracuje w siedzibie firmy,
- 5 osób sprawuje dwie funkcje: koordynatorów regionalnych i koordynatorów na swoim terenie
- 25 osób sprawuje dwie funkcje: koordynatorów i merchandiserów

- 15 merchandiserów.

Koordynatorzy zajmują się koordynacją akcji promocyjnych, a więc zatrudnianiem i kontrolą hostess pracujących przy akcji, dbaniem o towar promocyjny itd. To od ich pracy i rzetelności zależy podpisywanie umów na organizację akcji promocyjnych i prowadzenie merchandisingu. Osoby pracujące w centrali firmy tak naprawdę niewiele mogą zrobić, aby kontrahent był usatysfakcjonowany z przeprowadzanych akcji. To od pracy koordynatorów i koordynatorów regionalnych zależy końcowy efekt. Cztery osoby pracujące w centrali nie są w stanie przebywać w 150 halach super- hipermarketów naraz. Nie są w stanie skontrolować pracy każdej hostessy. Tego mogą dokonać tylko koordynatorzy, którzy mają do kontroli kilka super- i hipermarketów. Centrala, współpracując z przedstawicielami handlowymi danej firmy, pomaga w rozwiązywaniu problemów, ustala terminy promocji i szkoleń dla hostess itd.

Widać więc, że tylko dobra komunikacja między centralą firmy, koordynatorami regionalnymi a koordynatorami przyniesie sukces, a więc przyniesie kolejne umowy z firmami zlecającymi. Nawet najlepiej pracująca centrala z najlepszymi pracownikami nie osiągnie nic bez rzetelnej pracy koordynatorów i hostess.

Firma B

Firma B jest przedsiębiorstwem produkcyjno – handlowo – usługowym, powstała w 1987 roku. Zajmuje się produkcją maszyn rolniczych.

Struktura Firmy B

Zakład podzielony jest na działy: marketingu, handlowy, personalny, biuro konstrukcyjno-technologiczne. W Firmie B pracuje 204 pracowników. Wszyscy pracują w siedzibie firmy.

Poszczególne działy są od siebie uzależnione. Np. dział konstrukcyjno – technologiczny musi współdziałać z handlowym i marketingowym w celu ustalenia jakie maszyny na rynku są

potrzebne, co należy udoskonalić w już istniejących itd.

Sprawami kadrowymi zajmuje się dział personalny w którym pracują 3 osoby.

W każdym dziale występuje hierarchia stanowisk, na czele stoi kierownik działu, który podlega jedynie dyrektorowi. Strukturę organizacyjną Firmy B pokazuje Rys. 3.2.

Problem badawczy i hipotezy robocze

Problem badawczy badamy rozbijając temat na pytania i problemy. Tadeusz Pilch (1995) stwierdza: „problemy w sposób precyzyjny określają zakres naszych wątpliwości, tym samym określają teren poszukiwań (...) w nich koniecznie muszą być zawarte wszelkie generalne zależności między zmiennymi (...), a trzecim warunkiem poprawności problemu jest jego rozstrzygalność empiryczna oraz wartość praktyczna.”

Autor niniejszej pracy podjęła następujący problem główny badawczy:

Czy w badanych firmach stosowane są systemy motywacyjne?

Chcąc rozwiązać założony problem badawczy autor rozbił go na problemy szczegółowe i poszuka odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy w badanych firmach istnieje możliwość awansu?
2. Czy w badanych firmach stosowana jest premia uznaniowa?
3. Czy w badanych firmach istnieje możliwość doksztalcania się?
4. Czy w badanych firmach samochód służbowy jest formą nagrody?
5. Czy w badanych firmach przyznaje się dodatkowe dni urlopu?
6. Czy w badanych firmach można liczyć na szacunek,

podziękowanie za dobrą pracę ze strony kierownictwa?

7. Czy w badanych firmach stosowany jest plan kafeteryjny?

8. Czy w badanych firmach są jasno określone kryteria przyznawania nagród

9. Jaka jest atmosfera pracy w badanych firmach?

Według Pilcha (1995) „Problemy badawcze stanowią podstawę do tworzenia hipotez, bo często zabieg ich planowania, polega na zmianie gramatycznej formy problemu, ze zdania pytającego na twierdzące lub przeczące.”

Hipoteza to wg J. Brzezińskiego (1984) „stwierdzenie co do którego istnieje pewne prawdopodobieństwo, że stanowić będzie ono prawdziwe rozwiązanie podstawowego problemu (...) Hipotezą nazywa się wszelkie twierdzenia częściowo tylko uzasadnione, przeto także wszelki domysł w postaci uogólnienia osiągniętego na podstawie danych wyjściowych.”

Jeśli problem zostanie dobrze postawiony to wynikać z niego winna hipoteza badawcza będąca odpowiedzią na zawarte w tym problemie pytanie.

Hipotezy formułuje się w postaci twierdzącej i są zawsze adekwatną odpowiedzią na problem, najprostszą, gdyż łatwo sprawdzalną.

Stawiając w niniejszej pracy hipotezy autor kierował się przede wszystkim intuicją.

Hipoteza główna przyjęta w pracy brzmi:

W badanych firmach stosowane są systemy motywacyjne

Hipotezy szczegółowe są następujące:

1. W badanych firmach istnieje możliwość awansu

2. W badanych firmach stosowana jest premia uznaniowa

3. W badanych firmach istnieje możliwość dokształcania się
4. W badanych firmach samochód służbowy jest formą nagrody
5. W badanych firmach przyznaje się dodatkowe dni urlopu
6. W badanych firmach można liczyć na szacunek, podziękowanie za dobrą pracę ze strony kierownictwa
7. W badanych firmach stosowany jest plan kafeteryjny
8. W badanych firmach są jasno określone kryteria przyznawania nagród
9. Atmosfera pracy w badanych firmach kształtuje się na poziomie „dobra”.

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.

Podstawowe typy struktur organizacyjnych

Struktury organizacyjne można analizować i oceniać ze względu na różnorodne kryteria. Jednym z podstawowych kryteriów jest rozpiętość kierowania – liczba komórek organizacyjnych bezpośrednio podległych wyższemu szczeblu hierarchicznemu^[1]. W zależności od kształtowania się rozpiętości kierowania można wyróżnić strukturę smukłą i płaską.

Struktura organizacyjna wpływa głównie na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna najkorzystniejsza na przykład dla małego przedsiębiorstwa jest struktura bardziej spłaszczoną, a dla dużego – smukłą. Dlatego

też ważne jest, aby struktura była odpowiednia dla danej organizacji.

Duże znaczenie ma wielkość zatrudnienia[2], bardziej wysmukła i spiętrzona struktura oznacza duże zatrudnienie personelu kierowniczego. Struktura funkcjonalna powoduje powstanie wielu wyspecjalizowanych komórek, między którymi występują liczne powiązania informacyjne. To wszystko powoduje zwiększenie zatrudnienia. Komórki wyodrębnione zadaniowo ograniczają zakres specjalizacji osób w nich zatrudnionych z powodu konieczności łączenia różnych czynności i funkcji. Specjalizacja zadaniowa jest jednak efektywniejsza od funkcjonalnej, gdyż komórki są bardziej kompleksowe i kompetentne w realizacji całego zadania. Komórki powinny być na tyle duże pod względem zatrudnienia, aby można było realizować całość, poszczególne funkcje lub tylko dające się wydzielić części zadania. Im mniejsze są komórki, tym więcej jest kierowników i bardziej skomplikowana jest struktura, która wymaga większego wysiłku koordynacyjnego.

W strukturze smukłej istnieje wiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest mała, komórki są niewielkie, za to duża liczba menedżerów różnego stopnia.

W strukturze płaskiej jest niewiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest duża, a komórki organizacyjne są o wiele bardziej liczne niż w strukturze wysmukłej. Przyjęcie w organizacji określonego typu struktury jest uzależnione od różnych czynników.

Zaletami struktury smukłej są: możliwość bieżącej i dokładnej kontroli pracy podwładnych, w tym bezpośrednie oddziaływanie menedżera na pracownika. Pracownik ma tu duże możliwości awansu pionowego. Natomiast wady to długi przepływ informacji i możliwość ich zniekształcenia. Struktura ta nie dostosowuje się szybko do zmian, np. w razie choroby lub niekompetencji jednego z menedżerów w łańcuchu decyzji i informacji następuje przerwa i są trudności w dostosowaniu się do nowej sytuacji.

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.

W większości sytuacji struktura wysmukła jest kosztowniejsza niż płaska. Obecnie istnieje tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych i zmniejszenia ilości szczebli pośrednich.

Wybór optymalnej rozpiętości zarządzania jest trudny, a kryteria wyboru nie są jednoznaczne.

Czynniki wywierające wpływ na rozpiętość kierowania, a więc na płaskość i wysmukłość organizacji to:

1. Kompetencja przełożonych i podwładnych (im jest ona większa, tym szersza potencjalna rozpiętość).
2. Fizycznie rozproszenie podwładnych (im jest ono większe, tym węższa potencjalna rozpiętość).
3. Zakres pracy menedżera innej niż nadzorcza (im jej więcej, tym węższy potencjalny zasięg).
4. Stopień pożądanej interakcji (im jej więcej, tym węższy potencjalny zasięg).
5. Zakres występowania standardowych procedur (im ich więcej, tym szerszy potencjalny zasięg).
6. Prawdopodobieństwo nadzorowanych zadań (im są one bardziej podobne, tym szerszy potencjalny zasięg).
7. Częstość występowania nowych problemów (im większa, tym węższy potencjalny zasięg).
8. Preferencje przełożonych i podwładnych.

W pewnych sytuacjach wymienione czynniki są niewystarczające do wyboru typu struktury organizacyjnej. Również każdy z opisanych czynników kształtuje się w różnoraki sposób. Dlatego też menedżerowie w konkretnej sytuacji, biorąc pod uwagę znaczenie poszczególnych czynników, przyjmują optymalną rozpiętość kierowania.

Z rozpiętością zarządzania, chociaż nie tylko, powiązana jest centralizacja i decentralizacja organizacyjna, czyli układ władzy w organizacji.

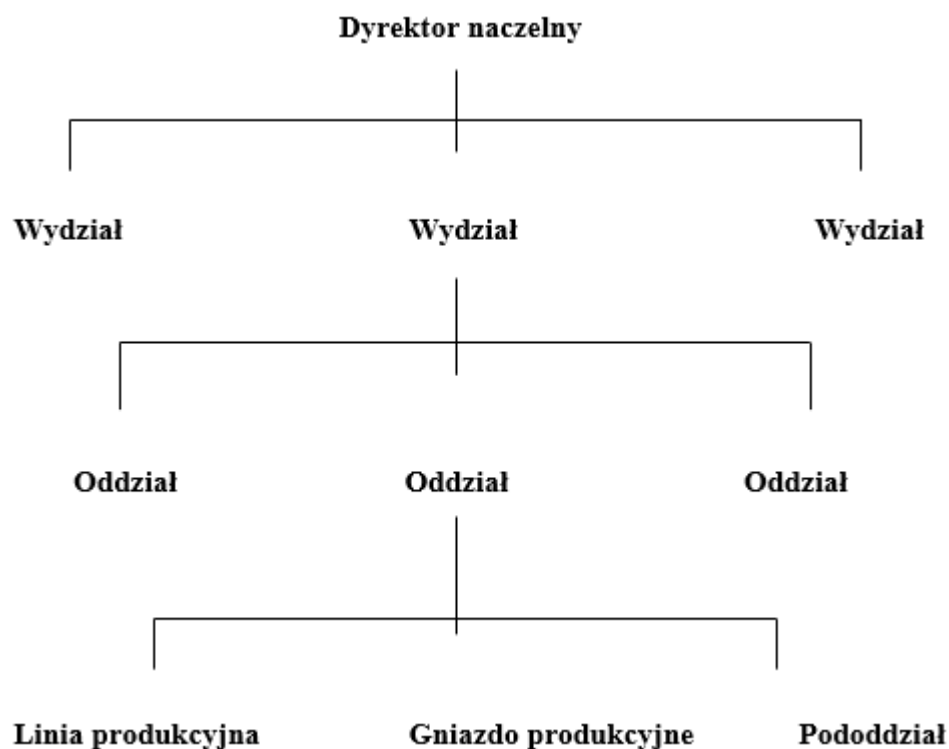
Centralizacja jest procesem utrzymywania władzy w rękach najwyższego kierownictwa organizacji.

Decentralizacja jest procesem delegowania władzy na niższe szczeble hierarchiczne organizacji. Do problemu tego powrócimy w części dotyczącej przywództwa i władzy.

Duża rozpiętość kierowania sprzyja procesowi decentralizacji, natomiast mała rozpiętość kierowania – procesowi centralizacji. Podstawowe typy struktur organizacyjnych, które można wyodrębnić ze względu na relacje między samymi menedżerami oraz między menedżerami a wykonawcami, to struktura liniowa, sztabowe – liniowa, funkcjonalna, macierzowa, amorficzna.

Struktura liniowa jest to najstarszy rodzaj powiązań w organizacji[31]. Podstawą jej budowy jest zasada jedności rozkazodawstwa. Menedżer odpowiada za całokształt działania kierowanej przez siebie komórki, natomiast podwładny ma tylko jednego przełożonego, od którego odbiera polecenia. Linia jest zarówno drogą służbową do przesyłania poleceń, dyrektyw, jak i kanałem władzy oraz delegacji kompetencji. W tym typie struktury istnieje dominacja myślenia hierarchicznego. Jest to struktura sztywna, a menedżerowie muszą znać różnorakie problemy. W zasadzie nie ma tu specjalizacji funkcji kierowniczych. W przypadku braku chociażby jednego z menedżerów w łańcuchu przekazywania poleceń następują przeważnie zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji. Dlatego też w szczególnie ważnych sytuacjach, np. stan wojenny, energetyka, loty kosmiczne, każdy z menedżerów ma swojego dublera.

Rysunek 1. Liniowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa



Źródło: S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Toruń 1999, s. 180.

Zaletami struktury liniowej są:

- prostota,
- precyzja,
- określenie władzy,
- określenie odpowiedzialności,
- odpowiednie warunki do szybkiego podejmowania decyzji i egzekwowania ich realizacji.

[1] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op. cit, s. 36.

[2] J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, A.E. im. Oskara Langego, Wrocław 1997, s.212-213.

[3] J. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 291.

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.

Przykład strategii

Obecnie Żywiec przygotowuje się do integracji z grupą Brewpole. Przyjmuje się, iż pełna integracja powinna nastąpić w przeciągu trzech lat. W pierwszej kolejności planuje się powołanie nowego zarządu. Przejmie on uprawnienia i obowiązki od zarządów browarów wchodzących w skład nowej spółki. W pierwszej kolejności łączone będą wydziały kierownicze.

Zadaniem numer jeden nowego Żywca będzie utrzymanie dotychczasowego tempa rozwoju poszczególnych browarów. Nowa firma chce być wiodącym browarem na Polskim rynku piwa.. Biorąc pod uwagę fakt konsolidacji, z pewnością takim browarem będzie.

Jednakże konieczne będą również zmiany aby nowy Żywiec spełniał normy zyskowności Heinekena. Duży dylemat stanowi również połączenie dwóch różnych systemów dystrybucji. Żywiec, zgodnie z polityką koncernu, ma własnych dystrybutorów, a dystrybucją piw Brewpole zajmują się niezależne firmy. Dlatego też należy ujednoczyć sieć dystrybucji i stworzyć sieć własnych dystrybutorów, którzy zajmowałiby się dystrybucją marek Żywca oraz marek Brewpole. Nie planuje się likwidacji poszczególnych marek i dlatego też w dalszym ciągu dostępne będą na rynku marki: Elbrewery, Leżajsk i Warka.

Grupa Żywiec S.A., jako jedno z czołowych przedsiębiorstw na polskim rynku piwowarskim, realizuje strategię, która łączy elementy zarówno różnicowania oferty, jak i dążenia do efektywności kosztowej. Ta hybrydowa strategia pozwala firmie skutecznie odpowiadać na wyzwania konkurencyjne, jednocześnie

budując silną i rozpoznawalną markę, która trafia do szerokiego grona konsumentów o zróżnicowanych preferencjach.

Podstawowym filarem strategii jest rozbudowa i dywersyfikacja portfela produktów. Grupa Żywiec nie ogranicza się wyłącznie do klasycznych piw jasnych, lecz systematycznie rozwija ofertę, wprowadzając piwa smakowe, niskoalkoholowe, bezalkoholowe oraz produkty z segmentu premium. Inwestycje w innowacje produktowe odpowiadają na rosnące oczekiwania konsumentów, zwłaszcza młodszych pokoleń, które cenią sobie unikalne doznania smakowe, a także produkty wpisujące się w zdrowy i aktywny styl życia. Różnicowanie asortymentu umożliwia dotarcie do różnych segmentów rynku i zwiększa odporność firmy na zmieniające się trendy konsumenckie.

Równocześnie strategia zakłada optymalizację procesów produkcyjnych i logistycznych w celu maksymalizacji efektywności kosztowej. Dzięki konsolidacji browarów oraz wdrażaniu nowoczesnych technologii Grupa Żywiec może obniżać koszty jednostkowe produkcji i dystrybucji, co przekłada się na konkurencyjność cenową i zdolność do utrzymania marż nawet w warunkach rosnącej presji konkurencyjnej. Efektywność operacyjna jest więc drugim filarem strategii, który umożliwia zachowanie elastyczności i stabilności finansowej.

Strategia Grupy Żywiec uwzględnia również silne działania marketingowe i budowę relacji z klientami. Firma inwestuje w kampanie reklamowe, sponsoring wydarzeń kulturalnych i sportowych oraz rozwój kanałów dystrybucji, w tym nowoczesnych platform e-commerce. Budowanie więzi emocjonalnej z konsumentem poprzez storytelling, kultywowanie tradycji piwowarskich oraz promowanie wartości takich jak autentyczność i lokalność pozwala na umacnianie pozycji marek i tworzenie przewagi konkurencyjnej trudnej do skopiowania przez rywali.

Kolejnym istotnym elementem strategii jest odpowiedzialność społeczna i dbałość o zrównoważony rozwój. Grupa Żywiec aktywnie angażuje się w działania proekologiczne, redukcję

zużycia wody i energii, a także wspiera inicjatywy społeczne. Takie podejście nie tylko buduje pozytywny wizerunek firmy, ale także wpisuje się w globalne trendy, które mają coraz większe znaczenie dla wyborów konsumenckich i decyzji biznesowych.

Podsumowując, strategia Grupy Żywiec S.A. to kompleksowy zestaw działań łączących innowacyjność produktową, efektywność operacyjną, silne relacje marketingowe oraz odpowiedzialność społeczną. Dzięki temu spółka może skutecznie konkurować na wymagającym rynku piwowarskim, dostosowując się do zmieniających się preferencji konsumentów i trendów rynkowych. Realizacja tej strategii umożliwi utrzymanie pozycji lidera, zwiększanie udziałów rynkowych oraz tworzenie wartości dla akcjonariuszy w długim terminie.

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.

Konsolidacja browarów

Ostatnio daje się zaobserwować dość duże zmiany zachodzące na rynku piwowarskim w Polsce. Są one reakcją na zapowiadaną obniżkę lub ewentualne zawieszenie ceł na piwo importowane z państw CEFTA. Proces ten dotyczy łączenia się kilku browarów w jeden większy. Browary te w ten sposób chcą również zabezpieczyć się przed konkurencją browarów krajowych. Największą tego typu fuzją jest połączenie Żywca z grupą Brewpole, która jest właścicielem m.in. Elbrewery. W skład połączonego Żywca/Elbrewery wejdą browary w Cieszynie i Żywcu (Żywiec), oraz w Gdańsku, Braniewie, Elblągu, Warce, Leżajsku i Łańcucie (Elbrewery). Łącznie grupa ta będzie miała ok. 39

proc. udziału w rynku piwowarskim. Składa się na niego 13,6 % udziału Żywca; 16,2 % udziału Elbrewery; 5,9 % udziału Warki oraz 3,1 % udziału Leżajska.

Główny akcjonariusz Elbrewery, czyli Brewpole, posiadający w nim 97,3 % udziałów, ma 92,3 % akcji Warki oraz 86 % akcji Leżajska. Z kolei Heineken, który ma być większościovym akcjonariuszem połączonej firmy, ma obecnie 75 % akcji Żywca.

Warunkiem wydania zgody przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta na fuzję Żywca i grupy Brewpole był warunek spełnienia pięciu punktów. Pierwszy dotyczył otwarcia sieci dystrybucji nowego Żywca dla piw konkurencji. Drugi warunek dotyczył utrzymania wszystkich marek piwa warzonych przez obecne browary Żywca i Elbrewery. Dwa kolejne warunki dotyczą rozwoju polskiego chmielostwa. Heineken został zobowiązany do pokrycia w latach 2000-2005 co najmniej 50 proc. swoich potrzeb chmielu na rynku Polski. Heineken ma też zainwestować minimum 2 mln USD w rozwój polskiego przemysłu chmielarskiego.

Fuzja Żywca z grupą Brewpole jest pierwszym przykładem konsolidacji na rynku piwowarskim w Polsce. Do tej pory istniały dwie duże grupy – Elbrewery, które wchłonęło wcześniej browar w Gdańsku oraz Lech BW/Browary Tyskie które należą do Euro Agro Centrum i South African Breweries (SAB).

Dzięki tej fuzji Heineken będzie ważyć w Polsce 7 mln hl piwa w 8 browarach. Tym samym nowy Żywiec stanie się największym browarem w kraju. Obroty po fuzji Żywca będą wynosić ponad 1 mld zł., a zatrudnienie 3500 osób.

Obecnie koncern czeka integracja obu browarów. Cały proces integracji potrwa trzy lata. W pierwszej kolejności powołany zostanie nowy zarząd. Zadaniem nr 1 nowego zarządu będzie utrzymanie tempa rozwoju polskiego rynku piwa. W najbliższym czasie Heineken chce sfinalizować stronę finansową fuzji i stać się głównym akcjonariuszem nowego Żywca.

Powstanie takiego giganta na polskim rynku w opinii fachowców

może stanowić pewne zagrożenie dla mniejszych browarów. Zdaniem innych browarów fuzja odbywa się w warunkach ostrej konkurencji na rynku i spadającej dynamiki sprzedaży. Może to być zagrożeniem dla mniejszych firm. Niektóre z nich już ogłaszają bankructwo, np. browary w Lwówku Śląskim czy Kętrzynie. Konkurencja uważa także za fikcję warunki jakie postawił UOKiK Żywcowi i Elbrewery, gdyż nie wiadomo kto ma kontrolować ich przestrzeganie.

Konsorcjum Euro Agro Centrum/South African Breweries zamierza odpowiedzieć na fuzję Żywca i grupy Brewpole.

Konsolidacja browarów to zjawisko, które od kilku dekad wyraźnie kształtuje obraz globalnego oraz krajowego rynku piwa, a także wywiera istotny wpływ na strategię i strukturę działania takich firm jak Grupa Żywiec S.A. Proces ten polega na łączeniu się mniejszych jednostek produkcyjnych w większe organizacje bądź na przejmowaniu ich przez silniejszych graczy rynkowych, czego efektem jest powstanie dużych, zintegrowanych struktur kapitałowych. Konsolidacja ma na celu przede wszystkim zwiększenie efektywności działania, poprawę pozycji konkurencyjnej, optymalizację kosztów oraz wzmocnienie siły przetargowej wobec dostawców i dystrybutorów.

W przypadku Grupy Żywiec S.A., proces konsolidacji miał charakter zarówno kapitałowy, jak i operacyjny. Spółka przeszła szereg przejęć, fuzji i integracji, które doprowadziły do stworzenia rozbudowanej sieci produkcyjno-dystrybucyjnej. W wyniku kolejnych etapów restrukturyzacji, wiele mniejszych browarów zostało zintegrowanych w ramach jednej organizacji. W efekcie powstała silna struktura zdolna do efektywnego zarządzania wieloma markami, segmentami cenowymi oraz kanałami dystrybucji, co umożliwiło firmie zajęcie pozycji jednego z liderów rynku piwa w Polsce.

Z punktu widzenia strategicznego, konsolidacja przyniosła szereg korzyści. Przede wszystkim pozwoliła na lepsze wykorzystanie efektu skali – zarówno w zakresie produkcji, jak

i zakupów surowców, logistyki, marketingu czy inwestycji w technologie. Połączenie sił różnych browarów umożliwiło też uspołniczenie standardów jakości oraz wdrażanie jednolitych procedur zarządczych. Dzięki temu możliwe było nie tylko obniżenie kosztów jednostkowych, ale również zwiększenie elastyczności operacyjnej i zdolności do reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

Nie mniej istotne były także efekty wizerunkowe i rynkowe. Konsolidacja umożliwiła Grupie Żywiec skuteczniejsze budowanie marek, kreowanie spójnej polityki promocyjnej i silniejszą obecność w różnych segmentach rynku. Włączenie do portfolio znanych marek regionalnych pozwoliło z jednej strony zachować lokalną tożsamość i lojalność konsumentką, a z drugiej – wykorzystać ich potencjał komercyjny w skali krajowej. Takie działania wpisywało się w strategię równoważenia tradycji z nowoczesnością i budowania przewagi konkurencyjnej poprzez różnicowanie oferty.

Jednakże konsolidacja to również wyzwania i ryzyka. Procesy integracyjne często wiążą się z koniecznością restrukturyzacji, likwidacją części zakładów produkcyjnych, redukcją zatrudnienia czy zmianą tożsamości organizacyjnej. Takie działania mogą budzić opór społeczny i negatywne reakcje lokalnych społeczności, zwłaszcza jeśli zamykane są historyczne browary, silnie związane z danym regionem. Również od strony zarządzania, konsolidacja wymaga skutecznej koordynacji i harmonizacji działań w różnych lokalizacjach, przy jednoczesnym zachowaniu spójności strategicznej i kultury organizacyjnej.

W perspektywie długofalowej konsolidacja browarów w Grupie Żywiec okazała się jednak decyzją trafną i uzasadnioną rynkowo. Umożliwiła stworzenie podmiotu silnego kapitałowo, elastycznego operacyjnie i zdolnego do konkurencyjnego z największymi graczami w branży – zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. Zgromadzone w wyniku konsolidacji zasoby oraz kompetencje stanowią dziś fundament przewagi

konkurencyjnej spółki, a także otwierają przed nią możliwości dalszego rozwoju – zarówno w zakresie innowacji produktowych, jak i ekspansji na nowe rynki lub segmenty.

Konsolidacja browarów w ramach Grupy Żywiec S.A. była nie tylko odpowiedzią na zmieniające się realia rynkowe, ale również świadomym działaniem strategicznym ukierunkowanym na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. W jej efekcie powstał nowoczesny, zintegrowany organizm gospodarczy, który łączy potencjał tradycji piwowarskiej z nowoczesnym zarządzaniem, technologią i innowacyjnością. W kontekście rosnącej konkurencji i fragmentaryzacji rynku, decyzje o konsolidacji okazały się nieodzownym elementem przekształceń organizacyjnych, które umożliwiły Grupie Żywiec adaptację do współczesnych wyzwań i zapewniły jej stabilność oraz konkurencyjność w dłuższej perspektywie.

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.

Analiza strategiczna przedsiębiorstwa Żywiec S.A.

Oceniając pozycję rynkową browaru żywieckiego można stwierdzić, iż jest ona wysoka. Świadczyć o tym może 13,6 % udział Żywca w rynku w ubiegłym roku. Po połączeniu z Brewpole (do którego należy browar Elbrewery z 16,2 % udziałem w rynku, Warka z 5,9 % udziałem i Leżajsk z 3,1 % udziałem) udział w rynku nowego Żywca wzrośnie do prawie 40 %. Za ten sam okres browar wyprodukował 2,6 mln hl piwa. Przypuszcza się, że po konsolidacji roczna produkcja nowego browaru będzie wynosić ok. 7 mln hl piwa. daje mu to wiodącą pozycję pośród

wszystkich browarów, a tym samym zwiększa szansę na sukces. Pozycja ta wydaje się być niezachwiana, gdyż żaden z istniejących browarów nie osiągnie tak wysokich wyników, a informacji o powstaniu (połączeniu się) innych browarów nie ma.

Akcje browaru w Żywcu od 24.09.1991 notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Firma kreując swój image kieruje się tym, aby nie przedstawiać siebie tylko jako producenta piwa, ale także jako sponsora wielu imprez sportowych oraz rozrywkowych. Reklamy browaru można zobaczyć też na zagranicznych boiskach na których występują polscy piłkarze. Żywiec jest również sponsorem wielu koncertów muzycznych.

Browar dysponuje także jedną z najnowocześniejszych w kraju linii do produkcji i rozlewania piwa. Całym procesem sterują komputery, czego efektem jest zachowanie ciągle tej samej jakości produktu. Te linie które nie spełniają wymagań im stawianych są w trakcie modernizacji.

Obecnie kapitał akcyjny spółki składa się z trzech milionów akcji o wartości nominalnej 2,5 zł. Wartość kapitału akcyjnego wynosi więc 7,5 mln zł. Kapitał ten zostanie podwyższony o maksimum 9 mln 550 tys. zł poprzez emisję do 3 mln 820 tys. akcji. Dotychczasowi akcjonariusze będą wyłączeni z prawa poboru. Akcje te mają być objęte przez australijskich udziałowców spółki Brewpole, a więc właściciela Elbrewery, Warki i Leżajska. Jest to operacja związana z połączeniem Żywca z Brewpole. Po połączeniu, Heineken (główny udziałowiec Żywca) będzie miał 50 % plus jedną akcję Żywca, natomiast udziałowcy Brewpole – około 40 %. Żywiec stanie się więc w ten sposób jedną z największych spółek giełdowych. Kapitalizacją będzie ustępował jedynie Telekomunikacji Polskiej i Bankowi Pekao S.A. Zrówna się wartością rynkową z Bankiem Handlowym. Uwzględniając nową emisję akcji oraz kurs na obecnym poziomie (428 zł), wartość rynkowa Żywca wyniesie prawie 2 mld 920 tys.

zł.

Żywiec w ubiegłym roku osiągnął bardzo dobre wyniki finansowe. Stało się tak za sprawą tego, iż spółka odnotowała wzrost sprzedaży o prawie 43 % (ok. 497 mln zł.) przy utrzymaniu kosztów wytworzenia produkcji sprzedanej na poziomie z ubiegłego roku. Spowodowało to wzrost marży operacyjnej o ponad 200 %. W ciągu ostatniego roku Żywiec zarobił na czysto prawie 94 mln zł., a więc o 149 % więcej niż w analogicznym okresie roku ubiegłego. Oznacza to, że rentowność sprzedaży netto wyniosła 18,1 proc. Bardzo wysoka jest także rentowność na poziomie operacyjnym i brutto – prawie 28 procent.

Analiza strategiczna przedsiębiorstwa Żywiec S.A. obejmuje szerokie spojrzenie na pozycję rynkową spółki, jej potencjał wewnętrzny oraz otoczenie zewnętrzne, które wyznacza warunki dalszego rozwoju. Grupa Żywiec jest jednym z największych producentów piwa w Polsce, należącym do globalnej grupy Heineken. Marka Żywiec, wraz z innymi markami wchodzącymi w skład portfela spółki, stanowi silny element tożsamości polskiego rynku piwowarskiego, a jednocześnie wpisuje się w międzynarodowe strategię koncernu. Analiza strategiczna pozwala ocenić mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, a także szanse i zagrożenia wynikające z jego otoczenia rynkowego, społecznego i prawnego.

Do kluczowych atutów spółki należy silna rozpoznawalność marki Żywiec, która od wielu lat kojarzona jest z tradycją, wysoką jakością i prestiżem. Firma dysponuje rozbudowaną siecią dystrybucji, obejmującą zarówno duże sieci handlowe, jak i punkty gastronomiczne, co zapewnia jej szeroki dostęp do konsumenta. Duże znaczenie mają także inwestycje w nowoczesne technologie produkcji i innowacje produktowe, dzięki którym spółka może odpowiadać na rosnące oczekiwania rynku. W ostatnich latach ważnym kierunkiem rozwoju stała się dywersyfikacja oferty, obejmująca wprowadzanie piw bezalkoholowych, radlerów oraz produktów niskoprocentowych, które odpowiadają na zmieniające się style konsumpcji i

rosnącą świadomość zdrowotną konsumentów.

Słabą stroną przedsiębiorstwa pozostaje natomiast wysoka konkurencyjność branży piwowarskiej w Polsce, gdzie działają inne duże podmioty międzynarodowe, takie jak Kompania Piwowarska czy Carlsberg Polska. Silna walka cenowa i presja ze strony marek własnych sieci handlowych ograniczają możliwości utrzymywania wysokich marż. Dodatkowym wyzwaniem są także rosnące koszty surowców, energii i logistyki, które obciążają rentowność spółki. Do czynników wewnętrznych wymagających poprawy można zaliczyć także konieczność dalszej adaptacji kultury organizacyjnej do zmieniających się warunków rynkowych, a także poszukiwanie nowych kanałów sprzedaży w związku z rozwojem e-commerce.

Analizując otoczenie zewnętrzne, należy zwrócić uwagę na szanse wynikające z trendów konsumenckich. Coraz większym zainteresowaniem cieszą się piwa premium, rzemieślnicze oraz bezalkoholowe, co stwarza możliwości rozwoju oferty i zwiększania udziałów rynkowych w segmentach wyższej jakości. Dynamiczny rozwój gastronomii i turystyki w Polsce również sprzyja sprzedaży produktów piwnych, zwłaszcza w kategoriach marek premium. Dodatkowym atutem jest możliwość wykorzystania potencjału innowacyjnych kanałów sprzedaży i komunikacji z konsumentem, w tym e-commerce, platform mobilnych i kampanii digital marketingowych.

Z drugiej strony przedsiębiorstwo stoi przed licznymi zagrożeniami. Jednym z nich jest restrykcyjne otoczenie regulacyjne, obejmujące ograniczenia w reklamie i promocji alkoholu oraz rosnące obciążenia podatkowe, w tym podatek akcyzowy i opłaty związane z tzw. małpkami czy napojami słodzonymi. Dodatkowym wyzwaniem są zmiany demograficzne, które mogą wpływać na spadek konsumpcji alkoholu w dłuższej perspektywie, a także rosnąca świadomość zdrowotna społeczeństwa, sprzyjająca ograniczaniu spożycia piwa i napojów alkoholowych. Nie bez znaczenia są także czynniki makroekonomiczne, takie jak inflacja, zmiany siły nabywczej

konsumentów czy wahania na rynku surowców.

Podsumowując, analiza strategiczna Żywiec S.A. wskazuje, że przedsiębiorstwo ma silną pozycję rynkową i bogaty portfel marek, które zapewniają mu przewagę konkurencyjną w wielu segmentach. Jednak utrzymanie tej pozycji wymaga stałej adaptacji do zmieniających się warunków, dalszych inwestycji w innowacje, rozwój oferty piw bezalkoholowych i premium, a także aktywnego reagowania na wyzwania regulacyjne i ekonomiczne. Sukces strategiczny spółki będzie zależał od umiejętności łączenia tradycji z nowoczesnością, globalnego doświadczenia koncernu z lokalną specyfiką rynku oraz od zdolności do budowania silnych, trwałych relacji z konsumentami w warunkach rosnącej konkurencji.

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.