

Transformacje strukturalne organizacyjnych

We współczesnym świecie organizacja ma duże znaczenie. Po pierwsze oznacza ona instytucję lub grupę funkcjonalną np. przedsiębiorstwo budowlane czy urząd państwowy. Organizacja odnosi się także do procesu organizowania. Proces organizowania ma zagwarantować równowagę między potrzebami stabilizacji i koniecznością zmian w przedsiębiorstwie.

Organizowanie jest procesem wieloetapowym[\[1\]](#):

- szczegółowe ustalenie całej pracy, którą należy wykonać dla osiągnięcia celów organizacji. Każdą organizację tworzy się w określonych zamiarach np. przedsiębiorstwa, aby sprzedawały dobra i usługi. Jednak, każdy z tych zamiarów zostanie spełniony w inny sposób, żeby skutecznie osiągnąć wyznaczone cele organizacji,
- podział całej pracy na czynności, logicznie możliwe do dogodnego zrealizowania przez jednego człowieka lub grupę ludzi. Przeznaczona praca jest odpowiednio podzielona między członków organizacji: po pierwsze, przydziela się poszczególne osoby do zadań na podstawie ich kwalifikacji do wykonania tych zadań, a po drugie, że nikomu nie przydzielili się ani zbyt dużego, ani zbyt małego obciążenia pracą,
- łączenie w logiczny i sprawny sposób pracy członków organizacji. W miarę rozrastania się organizacji i zatrudniania przez nią coraz większej liczby osób do wykonywania różnych czynności konieczne staje się grupowanie jednostek, których zadania są powiązane. W organizacjach produkcyjnych typowymi przykładami komórek są między innymi działy: sprzedaży, produkcji, księgowości. Dany dział zatrudnia pracowników o różnym poziomie specjalizacji i różnych umiejętnościach,
- ustalenie mechanizmu koordynacji pracy członków

organizacji tak, aby stanowiła jednolitą, harmonijną całość. W miarę wykonywania wyspecjalizowanych czynności przez poszczególne osoby i działy zagubić się mogą ogólne cele organizacji albo wystąpić konflikty między jej członkami. Z tego względu ustala się mechanizmy koordynacji, które umożliwiają członkom organizacji utrzymanie świadomości jej celów i ograniczają niesprawności oraz szkodliwe konflikty,

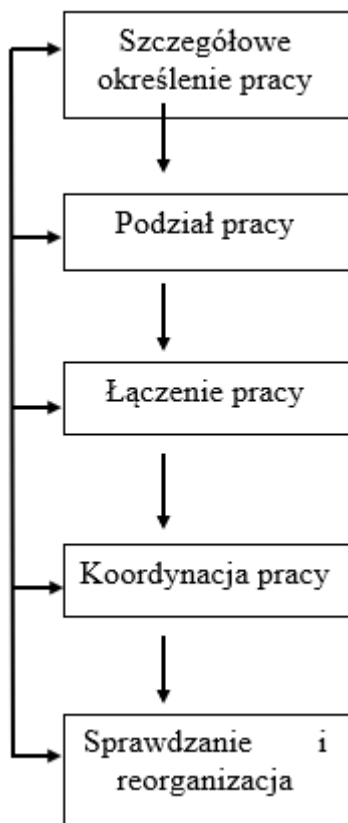
- sprawdzanie skuteczności organizacji i wprowadzanie poprawek w celu utrzymania lub zwiększenia tej skuteczności. Organizowanie jest procesem ciągłym. Konieczne jest zatem okresowe sprawdzanie poprzednich czterech etapów.

Ogólne organizowanie pojmuje się jako proces dostosowania struktury organizacyjnej do jej celów, zasobów, otoczenia; a system utworzony do realizacji zaplanowanych celów to organizacja.

Istnieje silny związek między strategią i strukturą przedsiębiorstwa. Struktura jest czynnikiem kluczowym we wdrażaniu strategii. Zmianom strategii, jeśli mają być skuteczne, powinny towarzyszyć odpowiednie zmiany strukturalne: zmiany dokonywane w długim okresie w sposób przyrostowy; zmiany dokonywane pod presją czasu; zmiany wprowadzane w sposób zaplanowany.

Graficznym obrazem złożonych struktur organizacyjnych jest schemat organizacyjny, przedstawiający układ władzy w postaci prostokątów połączonych liniami.

Rysunek 3. Proces organizacyjny



Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 199.

Schemat organizacyjny ilustruje pięć podstawowych aspektów struktury organizacji:

1. Podział pracy. Każdy prostokąt przedstawia osobę lub komórkę odpowiedzialną za daną część pracy organizacji.
2. Kierownicy i podwładni. Linie ciągłe oznaczają podporządkowanie (kto komu podlega).
3. Rodzaj wykonywanej pracy. Opisy prostokątów wskazują na różne zadania lub obszary odpowiedzialności organizacji.
4. Grupowanie segmentów pracy. Całość schematu przedstawia podział działalności organizacji, na przykład w układzie funkcjonalnym lub regionalnym.
5. Szczegółowe zarządzanie. Schemat nie tylko obejmuje poszczególnych kierowników i ich podwładnych, lecz także całą hierarchię kierowniczą. Wszyscy podporządkowani bezpośrednio jednemu kierownikowi znajdują się na tym samym szczeblu zarządzania, niezależnie od ich miejsca w schemacie.

Podstawową częścią organizacji jest stanowisko pracy. Stanowiska łączone są w większe jednostki organizacyjne tworzące strukturę organizacyjną. Stanowisko pracy jest wydzielone i obejmuje następujące elementy:

- cel realizowany na danym stanowisku w ramach globalnego celu organizacji;
- wyjścia, czyli wszystko, co jest realizowane na danym stanowisku, jak np. produkcja, usługi, informacje;
- wejścia, a więc doprowadzone informacje, materiały, narzędzia itp.;
- otoczenie, czyli warunki społeczne, organizacyjno-techniczne itd.;
- wyposażenie, w tym ich rozplanowanie i sposoby wykorzystania;
- czynnik ludzki i stawiane mu wymagania.

W miarę rozrastania się organizacji wzrasta liczba komórek organizacyjnych, a co za tym idzie jednostek organizacyjnych. Komórka organizacyjna składa się z kierownika i jego bezpośrednich podwładnych.

Jednostka organizacyjna to większy zbiór komórek organizacyjnych. Jest ona złożona z kierownika wyższego szczebla i podległych mu komórek organizacyjnych.

Szczególną jednostką organizacyjną jest pion organizacyjny. W jego skład wchodzi realizujące tę samą funkcję komórki, podporządkowane naczelnemu kierownictwu organizacji.

Wydzielenie komórek organizacyjnych i ich grupowanie dokonuje się według następujących kryteriów (zasad) [\[2\]](#):

- Wiedza i umiejętności, będące np. podstawą tworzenia oddziałów w szpitalu.
- Przebieg procesu pracy, np. wyodrębnienie w fabryce obuwia wydziału produkcji chemicznej (tłoczenie spodów), szwalni (krojenie skór, szycie cholewek).
- Funkcje w systemie wykonawczym i zarządzania, które są

zasadą grupowania stanowisk w działy, np. badawczo-rozwojowy, produkcji, sprzedaży, planowania.

- Czas pracy – podstawa łączenia zasad i ich wykonawców, np. zmiany ranne popołudniowe i nocne.
- Produkt – będący, np. kryterium wyodrębnienia wydziału produkcji silników w fabryce produkcji samochodów.
- Klient – ze względu na klienta są wyodrębnione hurtownie, sklepy detaliczne, bazary.
- Rynek lub region działania np. służba zdrowia ma swoje przychodnie rejonowe dla pacjentów z danych ulic czy osiedli.

Kryteria takie jak wiedza, przebieg procesu pracy, funkcje w systemie wykonawczym, noszą nazwę kryteriów funkcjonalnych (kooperacyjnych). Prowadzą one do stworzenia jednostek organizacyjnych, które są znacznie od siebie uzależnione. Przy użyciu pozostałych kryteriów zwanych rynkowymi (autonomicznymi) powstają jednostki, które mogą działać względnie niezależnie od siebie.

Poszczególne komórki organizacyjne mają różną wagę ze względu na ich miejsce w organizacji, co jest związane z tworzeniem szczebli zarządzania.

Organizacja jest systemem utworzonym do realizacji określonych celów i zadań przez poszczególne komórki organizacyjne i stanowiska pracy. Formalizując organizację tworzymy wewnętrzne przepisy, w postaci pisemnego dokumentu, które określają cele i zadania komórek organizacyjnych, zakres ich odpowiedzialności i uprawnień, oraz wzorce działań.

Regulamin organizacyjny jest to całościowy zbiór dokumentów, który najczęściej zawiera:

- schemat organizacyjny, który jest graficznym obrazem organizacji,
- księgę służb, która określa zadania, uprawnienia i odpowiedzialność poszczególnych komórek,

- zbiór podstawowych instrukcji i zarządzeń kierownictwa organizacji.

Duże znaczenie ma osiągnięcie właściwego stopnia sformalizowania poszczególnych części organizacji. Zbyt duża formalizacja ogranicza samodzielność działań pracowników. Jednak niedostateczny stopień sformalizowania prowadzi do sytuacji, gdzie pracownicy dokonują niewłaściwych wyborów z punktu widzenia celów organizacji.

[1] J. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 198.

[2] A. Sobczak, *Struktury organizacyjne*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie*, Warszawa 1996, s. 355.

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.