

Dr J. Beliczyński

Funkcja organizowania

Organizacja

Łac. *Organizatio*

Grec. Οργανον (organon) - narzędzie .

Organizacja w znaczeniu czynnościowym (organizowanie)

polega na takim przekształcaniu wzajemnego stosunku części przedmiotu lub procesu złożonego i ich stosunku do niego, jako całości, czyli przekształcaniu struktury organizacyjnej, aby części te przyczyniły się w możliwie wysokim stopniu do powodzenia całości

Organizacja (organizowanie) to czynność polegająca na doborze i uzgodnieniu elementów jakiegoś procesu, np. procesu pracy, działających dla wspólnego celu

Czynności składające się na funkcję organizowania:

- 1. Grupowanie czynności i pracowników w komórki i zespoły komórek (działy, wydziały, zakłady)**
- 2. Przydzielenie zadań, pracy, narzędzi i materiałów**
- 3. Kształtowanie więzi współpracy i podległości między komórkami**
- 4. Delegowanie (przekazywanie) i rozgraniczanie uprawnień**
- 5. Dobór i rozstawienie kadr kierowniczych**

Proces organizowania wg. E. Dale'a

- 1. Szczegółowe ustalenie całej pracy, którą należy wykonać**
- 2. Podział całej pracy na czynności, logicznie możliwe do dogodnego zrealizowania przez jednego człowieka lub grupę ludzi**
- 3. Łączenie w logiczny i sprawny sposób pracy członków organizacji**
- 4. Ustalenie mechanizmów koordynacji pracy członków organizacji, tak aby stanowiła jednolitą, harmonijną całość**
- 5. Sprawdzanie skuteczności organizacji i wprowadzanie poprawek w celu utrzymania lub zwiększenia skuteczności (reorganizacja)**

Organizowanie jako funkcja zarządzania jest uporządkowaną sekwencją działań prowadzących do utworzenia organizacji w znaczeniu instytucji oraz nadania jej określonej struktury organizacyjnej

Przykłady:

- utworzenie przedsiębiorstwa
- kształtowanie struktury organizacyjnej (ustalenie wzorcowych zasad dotyczących specjalizacji, konfiguracji, hierarchii i formalizacji)
- zmiana struktury organizacyjnej (reorganizacja)
- restrukturyzacja (istotna zmiana przedmiotu działalności, zasad funkcjonowania, zmiana formy organizacyjno-prawnej)

W węższym znaczeniu:

- bieżące porządkowanie działań podległych pracowników w aspektach czasowym i przestrzennym,**
- bieżące przydzielanie prac i zadań,**
- bieżące koordynowanie**

Organizowanie polega na:

1) dzieleniu i porządkowaniu składników instytucji (np. przez odpowiednią regulację kompetencji, wyodrębnienie i lokalizację jednostek, komórek i stanowisk organizacyjnych, hierarchizację jednostek i stanowisk, rozmieszczenie decyzji, organizację przestrzenną)

2) integrowaniu podzielonych części, scalaniu ich w jedną całość o przeciwdziałaniu tendencjom odśrodkowym (np. przez kształtowanie systemu więzi organizacyjnych, bądź systemu informacji kierownictwa)

Organizowanie rozumiane jest jako kształtowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Organizowanie to decydowanie o tym, w jaki sposób najlepiej pogrupować elementy konstrukcyjne organizacji

Organizowanie to decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji

Do budowy organizacji można wykorzystać sześć podstawowych elementów konstrukcyjnych:

- 1. Projektowanie stanowisk pracy**
- 2. Grupowanie stanowisk pracy**
- 3. Ustalenie hierarchicznej zależności (stosunków służbowej podległości) między poszczególnymi stanowiskami**
- 4. Rozdzielenie uprawnień decyzyjnych między poszczególne stanowiska**
- 5. Koordynację czynności pomiędzy stanowiskami**
- 6. Różnicowanie stanowisk pracy**

1. Projektowanie stanowisk pracy

polega na określeniu zakresu obowiązków (zadań), uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych osób pracujących w organizacji

Punktem wyjścia jest określenie poziomu pożądanej specjalizacji

Specjalizacja stanowisk pracy to zakres, w jakim ogólne zadanie organizacji zostanie podzielone na mniejsze części składowe

Korzyści specjalizacji:

- * pracownik osiąga dużą wprawę
- * skraca się czas przechodzenia od jednego zadania do drugiego
- * łatwiej dobrać sprzęt, którym będzie się posługiwał pracownik
- * można stosunkowo niewielkim kosztem przyuczyć następnego pracownika

Ograniczenia specjalizacji:

- pracownik może być znudzony i niezadowolony
- praca nie stwarza żadnych wyznań i podniet (pojawia się znużenie)
- może nie przynieść oczekiwanych korzyści (należy unikać nadmiernej specjalizacji)

Alternatywne podejścia do projektowania stanowisk pracy:

1. Rotacja (przemienność) czynności, zadań lub stanowisk pracy - systematyczne przechodzenie od jednego stanowiska pracy (zadania, czynności) do innego
2. Rozszerzanie zakresu pracy - przydzielenie pracowników większej liczby zadań do wykonania
3. Wzbogacanie pracy - zwiększenie zakresu i różnorodności zadań jak i zwiększenie kontroli wykonywanych czynności przez pracownika
4. Podejście oparte na cechach pracy -
5. Zespoły robocze

Podejście od strony cech stanowiska pracy, czyli diagnozowanie stanowiska pracy i ulepszanie ich z uwzględnieniem pięciu podstawowych wymiarów:

1. Różnorodność kwalifikacji: liczba czynności, które dana osoba wykonuje na danym stanowisku
2. Identyczność zadań: zakres, w jakim pracownik wykonuje pełną lub możliwą do zidentyfikowania część łącznej pracy
3. Znaczenie zadania: odczuwana waga znaczenia
4. Autonomia: zakres kontroli pracownika nad sposobem wykonywania pracy
5. Sprzężenie zwrotne: zakres, w jakim pracownik potrafi ocenić jakość wykonywanych zadań

Zespoły robocze

Grupie robotników powierza się odpowiedzialność za zaprojektowanie systemu pracy, który będzie wykorzystywany na wzajemnie ze sobą powiązanych stanowiskach

Pięć wymiarów stanowiska pracy może mieć wpływ na stan psychiczny pracownika (odczuwany sens pracy, odczuwalna odpowiedzialność za wyniki pracy, znajomość faktycznych wyników pracy)

a ten stan może się przyczyniać do:

- poprawy motywacji**
- poprawy wyników pracy**
- wzrostu zadowolenia**
- zmniejszenia absencji i fluktuacji**

2. Grupowanie stanowisk pracy

to proces ich łączenia w grupy zgodnie z pewnym logicznym układem na podstawie:

- **funkcji** (łączy się stanowiska pracy wymagające tych samych lub podobnych czynności)
- **wyrobów** (łączy się stanowiska pracy wokół produktów lub grup produktów)
- **klientów** (łączy się stanowiska pracy z myślą o określonych, szczególnych klientach lub ich grupach, zdolne do reagowania na ich potrzeby)
- **miejsc lub obszarów geograficznych**
- **czasu** (każda zmiana ma swoje własne wydziały funkcjonalne)

3. Ustalenie relacji podporządkowania

czyli wyjaśnienie hierarchii zależności i rozpiętości kierowania

Hierarchia zależności obejmuje dwie składowe:

1. Jedność rozkazodawstwa (każda osoba w organizacji powinna być powiązana stosunkiem podporządkowania z jednym i tylko jednym kierownikiem)

2. Zasada skalarna (od najniższego do najwyższego stanowiska w organizacji powinna przebiegać wyraźna i nieprzerwana linia władzy.

Ktoś w organizacji musi ponosić ostateczną odpowiedzialność za każdą decyzję „*Dalej nie ma już na kogo spychać*” - były prezydent USA Harry Truman (plakietka wręczana prezesom firmy działów Bridgestone)

Rozpiętość kierowania (zasięg kontroli) -

liczba osób bezpośrednio podlegających jednemu menedżerowi

A. V. Graicunas „*Relationships in Organizations*” Bulletin of the International Management Institute, 7 marca 1933

$$I = N \left(\frac{2^N}{2} + N - 1 \right)$$

I - łączna liczba interakcji z podwładnymi i między nimi, jak i między grupami podwładnych

N - liczba podwładnych

(dwóch podwładnych, liczba potencjalnych interakcji 6)

Ralh C. Davis „*Fundamentals of Top Management*” 1951

Operacyjna rozpiętość dla menedżerów niższego szczebla może się zbliżać do 30 podwładnych

Dyrektorska rozpiętość powinna się ograniczać do 3-9

**Lyndall F. Urwick („*Scientific Principles and Organization*” 1938)
proponuje, aby rozpiętość dyrektorska nie przekraczała 6
podwładnych**

Czynniki wywierające wpływ na rozpiętość kierowania:

1. Umiejętności przełożonych i podwładnych (im są one większe, tym większa potencjalna rozpiętość kierowania - prk)
2. Fizyczne rozproszenie podwładnych (im jest ono większe, tym mniejsza prk)
3. Zakres pracy menedżera innej niż praca polegająca na nadzorze (im więcej pracy nienadzorczej, tym mniejsza prk)
4. Stopień pożądanej interakcji (im mniej jest pożądany, tym większa prk)
5. Zakres występowania standaryzowanych procedur (im jest ich więcej, tym większa prk)
6. Podobieństwo nadzorowanych zadań (im podobniejsze, tym większa prk)
7. Częstość pojawiania się nowych problemów (im częściej się pojawiają, tym mniejsza prk)
8. Preferencje przełożonych i podwładnych

4. Podział uprawnień władczych w organizacji

Formalne uprawnienia władcze to władza legitymizowana przez organizację.

Delegowanie uprawnień to ustalenie sposobu podziału uprawnień władczych między przełożonego a jedną lub większą liczbę podwładnych

W szczególności delegowanie jest procesem, w toku którego menedżerowie powierzają innym część swojego obciążenie pracą (przekazują do wykonania innym część swoich obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień)

Delegowanie uprawnień:

- zmniejsza obciążenie kierownika
- pomaga w podnoszeniu kwalifikacji podwładnych (podwładni zdobywają wiedzę o całej działalności organizacji, zwiększają swoje umiejętności kierownicze)

Problemy z delegowaniem uprawnień:

- brak zaufania
- obawa, że podwładni zagrożą w karierze zawodowej kierownika
- brak umiejętności planowania pracy przez kierownika
- obawa, że przyjęcie dodatkowej odpowiedzialności nie zostanie odpowiednio nagrodzone
- skłonność do unikania ryzyka

Organizacje rozwijają struktury uprawnień wiążące różne stanowiska i jednostki organizacyjne

Decentralizacja jest procesem systematycznego delegowania władzy i formalnych uprawnień władczych w ramach organizacji, czyli przekazywania ich menedżerom średniego i niższego szczebla.

Centralizacja jest procesem systematycznego utrzymywania władzy i uprawnień przez menedżerów wyższego szczebla

- * Im większa złożoność i niepewność otoczenia, tym większa tendencja do decentralizacji**
- * Im decyzja jest kosztowniejsza i bardziej ryzykowana, tym większa tendencja do centralizacji**
- * jeżeli menadżerowie niższego szczebla nie są zdolni do podejmowania decyzji wysokiej jakości, poziom centralizacji organizacji będzie wysoki**

Nie ma jasnych wskazówek pozwalających ustalić, czy dokonywać centralizacji, czy decentralizacji

Organizacje zdecentralizowane:

* Sears



* General Motors



* IBM



Organizacje zcentralizowane:

* McDonald's



* K-mart



5. Koordynacja czynności pomiędzy stanowiskami

czyli integracja działań różnych jednostek organizacyjnych

Koordynacja to uzgodnienie; polega na tym, by składniki całości nie przeszkadzały sobie i na tym, by się wspomagały

Im większa jest współzależność (pod względem zapotrzebowania na informacje i zasoby) między komórkami organizacyjnymi, tym więcej koordynacji potrzeba, aby mogły one sprawnie funkcjonować

Metody koordynacji

- * Hierarchia kierownicza (zwierzchnictwo menedżera nad współzależnymi jednostkami)
- * Reguły i standardowe procedury
- * Role łącznikowe menedżera
- * Zespoły zadaniowe

Łac.

Coordino - dojść do porozumienia, uzgodnić coś

Coordinatio, -onis - uzgodnienie, uporządkowanie, podporządkowanie

Ordinatio, -onis - ustalenie porządku, porządek, następstwo, kolejność

Co - razem, wespół

Koordinacja (z j. łacińskiego *cum* = z, *ordo* = porządek), w sensie czynnościowym oznacza:

- włączenie do działania, jako systemu dynamicznego, elementów niezbędnych (powiązanych przyczynowo) dla osiągnięcia zamierzonego wyniku, w odpowiedniej ilości, jakości, we właściwym czasie
- takie scalanie czynów wchodzących w skład działania złożonego jednopodmiotowego lub wielopodmiotowego, by owe działania sobie pomagały, a co najmniej nie przeszkadzały; w działaniu wielopodmiotowym koordynacja obejmuje rozłożenie działań w przestrzeni oraz w czasie, czyli synchronizację [T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, 1978, s. 106]