

# ***Struktura organizacyjna***

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

# ***Elementy struktury organizacyjnej***

Do podstawowych **elementów** struktury organizacyjnej zalicza się: **stanowisko pracy**, **komórki organizacyjne** (liniowe, sztabowe i pomocnicze) oraz **szczeble zarządzania**.

Natomiast podstawowe **relacje** zachodzące między nimi, określane mianem **więzi organizacyjnych**, to: **wieź służbowa**, **wieź funkcjonalna**, **wieź techniczna** oraz **wieź informacyjna**.

# ***Stanowisko pracy***

**Stanowisko pracy** obejmuje **miejsce** zajmowane przez **pracownika** w danej organizacji wraz z całym niezbędnym **wyposażeniem** potrzebnym do właściwego wykonywania przydzielonych mu zadań. Składają się na nie: **zadania, pracownik, narzędzia, informacje, finanse, obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność.**

Ze względu na charakter wykonywanych działań stanowiska pracy mogą podlegać różnym klasyfikacjom. Najczęściej dzieli się je na **stanowiska robotnicze (produkcyjne)** i **administracyjne**, w tym **kierownicze i sztabowe.**

# ***Komórka organizacyjna***

**Komórka organizacyjna** to zespół stanowisk pracy znajdujących się pod wspólnym, jednolitym kierownictwem, realizujących podobne funkcje.

Klasyfikuje się je ze względu na rolę, to jest sposób przyczyniania się do osiągnięcia celów organizacji. W tym kontekście komórki organizacyjne dzieli się na: **liniowe, sztabowe i pomocnicze**.

W zależności od **rodzaju prowadzonej przez organizację działalności** poszczególne komórki mają charakter liniowy, sztabowy lub pomocniczy.

Inna typologia dzieli komórki organizacyjne ze względu na **miejsce w strukturze organizacji** i wyróżnia między innymi: **komórki niższych szczebli** (sekcje, zespoły, pracownie, brygady) i **komórki nadrzędne** (działy, wydziały, ośrodki).

# *Szczebel zarządzania*

**Szczebel zarządzania** to określony poziom w strukturze organizacyjnej, który grupuje komórki organizacyjne podlegające **równorzędnym kierownikom** o podobnym zakresie zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

Najczęściej szczeble zarządzania dzieli się na trzy kategorie: **najwyższy (naczelny)**, **średni** i **niższy**.

# Więzi organizacyjne

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

# ***Więzi organizacyjne***

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

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

**Formalna struktura organizacji** określa normatywny (podlegający normom) **porządek w organizacji** poprzez zbiór **obowiązujących dokumentów** (np. statut, instrukcje, regulaminy organizacyjne, procedury, zakresy zadań, karty stanowisk pracy). Często przedstawia się ją w postaci **schematu organizacyjnego**, czyli rysunku, który w uproszczony sposób ukazuje najważniejsze komórki organizacji i relacje, jakie między nimi zachodzą, w tym relacje podległości, współpracy i przepływu informacji.

**Struktura nieformalna** określa **nieudokumentowane i oficjalnie nierozpoznane relacje** między członkami organizacji, które wyłaniają się z osobistych i grupowych potrzeb pracowników, przy czym mogą one przybrać postać stosunków: **nieformalnych, niesformalizowanych lub pozaformalnych**.



# ***Funkcje struktury organizacyjnej***

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

# *Zasady tworzenia struktury organizacyjnej*

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

# ***Podział pracy i specjalizacja***

**Podział pracy** oznacza **rozkładanie złożonego zadania (działania) na części**, w wyniku czego dany pracownik ponosi odpowiedzialność za fragment tego zadania, a nie za jego całość. Podział pracy może mieć charakter **ilościowy** lub **jakościowy**.

Wynikiem jakościowego podziału pracy jest **specjalizacja**, która polega na wyznaczeniu danej osobie na ogół wąskiego lub ograniczonego zadania bądź czynności, aby mogła ona osiągnąć sprawność w jej wykonywaniu.

# ***Zalety i wady specjalizacji***

## **Zalety:**

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

## **Wady:**

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

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

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

Do podstawowych zalicza się grupowanie według:

- **funkcji,**
- **produktu** (wyrobu lub usługi),
- **rynku i klientów,**
- **lokalizacji.**

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

Ustalenie hierarchii wiąże się z takimi pojęciami, jak:

- **rozpiętość kierowania,**
- **zasięg kierowania,**
- **jedność rozkazodawstwa,**
- **reguła drogi służbowej (zasada skalarna).**

# *Czynniki wpływające na rozpiętość kierowania*

- kompetencje przełożonych i podwładnych,
- fizyczne rozproszenie podwładnych,
- zakres pracy kierownika innej niż nadzorcza,
- stopień pożądanej interakcji,
- zakres występowania standardowych procedur,
- podobieństwo nadzorowanych zadań,
- częstotliwość występowania nowych problemów,
- preferencje przełożonych i podwładnych.

# ***Rozdzielenie uprawnień decyzyjnych***

**Centralizacja** to proces, który polega na **odbieraniu uprawnień decyzyjnych niższym szczeblom** i umieszcawianiu ich na szczeblach wyższych oraz **najwyższym**, innymi słowy to proces systematycznego **utrzymywania władzy** i autorytetu w rękach menedżerów **wyższego szczebla**.

**Decentralizacja** zaś jest procesem **przekazywania uprawnień** do podejmowania decyzji w **dół hierarchii** organizacyjnej, czyli procesem systematycznego **delegowania władzy** i autorytetu w kierunku menedżerów **średniego i niższego szczebla**.

Są to dwie **dopełniające się cechy**. Im **mniej centralizacja**, tym **większa decentralizacja**, i odwrotnie.



# ***Koordynacja działań***

**Koordynacja** oznacza zintegrowanie **miejsca, czasu** i **sposobu** realizacji poszczególnych działań w organizacji, które przyczyniają się do osiągnięcia wspólnego celu. To określony **sposób współpracy** różnych stanowisk organizacyjnych, zapewniający spójność i harmonię ich pracy.

Zakres i stopień koordynacji zależy od **stopnia wzajemnej zależności** ludzi, którzy wykonują różne zadania na poszczególnych stanowiskach pracy.

# *Czynniki strukturotwórcze*

Struktura organizacyjna jest wynikiem **wielokierunkowego** i mającego **różną intensywność** współdziałania **wielu czynników**, które często traktuje się jako uwarunkowania bądź przyczyny wywołujące zmiany jej budowy, a w związku z tym również jej cech. Zalicza się do nich:

- **czynniki zewnętrzne**, to jest otoczenie organizacji,
- **czynniki wewnętrzne**, w tym zwłaszcza: technologię, wielkość i wiek organizacji, tradycję i kulturę organizacyjną, władzę i poglądy kierownictwa oraz inne czynniki,
- **strategię organizacji**, jako czynnik szczególnego rodzaju.