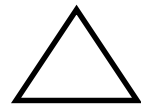


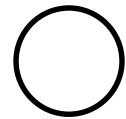
Dr Jan Beliczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krskowie

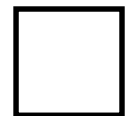
Rodzaje struktur organizacyjnych



- **Stanowisko kierownicze**



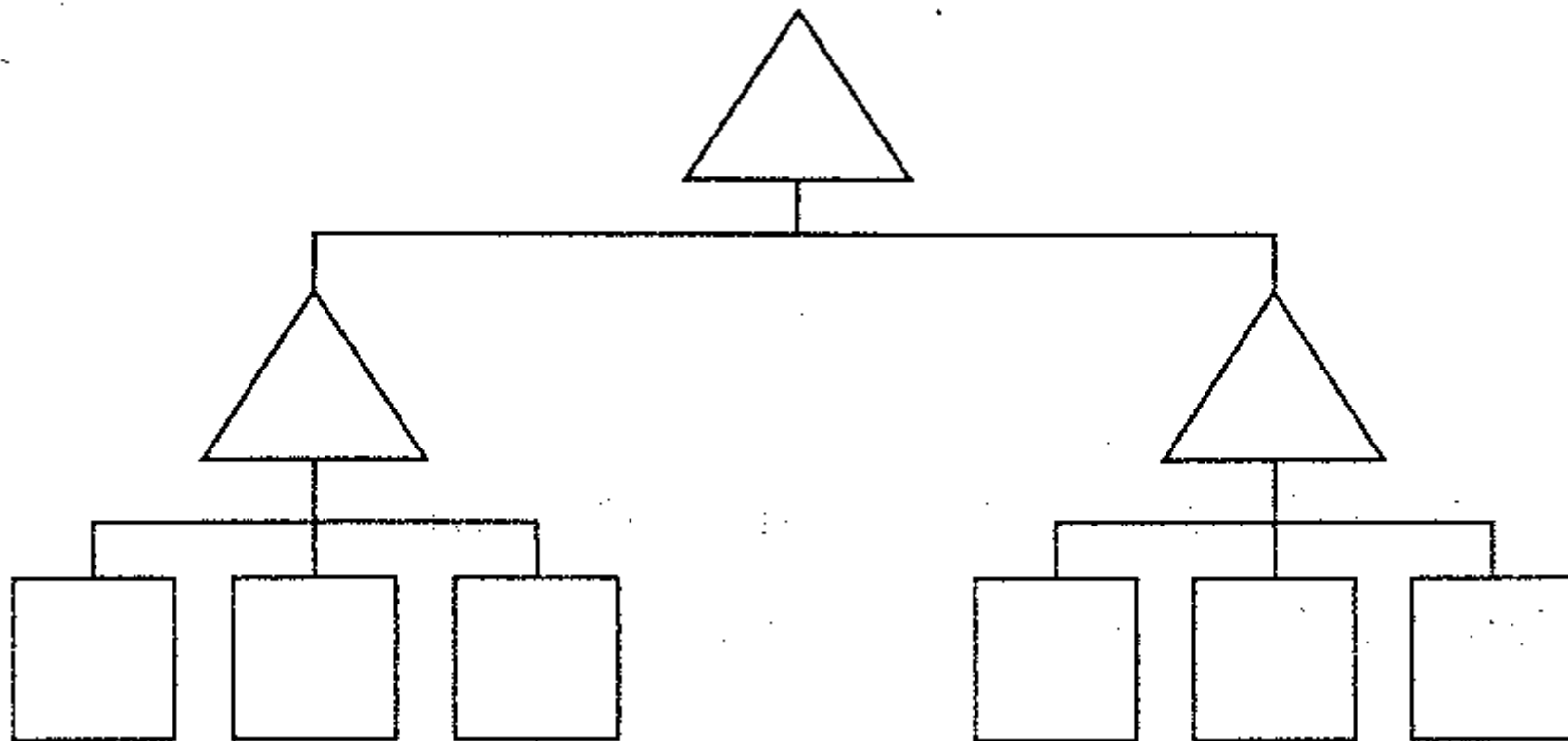
- **Stanowisko doradcze**



- **Stanowisko wykonawcze**

**Struktury ze względu na charakter więzi oraz
konfiguracje funkcji i procesów wewnątrz
organizacyjnych**

STRUKTURA LINIOWA



Cechy charakterystyczne struktury liniowej

- hierarchiczne powiązanie wszystkich komórek organizacyjnych
- występuje w bardzo małych organizacjach
- gwarantuje jedność kierownictwa (każdy pracownik ma tylko jednego bezpośredniego przełożonego, od którego otrzymuje polecenia i przed którym jest odpowiedzialny)
- pracownik i jego stanowisko pracy jest powiązane z nadrzędnym jedną linią -droga służbowa
- brak specjalizacji funkcji kierowniczych (kierownik zajmuje się wszystkimi funkcjami realizowanymi w podległej komórce organizacyjnej)

ZALETY:

- ☐ jednoosobowe kierownictwo
- ☐ możliwość szybkiego podejmowania decyzji
- ☐ łatwość utrzymania dyscypliny
- ☐ indywidualna odpowiedzialność
- ☐ łatwość przejrzystego ustalania zakresów kompetencji i odpowiedzialności.

WADY:

- ☐ mała elastyczność działania i wynikająca z tego sztywność organizacji
- ☐ stosunkowo duża centralizacja dająca w efekcie niepełne wykorzystanie indywidualnych zdolności wykonawców niższych szczebli hierarchicznych
- ☐ trudności w opanowaniu przez kierowników całej wiedzy o funkcjonowaniu organizacji.

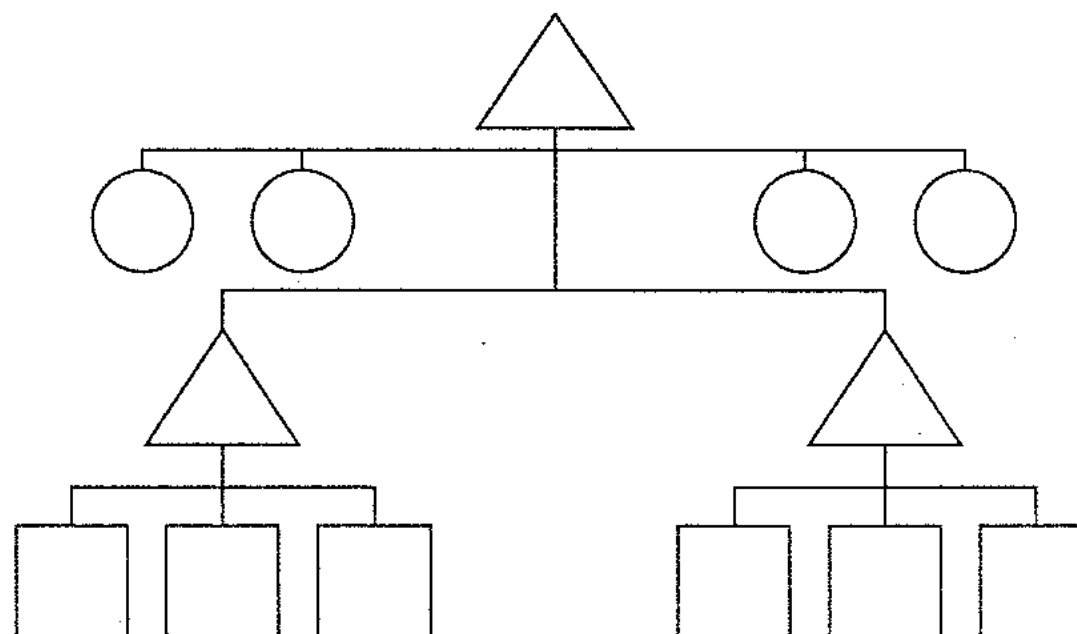
ZALETY C.D:

- jednoosobowe kierownictwo;
- jednolitość kierowania;
- ściśle określona odpowiedzialność;
- każdy pracownik zna swoje uprawnienia i wie za co jest odpowiedzialny;
- każdy zna swoje miejsce w hierarchii;
- łatwość niwelowania błędów;
- lepsza kontrola i koordynacja;
- prosta konstrukcja;
- szybkość podejmowania decyzji;
- efektywne rozwiązywanie konfliktów.

WADY C.D.:

- brak kompetencji w warunkach szybkich zmian warunków wewnętrznych i zewnętrznych;
- sztywność;
- spiętrzenie kierowania;
- długie drogi przepływu informacji.

STRUKTURA SZTABOWO-LINIOWA



Cechy charakterystyczne struktury sztabowo-liniowej

- obok komórek typowo liniowych , występują tzw. sztaby, czyli stanowiska doradców
- komórki sztabowe służą fachową pomocą stanowiskom kierownictwa liniowego, nie tworząc oddzielnych pionów funkcjonalnych
- nie mają one uprawnień do bezpośredniego wydawania poleceń wykonawcom. ich zadaniem jest odciążenie kierowników komórek liniowych w realizacji ich funkcji podstawowych
- wykształciła się w praktyce w wyniku kompromisu między strukturą liniową a funkcjonalną, zachowując zalety obydwu,
- występują w niej stanowiska o charakterze doradczym (sztaby) z równoczesnym zachowaniem jednoosobowego, bezpośredniego kierownictwa i jedności wydawania poleceń przez kierowników liniowych,
- na czele każdej komórki organizacyjnej stoi kierownik sprawujący nadzór jednoosobowy.

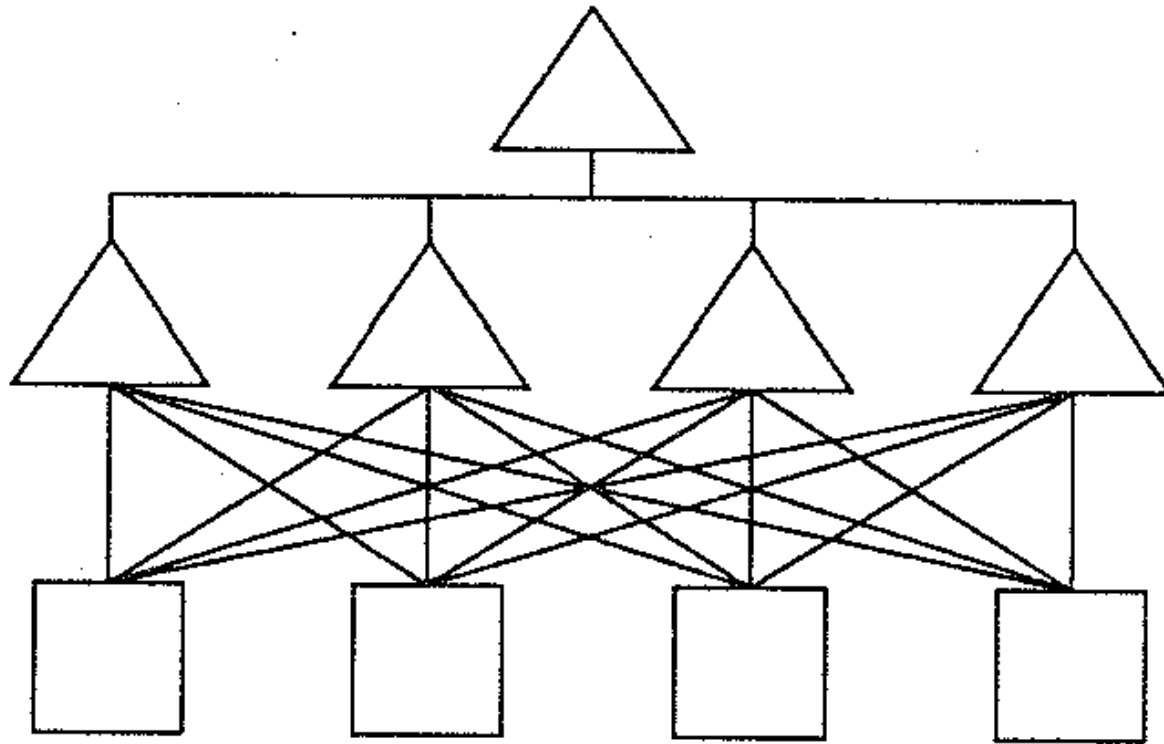
ZALETY:

- ☐ przestrzeganie jednoosobowego kierownictwa
- ☐ możliwość korzystania przez kierowników liniowych z opinii wysoko wykwalifikowanych ekspertów
- ☐ możliwość specjalizacji funkcjonalnej w sferze zarządzania
- ☐ szybkość podejmowania decyzji
- ☐ prostota i przejrzystość konstrukcji
- ☐ odciążenie komórek liniowych

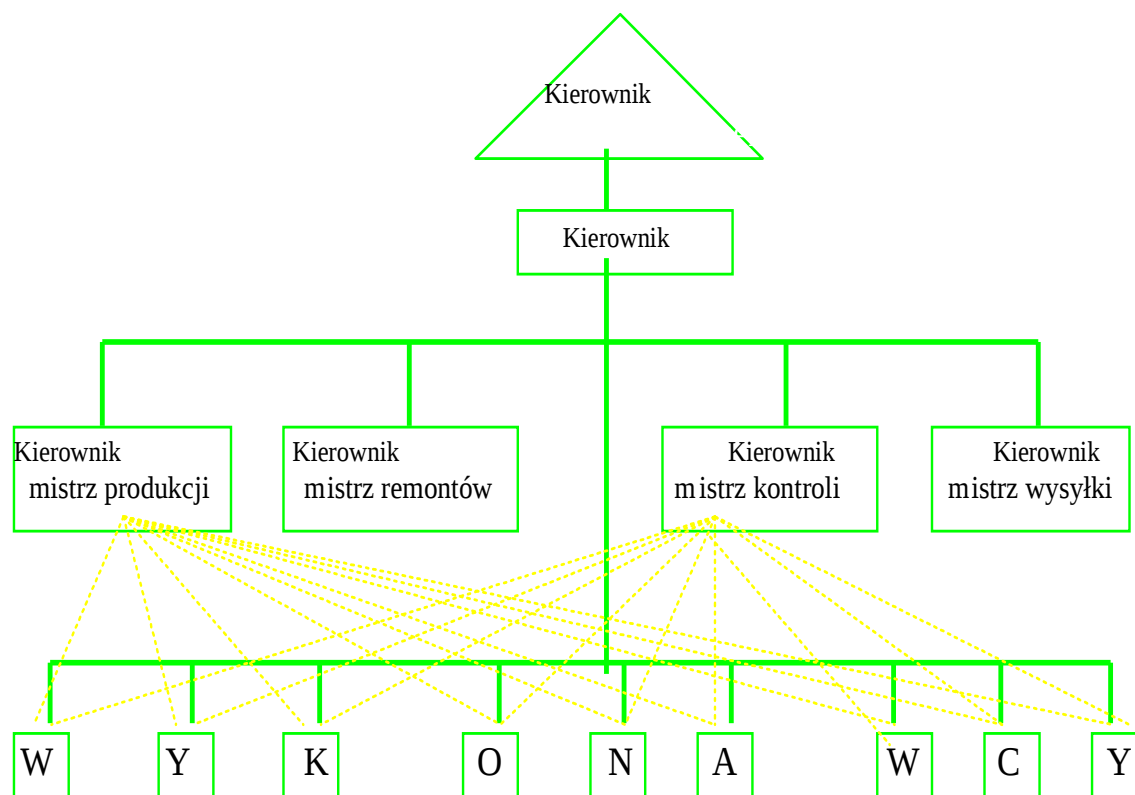
WADY:

- ☐ możliwość utożsamiania się komórek sztabowych z kierownictwem liniowym
- ☐ możliwość sporów między kierownikami komórek sztabowych i komórek wykonawczych.
- ☐ niebezpieczeństwo przecenienia lub niedoceniania przez komórki liniowe rad i opinii formułowanych przez komórki sztabowe

STRUKTURA FUNKCJONALNA



STRUKTURA FUNKCJONALNA



Cechy charakterystyczne struktury funkcjonalnej

- dominują zależności funkcjonalne nad hierarchicznymi
- specjalizacja stanowisk kierowniczych w realizacji określonych funkcji
- prawo poszczególnych kierowników funkcjonalnych do bezpośredniego ingerowania w pracę wykonawców
- każdy z pracowników podlega wielu kierownikom funkcjonalnym
- zasada, na której opiera się konstrukcja struktury funkcjonalnej jest specjalizacji pracy kierowniczej
- wykonawca jest powiązany bezpośrednimi więziami z przełożonymi funkcjonalnymi, którzy odpowiadają za swój funkcjonalny obszar działania.

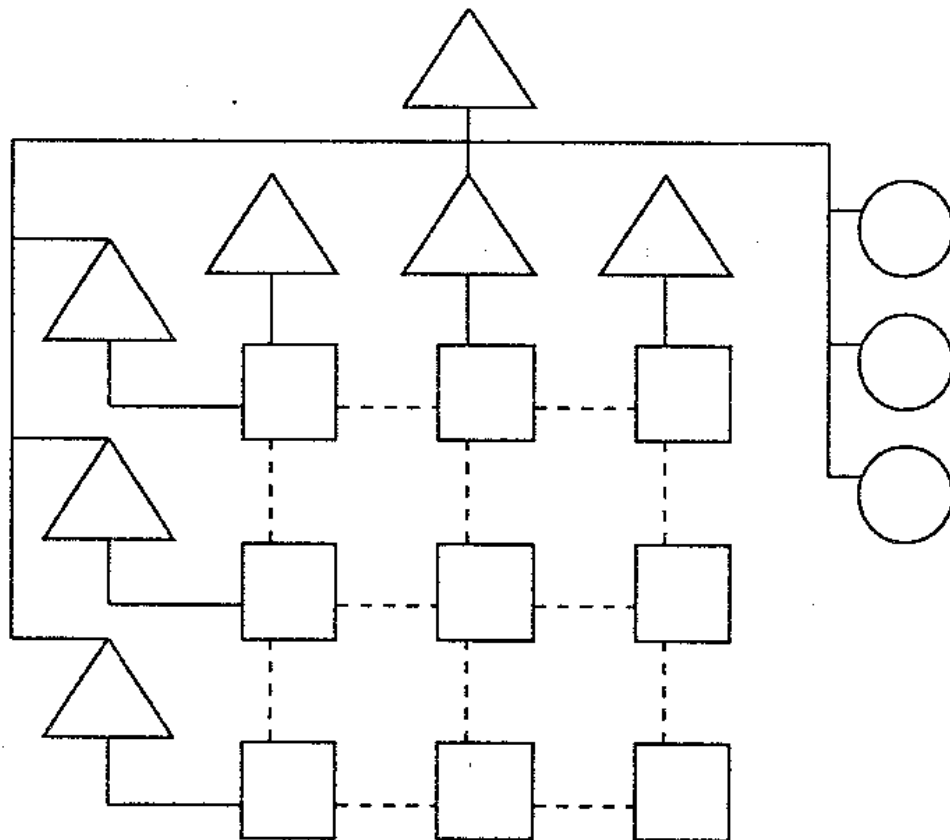
ZALETY:

- ☐ planowe wprowadzenie daleko posuniętego podziału pracy i specjalizacji również w sferze kierowania
- ☐ zdolność szybkiego reagowania na zmienioną sytuację systemu
- ☐ możliwość korzystania przez wykonawców z kompetentnej rady przełożonych funkcjonalnych
- ☐ fachowość podejmowanych decyzji

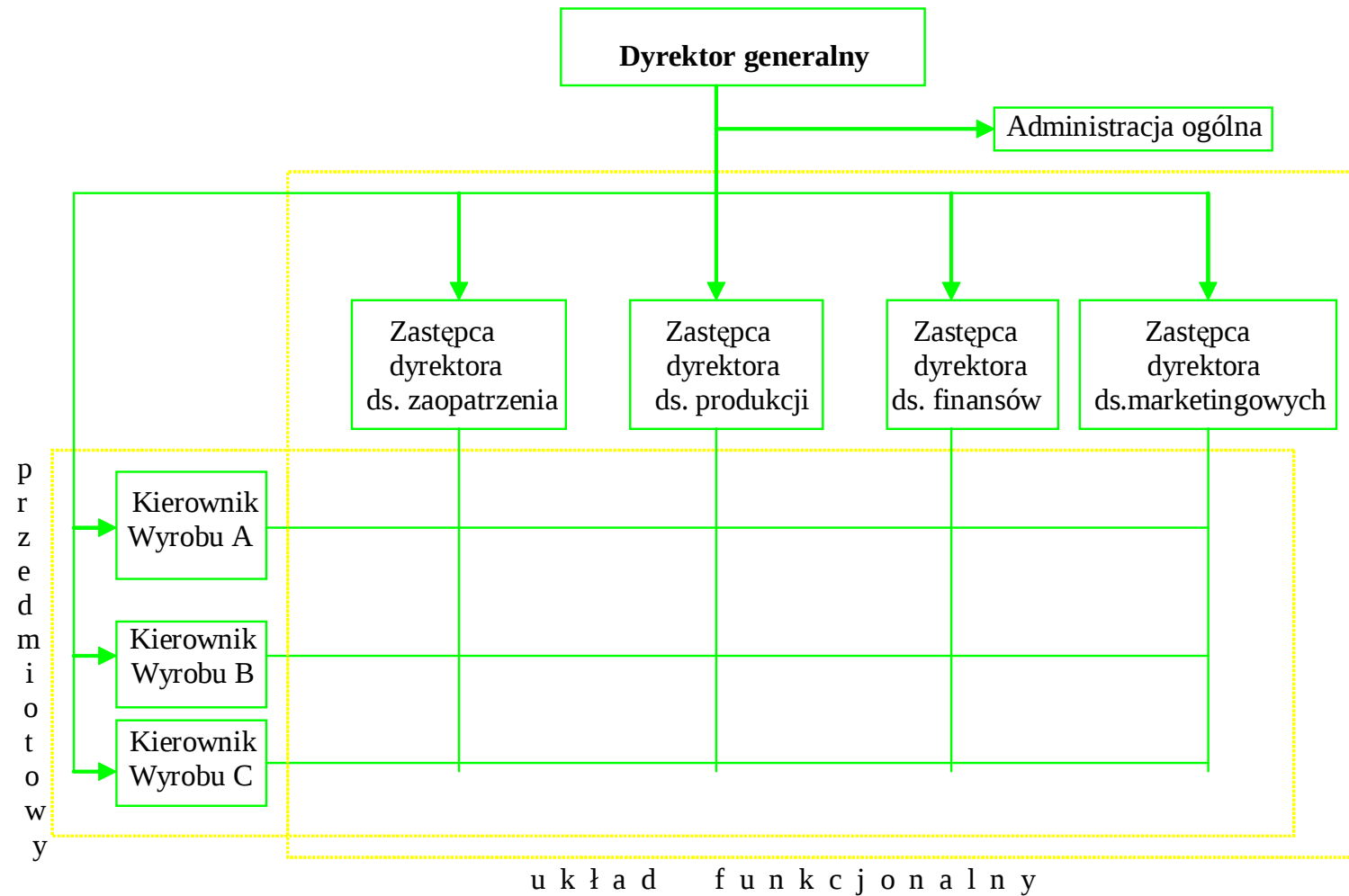
WADY:

- ☐ trudności w rozstrzyganiu zakresu kompetencji i odpowiedzialności kierowników funkcjonalnych
- ☐ możliwość otrzymania przez wykonawców sprzecznych poleceń
- ☐ naruszenie zasady jednoosobowego kierownictwa.
- ☐ skomplikowana sieć informacyjna

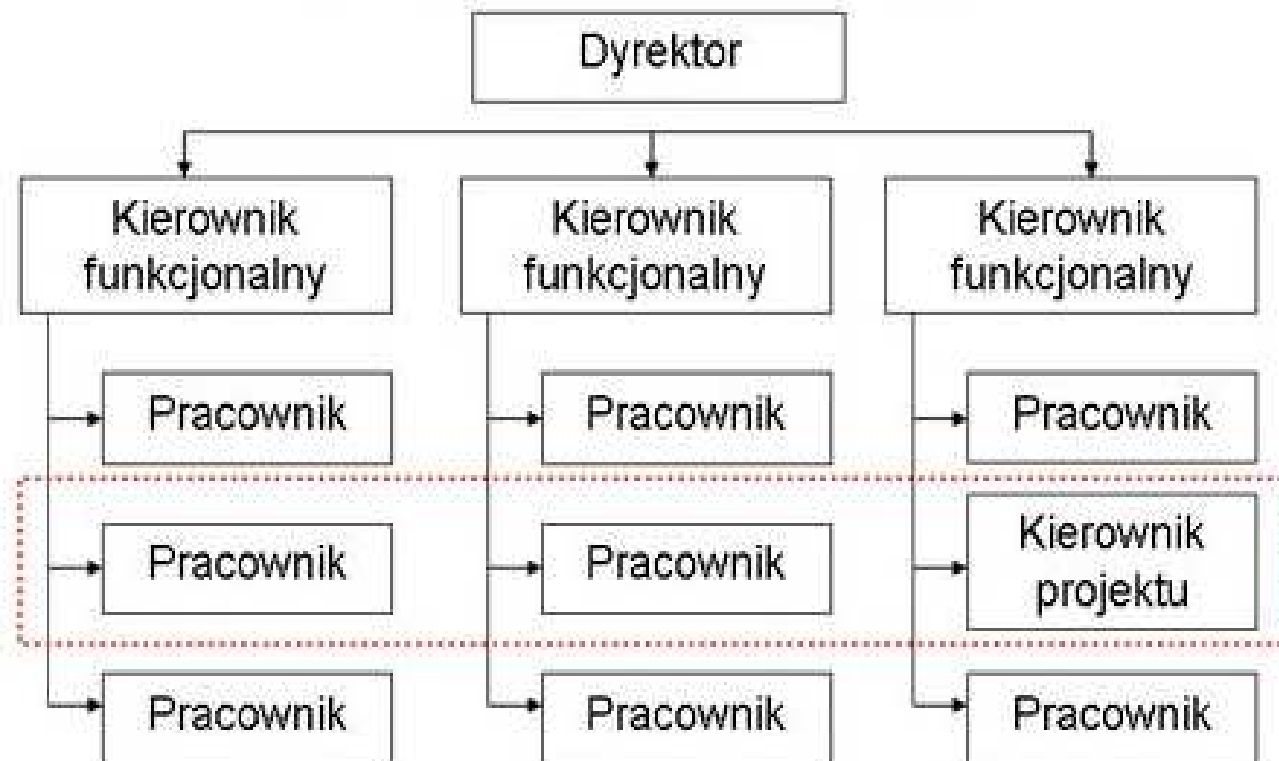
STRUKTURA MACIERZOWA



STUKTURA MACIERZOWA



STRUKTURA MACIERZOWA



Cechy charakterystyczne struktury macierzowej

- dwa wymiary podporządkowania służbowego
- odchodzi się w niej od zasady jedności kierowania
- wprowadza dwa kanały podległości, co w połączeniu z koniecznością każdorazowego negocjowania i szukania kompromisu wprowadza nowy klimat w organizacji
- kierownicy poszczególnych wymiarów zajmują równorzędną i równoprawną pozycję
- zjawisko dualizmu uprawnień decyzyjnych (pracownicy otrzymują polecenia z dwóch równoważnych źródeł)

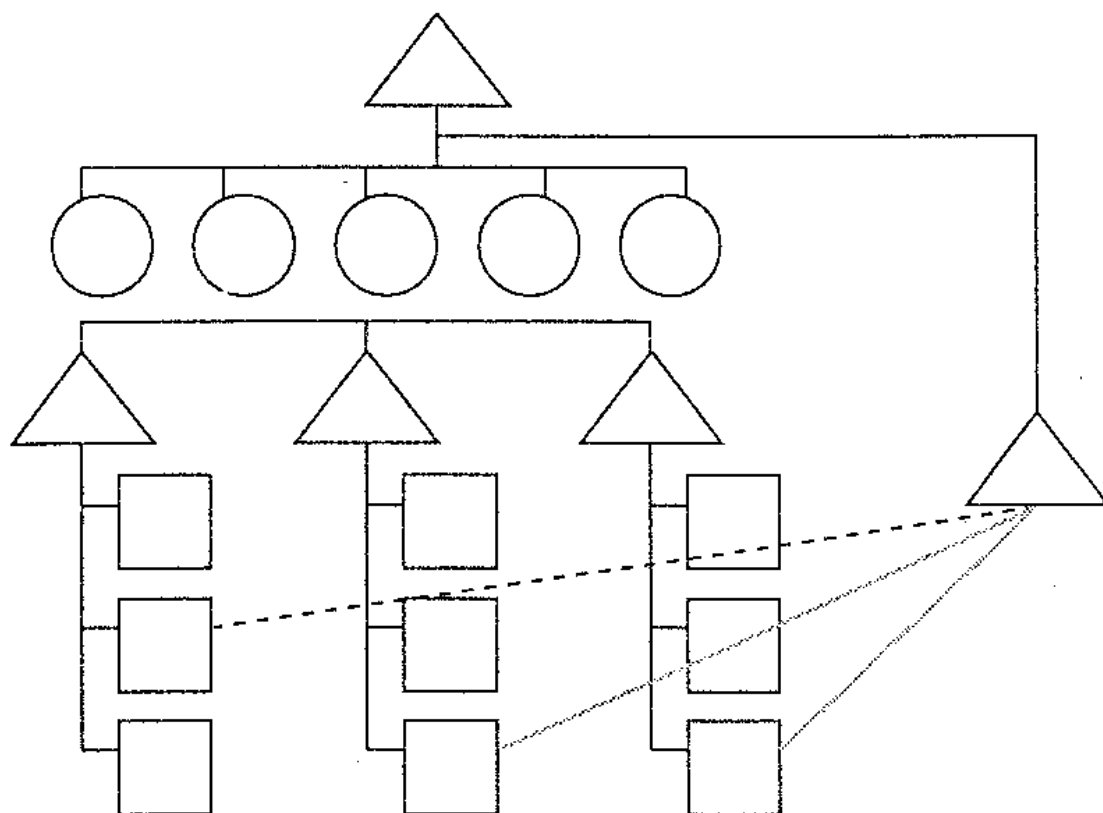
ZALETY

- ☐ równorzędne traktowanie wymiaru przestrzennego i produktywnego
- ☐ wprowadzenie zasady wzajemnej kontroli i równowagi między elementami struktury
- ☐ zachęcenie pracowników do współpracy
- ☐ rozwiązywania konfliktów i koordynacja działań pokrewnych

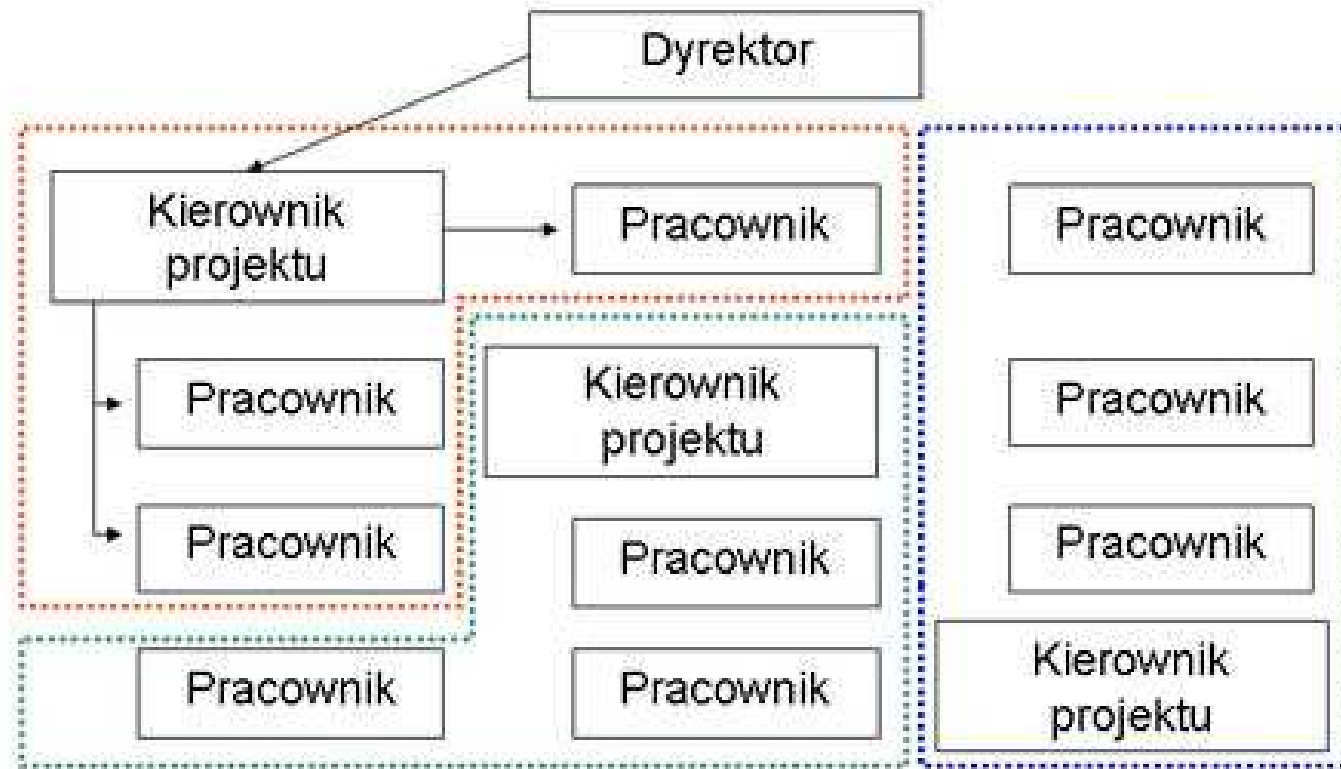
WADY:

- ☐ jest organizacją trudną do zarządzania z powodu dużego rozbudowania
- ☐ nieproporcjonalnie wiele czasu należy przeznaczyć na proces negocjacyjny i podejmowanie decyzji (niezbędne jest uzyskanie zgody wielu podmiotów)
- ☐ powoduje zwiększenie zbiurokratyzowania struktury
- ☐ może hamować kreatywność członków organizacji

STRUKTURA PROJEKTOWA



STUKTURA PROJEKTOWA



Cechy charakterystyczne struktury projektowej

- składa się z zespołów projektowych powoływanych do realizacji zadań o niepowtarzalnym, kompleksowym i innowacyjnym charakterze
- zespoły te mogą spełniać wiele funkcji, np. analityczno - diagnostyczne, wdrożeniową, organizatorską czy techniczno - ekonomiczną oraz mieć różny zasięg
- polega na stworzeniu zespołów (komórek) zadaniowych do realizacji ściśle określonych zadań,
- dla potrzeb realizacji projektu powołuje się kierownika projektu, który jest podporządkowany kierownictwu przedsiębiorstwa,
- kierownik projektu ma odpowiednie uprawnienia decyzyjne i rozkazodawcze, jest w pełni odpowiedzialny za wynik projektu,
- pracownicy zespołów wykonawczych są na czas projektu wyłączeni z obowiązków i zadań przydzielonych im w macierzystych komórkach organizacyjnych

Struktura projektowa może przybierać formy:

1. *komórka sztabowa koordynuje realizację projektu:*
kierownik -koordynator podporządkowany jest naczelnemu kierownictwu , a w stosunku do komórek liniowych dysponuje jedynie uprawnieniami doradczymi. Nie może im wydawać poleceń ani rozliczać z wykonania zadań. Nie ponosi on pełnej odpowiedzialności za realizowany projekt.

2. *struktura projektowa z uprawnieniami komórek liniowych:* tworzony doraźnie zespół projektowy, który ma strukturę liniową i jest podporządkowany kierownikowi projektu. Kierownik projektu ma uprawnienia decyzyjne kierownika liniowego, dysponuje niezbędnymi pracownikami oraz środkami materialnymi i finansowymi.

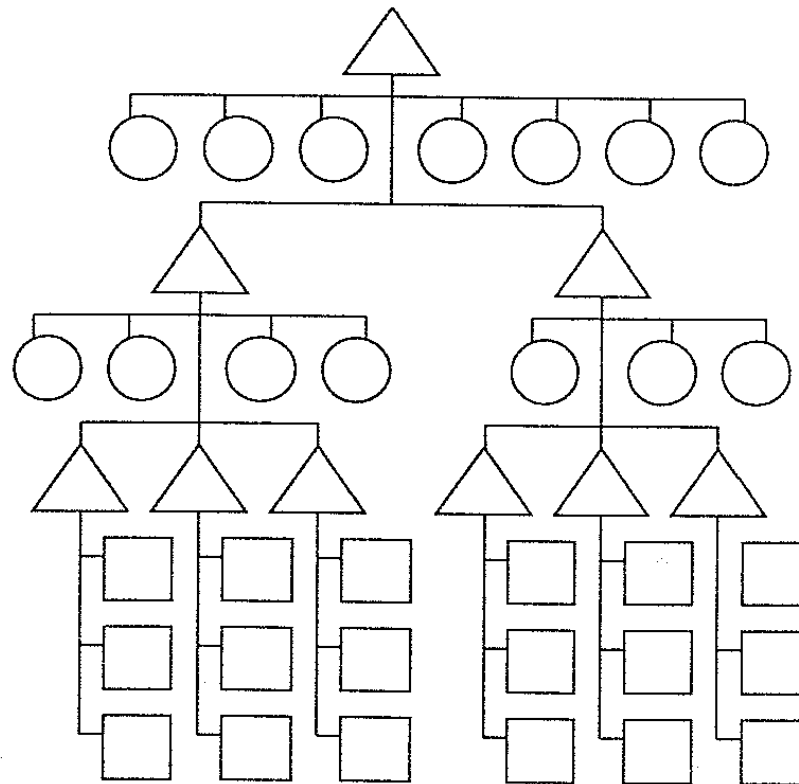
ZALETY:

- wykorzystanie fachowej wiedzy specjalistów
- bezpośrednie kontakty między członkami zespołu projektowego i zespołowe rozwiązywanie problemów
- krótkie drogi komunikacyjne i szybkie podejmowanie decyzji
- dużą elastyczność i szybkość reagowania na nowe problemy
- znaczną aktywność innowacyjną członków zespołu projektowego
- odciążenie naczelnego kierownictwa od problemów bieżącego zarządzania.
- interdyscyplinarna współpraca,
- praca w zespole sprzyja większej mobilizacji, ,
- rozwijanie umiejętności pracowników, wyzwolenie inwencji i kreatywności kierowników i wykonawców,
- ułatwienie realizacji zadań poprzez ich podział i odciążenie jednostki,
- sumowanie się wiedzy poszczególnych członków zespołu, sprzyja wypracowaniu niekonwencjonalnych rozwiązań problemów

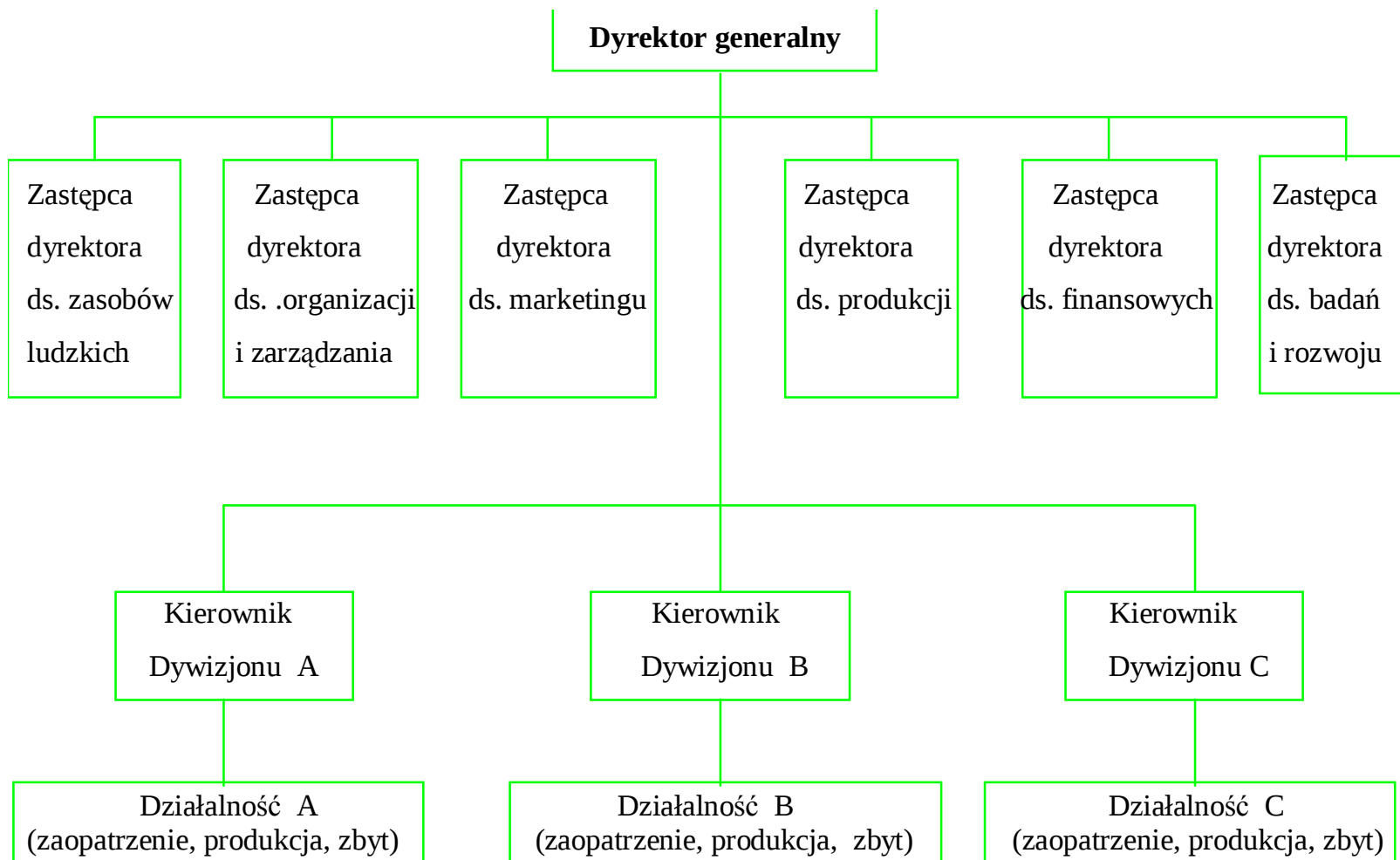
WADY:

- trudność w precyzyjnym ustaleniu zakresów uprawnień i odpowiedzialności zespołów projektowych i organizacji macierzystej
- niebezpieczeństwo autonomizacji grup projektowych i tworzenia zależności hierarchicznych między nimi
- niebezpieczeństwo wystąpienia zjawiska stabilizacji grup projektowych i przedłużenia realizacji projektu w nieskończoność
- trudność w koordynacji działań , szczególnie gdy w organizacji realizowanych jest jednocześnie kilka projektów
- występowanie sporów kompetencyjnych,
- bariery komunikacyjne,
- niezdrowa rywalizacja między członkami zespołu, uniemożliwiająca działanie,

STRUKTURA DYWIZJONALNA



STRUKTURA DYWIZJONALNA



CECHY CHARAKTERYSTYCZNE

- W strukturze dywizjonalnej jednostki organizacyjne są wyodrębnione w oparciu o kryterium przedmiotowe, produktowe lub terytorialne.Są one w pewnym sensie niezależne i samodzielne
- Jest zmodyfikowaną strukturą sztabowo-liniową ze zdecentralizowanymi segmentami o wysokim stopniu kompetencji
- Charakteryzuje się ona grupowaniem i integracją komórek organizacyjnych w duże, niezależne i samodzielne jednostki organizacyjne odpowiedzialne za dany wyrób lub grupę produktów albo za grupę odbiorców
- Całością systemu kieruje centrala, która zatrzymuje dla siebie takie funkcje, jak: gospodarka inwestycyjna, gospodarka kadrami kierowniczymi, gospodarka finansami, badania i rozwój, marketing czy organizacja eksportu i importu
- Występuje w dużych przedsiębiorstwach, które w ograniczony sposób muszą reagować na zmiany otoczenia

Zalety:

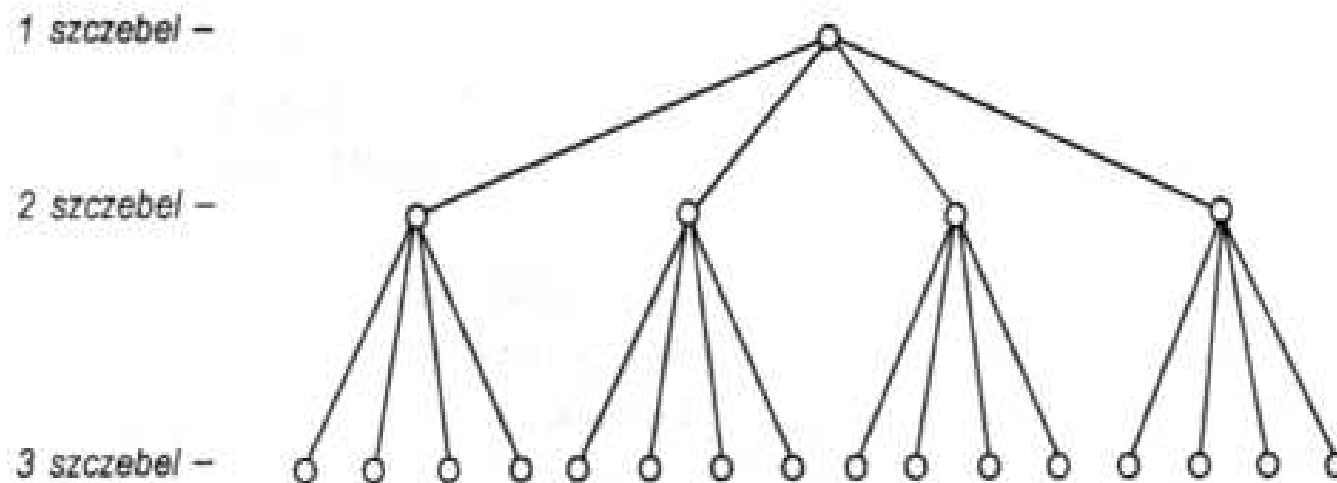
- Możliwość szybkiego podejmowania trafnych decyzji.
- Odciążenie kierownictwa naczelnego.
- Szybkie dostosowywanie się produktów do potrzeb rynku
- Precyzyjnie i jednoznacznie określone granice zadań i odpowiedzialności poszczególnych jednostek organizacyjnych,
- Skupia uprawnienia i obowiązki w rękach najbardziej kompetentnych osób,
- Większe zaangażowanie kierownictwa w działalność wytwórczą i procesy innowacyjne,
- Specjalizacja przedmiotowa,
- Możliwość równoległej realizacji wielu różnorodnych zadań,
- Szybkie dostosowywanie się do zmian w organizacji i jej otoczeniu rynkowym;

Wady:

- Mała możliwość przystosowania się do następujących zmian.
- Możliwość wystąpienia rywalizacji między poszczególnymi dywizjami.
- Mniejsza adaptacyjność i elastyczność w zakresie zmian asortymentowych produkcji,
- Trudność koordynowania zadań realizowanych przez poszczególne dywizje,
- Sprzyja rywalizacji między jednostkami organizacyjnymi,
- Sprzyja preferowaniu realizacji celów krótkoterminowych przez kierowników dywizji;

**Struktury ze względu na ilość poziomów zarządzania
oraz rozpiętość kierowania.**

STRUKTURA PŁASKA



- Mała liczba szczebli hierarchicznych zarządzania,
- Duża liczba komórek podporządkowanych jednemu kierownikowi.

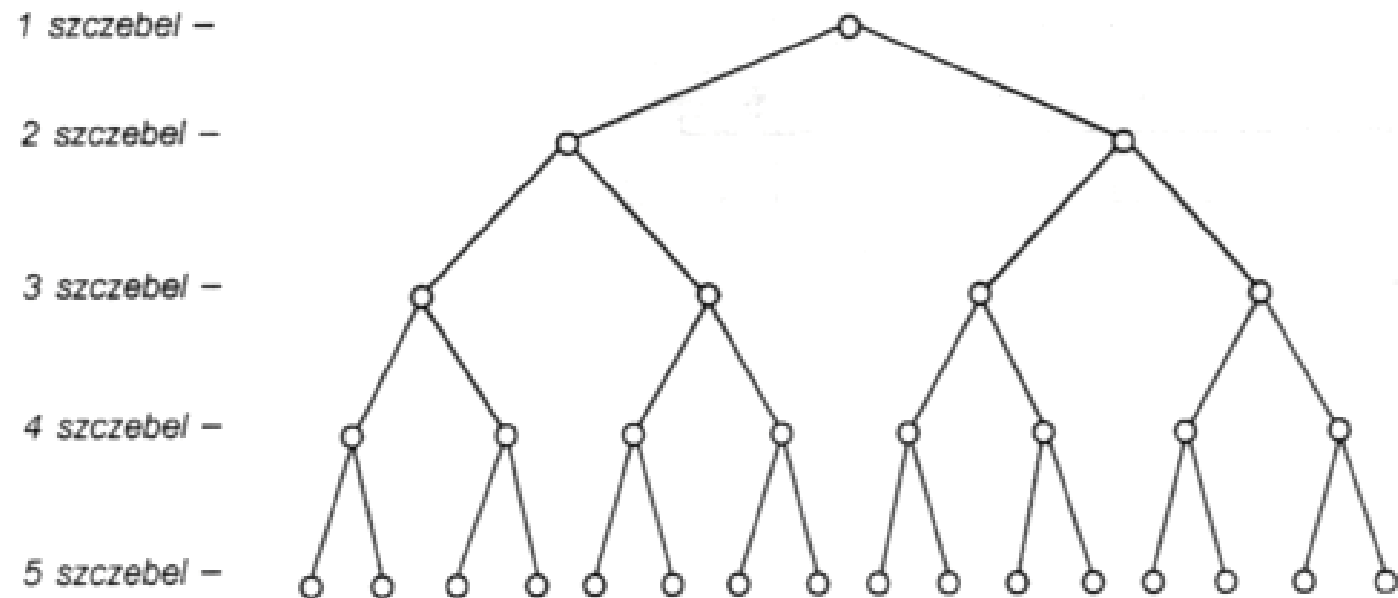
ZALETY:

- Krótsze drogi i czas przepływu informacji w kierunku pionowym.
- Mniejsze zniekształcenie przekazywanych informacji;
- Większa podatność na innowacje emitowane na szczeblach niższych;
- Lepsze warunki do wyzwalania inicjatyw oddolnej;
- Pełniejsze wykorzystanie kadry kierowniczej;
- Niższe koszty utrzymania kadry kierowniczej;
- Łatwiejsza koordynacja pionowa.

WADY:

- Trudności w koordynacji poziomej (nawet w ramach jednej komórki organizacyjnej).
- Brak większych rezerw kadry kierowniczej (ze względu na pełne wykorzystanie kierowników), mniejsza elastyczność w ustalaniu nietypowych zadań kierowniczych i terminów ich realizacji;
- Mniejsze możliwości wykorzystania awansów pionowych jako elementu motywacji;
- Decyzje i działania typu „z dnia na dzień”;
- Szef firmy zajmując się „wszystkim” obniża swoją sprawność kierowania

STRUKTURA SMUKŁA



- Duża liczba szczebli hierarchicznych zarządzania;
- Mała rozpiętość zarządzania (mała liczba komórek podlegających jednemu kierownikowi).

ZALETY:

- Łatwiejsza koordynacja współdziałania niewielu pracowników w ramach jednej komórki;
- Występowanie pewnych rezerw kierowniczych, co zwiększa elastyczność ustalania niektórych zadań kierowniczych i terminów ich realizacji;
- Większe możliwości wykorzystania awansów pionowych jako elementy motywacji;
- Łatwiejsza koordynacja pozioma na poszczególnych szczeblach zarządzania.

WADY:

- oddalenie kierowników wyższych poziomów zarządzania od bezpośrednich wykonawców;
- wydłużenie dróg przepływu informacji;
- biurokratyzacja i wzrost kosztów zarządzania;
- Trudności koordynacji współdziałania licznych jednostek organizacyjnych.