

# PODSTAWY ZARZĄDZANIA I ZFDL, sem. 1.

## FUNCJE ZARZĄDZANIA (CZ 2.): ORGANIZOWANIE

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz

e-mail: [mjanko@prz.edu.pl](mailto:mjanko@prz.edu.pl)

<https://mjanko.v.prz.edu.pl>

Budynek „Arcus”, p. 418

Tel. 17-86-51-798



WYDZIAŁ  
ZARZĄDZANIA  
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ



POLITECHNIKA  
RZESZOWSKA  
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA

**Muzyka to sztuka organizacji struktur dźwiękowych w czasie  
[popularna definicja]**

**„Robert Townsend tak się wyraził o schematach organizacyjnych:**

**»Nigdy nie wolno ich formalizować, drukować ani rozpowszechniać. Dobrze zorganizowane przedsiębiorstwa są żywymi organizmami, którym przyrastają nowe mięśnie, aby mogły sprostać nowym wyzwaniom«”**

**[Michael Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 292]**

**„Narodowy artysta organizuje wyobraźnię, jak na przykład polityk narodowy organizuje siły stanu”**

**[Cyprian Kamil Norwid, *Promethidion*, Paryż 1851]**

# **ORGANIZOWANIE JAKO FUNKCJA ZARZĄDZANIA**

**„Logiczne grupowanie działań i zasobów”  
[R.W. Griffin]**

**Tworzenie struktur, umożliwiających realizację planów  
i innych działań, nie objętych planem  
[A.K. Koźmiński, D. Jemielniak]**

**Polega na: wyznaczeniu osób i komórek  
odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych  
zadań, określeniu sposobu wykonania zadań,  
zapewnieniu niezbędnych materiałów i narzędzi pracy**

## ETAPY CYKLU ORGANIZATORSKIEGO LE CHATELIER'A

1. **Ustalanie celu, który mamy osiągnąć, i który powinien być: jedyny, ścisły, ograniczony, użyteczny oraz dokładnie wskazujący to, do czego dążymy**
2. **Zbadanie środków i metod, które są potrzebne do osiągnięcia celu. Obserwacja dostarcza informacji o zjawisku lub problemie, a doświadczenia umożliwiają ustalenie ilościowych i jakościowych związków między tymi zjawiskami i problemami**
3. **Zgromadzenie środków (zasobów) i spełnienie warunków uznanych za potrzebne**
4. **Wykonanie działań zgodnie z powziętym planem. Osiągnięcie celu**
5. **Kontrola uzyskanych wyników, a następnie wyciągnięcie wniosków oraz korygowanie kolejnych planów i sposobów realizacji zadania**

## **PROJEKTOWANIE STANOWISKA PRACY**

**Projektowanie stanowiska pracy –  
określenie zakresu odpowiedzialności  
pracownika w związku z wykonywaną  
przez niego pracą**

## **GRUPOWANIE STANOWISK PRACY I CZYNNOŚCI**

**Departamentalizacja –  
efektywne łączenie zadań i pracowników**

## **GRUPOWANIE STANOWISK PRACY**

**Łączenie stanowisk pracy w grupy może być realizowane według kryteriów:**

- wyrobu – grupowanie stanowisk według podobieństwa wytwarzanych na nich wyrobów lub grup wyrobów**
- funkcji – grupowanie stanowisk wymagających tych samych lub podobnych czynności**
- klientów – grupowanie czynności w celu reagowania i wzajemnego oddziaływania ze specyficznymi klientami lub grupami klientów**
- lokalizacji – grupowanie na podstawie określonych miejsc lub obszarów geograficznych**
- Innych, np.: czasu, kolejności działań**

## SPECJALIZACJA PRACY

Zakres specjalizacji pracy wyznacza liczbę części składowych, z których składa się ogólne działanie organizacji.

Mała specjalizacja pracy to wielokompetencyjność –

**np. kierownika strategicznego szczebla zarządzania (prezesa)**

Duża specjalizacja pracy to wąska specjalizacja w małej liczbie czynności, dziedzin –

**np. pracownika obsługującego tokarkę na hali produkcyjnej**



# ROZPIĘTOŚĆ KIEROWANIA

Rozpiętość kierowania – liczba osób  
**lub komórek organizacyjnych**  
podległych jednemu kierownikowi



## STRUKTURA I STRUKTURA ORGANIZACYJNA (1)

- Struktura – sposób rozmieszczenia i zespolenia elementów składowych oraz relacje między tymi elementami charakterystyczne dla danego układu
- **Struktura organizacyjna w sensie statycznym** – określa rozmieszczenie ludzi i środków, podział pracy oraz zakresy kompetencji i odpowiedzialności
- **Struktura organizacyjna w sensie dynamicznym** – określa przebiegi czynności, materiałowe i informacyjne

[Źródło: Wanielista K., Miłkowska I.,  
*Słownik menedżera*, WN-T Fraktal,  
Wrocław 1998, s. 242.]

## STRUKTURA ORGANIZACYJNA (2)

- ❑ **Struktura organizacyjna** – układ stanowisk pracy, komórek organizacyjnych i ewentualnie większych elementów wraz z ustalonymi między nimi różnego typu powiązaniem [Encyklopedia organizacji i zarządzania, 1981]
- ❑ **Struktura organizacyjna** – wg R.W. Griffina to zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji. To wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań

## STRUKTURA ORGANIZACYJNA (3)

**Struktura organizacji** – swoisty układ odpowiednio dopasowanych, funkcjonalnie powiązanych i wzajemnie na siebie oddziałujących elementów składowych organizacji, który dzięki dobrze określonym zasadom współdziałania i współpracy poszczególnych jego części jest zdolny, jako całość, osiągać wyznaczone cele oraz trwać i rozwijać się

[Źródło: *Człowiek w organizacji*, pod red. J. Borkowskiego i in., Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 131.]

## STRUKTURA ORGANIZACYJNA (4)

**Strukturę organizacji** określają wielkość, jakość oraz swoistość zasobów ludzkich, kapitałowych, rzeczowych i informacyjnych

[Źródło: *Człowiek w organizacji*, pod red. J. Borkowskiego i in., Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 131.]

## SCHEMAT ORGANIZACYJNY (1)

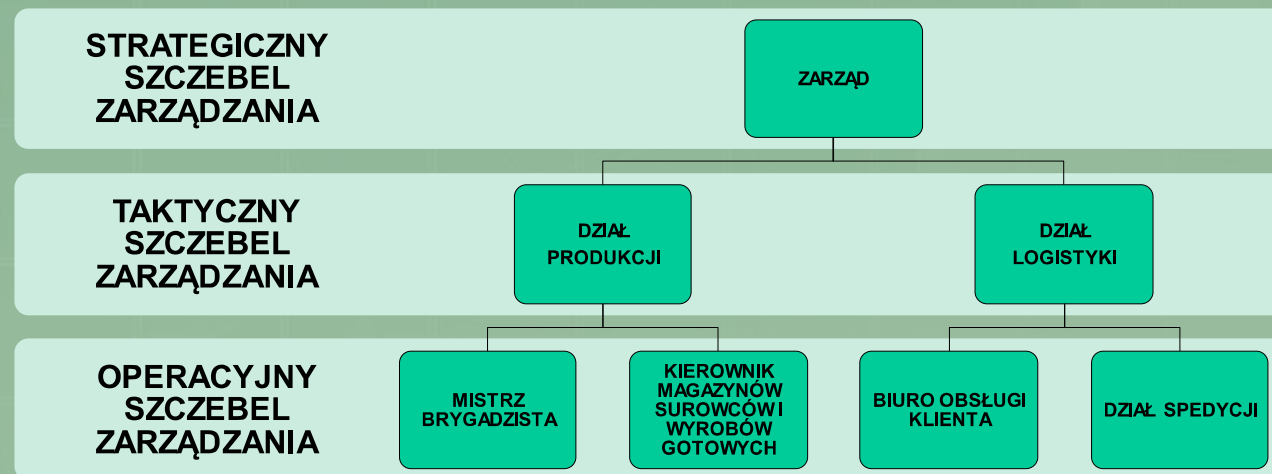
- ❑ Schemat organizacyjny – graficzny model **struktury organizacyjnej** wskazujący realizatorów poszczególnych funkcji i ich miejsce w strukturze, tj. przedstawiający przede wszystkim rodzaje **komórek organizacyjnych**, ich układ hierarchiczny oraz powiązania między nimi
- ❑ **Komórka organizacyjna** to najmniejsza jednostka organizacyjna

[Źródło: *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.]

## SCHEMAT ORGANIZACYJNY (2)

Poszczególne rodzaje komórek mają z reguły na schemacie postać figur geometrycznych i symboli literowych, a powiązania występują jako linie

[Encyklopedia organizacji i zarządzania, 1981]



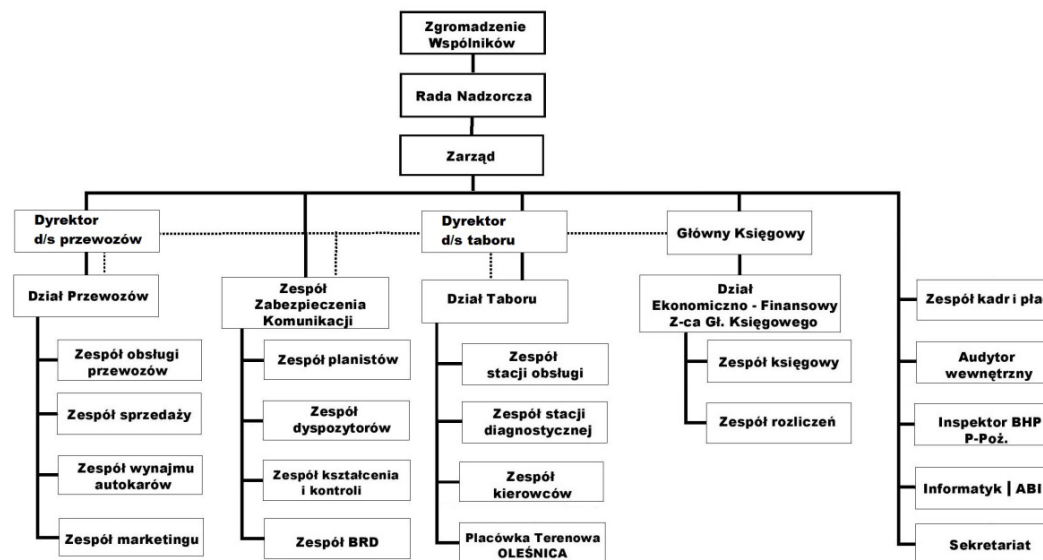
## SCHEMAT ORGANIZACYJNY (3)

Schemat organizacyjny należy do podstawowych dokumentów organizacyjnych przedsiębiorstwa  
[Encyklopedia organizacji i zarządzania, 1981]

Załącznik do Regulaminu organizacyjnego



SCHEMAT ORGANIZACYJNY POLBUS-PKS Sp. z o.o.





## ELEMENTY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

- ❑ **stanowisko organizacyjne (kierownicze lub wykonawcze)** – wyodrębnione na podstawie sprawowanej funkcji, zakresu odpowiedzialności i uprawnień
- ❑ **komórka organizacyjna** – stanowi najmniejszą jednostkę organizacyjną – jest to zespół lub grupa ludzi (zwykle kilka lub kilkanaście osób) wraz z aparaturą, realizujących wspólnie pewne stałe, wyróżnione zadanie i mających własne kierownictwo
- ❑ **pion organizacyjny** – część struktury organizacyjnej, w której skład wchodzi **komórki organizacyjne** realizujące tę samą funkcję, podporządkowane kolejnemu w hierarchii kierownikowi

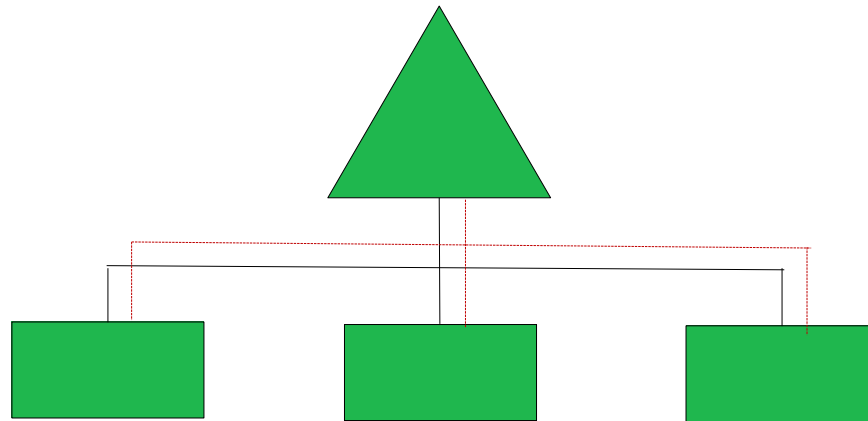
## POWIĄZANIA W ORGANIZACJI

- ❑ **HIERARCHICZNE (SŁUŻBOWE, LINIOWE) – WYSTĘPUJĄ** pomiędzy przełożonymi i podwładnymi i polegają na przekazywaniu poleceń i ich egzekwowaniu zgodnie z hierarchią organizacyjną. Sprowadzają się do powiązań
- ❑ **POWIĄZANIA FUNKCJONALNE (NIEHIERARCHICZNE)**– zachodzą pomiędzy stanowiskami pozbawionymi bezpośredniej więzi liniowej. Polegają one na świadczeniu specjalistycznych usług (lub korzystaniu z nich). Stanowiska pozostające w takiej więzi ponoszą odpowiedzialność za świadczone usługi, lecz nie mają prawa wydawania poleceń służbowych
- ❑ **POWIĄZANIA SZTABOWE** – występują pomiędzy kierownikami liniowymi i ich asystentami (doradcami). Ci ostatni nie mają żadnej władzy ani odpowiedzialności i stanowią jedynie przedłużenie autorytetu zwierzchnika, któremu podlegają
- ❑ **INNE:** informacyjne, technologiczne

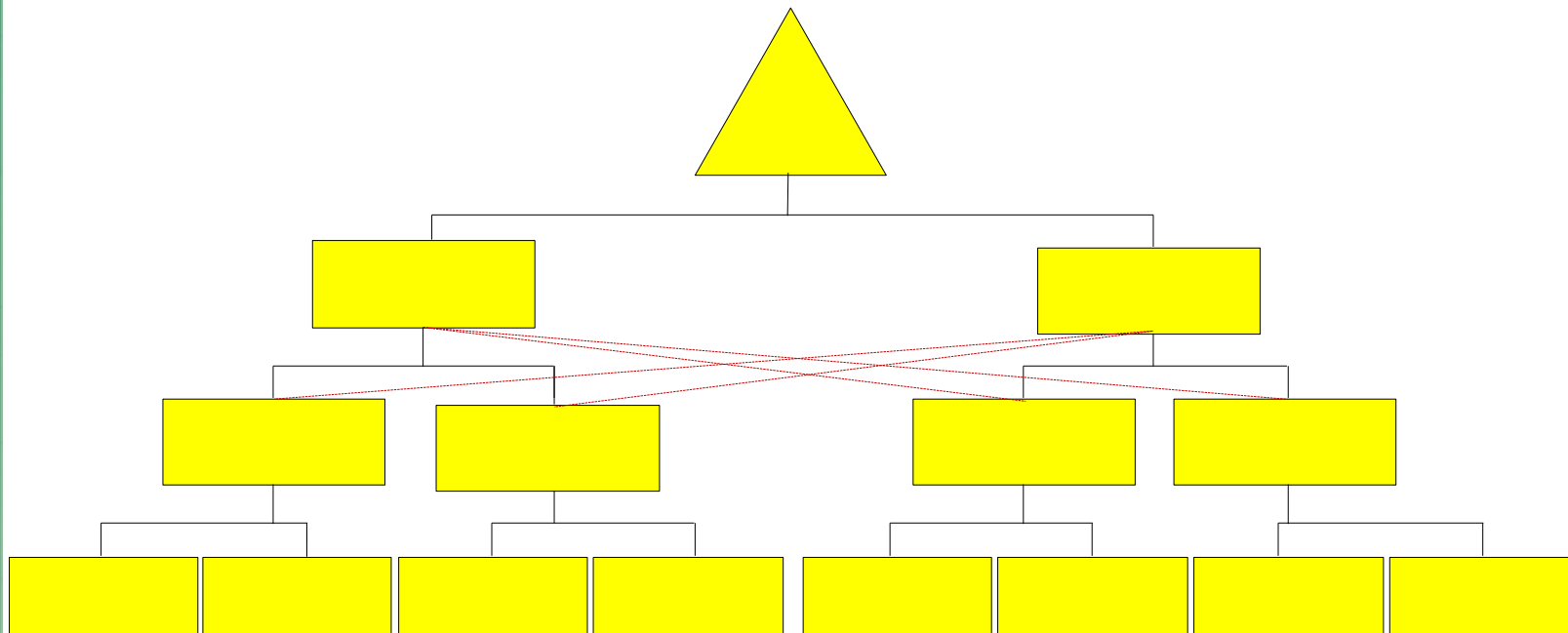
## KRYTERIA KLASYFIKACJI I RODZ. STRUKTUR ORG.

- stopień złożoności (prosta i złożona)
- centralizacja (scentralizowana i zdecentralizowana)
- formalizacja (sformalizowana i niesformalizowana)
- typ specjalizacji produkcyjnej (przedmiotowe, technologiczne i mieszane)
- rodzaj więzi organizacyjnej (liniowa, funkcjonalna i sztabowo-liniowa)
- rozpiętość kierowania = zakres kierowania (płaska i smukła)
- samoregulacja (model mechanistyczny: liniowa, funkcjonalna i sztabowo-liniowa; model pośredni = adaptacyjny: macierzowa i hybrydowa; model organiczny = sieciowy: zespołowa, wirtualna ucząca się i fraktalna)
- inne

# STRUKTURA LINIOWA (TAKŻE: PROSTA)

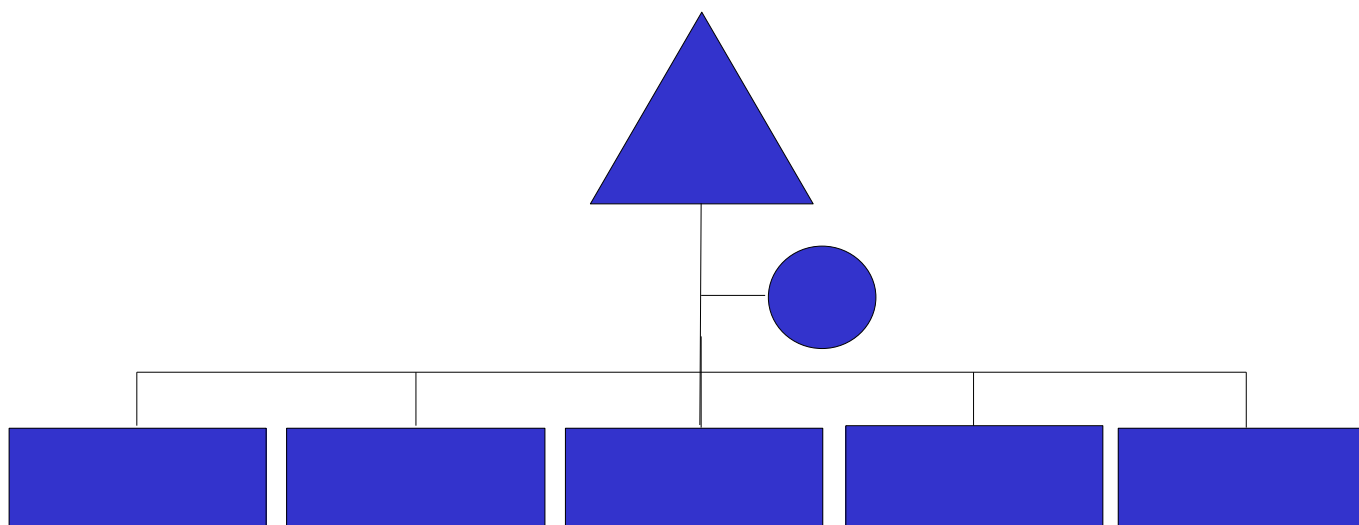


## STRUKTURA FUNKCJONALNA (TAKŻE: ZŁOŻONA)

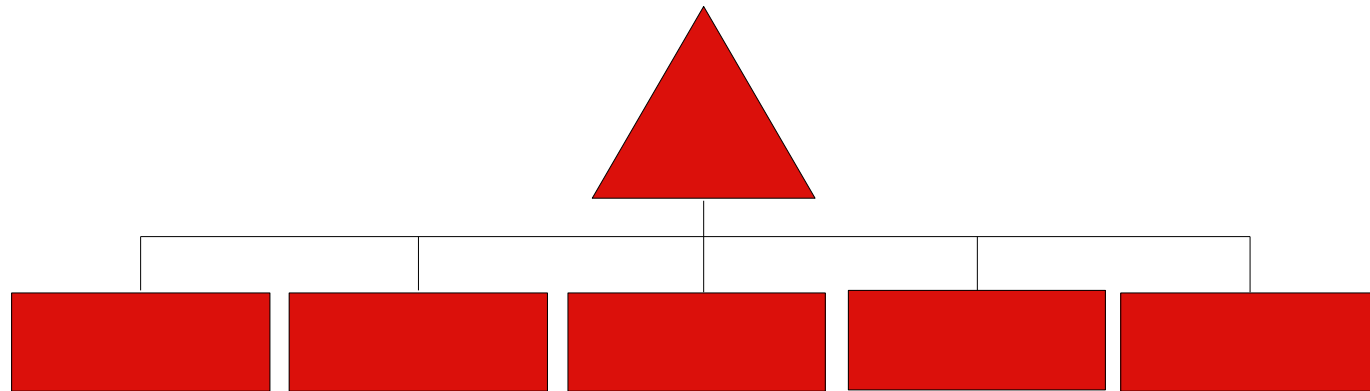


**U – UNITARY STRUCTURE (STRUKTURA JEDNOLITA,  
SCENTRALIZOWANA, PODLEGŁA WŁADZY CENTRALNEJ)**

# STRUKTURA SZTABOWO-LINIOWA

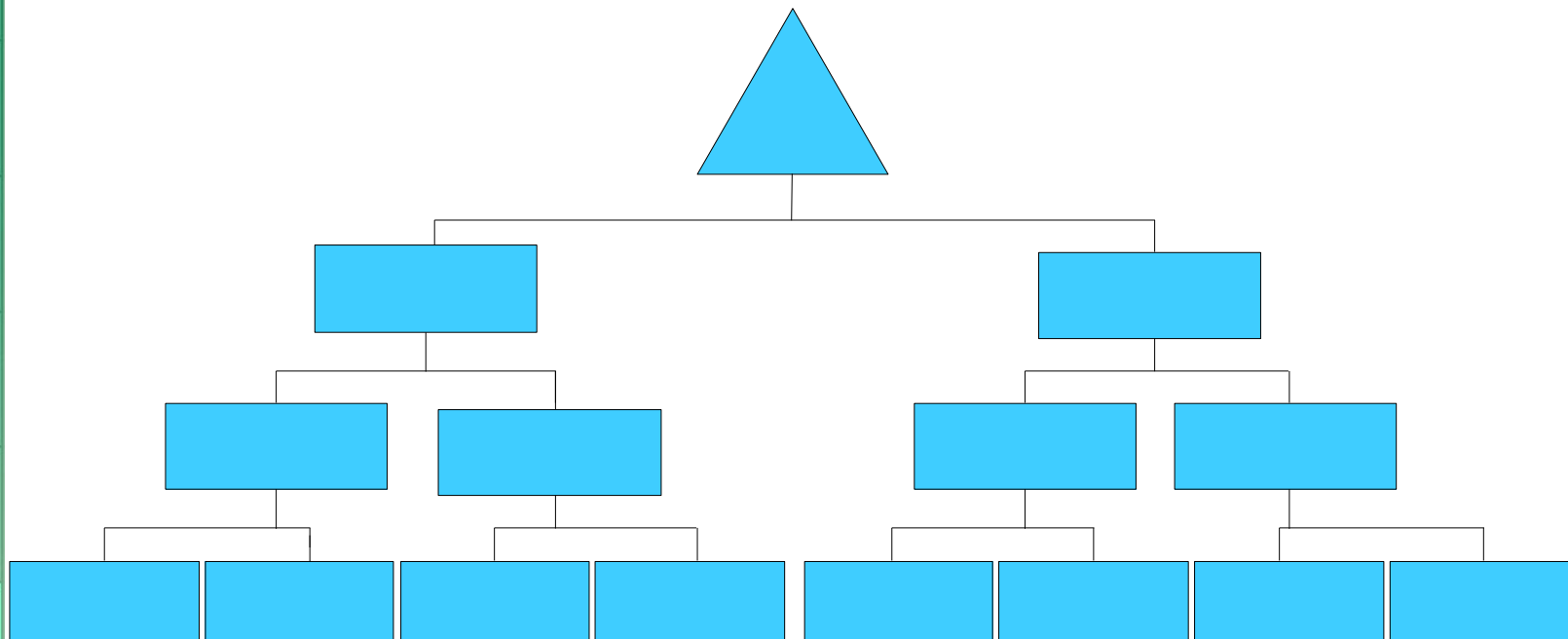


# STRUKTURA PŁASKA





# STRUKTURA SMUKŁA



## STRUKTURY SCENTRALIZOWANE I ZDECENTRALIZOWANE

- **Struktury scentralizowane** – władza zarezerwowana jest w nich dla najwyższych szczebli zarządzania, np. państwo o ustroju totalitarnym
- **Struktury zdecentralizowane**  
– władza przekazywana jest na niższe szczeble zarządzania poprzez **delegowanie uprawnień**, np. państwo o ustroju demokratycznym

# DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

## PROSZĘ O PYTANIA

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz  
[mjanko@prz.edu.pl](mailto:mjanko@prz.edu.pl)



**POLITECHNIKA  
RZESZOWSKA**  
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA



**WYDZIAŁ  
ZARZĄDZANIA**  
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ