

# PODSTAWY ZARZĄDZANIA I ZFDL, sem. 1.

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY I WYZWANIA ZARZĄDZANIA.  
STRUKTURY ORGANIZACYJNE

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

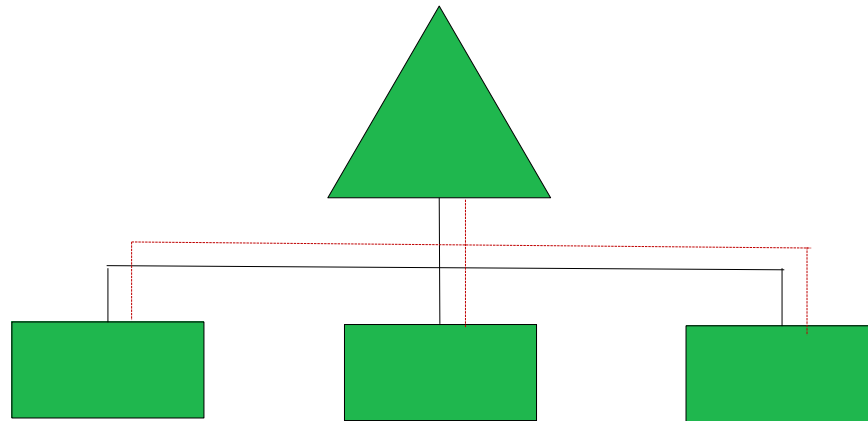


POLITECHNIKA  
RZESZOWSKA  
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA

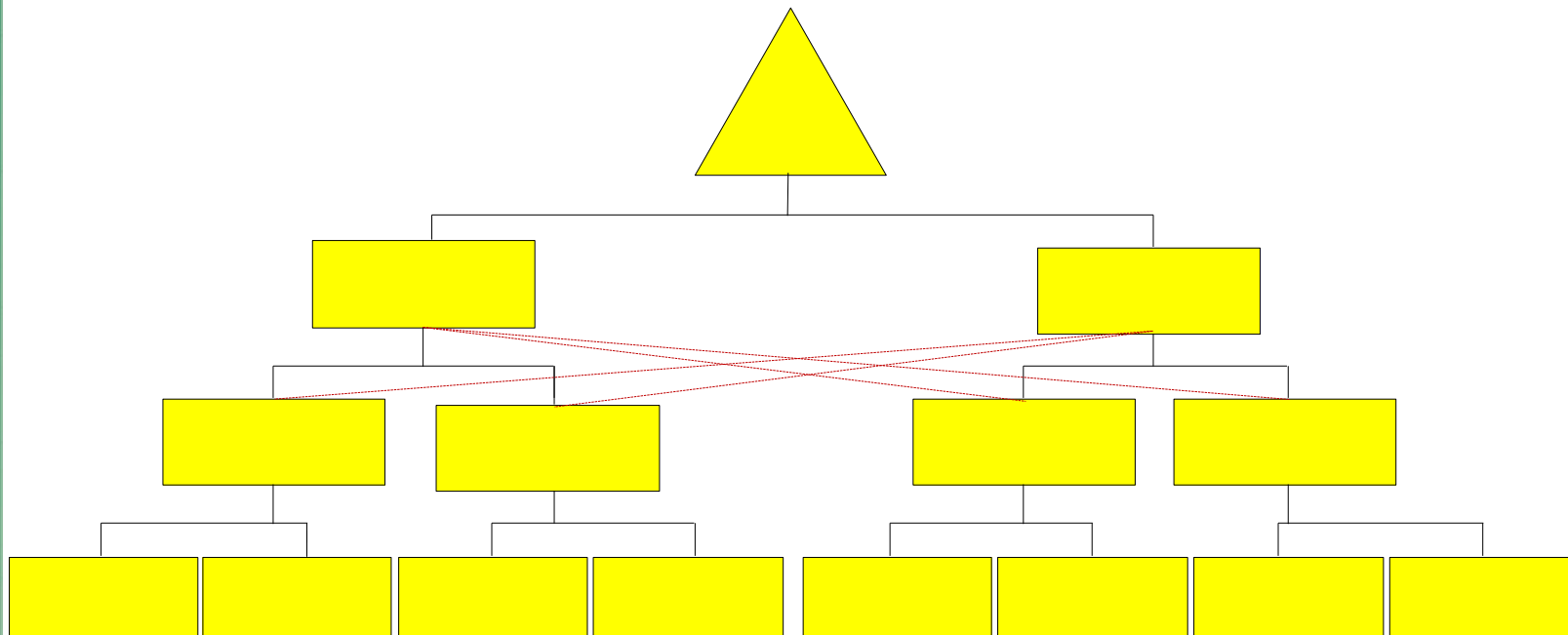
„Przede wszystkim jest to ogromne **wyzwanie** dla ludzkiego organizmu, jego układu sercowo-krażeniowego, błędnikowego oraz psychiki. W stanie nieważkości nie istnieje pojęcie »góradół«. Doznaje się wielu iluzji. Teraz rozmawiamy, siedząc na przeciwko sobie, ale gdybyśmy tę rozmowę prowadzili w kosmosie, to pani byłaby na dole, ale za chwilę znalazłaby się nade mną. Ja wybrałem sobie miejsce na suficie i z pozycji nietoperza, oglądałem, co się dzieje wokół”.

[Mirostław Hermaszewski,  
*W kosmosie dobę przeżyłem w 90 minut,*  
22 marca 2011]

## STRUKTURA LINIOWA (TAKŻE: PROSTA)

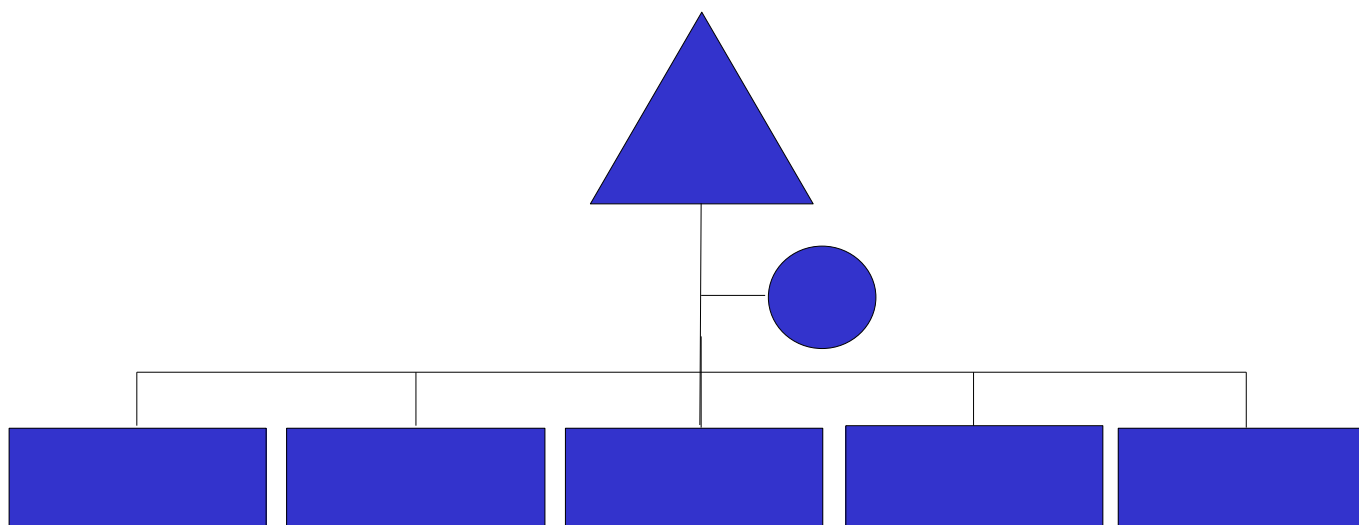


## STRUKTURA FUNKCJONALNA (TAKŻE: ZŁOŻONA)

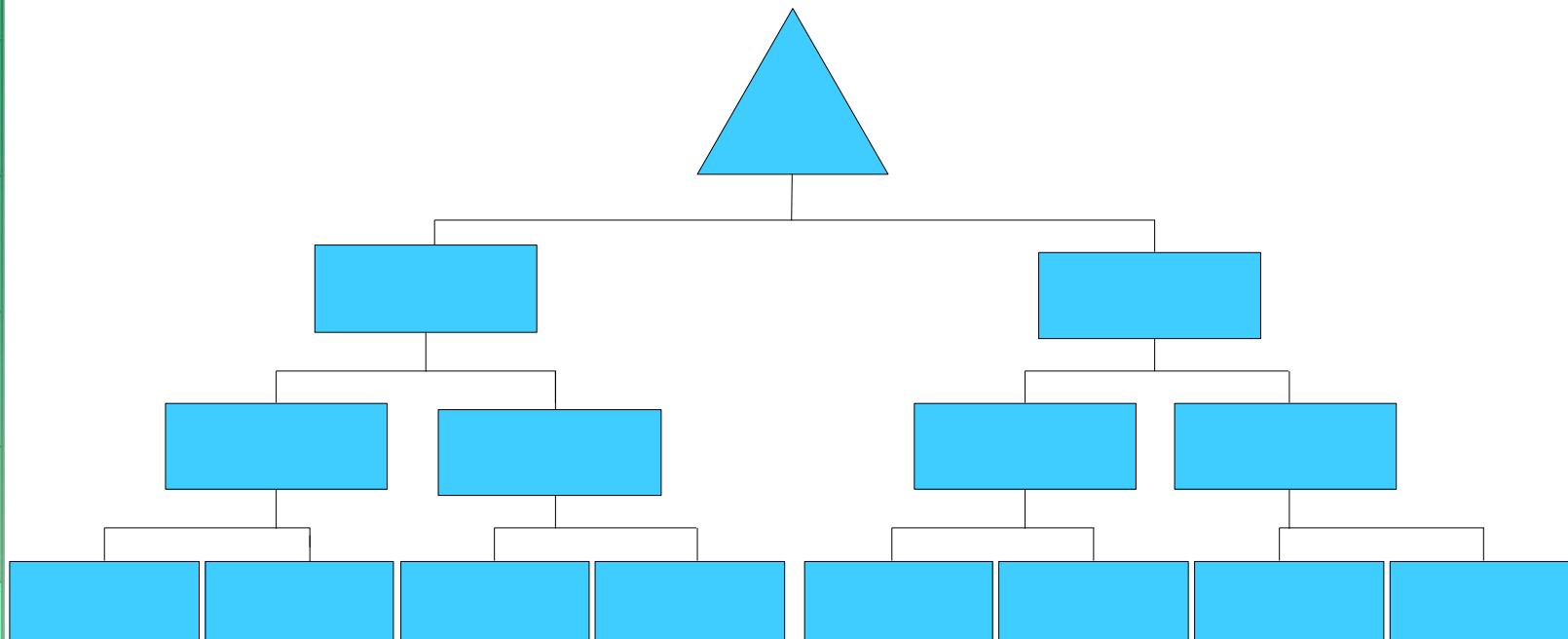


**U – UNITARY STRUCTURE (STRUKTURA JEDNOLITA,  
SCENTRALIZOWANA, PODLEGŁA WŁADZY CENTRALNEJ)**

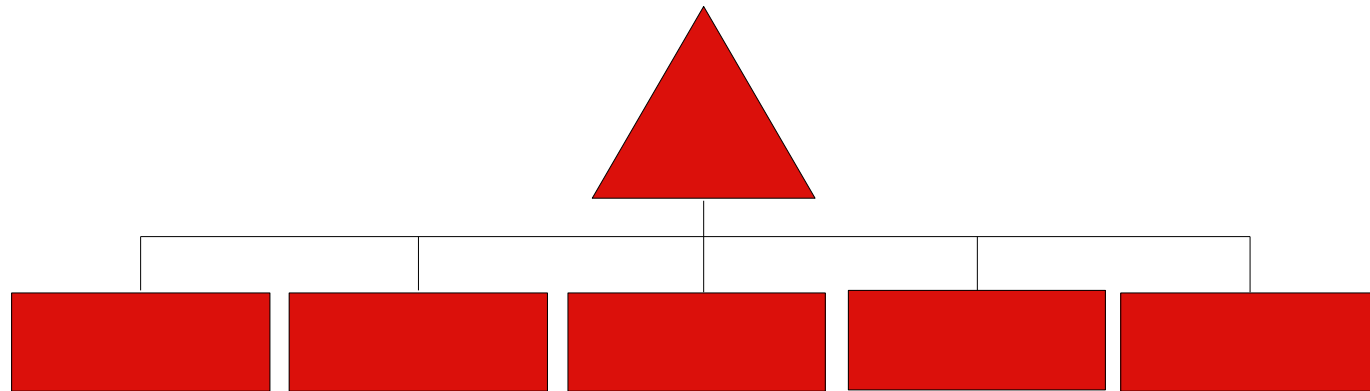
# STRUKTURA SZTABOWO-LINIOWA



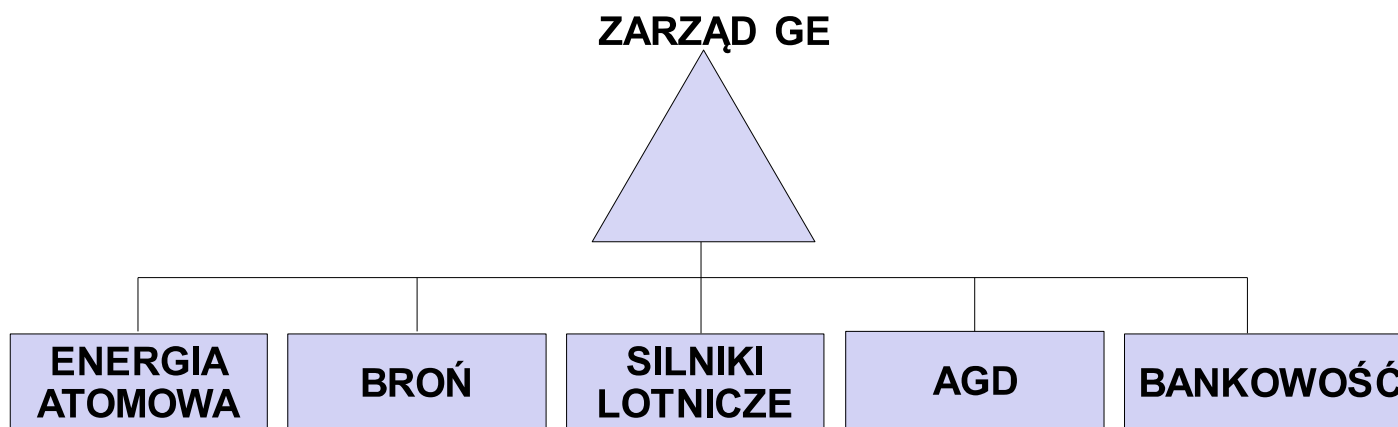
# STRUKTURA SMUKŁA



# STRUKTURA PŁASKA



## STRUKTURA KONGLOMERATOWA (TYPU H)

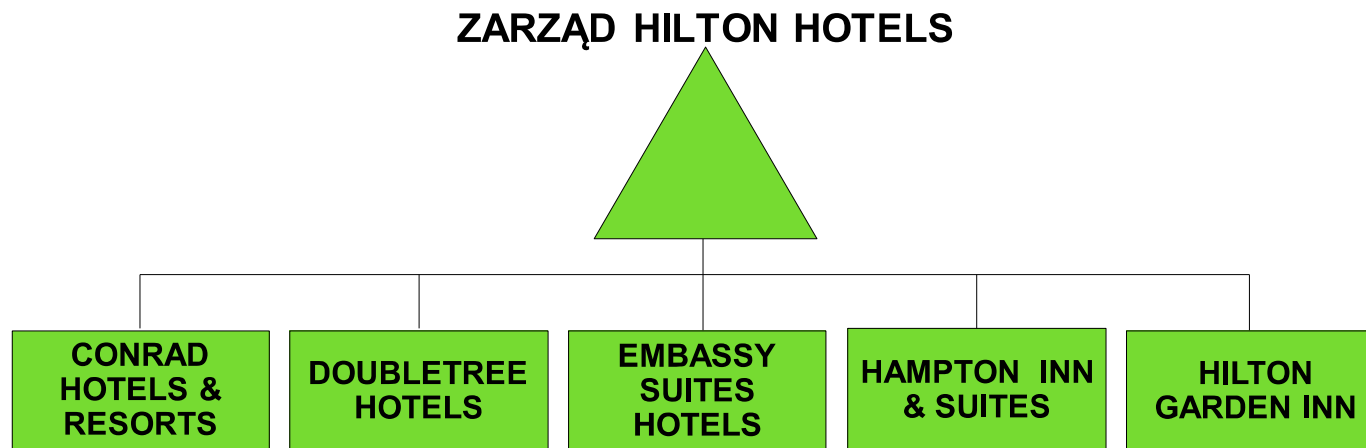


GE DZIAŁA TAKŻE W INNYCH BRANŻACH, NIŻ WYNIKAJĄCE Z PRZEDSTAWIONEJ POWYŻEJ STRUKTURY ORG.

**H – HOLDING (dywersyfikacja pozioma niepowiązana)**



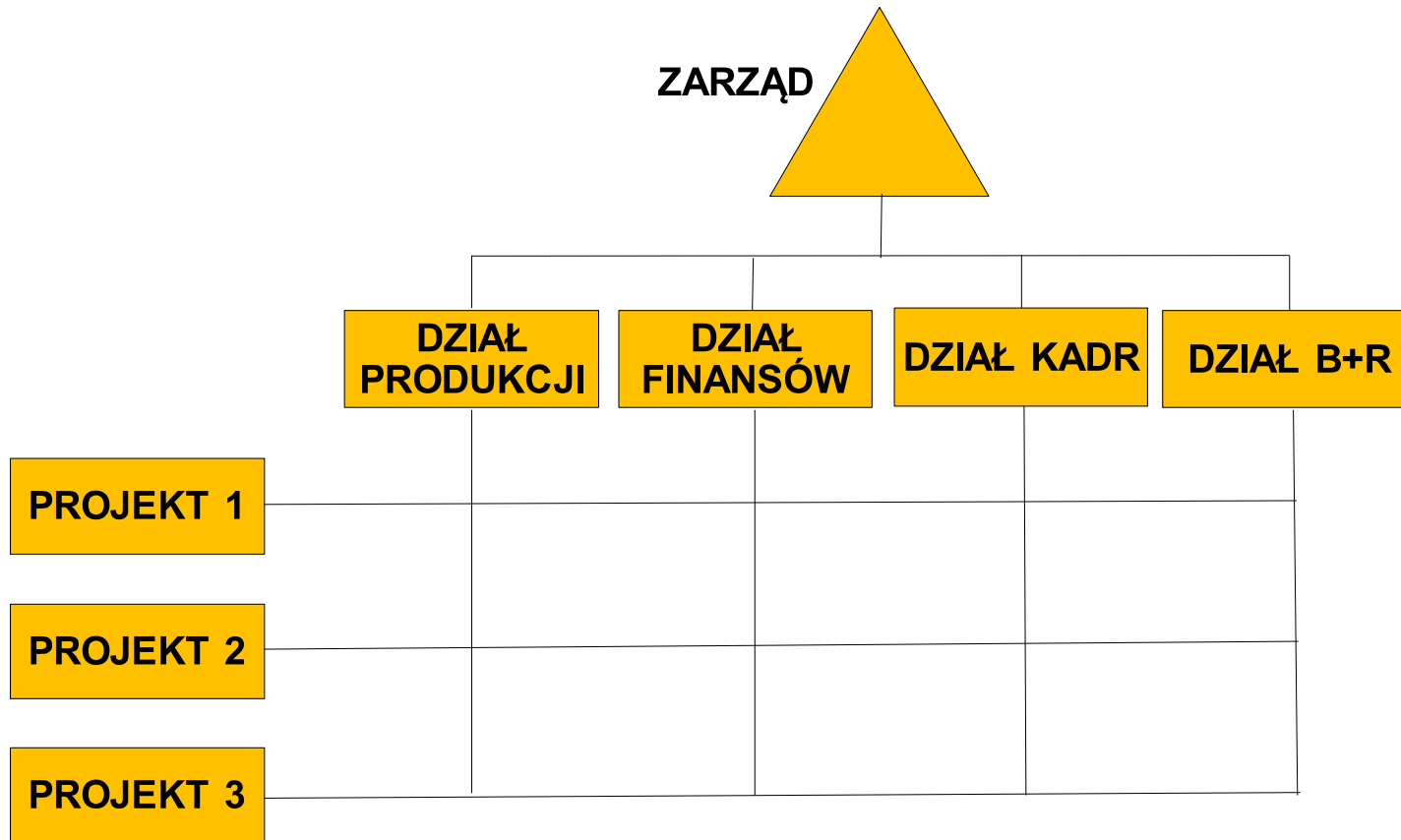
## STRUKTURA WIELOWYDZIAŁOWA (TYPU M)



HILTON HOTELS JEST WŁAŚCICIELEM TAKŻE TEKICH FORM  
JAK: HILTON GRAND VACATIONS CLUB I HOMEWOOD  
SUITES BY HILTON [R.W. Griffin, 2017]

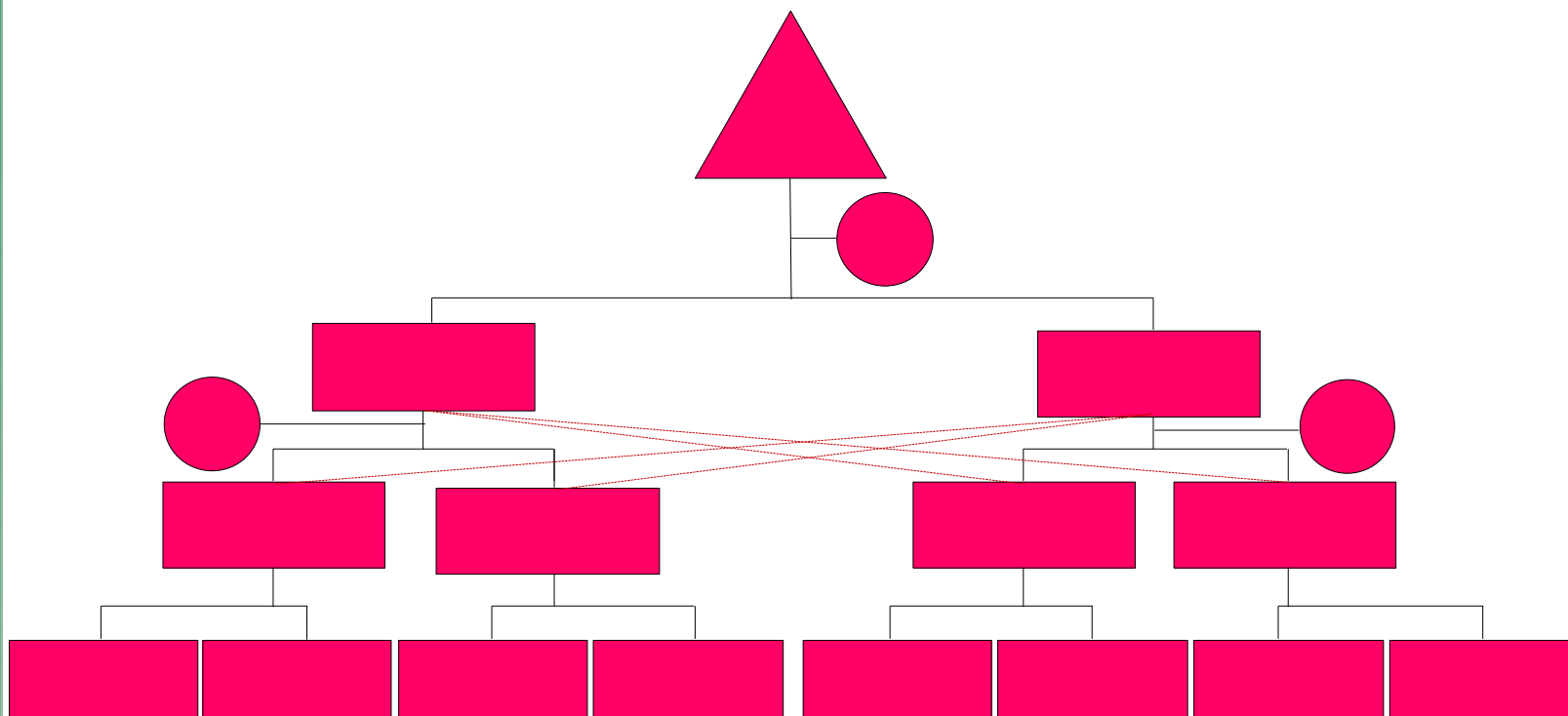
**M – MULTIDIVISIONAL (dywersyfikacja pozioma powiązana)**

# STRUKTURA MACIERZOWA



**KAŻDY PROJEKT WYMAGA POWOŁANIA KIEROWNIKA I ZESPOŁU**

# STRUKTURA HYBRYDOWA



**JEDEN Z WIELU MOŻLIWYCH PRZYKŁADÓW: HYBRYDA  
STRUKTUR FUNKCJONALNEJ I LINIOWO-SZTABOWEJ  
INNY PRZYKŁAD: M + H**

## **ORGANIZACJA ZESPOŁOWA**

**Organizacja zespołowa jest oparta na małych zespołach projektowych, w których występują nieliczne powiązania funkcjonalne lub nie ma ich wcale. Ludzie przechodzą z projektu do projektu zgodnie z kwalifikacjami i wymaganiami projektów. Taka struktura jest nastawiona na wzrost adaptacyjności, a więc wprowadzanie zmian, nowych pomysłów i metod działania.**

**[R.W. Griffin]**

## **ORGANIZACJA WIRTUALNA (1)**

**Organizacja wirtualna (łac. virtualis – skuteczny, virtus – moc) to rodzaj organizacji sieciowej powołanej na czas realizacji konkretnego przedsięwzięcia – świadczenia usług, dostarczenia produktu określonemu odbiorcy. Składa się z niezależnych, dynamicznie podejmujących współpracę przedsiębiorstw, z których każda wnosi do współpracy swoje kluczowe kompetencje umożliwiające uzyskanie synergii**  
**[A. Stabryła]**

## **ORGANIZACJA WIRTUALNA (2)**

**Organizacja wirtualna (łac. virtualis – skuteczny, virtus – moc) to rodzaj organizacji sieciowej powołanej na czas realizacji konkretnego przedsięwzięcia – świadczenia usług, dostarczenia produktu określonemu odbiorcy. Składa się z niezależnych, dynamicznie podejmujących współpracę przedsiębiorstw, z których każda wnosi do współpracy swoje kluczowe kompetencje umożliwiające uzyskanie synergii**  
**[A. Stabryła]**

## FRAKTAL

**Fraktal (łac. fractus – złamany) to figura geometryczna, która wydaje się nieregularna, ale wykazuje jednak regularność (autopodobieństwo) polegające na tym, że w dowolnym powiększeniu wygląda prawie tak samo**

## STRUKTURA FRAKTALNA (1) – BROKUŁ

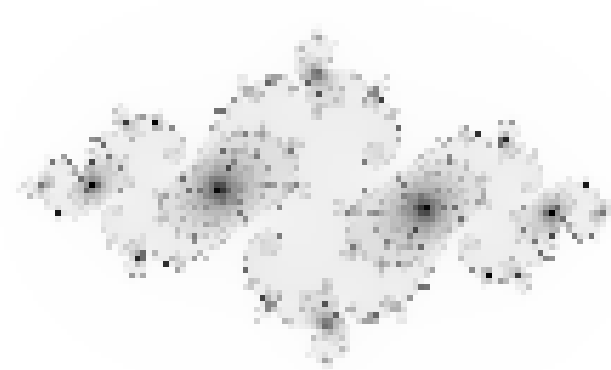




## STRUKTURA FRAKTALNA (2) – ŻYWORÓDKA PIERZASTA (ŁAC. *KALANCHOE PINNATA*)



## STRUKTURA FRAKTALNA (3)



## **ORGANIZACJA FRAKTALNA**

**Organizacja fraktalna to struktura cechująca się tym, że każda jej część zawiera strukturę całości, a więc składa się z samopodobnych, autonomicznych zespołów pracowniczych tworzących fraktale**

**[A. Stabryła]**

## ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ (1)

**Organizacja ucząca się** to taka, „w której jednym z kluczowych procesów jest proces uczenia się, służący rozwijaniu kluczowych kompetencji.”

[M. Romanowska i in. (red.), 2004]

**Cechy organizacji uczącej się** to otwartość na otoczenie i gotowość do podejmowania wyważonego ryzyka, a także podejście prospektywne, rozwojowe, innowacyjne, twórcze i praktyczne

## ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ (2)

**Kultura organizacji uczącej się opiera się na promowaniu autonomii (samodzielności w podejmowaniu decyzji), współpracy i podnoszenia kwalifikacji przez pracowników, ciągłej gotowości do pozyskiwania, rozwijania, tworzenia wiedzy i dzielenia się nią. Rolą menedżerów jest doradztwo i koordynacja**

## ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ (3)

### STRUKTURALNE MODELE

### ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ:

- struktura płaska
- organizacja wirtualna
- organizacja fraktalna
- inne, np.: organizacja sieciowa, której przykładem jest sieć klastrowa (klaster, grono)

[na podst. A. Stabryła]

## SAMOREGULACJA – CECHA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

- ❑ **model mechanistyczny:**
  - ❖ liniowa
  - ❖ funkcjonalna
  - ❖ sztabowo-liniowa
  - ❖ smukła
- ❑ **model pośredni = adaptacyjny:**
  - ❖ macierzowa
  - ❖ hybrydowa
- ❑ **model organiczny = sieciowy:**
  - ❖ płaska
  - ❖ zespołowa
  - ❖ wirtualna
  - ❖ ucząca się
  - ❖ fraktalna



## **CECHY MODELI MECHANISTYCZNEGO I ORGANICZNEGO**

**Czynniki opisujące struktury organizacyjne:**

- charakter zadań**
- podział pracy i specjalizacja**
- procedury i przepisy (formalizacja)**
- stosunek podporządkowania i zależności**
- koordynacja**
- rozmieszczenie uprawnień**
- podstawa władzy**
- zróżnicowanie wpływów między szczeblami**
- trwałość**



## WSPÓŁCZESNE KIERUNKI ZMIAN MODELI I STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

- **Ograniczenie znaczenia hierarchii**  
– zastępowanie modeli mechanicznych organicznymi, nastawienie na wzrost elastyczności w działaniu i maksymalizację adaptacyjności m.in. poprzez wprowadzanie nielicznych reguł, ogólnych stanowisk pracy, eliminację biurokracji i sztywności struktury
- **Zmiana w postrzeganiu granic organizacji**

## WYZNACZNIKI STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

### CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA PROJEKTOWANIE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH:

- 1) **strategia**
- 2) **otoczenie**
- 3) **technologia**
- 4) **wielkość i wiek organizacji**
- 5) **ludzie i władza**

[J.A.F. Stoner, Ch. Wanke]

## 9 PARAMETRÓW PROJEKTOWYCH STRUKTURY ORG.

- 1) specjalizacja horyzontalna (pozioma)
- 2) formalizacja zachowań i procesów pracy przez opis stanowiska, przepisy, procedury
- 3) szkolenie i indoktrynacja
- 4) departamentalizacja
- 5) wielkość jednostek organizacyjnych
- 6) planowanie i system kontroli
- 7) mechanizmy spajające
- 8) pionowa decentralizacja
- 9) pozioma decentralizacja

[A.K. Koźmiński, W. Piotrowski]

## ZASADY BUDOWY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

- 1) ZASADA PROSTOTY
- 2) ZASADA AUTONOMII
- 3) ZASADA ZARZĄDZANIA PRZEZ KULTURĘ

[M. Crozier]

## KRYTERIA WYBORU STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

- 1) jasność – członek organizacji powinien znać w niej swoje miejsce (*jasność to nie to samo co prostota*)
- 2) oszczędność wysiłków potrzebnych do utrzymania kontroli i minimalizowania tarć
- 3) ukierunkowanie spojrzenia na wyrób – a nie na proces, na wynik – zamiast na wysiłki
- 4) zrozumienie przez każdą osobę jej zadania i zadania organizacji jako całości
- 5) podejmowanie decyzji skoncentrowane na właściwych problemach, nastawione na działanie wykonywane na najniższym możliwym szczeblu zarządzania
- 6) trwałość, w odróżnieniu od sztywności, dla przetrwania w okresie zamieszania i umiejętność dostosowania się
- 7) utrwalanie i samoodnowa – przygotowanie liderów

[J.A.F. Stoner, Ch. Wankel,  
D.R. Gilbert jr.]

# **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