

8

Organizowanie działalności przedsiębiorstwa

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

8.1. Pojęcie, elementy i funkcje struktury organizacyjnej

Organizowanie jest kolejną po planowaniu i podejmowaniu decyzji funkcją zarządzania. Definiuje się je jako proces tworzenia takiego układu ludzi i innych zasobów, które umożliwiłoby współpracę zmierzającą do osiągnięcia wspólnego celu. Proces ten pozwala ustalić, kto co powinien robić, kto kogo nadzoruje oraz jakie są wzajemne relacje między poszczególnymi ludźmi i częściami organizacji¹. Funkcja organizowania w obrębie czynności związanych z koordynacją działań wykonawczych na stanowiskach pracy, w komórkach i jednostkach organizacyjnych nabiera tym większego znaczenia, im większe jest przedsiębiorstwo, im bardziej skomplikowany jest przedmiot jego działalności, im liczniejsze i bardziej różnorodne są jego powiązania z otoczeniem, im trudniejsze są warunki działania oraz im bardziej zróżnicowane w przestrzeni geograficznej (co wiąże się z umiędzynarodowieniem i globalizacją przedsiębiorstw) są poszczególne jednostki organizacyjne².

Wskutek organizowania powstaje *struktura organizacyjna*, która stanowi, poza ludźmi, techniką i celami, jeden z najważniejszych elementów każdej organizacji. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Brak jednoznacznej i powszechnie akceptowanej jej interpretacji wynika z jej złożoności i trudności związanych z jej oddzieleniem od innych podsystemów organizacji. Przegląd podstawowych ujęć struktury organizacyjnej zamieszczono w tabeli 8.1. Definicje te można podzielić na:

- kładące nacisk na elementy pewnej całości i ich układ,
- akcentujące relacje zachodzące między częściami organizacji,

¹ J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 176.

² M.J. Stankiewicz, *Zarządzanie przedsiębiorstwem – istota i funkcja*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2011, s. 251.

- podkreślające zarówno układ elementów przedsiębiorstwa, jak i relacje zachodzące między nimi³.

Tabela 8.1. Definicje struktury organizacyjnej w ujęciu wybranych autorów

Autor	Definicja
R.W. Griffin	zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji; wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań
H. Mintzberg	sposób podziału pracy na różne zadania i ich koordynacja
J.A. Pearce, R.B. Robinson jr	sformalizowane rozmieszczenie relacji między odpowiedzialnością za zadania, ludźmi i zasobami organizacji
Strategor	całość funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełniać oraz zasady współpracy między poszczególnymi częściami organizacji
M.J. Hatch	stosunki zachodzące pomiędzy częściami zorganizowanej całości
J. Zieleniewski	ogół stosunków między elementami jakieś całości i między nimi a całością, rozpatrywany pod określonym kątem
J. Walas-Trębacz, M. Tyrańska, A. Stabryła	układ zależności funkcjonalnych i hierarchicznych zachodzących między stanowiskami, komórkami i jednostkami organizacyjnymi wyższego stopnia; ustrój określający sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa i warunkujący osiągnięcie założonych celów
R. Rutka	rozmieszczenie elementów oraz zbiór określonych relacji zachodzących między elementami organizacji bez uwzględnienia jakości tych elementów, czyli tego, czym są te elementy
M. Bielski	całokształt stosunków między elementami organizacji: ludźmi i składnikami rzeczowymi oraz sposób ich uporządkowania, co pozwala wyróżnić strukturę rzeczy (strukturę elementów organizacji) oraz strukturę procesów (sekwencji zdarzeń)

Opracowano na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 342; H. Mintzberg: *Structure in fives: Designing effective organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1993, s. 26; J.A. Pearce, R.B. Robinson jr, *Strategic management*, McGraw-Hill, New York 2007, s. 328; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 281; M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 167; J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 43; J. Walas-Trębacz, M. Tyrańska, A. Stabryła, *Koncepcja sformalizowanej struktury organizacyjnej*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 18; R. Rutka, *Organizacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, red. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, TNOiK, Toruń 2002, s. 183; M. Bielski, *Organizacja. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 168–169.

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.

³ Więcej na ten temat: A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich Technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095, s. 181–183.

Przy takim rozumieniu struktury organizacyjnej należy określić elementy, które wchodzą w jej skład, jak również rozmaite relacje, które między nimi zachodzą.

Do podstawowych *elementów* struktury organizacyjnej zalicza się⁴: stanowisko pracy, komórki organizacyjne (liniowe, sztabowe i pomocnicze) oraz szczeble zarządzania.

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

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 nie⁵:

- *zadania* (do których wykonania stanowisko jest powołane),
- *pracownik* (zatrudniony na podstawie określonej umowy, który zadania te wykonuje),
- *narzędzia* (niezbędne do sprawnego wykonania zadań),
- *informacje* (potrzebne do prawidłowego wykonania zadań i współpracy),
- *finanse* (określające wartość stanowiska oraz jego koszt i zysk możliwy do osiągnięcia),
- *obowiązki* (wynikające z zakresu zadań, określające, co pracownik musi robić),
- *uprawnienia* (określające, do czego pracownik ma prawo, w tym prawo do korzystania ze sprzętu, żądania niezbędnych informacji czy do podejmowania decyzji),
- *odpowiedzialność* (proporcjonalną do uprawnień).

Elementy te powinny tworzyć harmonijną całość. Zakres czynności wykonywanych na danym stanowisku pracy wraz ze wskazaniem uprawnień i odpowiedzialności pracownika, środków wykorzystywanych podczas realizacji zadań oraz relacji z innymi stanowiskami (np. przynależność do danej komórki organizacyjnej, podległość służbowa, zastępowanie innego pracownika) powinny być zawarte w *karcie opisu stanowiska pracy*. 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.

⁴ Zob. S. Lachiewicz, H. Zdrajkowska, *Struktury organizacyjne*, [w:] *Organizacja pracy kierowniczej*, red. S. Lachiewicz, Absolwent, Łódź 1994, s. 25; A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 73–74.

⁵ H. Fołtyn, *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Key Text, Warszawa 2007, s. 61–68.

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*. Pierwsze bezpośrednio realizują misję i cele organizacji, a stanowiska pracy znajdują się tu na bezpośredniej linii podporządkowania (np. wydział produkcji, dział sprzedaży). Drugie, pełnią funkcje analityczne i doradcze w stosunku do komórek liniowych. Natomiast komórki pomocnicze, to takie, które umożliwiają działanie zarówno komórkom liniowym, jak i sztabowym, zapewniając im niezbędne materialne i ludzkie środki. W zależności od rodzaju prowadzonej przez organizację działalności, poszczególne komórki mają charakter liniowy, sztabowy lub pomocniczy, na przykład w banku komórki finansowe zalicza się do liniowych, podczas gdy w przedsiębiorstwie do sztabowych, a w armii do komórek pomocniczych.

Zespół komórek organizacyjnych realizujących określoną funkcję podstawową i podporządkowanych jednemu z członków kierownictwa naczelnego określa się mianem *pionu organizacyjnego* (np. pion produkcyjny, marketingowy, pion ekonomiczno-finansowy). 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 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) szczebel zarządzania*, *średni* i *niższy*. W tradycyjnych strukturach organizacyjnych wymianę informacji między poszczególnymi szczeblami określa *droga służbowa*, czyli dokonują jej zwierzchnicy, a pracownicy w komórkach organizacyjnych na danym szczeblu nie mogą się komunikować z pracownikami innych komórek organizacyjnych, zarówno na tym samym, jak i innym szczeblu zarządzania. Jednak we współczesnych organizacjach, w których wdrożono nowoczesne systemy informatyczne, oparte na bazach danych, szczeble coraz bardziej tracą znaczenie, bowiem wszyscy mogą się kontaktować ze wszystkimi, co przyspiesza wymianę informacji, a tym samym realizację celów organizacji.

Między poszczególnymi elementami w każdej organizacji występują różnorodne relacje (więzi organizacyjne), w tym⁶:

⁶ J. Zieleniewski: *Organizacja...*, *op. cit.*, s. 383–384; H. Fołtyn, *Klasyczne...*, *op. cit.*, s. 103.

- *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). W strukturze organizacyjnej więź ta określa miejsce każdego stanowiska pracy, przyporządkowując je do poszczególnych komórek i szczebli, ustala zależności służbowe i podział władzy.
- *Więź funkcjonalna* (doradcza) dotyczy zróżnicowania 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*. W pierwszym wypadku jest więzią typu służbowego między funkcjonalnymi przełożonymi, co oznacza, że stanowisko kierownika wyspecjalizowanego w danej funkcji czy zadaniu usytuowane na wyższym szczeblu zarządzania ma charakter nadrzędny w stosunku do stanowisk pracy znajdujących się na szczeblach niższych. W związku z tym więź ta łamie zazwyczaj zasadę jedności rozkazodawstwa, a podwładni miewają tylu przełożonych, znajdujących się poza własną komórką organizacyjną, ilu wydaje im polecenia służbowe. Natomiast więź funkcjonalno-wspomagająca polega na doradzaniu, opiniowaniu i konsultowaniu wykonania prac przez wyspecjalizowanych w danej funkcji lub zadaniu kierowników i specjalistów, lecz bez prawa podejmowania decyzji. Oznacza to, że pracownik, który potrzebuje wsparcia, by prawidłowo wykonać powierzone mu zadanie, lecz nie może uzyskać go od bezpośredniego przełożonego, ma prawo poprosić o nie innego kierownika lub specjalistę znajduącego się w dowolnym miejscu w strukturze organizacyjnej, przy czym ci kierownicy i specjaliści, nawet usytuowani na wyższych szczeblach, nie mogą narzucać swego zdania w formie poleceń służbowych, a jedynie służyć radą i pomocą. Więź ta w związku z tym nie łamie jedności rozkazodawstwa, lecz przyczynia się do zwiększenia poziomu wiedzy.
- *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 Fayola⁷) dotyczy wymiany informacji i nakłada na wszystkich uczestników organizacji obowiązek wzajemnego przekazywania informacji. Jest to także więź pozioma (przekazywanie informacji między stanowiskami pracy na tym samym szczeblu), ale w odróżnieniu od więzi technicznej wychodzi poza obręb danej komórki organizacyjnej, co ułatwia uczenie się i poszerzanie zasobów informacyjnych organizacji.

W literaturze przedmiotu, oprócz ujęcia klasycznego, więzi organizacyjne są klasyfikowane w bardziej lub mniej syntetyczny sposób. Przykład syntetycznego ujęcia proponuje Cz. Sikorski, który dzieli je na: *relacje kooperacyjne, koordynacyjne i komunikacyjne*⁸. Pierwsze są skutkiem podziału pracy, drugie – podziału władzy, zaś trzecie – obiegu informacji. Przykład szczegółowej i dość rozbudowanej typologii więzi organizacyjnych można odnaleźć w pracy A. Nalepki i A. Koziny. Autorzy opisali je ze względu na *źródło uzależnienia* (zależności hierarchiczne, w tym rozkazodawcze i regulacyjne, oraz zależności funkcjonalne, w tym doradcze, operacyjne i informacyjne) oraz ze względu na *ich cechy* w odniesieniu do: członu uzależniającego, członu uzależnionego, obiektu (przedmiotu) uzależnienia, sposobu (rodzaju) uzależnienia, formy (postaci) przekazywanej informacji, formy (postaci) informacji zwrotnej, kierunku uzależnienia w rozwiązaniu strukturalnym, środków formalizacji uzależnienia oraz sankcji, jakimi rozporządza człon uzależniający wobec członu uzależnionego⁹.

Bez względu na rodzaj typologii więzi organizacyjnych należy zauważyć, że mogą one na siebie zachodzić, a typ relacji dominujących w danym przedsiębiorstwie określa charakter struktury organizacyjnej i sposób funkcjonowania danej firmy. Ponadto zapis tych więzi w formalnych dokumentach określa *strukturę formalną organizacji*, której towarzyszy *struktura nieformalna*.

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

⁷ Tego typu więź zaproponował H. Fayol, w związku z tym nazywa się ją często (od jego nazwiska) „kładką” lub „mostem Fayola”. Polega ona na tym, że podwładny ma prawo kontaktować się z pracownikiem z innego działu bez konieczności uzyskiwania każdorazowo zgody przełożonego, o ile wcześniej zgoda na takie kontakty wraz z określeniem, czego mogą one dotyczyć, została przez niego wydana.

⁸ Więcej na ten temat: Cz. Sikorski, *Relacje strukturalne*, [w:] *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczak, WN PWN, Warszawa 2006, s. 48.

⁹ Więcej na ten temat: A. Nalepka, A. Kozina, *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 14.

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*.

Stosunki nieformalne to takie, które odchylają się od struktury formalnej i naruszają normatywny porządek. *Stosunki niesformalizowane* to takie, które uzupełniają strukturę formalną i są tworzone przez uczestników organizacji w celowo utworzonym marginesie swobody dotyczącym sposobu zmierzania do wspólnych celów. Zaś *stosunki pozaformalne* powstają jako wyraz wspólnych zainteresowań, przyjaźni albo niechęci między ludźmi¹⁰.

Dalszy ciąg publikacji

A. Zakrzewska-Bielawska, Organizowanie działalności przedsiębiorstwa, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 253-287

¹⁰ Więcej na ten temat: M. Bielski, *Organizacje...*, *op. cit.*, s. 173–174.