

Kryteria łączenia stanowisk

Podstawowa systematyzacja

- Treściowy (przedmiotowy) aspekt grupowania,
- Ilościowy aspekt grupowania,
- Zależnościowy aspekt grupowania.

1. Aspekt treściowy

- Grupowanie funkcjonalne,
- Grupowanie wg rodzaju towaru,
- Grupowanie wg rodzaju klientów,
- Grupowanie terytorialne.

1.1. Grupowanie funkcjonalne

- ❖ Polega na łączeniu stanowisk w komórki, a tych w jednostki organizacyjne na podstawie podobieństwa wykonywanych czynności, np. działy finansowe, kadr, planowania, produkcji, zaopatrzenia.

Przykład

- Wydaje się, że na tej podstawie można w pewnym sensie przytoczyć podział strukturalny naszego Wydziału na instytuty, katedry, centra i pracownie (zwłaszcza gdy spojrzymy na złożoność instytutów).

1.2. Grupowanie wg rodzaju towaru

❖ Łączenie stanowisk pracy i komórek organizacyjnych wokół danego produktu (wyrobu), bądź usługi w organizacjach, w których przedmiot działalności jest zdywersyfikowany (zróżnicowany).

Przykład

- Przedsiębiorstwo produkujące środki transportu może mieć w strukturze odrębne oddziały zajmujące się produkcją samochodów dostawczych czy terenowych.

1.3. Grupowanie wg rodzaju klientów

- ❖ Nastawienie na kompleksową obsługę konkretnej grupy odbiorców.

Przykład

- Banki. Działają w nich w zależności od potrzeb jednostki bądź komórki organizacyjne zajmujące się klientami indywidualnymi, instytucjonalnymi, przedsiębiorstwami handlowymi. Posiadają one ponadto odrębne oddziały obsługi indywidualnych konsumentów czy przedsiębiorców.

Grupowanie wg
rodzaju towaru

Grupowanie wg
rodzaju klientów

Grupowanie
obiektowe

1.4. Grupowanie terytorialne/przestrzenne/regionalne

❖ Kryterium szeroko rozumianego terytorium.

2. Aspekt ilościowy

- Podstawowym pojęciem na początek będzie tu rozpiętość kierowania rozumiana jako liczba pracowników (członków organizacji) podporządkowana jednemu przełożonemu.



ROZPIĘTOŚĆ KIEROWANIA

```
graph TD; A[ROZPIĘTOŚĆ KIEROWANIA] --> B((FORMALNA)); A --> C((RZECZYWISTA)); A --> D((POTENCJALNA));
```

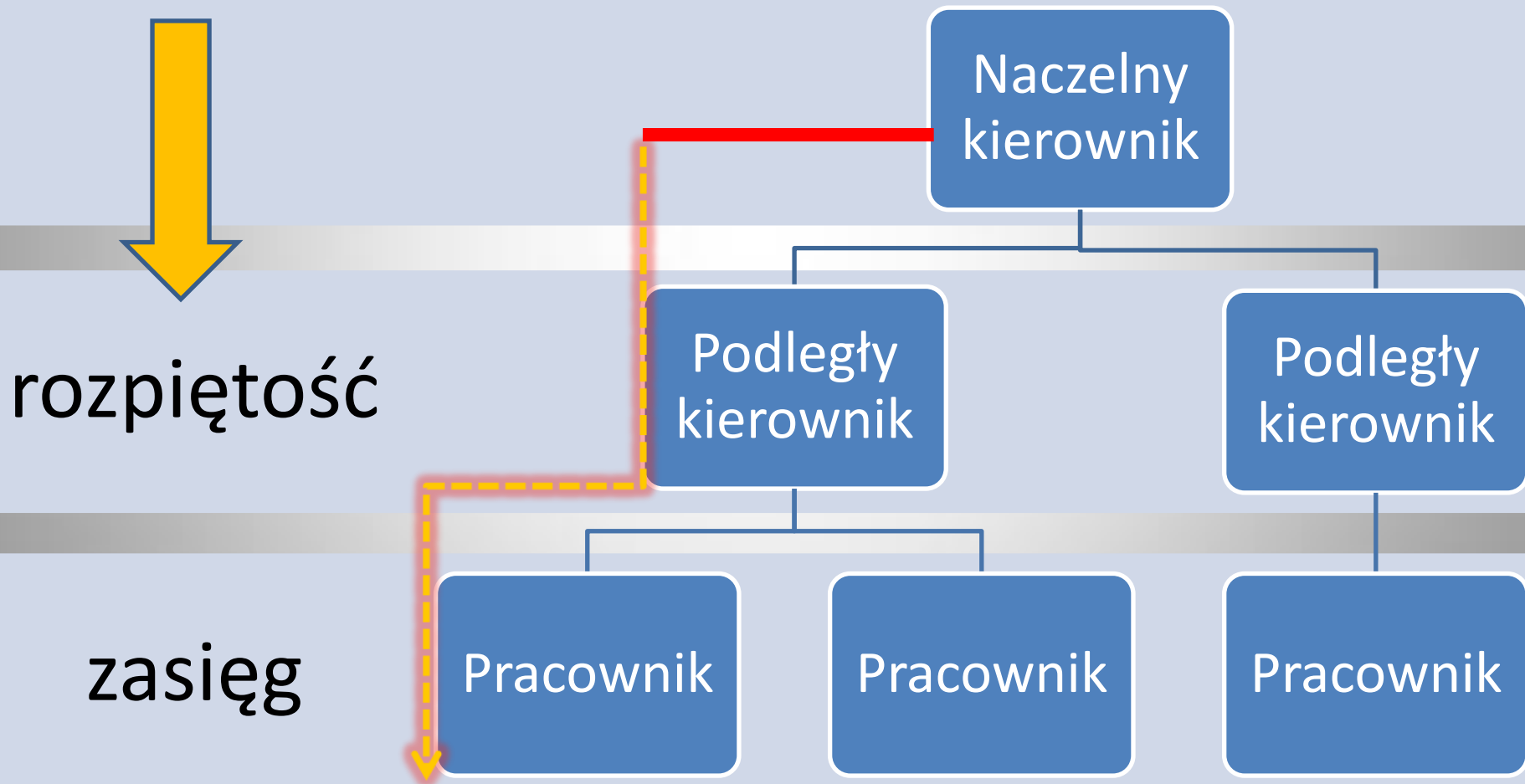
FORMALNA

RZECZYWISTA

POTENCJALNA

- Następnym pojęciem, które trzeba wyróżnić jest zasięg kierowania, który nie jest tym samym co rozpiętość, choć jest pojęciem powiązanym.

Zasięg kierowania, a rozpiętość kierowania



Sposoby określania rozpiętości kierowania

analogia

analogia

intuicja

metody matematyczne

metoda czynnikowa

Metody matematyczne

- ❖ Np. algorytm Graicunasa bazujący na rodzajach, a w ich ramach na ilości stosunków/interakcji w jakie wchodzi przełożony i jego podwładni przyjmując tezę, iż potencjalna liczba tych stosunków jest czynnikiem wyznaczającym górną granicę rozpiętości kierowania.

Metoda czynnikowa

1. Ogólnie można ją objaśnić jako wyróżnienie determinant kierowniczych tkwiących w obszarze aktywności kierowniczej i określenie kierunku ich wpływu na potencjalną rozpiętość kierowania, co ma ułatwić właściwe określenie rozpiętości formalnej.

2. Jednym z uwarunkowań jest czas jaki kierownik musi poświęcić na czynności typowo kierownicze (realizacja poszczególnych funkcji zarządzania).

Czynniki związane z
zadaniami

Czynniki związane z
kierownikiem

**Szczegóły
metody
czynnikowej**

Czynniki związane z
podległym zespołem

Czynniki dotyczące
aspektów technicznych

Czynniki związane z zadaniami

znaczenie

Stopień trudności/różnorodności

Czynniki związane z kierownikiem

Stopień samodzielności

Dysponowanie stosownym aparatem pomocniczym o charakterze sztabowym/sekretarskim

Sposób kierowania

Czynniki związane z aspektami technicznymi

Wymagane tempo pracy

Rozmieszczenie członków zespołu w terenie

Stan wyposażenia w niezbędne zasoby/ stan łączności

Czynniki związane z podległym zespołem

Kwalifikacje poszczególnych członków zespołu

Stopień integracji

Poziom fluktuacji

➤ Uwzględnić należy ponadto **1)** poziom kwalifikacji danego kierownika, **2)** możliwość wykorzystania algorytmów decyzyjnych, **3)** stopień przewidywalności zadań.

3. Aspekt zależnościowy/relacyjny

- Podstawowym pojęciem z jakim przyjdzie nam się tu zetknąć, będzie wież organizacyjna. Są różne jej definicje. Dla ułatwienia przyjmijmy jedną z proponowanych przez podręcznik wersję, wg której jest to: „szczególny rodzaj więzi społecznej oparty zarówno o stosunki osobowe, jak i bezosobowe, zachodzące zarówno w sposób pośredni, jak i bezpośredni, ew. powstały poprzez działanie aparatury, powstały na bazie podziału pracy/wspólnoty potrzeb i interesów, mający przyczynić się do powodzenia instytucji”.

Kryterium treściowe wyróżniania więzi organizacyjnych



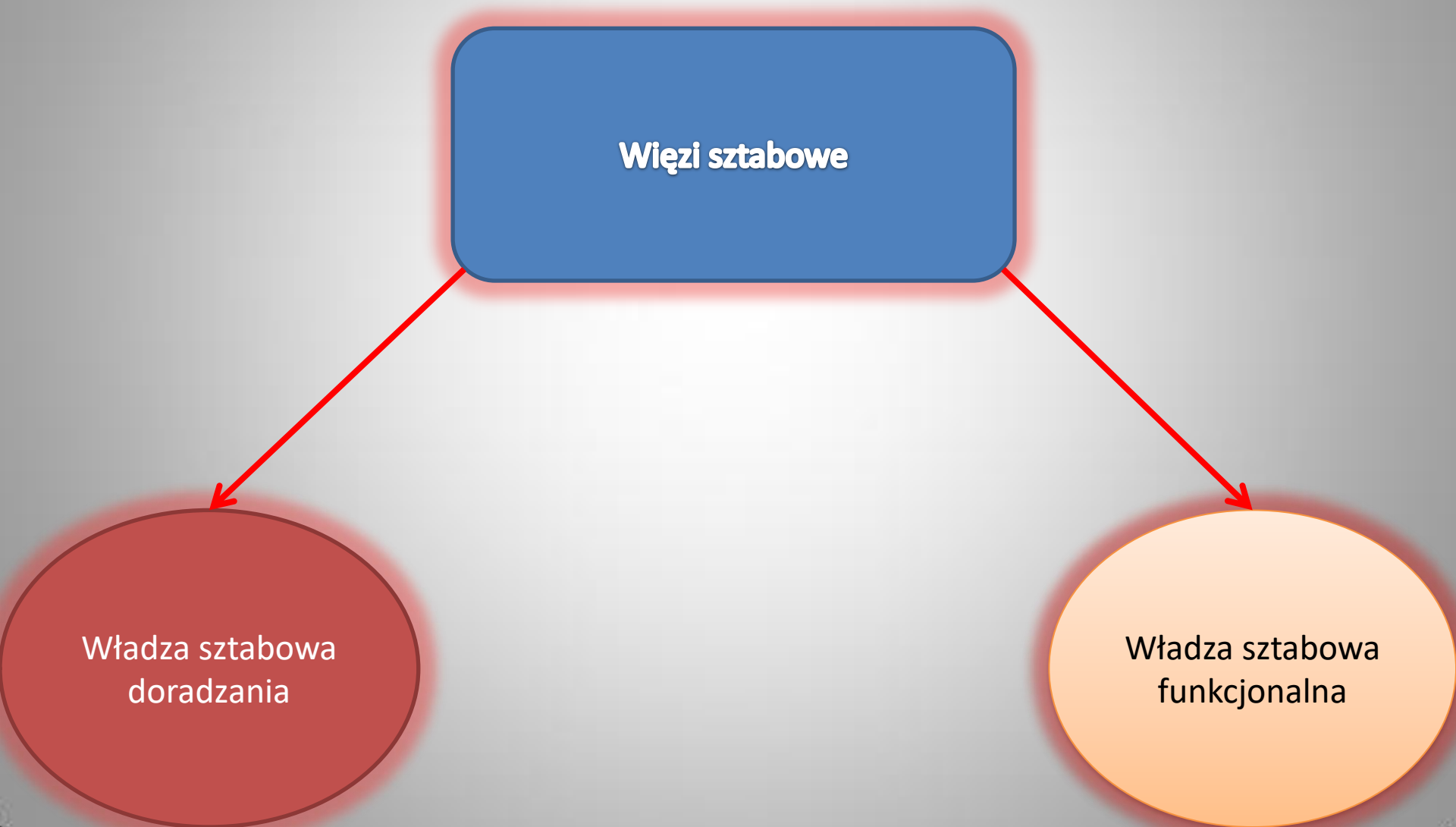
a) Więż służbowa

1. Bywa określana hierarchiczną lub funkcjonalno – hierarchiczną,
2. W tym drugim wypadku może przybrać postać zarówno więzi służbowej, jak i funkcjonalnej,
3. Relacja typu przełożony – podwładny,
4. Stosunek liniowy/bezpośredni,
5. Przebieg pionowy.

Więź funkcjonalna (specjalizacyjna)

1. Odmiana więzi służbowej,
2. Co do zasady brak charakteru władczego,
3. Oparta na doradztwie (fachowe poradnictwo/opinie/ekspertyzy),
4. Może mieć przebieg pionowy/poziomy/diagonalny (ukośny),
5. Przykład relacji – radca prawny i dyrektor przedsiębiorstwa.

Więzi funkcjonalne \neq sztabowe



- Władza sztabowa doradzenia = „**czyste doradzenie**”
- Władza sztabowa funkcjonalna = **wieź funkcjonalno – hierarchiczna** (pracownik podlega różnym przełożonym zajmującym się wyspecjalizowanymi obszarami, np. dyrektorowi ds. finansów).

Postulaty

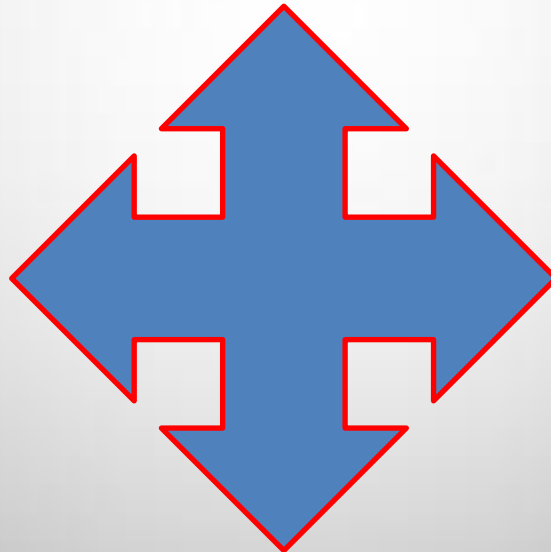
1. Tam, gdzie mamy „czyste doradzanie” wprowadzić stosunki sztabowe.
2. Tam, gdzie mamy stosunki podwładny – przełożony ograniczone do wyspecjalizowanych obszarów wprowadzić funkcjonalne.

b) Więź techniczna

- ✓ Związana z technicznymi aspektami pracy,
- ✓ Przebiega przeważnie poziomo, nie można jednak całkowicie wykluczyć przebiegów pionowego czy diagonalnego.

c) Więż informacyjna

- Szeroko rozumiane przekazywanie sobie informacji niezależnie od innych typów więzi.



Inny przykład kwalifikacji więzi organizacyjnych wg Pszczołowskiego

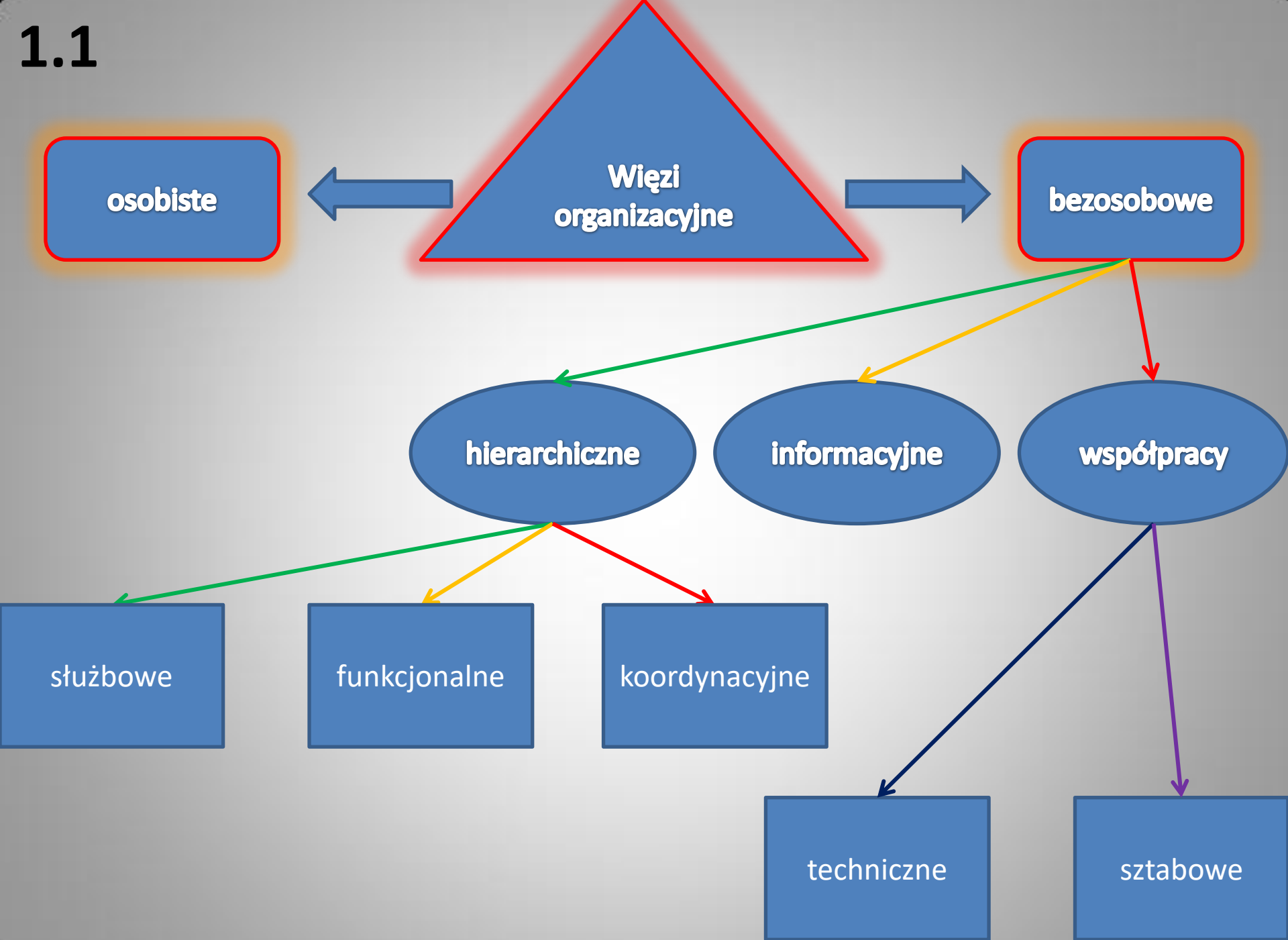
- **Hierarchiczne:** służbowe, funkcjonalno – hierarchiczne i pomiędzy jednostkami niższego i wyższego szczebla,
- **Przynależności człowieka do organizacji,**
- **Przyczynowo – sprawcze:** funkcjonalne, techniczne i informacyjne.

Zespoły zadaniowe

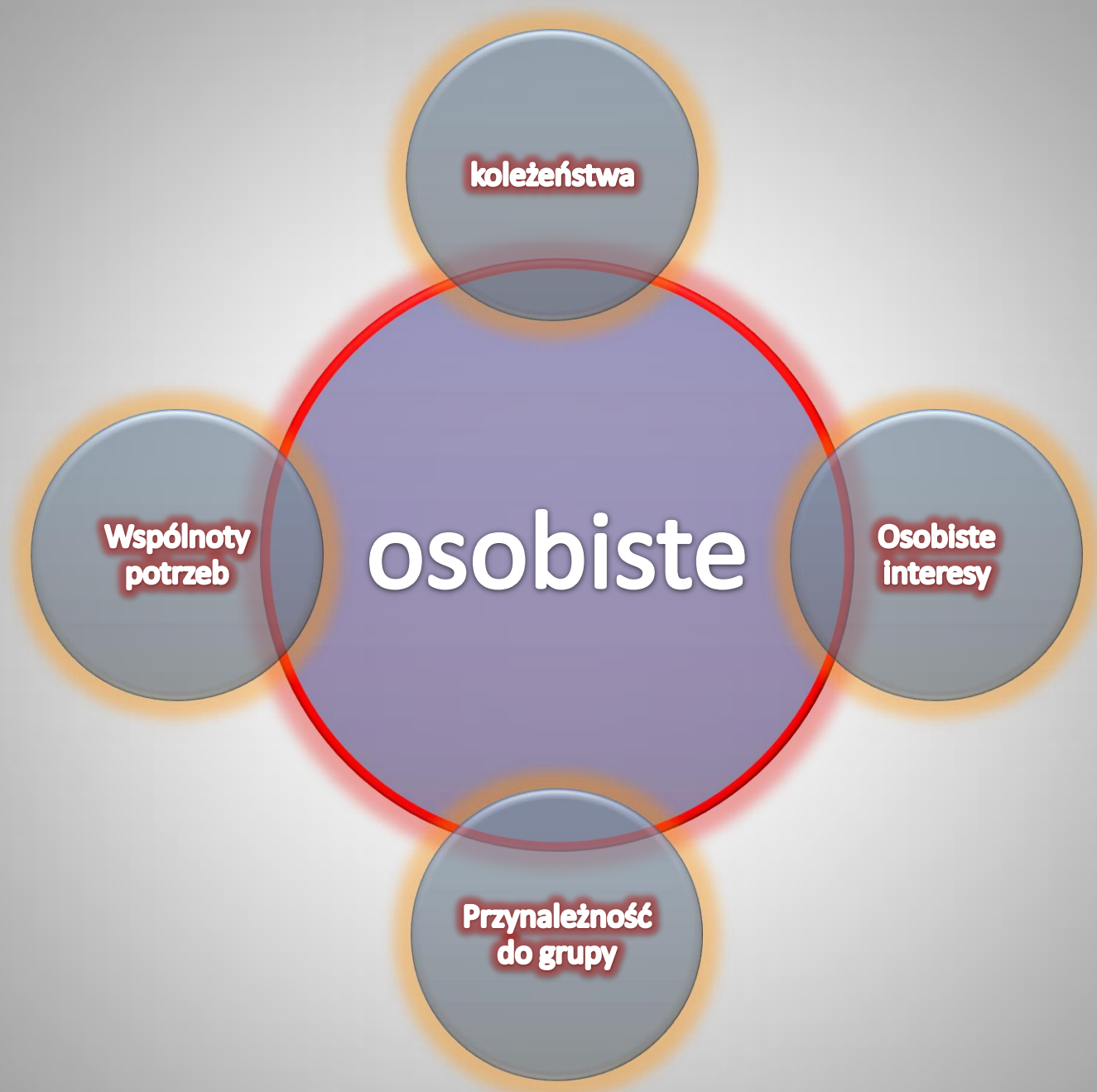
1. Nazywane inaczej projektowymi/interfunkcyjnymi/produktowymi,
2. Tworzone w razie **zadań szczególnych**, które trudno zakwalifikować do konkretnych więzi,
3. Charakter doraźny/czasowy,
4. Członkowie pochodzą z różnych komórek organizacji,
5. Kierownik zespołu zadaniowego jest odpowiedzialny przed naczelnym,
6. Każdy członek zespołu jest osobno odpowiedzialny w zakresie swoich codziennych zadań przed kierownikiem liniowym.

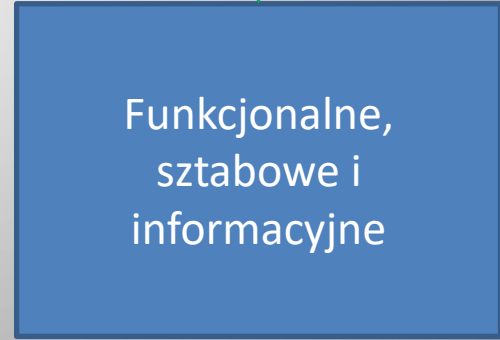
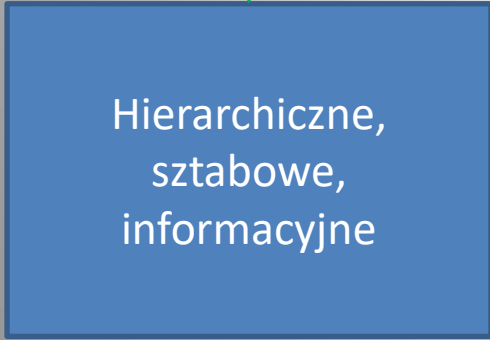
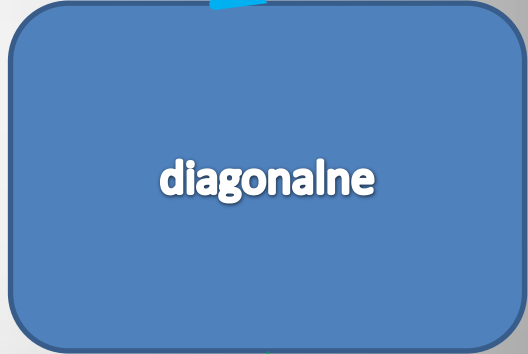
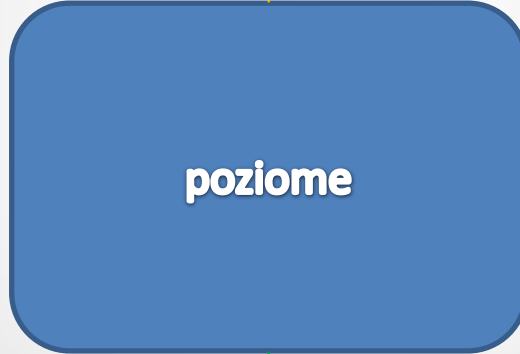
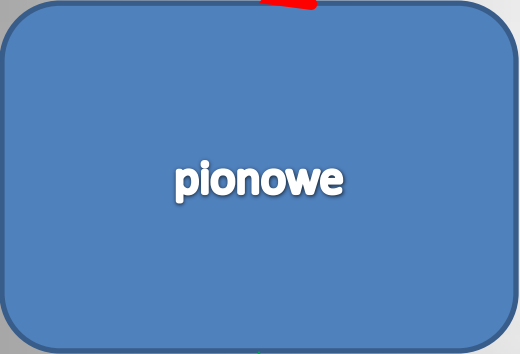
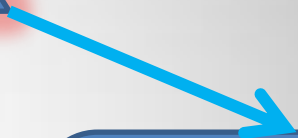
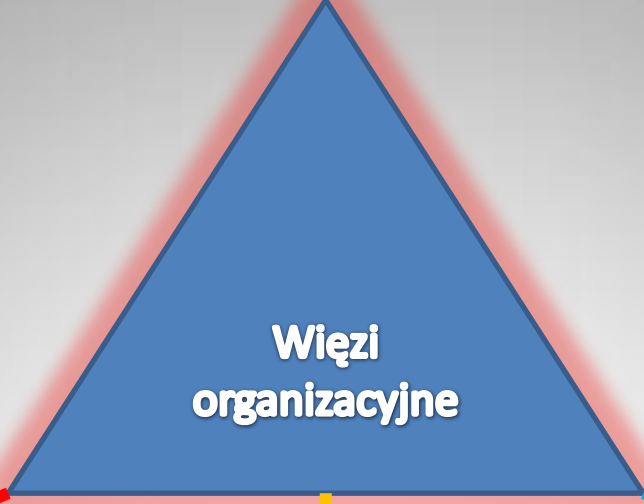
Treściowa klasyfikacja więzi organizacyjnych

1.1



1.2





```
graph TD; A[Więzi organizacyjne] --> B(formalne); A --> C(nieformalne); A --> D(niesformalizowane);
```

**Więzi
organizacyjne**

formalne

nieformalne

niesformalizowane

Dziękuję!