

Olimpiada
Przedsiębiorczości

20 listopada 2019 r.



Mentorship Academy

Organizatorzy Olimpiady:

Partnerzy Główni:

Projekt wspiera:



Partnerzy Organizacyjni:

Klub Patronów Olimpiady:

Patroni medialni:





Mentorship Academy

PROGRAM

MERYTORYCZNY

**ZARZĄDZANIE
RÓŻNORODNOŚCIĄ
W ORGANIZACJI**



KULTURA



PRACOWNIK



STRUKTURA

METODYCZNY

**Olimpiada
Przedsiębiorczości**

w nowej odsłonie

**czyli jak przygotować zawodnika
po zmianach w przebiegu
Olimpiady**

Zarządzenie różnorodnością w organizacji

STRUKTURA

Różnorodność strukturalna

dr hab. Wioletta Mierzejewska, prof. SGH

Warszawa, 20 listopada 2019 r.

PLAN WYKŁADU

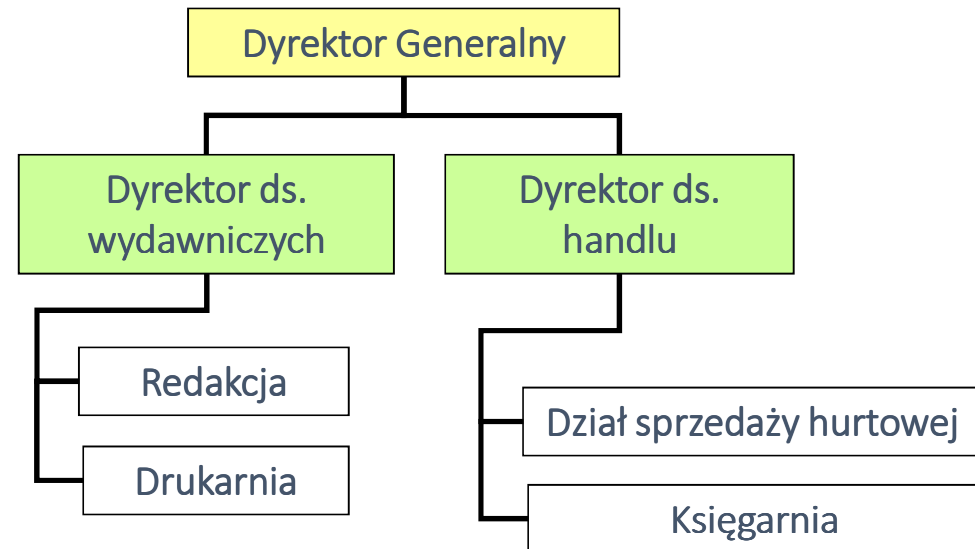
1. Co to jest struktura organizacyjna?
2. Zróżnicowanie struktur organizacyjnych.
3. Cechy struktur organizacyjnych.
4. Determinanty zróżnicowania struktur organizacyjnych.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA

- ŁĄCZY

- DZIELI

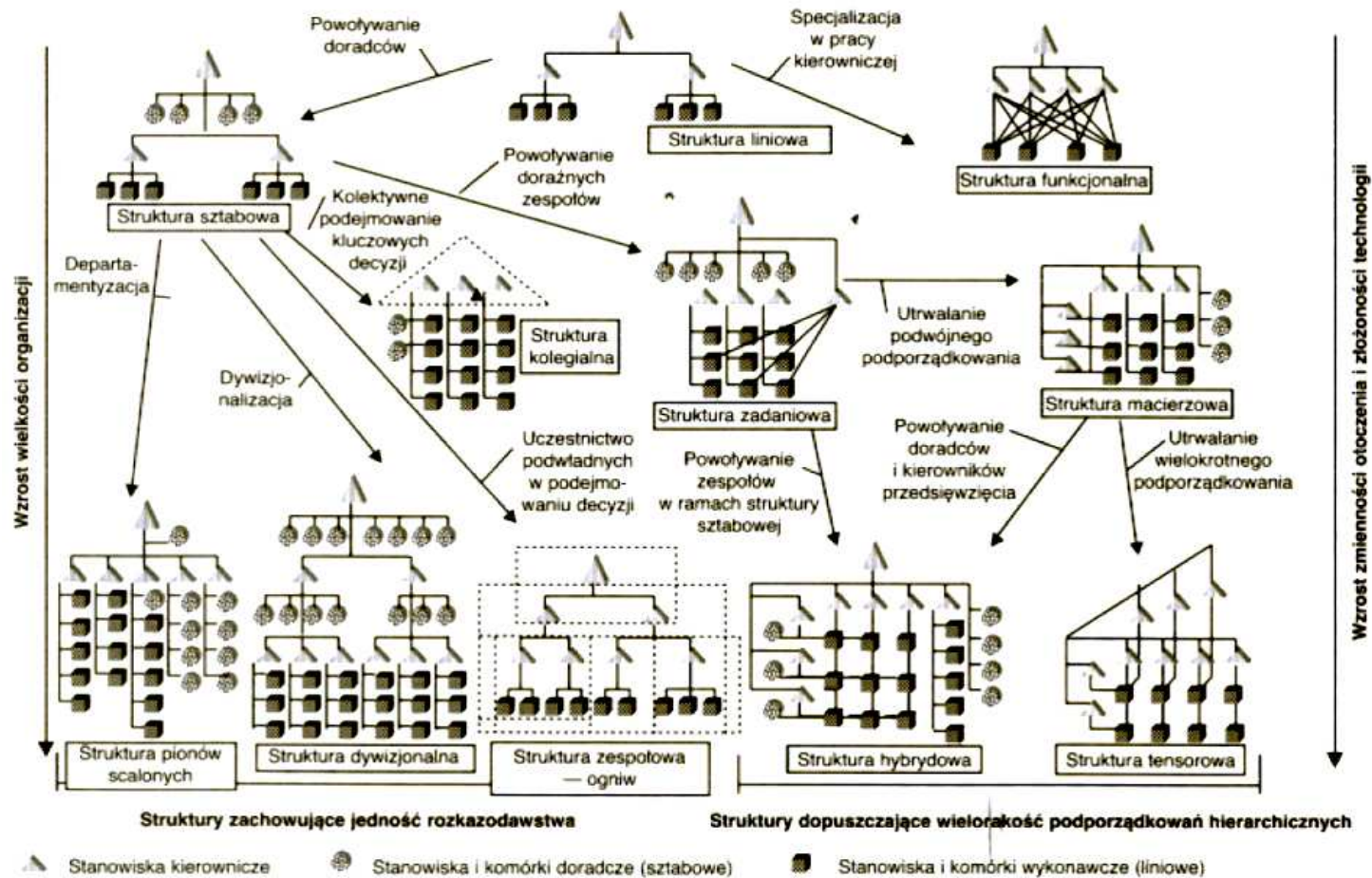
Ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych między elementami organizacji, umożliwiającą kierowanie funkcjonowaniem organizacji.



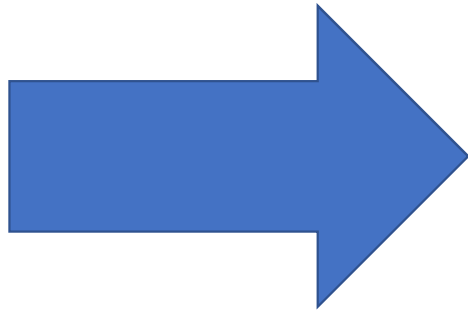
STRUKTURA ORGANIZACYJNA POWINNA:

- porządkować organizację i zapewnić jej względnie trwałe funkcjonowanie,
- umożliwić kierowania organizacją,
- zapewnić realizację strategii i celów organizacji.
- umożliwiać przystosowanie do zmiennego otoczenia.

ZRÓŻNICOWANIE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH



ZRÓŻNICOWANIE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH



- **MODUŁOWOŚĆ**
- **KOOPERACJA**
- **ORGANICZNOŚĆ**
- ...

W KIERUNKU ELASTYCZNEJ STRUKTURY

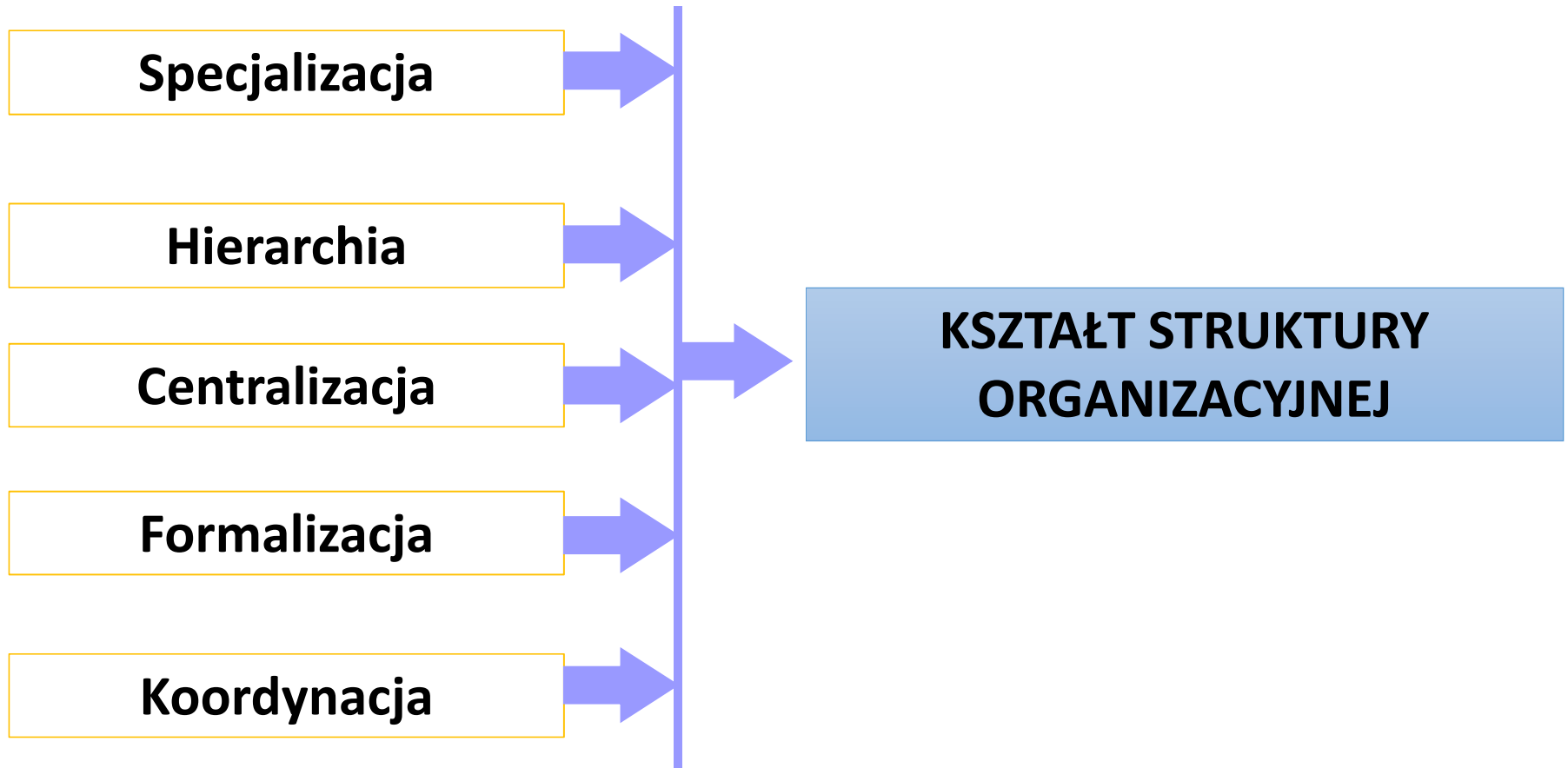


umożliwiającej szybkie zmiany w odniesieniu do zmian następujących w otoczeniu i potrzeb przedsiębiorstwa

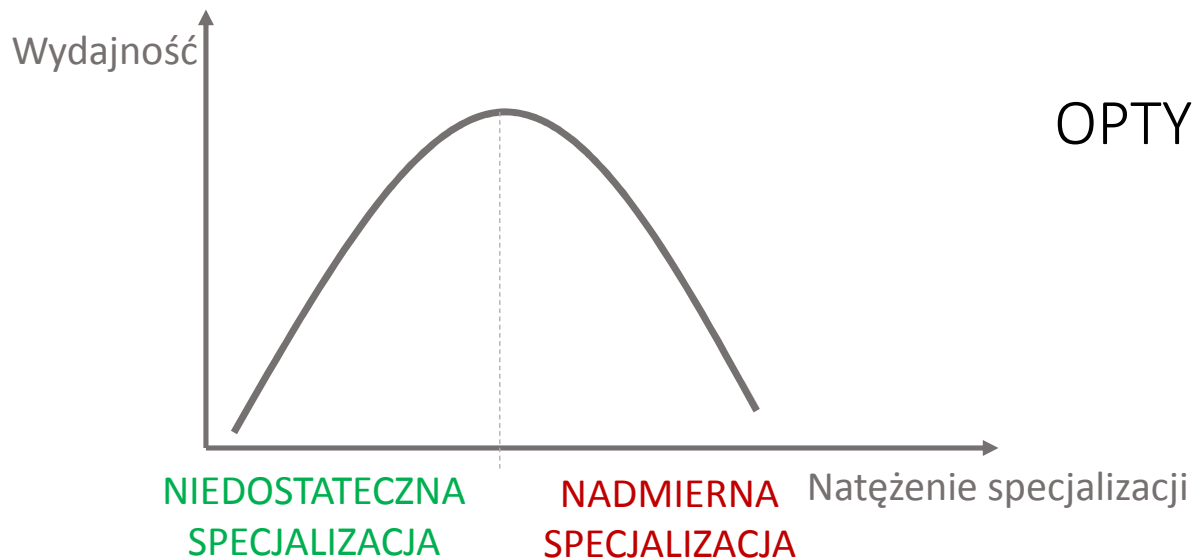


- Zmienność ról
- Drużyny, plemiona, gildie
- Horyzontalne powiązania komunikacyjne
- Heterarchia

CECHY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH



SPECJALIZACJA
wyodrębnianie jednorodnych części struktury;
w miarę wąski zakres zadań przydzielonych danej osobie, aby mogła osiągnąć sprawność w ich wykonaniu



OPTYMALNY POZIOM SPECJALIZACJI



WZROST WYDAJNOŚCI

DEPARTAMENTALIZACJA
łączenie podobnych czynności
(powstałych w wyniku podziału
pracy) w większe komórki

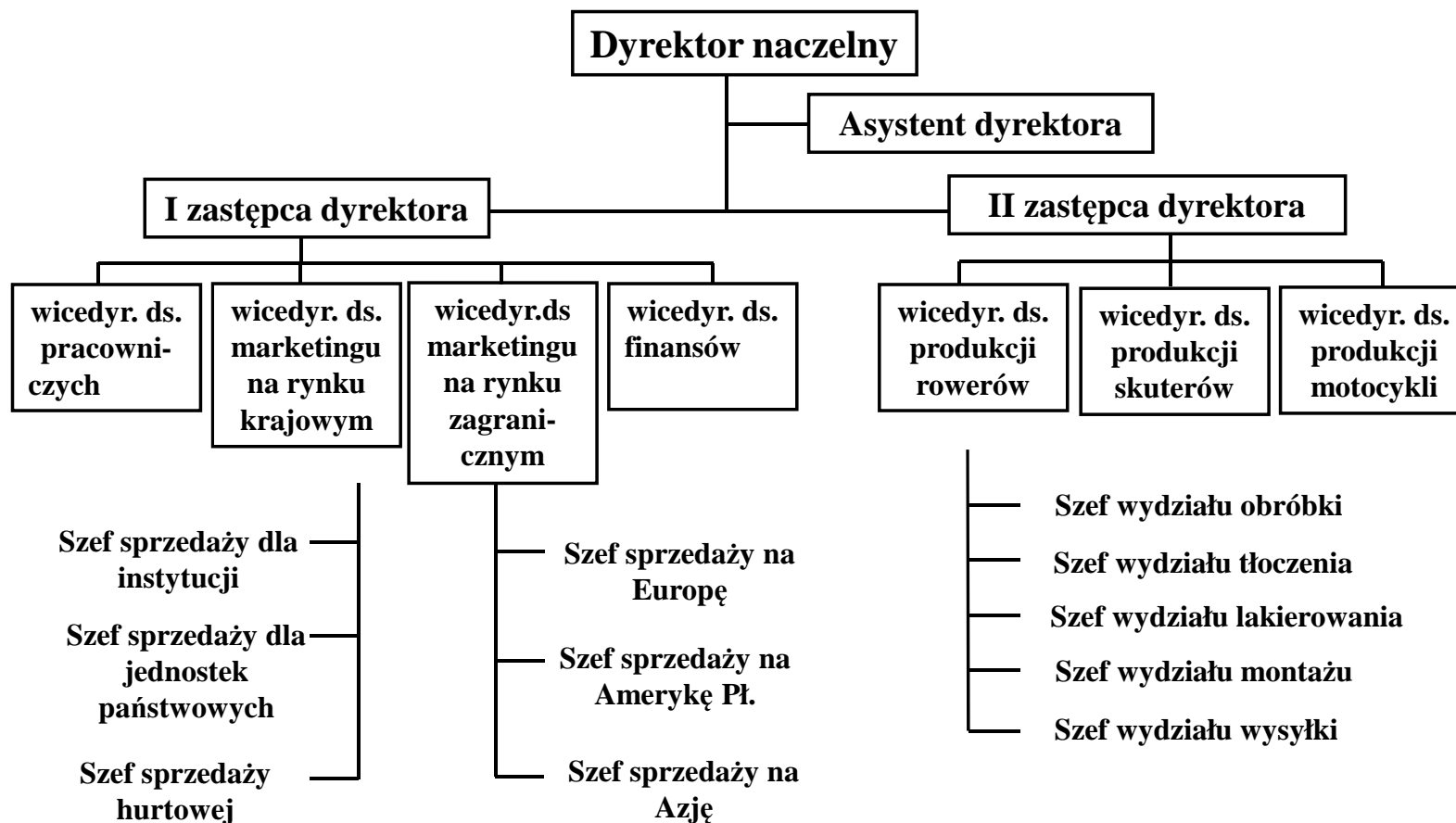


Wybór kryteriów grupowania



- GRUPOWANIE WG DZIAŁAŃ Funkcje
Proces pracy
Wiedza/kompetencje
- GRUPOWANIE WG EFEKTÓW Produkty
Usługi
Projekty
- GRUPOWANIE WG KLIENTA Region działania
Typ klienta
Segment rynku

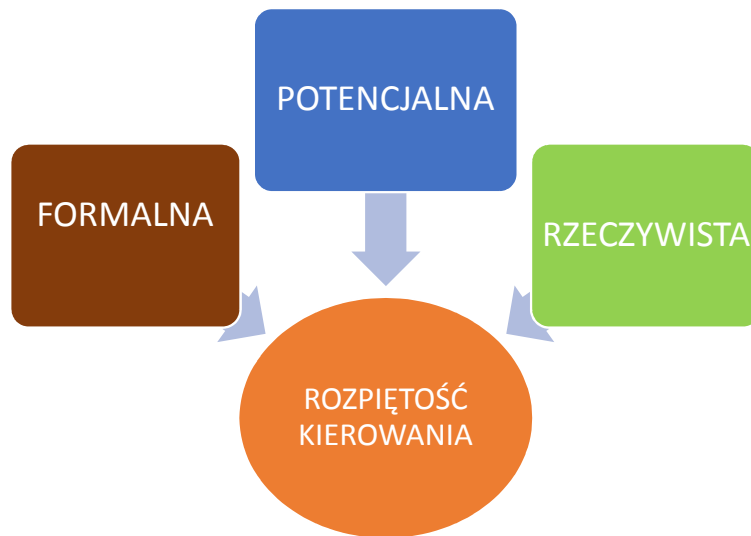
KRYTERIA GRUPOWANIA STANOWISK



HIERARCHIA/ KONFIGURACJA- sposób podporządkowania stanowisk i komórek

Dylematy do rozważenia:

- rozpiętość kierowania
- liczba szczebli
- jedność rozkazodawstwa
- przebieg drogi służbowej



- kompetencje przełożonych i podwładnych
- zakres pracy menedżera
- zakres występowania **standardowych procedur**
- **podobieństwo** nadzorowanych zadań
- częstość występowania **nowych problemów**
- **preferencje** przełożonych i podwładnych.

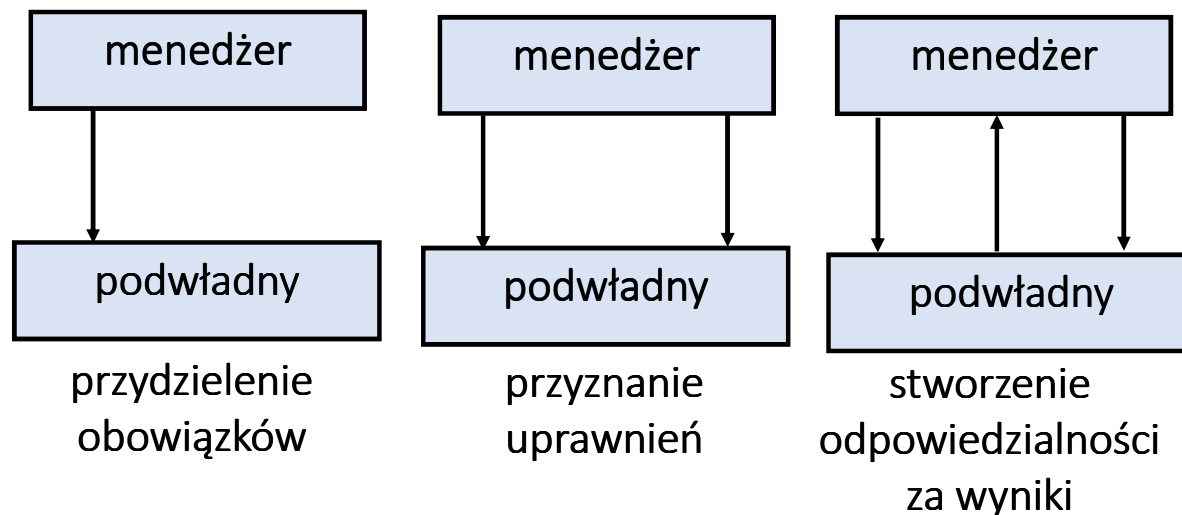


CENTRALIZACJA –
zakres władzy przypisany do
poszczególnych szczebli i
komórek

Stopień centralizacji określa
liczba i zakres decyzji
podejmowanych na każdym
szczeblu kierowniczym.

ETAPY DELEGOWANIA UPRAWNIENÍ

W KIERUNKU
DECENTRALIZACJI
I DELEGOWANIA UPRAWNIENÍ

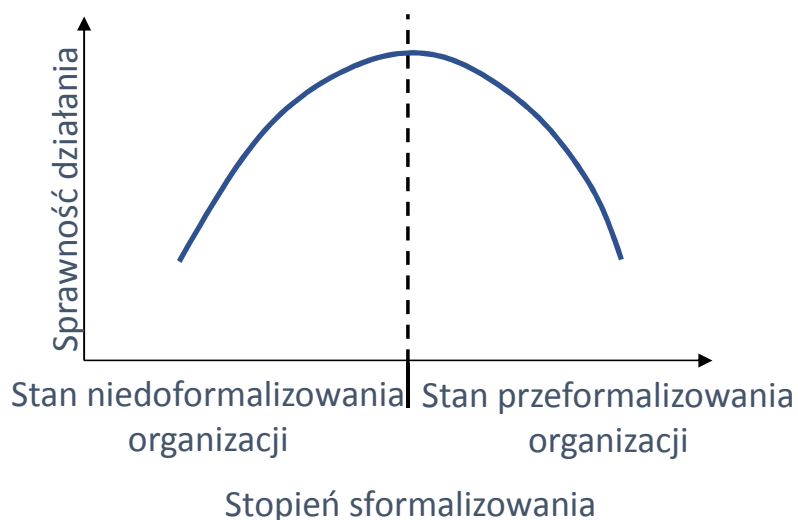


FORMALIZACJA –
to **liczba** reguł formalnych
obowiązujących w organizacji,
zakres działań objętych
przepisami, **rygorystyczność** i
szczegółowość przepisów

PO CO FORMALIZOWAĆ DZIAŁANIA??



- Ład wewnętrzny.
- Uzyskanie pożądanego sposobu działania jednostek.
- Zmniejszenie napięć pomiędzy ludźmi.
- Zmniejszenie poczucia niepewności.



„REGLAMENTOWANIE” FORMALIZACJI

- Unikanie wielkich organizacji monolitycznych
- Kultura organizacyjna
- Pracownicy o najwyższych kwalifikacjach
- Systematyczne przeglądy przepisów formalnych
- Systemy informatyczne

KOORDYNACJA- zintegrowanie sposobu, miejsca, czasu realizacji poszczególnych zadań.

Zakres i stopień zależy od stopnia wzajemnej zależności pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy.

**PIĘĆ MECHANIZMÓW KOORDYNACJI
wg H. MINTZBERGA**



- wzajemne **dostosowanie**
- bezpośredni **nadzór** kierowniczy
- **standaryzacja** procesu pracy
- **standaryzacja** wyników
- **standaryzacja** kwalifikacji

**PRZEDSIĘBIORSTWO
SKRAJNIE NIEELASTYCZNE**

**PRZEDSIĘBIORSTWO
DOSKONAŁE ELASTYCZNE**



Pogłębiona specjalizacja w zakresie funkcji lub produktu, ściśle określony i względnie stały charakter zadań

SPECJALIZACJA

Ogólny podział pracy, możliwość zachodzenia na siebie funkcji i czynności przypisanych do różnych stanowisk i komórek, bardziej uniwersalne wyposażenie i kwalifikacje ludzi

Pionowa, wysmukła, hierarchiczne więzi służbowe

HIERARCHIA

Pozioma, płaska, więzi pionowe dwustronne, więzi poziome i diagonalne

Uprawnienia scentralizowane, skoncentrowane na szczycie hierarchii organizacyjnej, która jest podstawą władzy

CENTRALIZACJA

Uprawnienia i odpowiedzialność zdecentralizowane, sieć ośrodków decyzyjnych, podstawę władzy stanowi wiedza zawodowa i umiejętności

Przez hierarchiczne podporządkowanie i wyraźnie sprecyzowane formalne procedury, sformalizowane kanały przepływu informacji

KOORDYNACJA

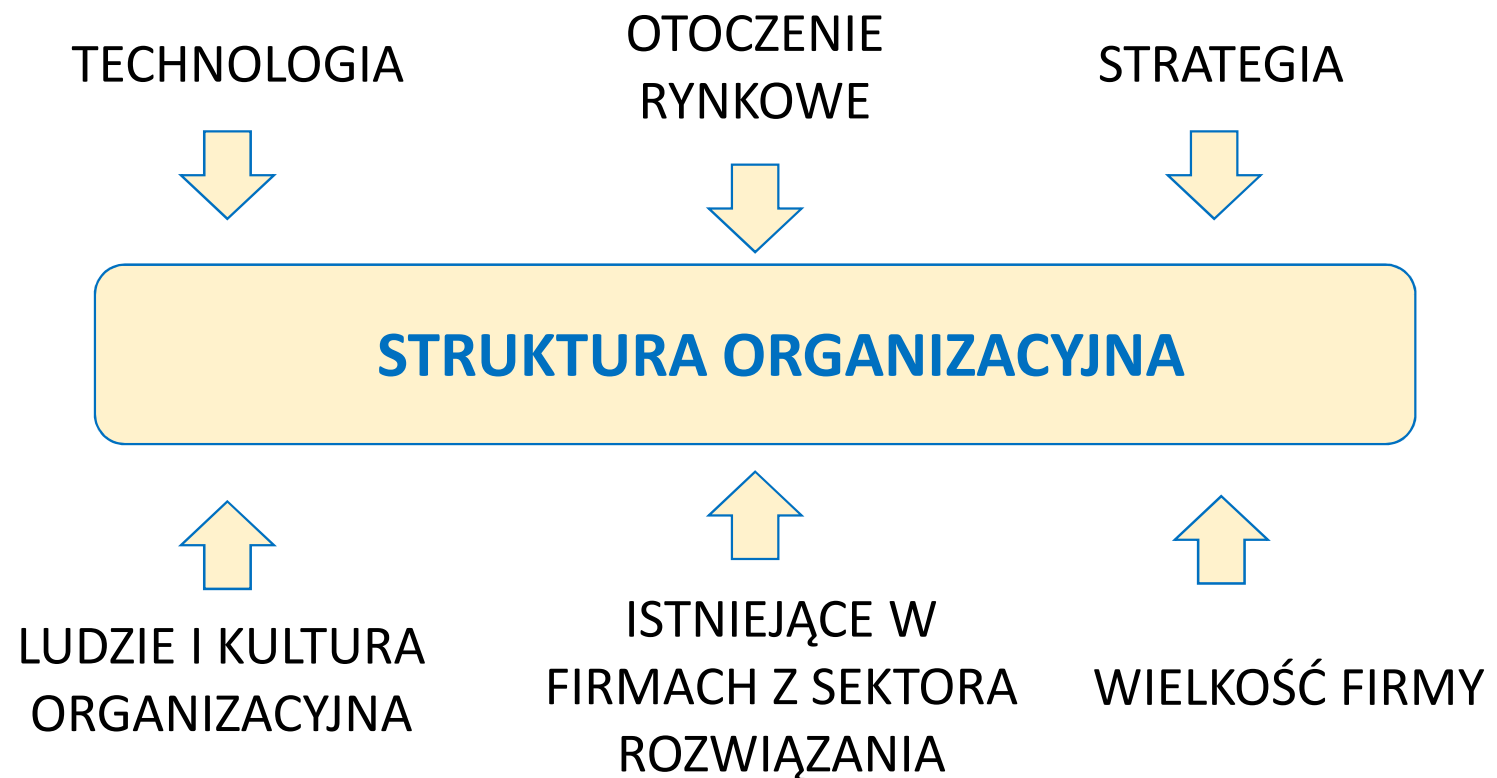
Zróznicowane ośrodki koordynacji, rozwinięte bezpośrednie kontakty między ludźmi w różnych kierunkach, nieformalny przepływ informacji

Liczne i szczegółowe procedury i przepisy, ujęte na piśmie

FORMALIZACJA

Nieliczne i ogólne procedury i przepisy, często niepisane i niesformalizowane

DETERMINANTY ZRÓŻNICOWANIA STRUKTUR



DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ!

wioletta.mierzejewska@sgh.waw.pl



Warszawa, 20 listopada 2019 r.