



2. Typologie organizacyjnej

- Modele organizacyjnej a kultura organizacyjna



TYPOLOGIE organizacyjne

przeгляд definicji

Typologia:

- ✓ **systematyzacja zbiorów** lub zjawisk należących do zakresu odpowiedniej nauki;
- ✓ usystematyzowanie i sprecyzowanie aparatury pojęciowej w danym zakresie charakterystycznej dla konkretnej nauki;
- ✓ typologia powinna być wyczerpująca, czy też rozłączna (nie jest to jednak warunek konieczny).

Podział dychotomiczny - dwudzielność; podział na dwie części, wzajemnie się wykluczające i uzupełniające do całości.

ORGANIZACJE

Cele w wymiarze aspiracji i potrzeb



Teleologia:

- ✓ teoria porządku celowego i pogląd, że porządek celowy zachodzi aktualnie w danej dziedzinie, zwłaszcza w całej rzeczywistości lub w całej rzeczywistości historycznej.
- ✓ Celowe wyjaśnianie rzeczywistości, w tym rzeczywistości organizacyjnej.
- ✓ Celowe wyjaśnianie rzeczywistości historycznej, społecznej i moralnej ukształtował przede wszystkim św. Augustyn.
- ✓ **CEL**: efekt (stan rzeczy), na którego ukierunkowana jest czynność

ORGANIZACJE

Cele w wymiarze aspiracji i potrzeb



Macierz celów organizacyjnych [M.

Krupa]:

Cele PRAGMATYCZNE
(koncentracja na zaspokajaniu potrzeb - walka o przetrwanie)

1

Wartość / Sprzedaż

Cele REWOLUCYJNE
(konieczność i wola głębokich zmian)

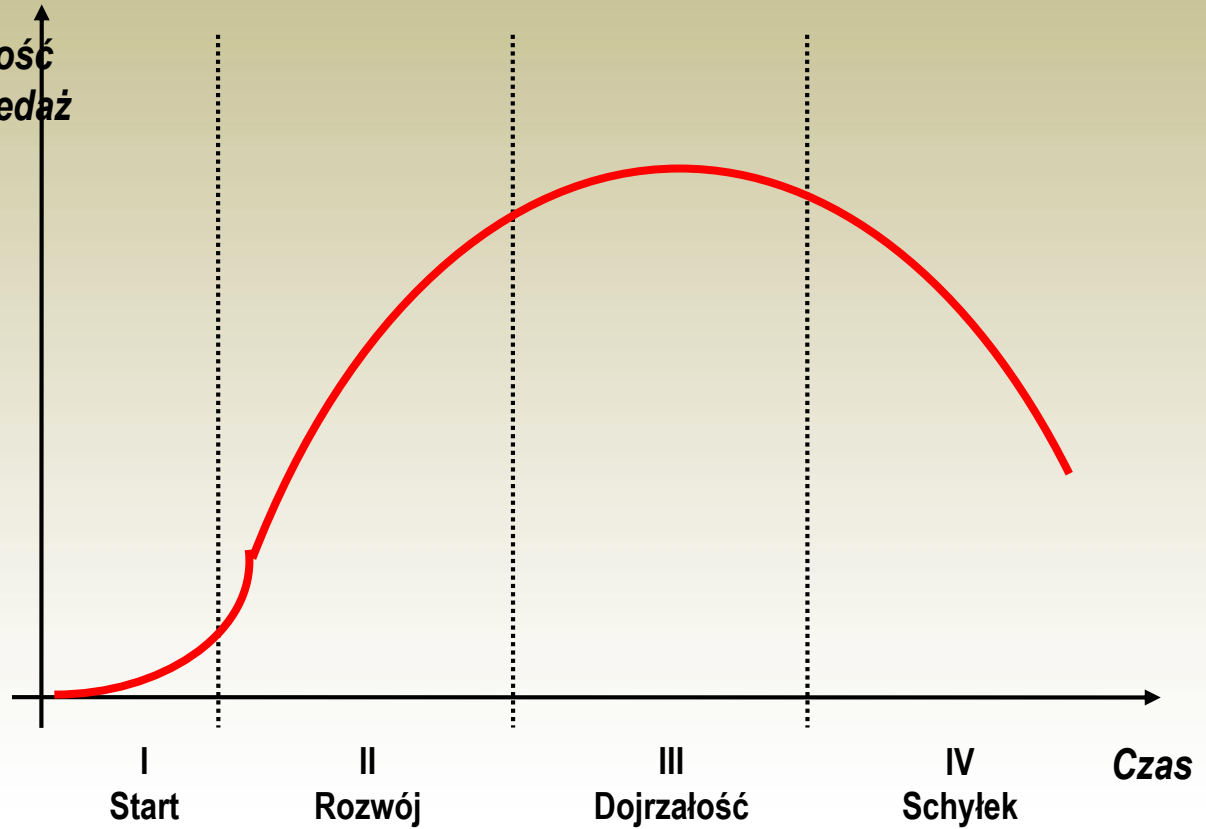
2

Cele IDEALISTYCZNE
(koncentracja na aspiracjach)

3

Cele STABILIZUJĄCE
(unikanie zmian - utrzymanie status quo)

4



ETZIONI

Władza a zaangażowanie

Amitai Etzioni, właśc. Werner Falk (ur. 4 stycznia 1929 w Kolonii), socjolog amerykański pochodzenia żydowskiego, zajmujący się socjoekonomią, ceniony za pracę z dziedziny socjologii organizacji.



Różne typy władzy determinują różne postawy zaangażowania



ETZIONI

Władza a zaangażowanie

Typologie władzy [Etzioni]

- 1. Przymusowe** (totalitarne) - władza oparta na przymusie, niekiedy nawet fizycznym, a uczestnicy nie utożsamiają się z organizacją (np. obóz pracy, więzienie);
- 2. Utylitarne** (ekonomiczne) - władza pochodzi z prawa dysponowania środkami motywowania (płace, premie) a relacja podporządkowania ma charakter kalkulacji (np. co mam z tego, że pracuję dłużej np. 10 lub 12 godzin zamiast 8 godzin);
- 3. Normatywne** (moralne) - władza opiera się na przekonaniach ludzi (moralność, system wartości, światopogląd), np. kościoły, partie polityczne itd.

[A. Bednarski]

ETZIONI

Władza a zaangażowanie



Typologie zaangażowania [Etzioni]:

WŁADZA

przymusowa

ekonomiczna

moralna

ZAANGAŻOWANIE		
antagonistyczne	kalkulacyjne	motywacyjne
↓	↓	↓
1	2	3
4	5	6
7	8	9



ORGANIZACJE

administracja – zarządzanie - przewodzenie

Wyróżniamy organizacje:

- ✓ Administracyjne (administrowanie),
- ✓ Biznesowe (zarządzanie),
- ✓ Polityczne (przewodzenie).

PYTANIE:

Jakie są podobieństwa i różnice w modelach organizacyjnych typu administracyjnego i biznesowego?

Kilka uwag definicyjnych...

- ✓ **Administracja** (sektor publiczny) jest odpowiedzialna za realizację zadań publicznych (statutowych) przy zapewnieniu postulatów prawnych i sprawnościowych.
- ✓ **Nauka o administracji publicznej** bada i opisuje instytucję (urząd, podmiot publiczny), w wymiarze zarówno jej sprawnego funkcjonowania oraz jej uwarunkowań prawnych, relacje pomiędzy państwem a obywatelem i innymi podmiotami życia społecznego.
- ✓ **Zarządzanie** jest to proces decyzyjny obejmujący działalność gospodarczą (biznes), polegający na równoważeniu dwóch strumieni przepływu wartości w wymiarze ekonomicznym (zysk) i społecznym (etyka) – **teoria zarządzania**.
- ✓ **Biznes** (sektor prywatny) jest to działalność gospodarcza mająca na celu wypracowanie zysku (wartości dodanej) w warunkach ryzyka i niepewności.



Pomiędzy administracją a zarządzaniem

Zestawienie różnic pomiędzy administracją a zarządzaniem

Cecha	Administrowanie	Zarządzanie
Fundamentalne rozróżnienie	Realizacja celów statutowych finansowanych przez podatnika poprzez procedury administracyjne.	Realizacja celów biznesowych (zysk) z uwzględnieniem ryzyka.
Podmiot	Państwo, urząd, organ (jednostka administracji państwowej, samorządowej itd.), obywatel	Przedsiębiorstwo, firma, zakład, klient, pracownik
Cel	Realizacja zadań statutowych - budżet	Zysk (finansowy) z zapewnieniem zrównoważonego rozwoju
Podstawa działania	Ustawa, rozporządzenia, statuty (normy, przepisy prawne)	Strategia biznesowa / rynek
Kluczowe źródło przychodów	Dotacje (budżet państwa), darowizny, sponsoring	Klient: sprzedaż towarów i usług

Pomiędzy administracją a zarządzaniem

Zestawienie różnic pomiędzy administracją a zarządzaniem

Cecha	Administrowanie	Zarządzanie
Wielkość przychodu	Uzależnione od ilości realizowanych usług	Uzależnione od jakości towarów i usług
Podstawa decyzji kierowniczych	Dostępność środków finansowych – cele statutowe	Stopa zwrotu na kapitale inwestycyjnym (ROI)
Sprawozdawczość	Poziom wykorzystania środków – budżet (środki pieniężne)	Memoriałowa – plan kont KG / RZiS / Bilans / Cash
Kontrola kosztów	Dla wartości poniżej progu Ustawy o ZP – N/D; powyżej - przetarg	Minimalizacja wydatków – szczegółowa kontrola kosztów (MPK)
Struktura	Hierarchiczna (funkcjonalna, funkcjonalno-sztabowa)	Dynamiczna, macierzowa, hybrydowa, wirtualna
Procesy	Procedury (administracyjne) zorientowane na realizację celów statutowych	Procesy biznesowe zorientowane na satysfakcję klienta (cele strategiczne)



Pomiędzy administracją a zarządzaniem

Zestawienie różnic pomiędzy administracją a zarządzaniem

Cecha	Administrowanie	Zarządzanie
<i>Dominująca forma zatrudnienia</i>	Etat (umowa o pracę) + umowy zlecenia	Umowy terminowe, zlecenia, kontrakty, „biznesing” (B2B), „szara strefa”
<i>Pracownik / partner</i>	Zatrudnienia długoterminowe	Zatrudnienie krótkoterminowe
<i>Model pracy</i>	Praca indywidualna	Praca zespołowa
<i>Postawa zawodowa</i>	Formalizm / przeciwwaga: struktury i zachowania nieformalne	Gwiazdorstwo / przeciwwaga: relacje towarzyskie / profesjonalizm
<i>Postawa względem ryzyka</i>	Umiarkowany pesymizm	Duży optymizm
<i>Dominujące wartości zawodowe (etos pracy)</i>	Konformizm	Materializm
<i>Kierownictwo</i>	Myślenie krótkoterminowe – realizacja bieżących zadań	Myślenie długoterminowe – definiowanie i realizacja strategii
<i>Nazwa funkcji kierowniczej</i>	Administrator, zarządca, kierownik, ekonom	Przedsiębiorca, menedżer, inwestor (właściciel), sponsor, prezes



Pomiędzy administracją a zarządzaniem

Zestawienie różnic pomiędzy administracją a zarządzaniem

Cecha	Administrowanie	Zarządzanie
Model rozwiązywania problemów	Spotkanie – dyskusja - raport	Analiza problemu – prezentacja rozwiązania – DECYZJA – działanie
W warunkach niepewności	Czekaj!!! – nie podejmuj żadnych decyzji!	Podejmuj szybko decyzje – nawet błędne
Jakość	Stopień zgodności z procedurą – ocena audytu	Stopień realizacji celu – biznesowy miernik sukcesu
Forma kontroli	Audyt (najlepiej zewnętrzny)	Badania (np. marketingowe) realizowane przez własne komórki
Założenia systemowe	Standaryzacja	Innowacyjność
Reorganizacja	Zmiana procedur i struktur w celu zwiększenia sprawności instytucji i/lub zwiększenia jakości usług.	Rozwój wartości firmy dla akcjonariuszy (interesariuszy)



Pomiędzy administracją a zarządzaniem

Zestawienie różnic pomiędzy administracją a zarządzaniem

Cecha	Administrowanie	Zarządzanie
<i>Perspektywa naukowa</i>	Teoria administracji: prakseologia, teoria biurokracji, politologia, prawo administracyjne, e-administracja [Weber, Wilson, Kotarbiński, Kieżun, Kożuch, Frączkiewicz – Wronka, Łukasiewicz]	Teoria zarządzania: prakseologia, teoria metod pracy, teoria systemów, modele strategiczne, teoria decyzji, etyka (biznesu), informatyzacja zarządzania [Taylor, Adamiecki, Fayol, Gasparski, Martyniak, Stabryła]

Pomiędzy administracją a zarządzaniem

pytania do dyskusji

Jaki model organizacyjny ? (test)



Organizacje typu politycznego

charakterystyka

Przedstaw kluczowe cechy dla organizacji typu politycznego ?





Przewodzenie

charakterystyka organizacji typu politycznego

Cecha	Przewodzenie
<i>Fundamentalne rozróżnienie</i>	Władza; zmiana modelu państwa
<i>Podmiot</i>	Partia polityczna, ugrupowanie, inicjatywa, stowarzyszenie
<i>Cel</i>	Zdobycie lub utrzymanie władzy politycznej
<i>Podstawa działania</i>	Ustawa o partiach politycznych, stowarzyszeniach itd.
<i>Kluczowe źródło przychodów</i>	Budżet państwa, składki członkowskie



Przewodzenie

charakterystyka organizacji typu politycznego

<i>Wielkość przychodu</i>	Liczba członków, liczba miejsc w Sejmie
<i>Podstawa decyzji kierowniczych</i>	Wyborcy, opinia publiczna
<i>Sprawozdawczość</i>	Zgodnie z ustawą - finansowanie
<i>Kontrola kosztów</i>	Racjonalność ekonomiczna
<i>Struktura</i>	Hierarchiczne, struktury nieformalne – powstanie nowej partii
<i>Procesy</i>	procedury



Przewodzenie

charakterystyka organizacji typu politycznego

<i>Dominująca forma zatrudnienia</i>	Wolontariat + etatowa administracja
<i>Pracownik / partner</i>	Prezes, działacz, członek partii
<i>Model pracy</i>	Praca zespołowa – szeregowi; lider partii - indywidualność
<i>Postawa zawodowa</i>	gwiazdorstwo
<i>Postawa względem ryzyka</i>	Duże - w sytuacji walki o władzę; Małe – w sytuacji posiadania władzy
<i>Dominujące wartości zawodowe (etos pracy)</i>	relatywizm
<i>Kierownictwo</i>	Od wyborów do wyborów
<i>Nazwa funkcji kierowniczej</i>	Prezes, radny,

Przewodzenie

charakterystyka organizacji typu politycznego

<i>Model rozwiązywania problemów</i>	Spotkanie kierownictwa – konferencja prasowa – uchwała - działanie
<i>W warunkach niepewności</i>	Bardzo duże
<i>Jakość</i>	Wyborca – wynik wyborów
<i>Forma kontroli</i>	Sądy koleżeńskie, organ administracyjny
<i>Założenia systemowe</i>	PR - media
<i>Reorganizacja</i>	Zmiana programu



Przewodzenie

charakterystyka organizacji typu politycznego

Perspektywa naukowa

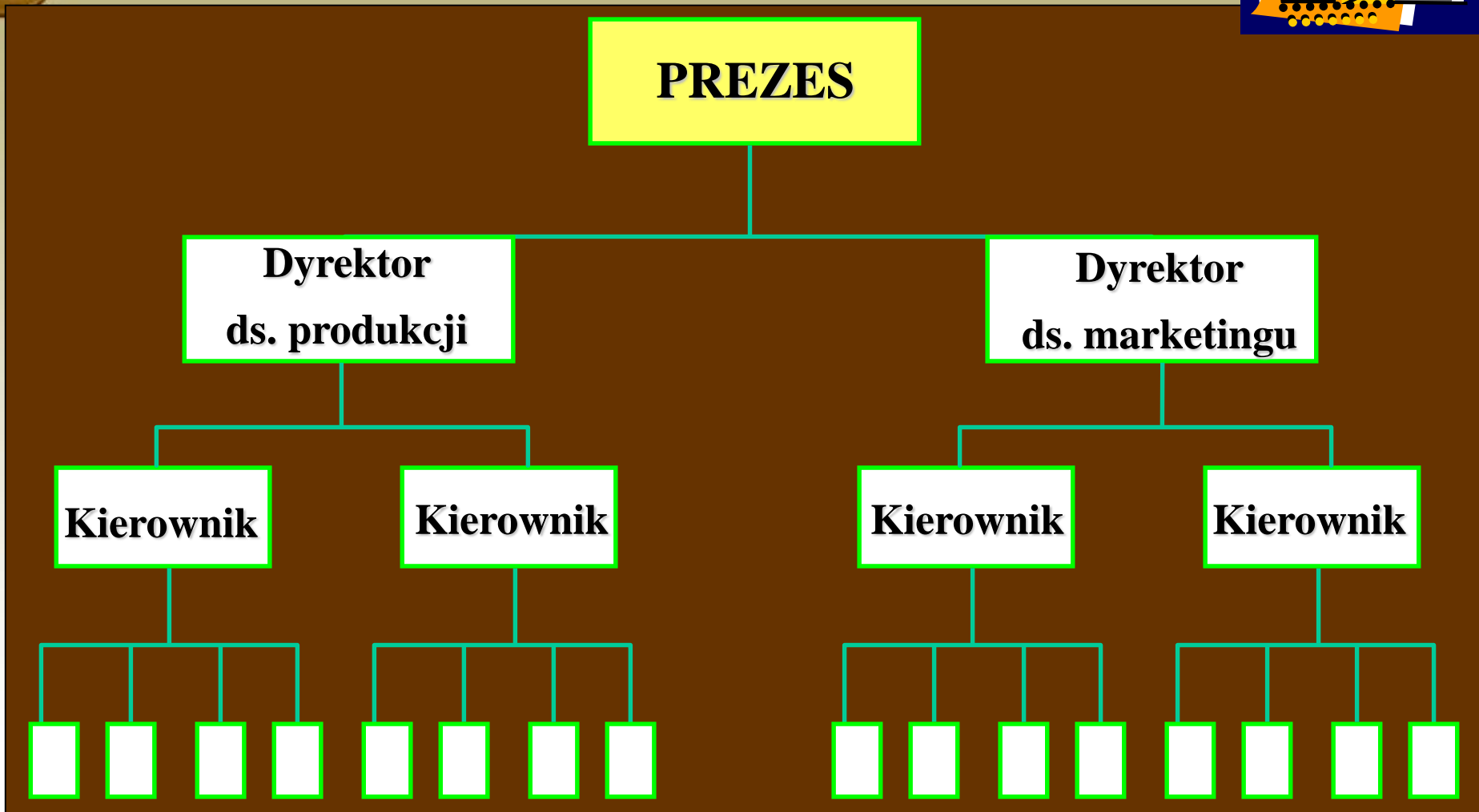
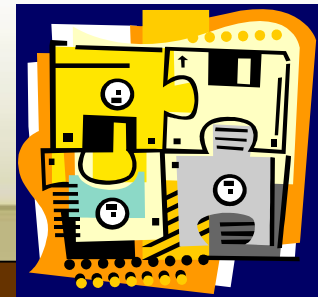
politologia



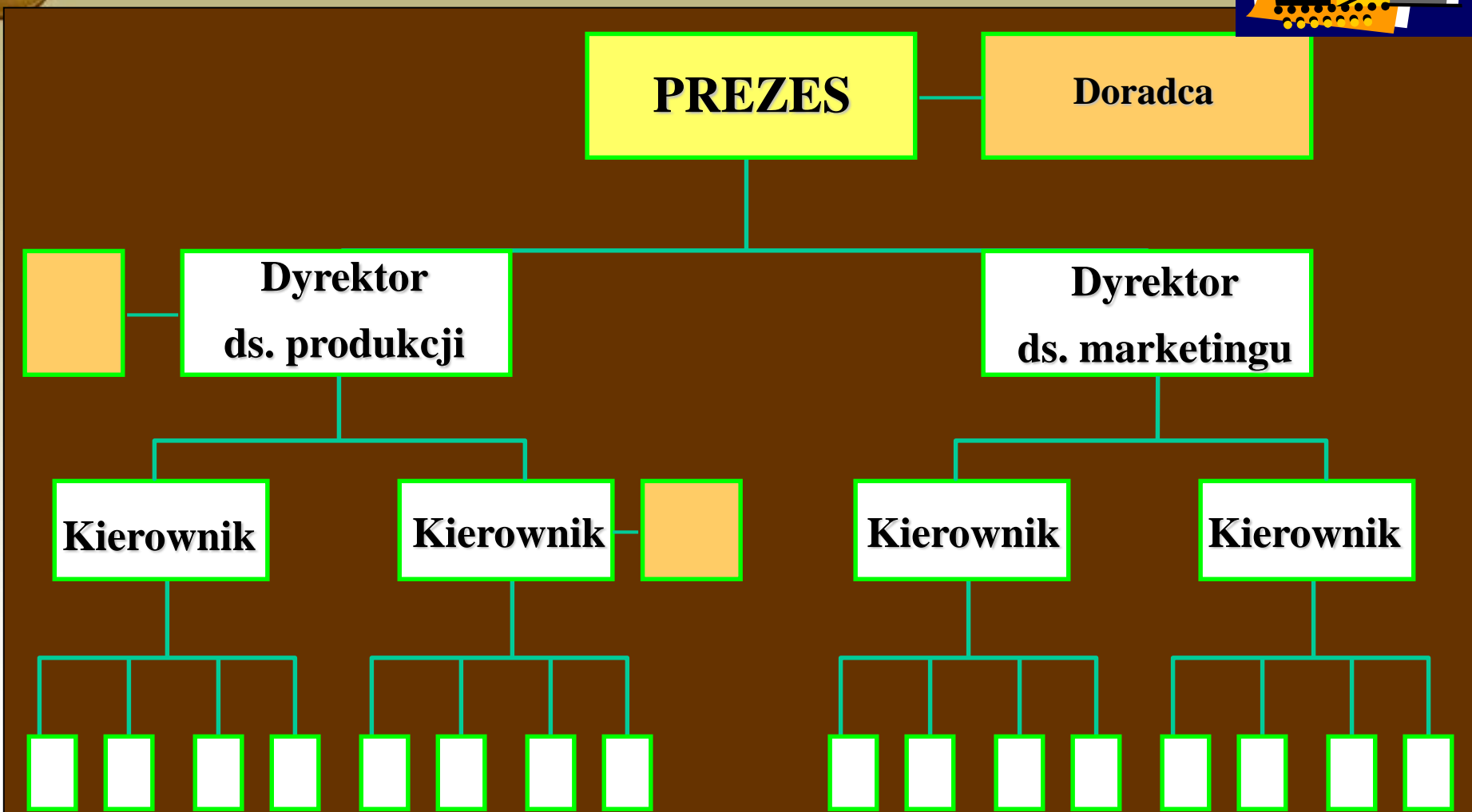
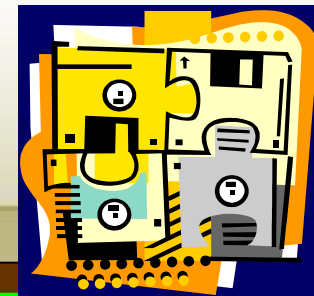
Struktury organizacyjne

Dr Marian Krupa

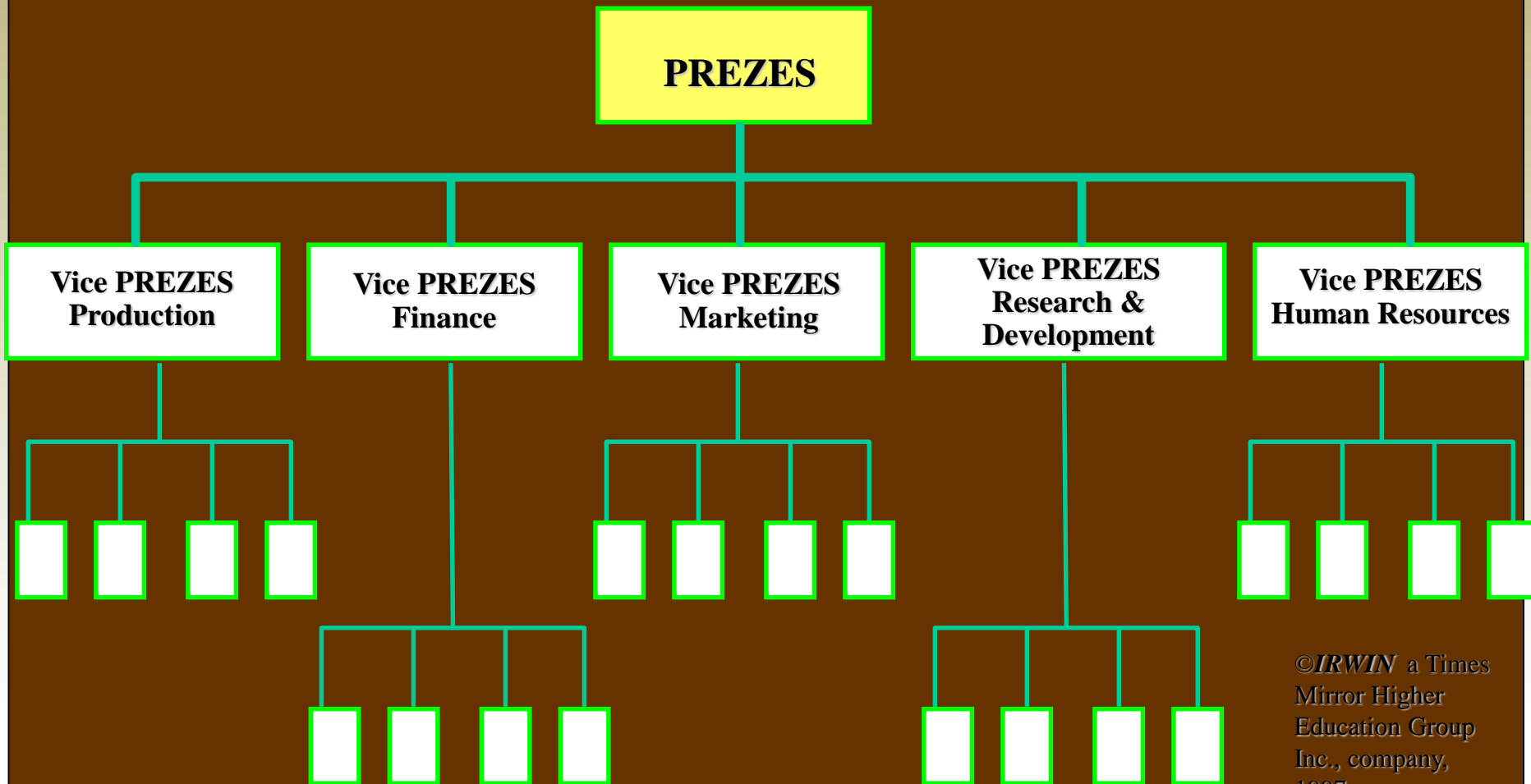
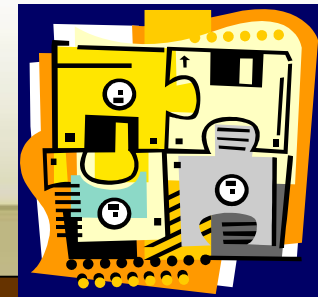
Struktura liniowa (więzi organizacyjne):



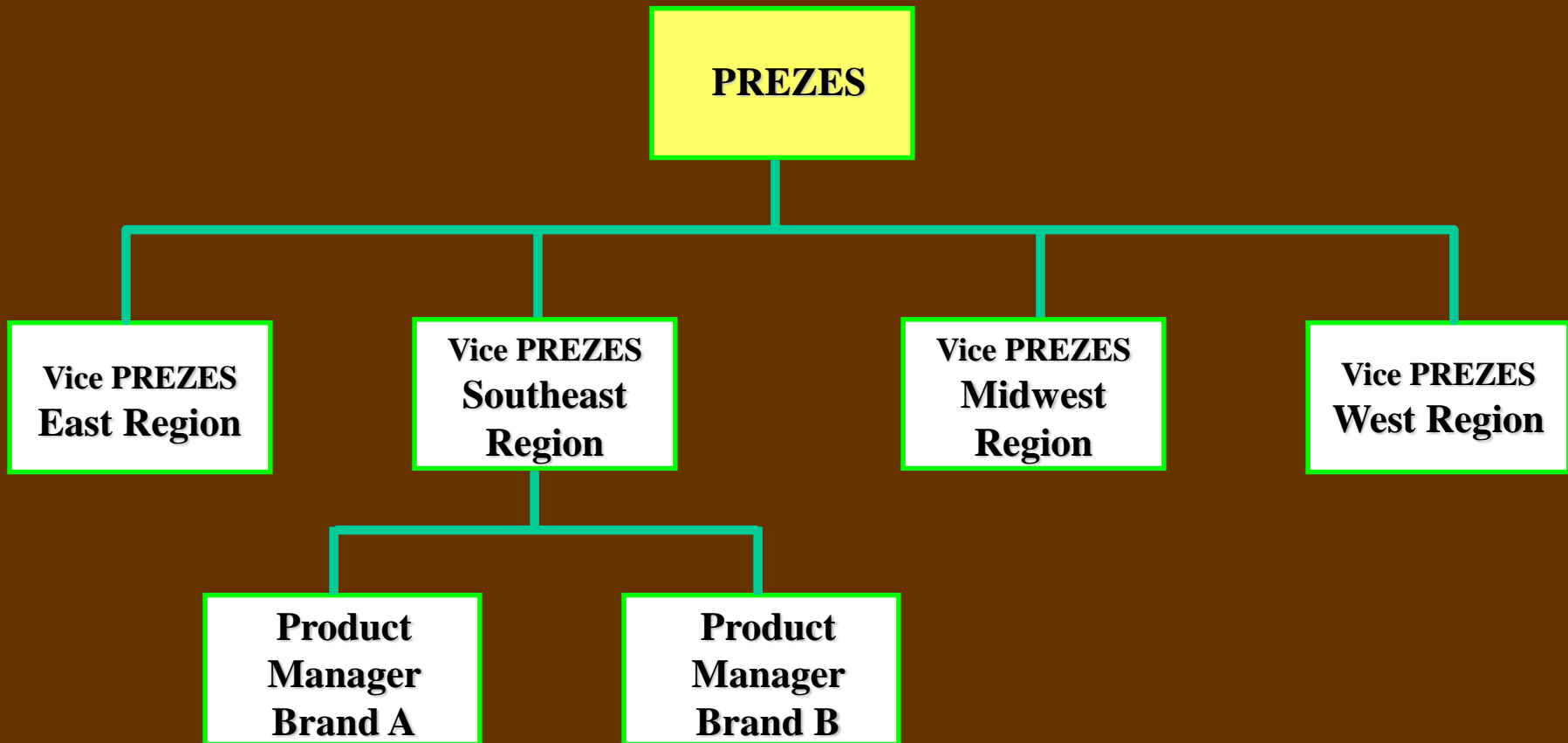
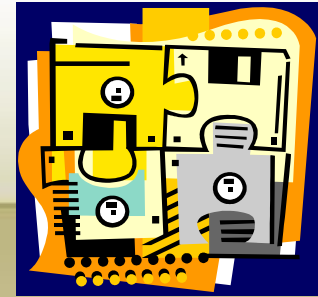
Struktura liniowo-sztabowa:



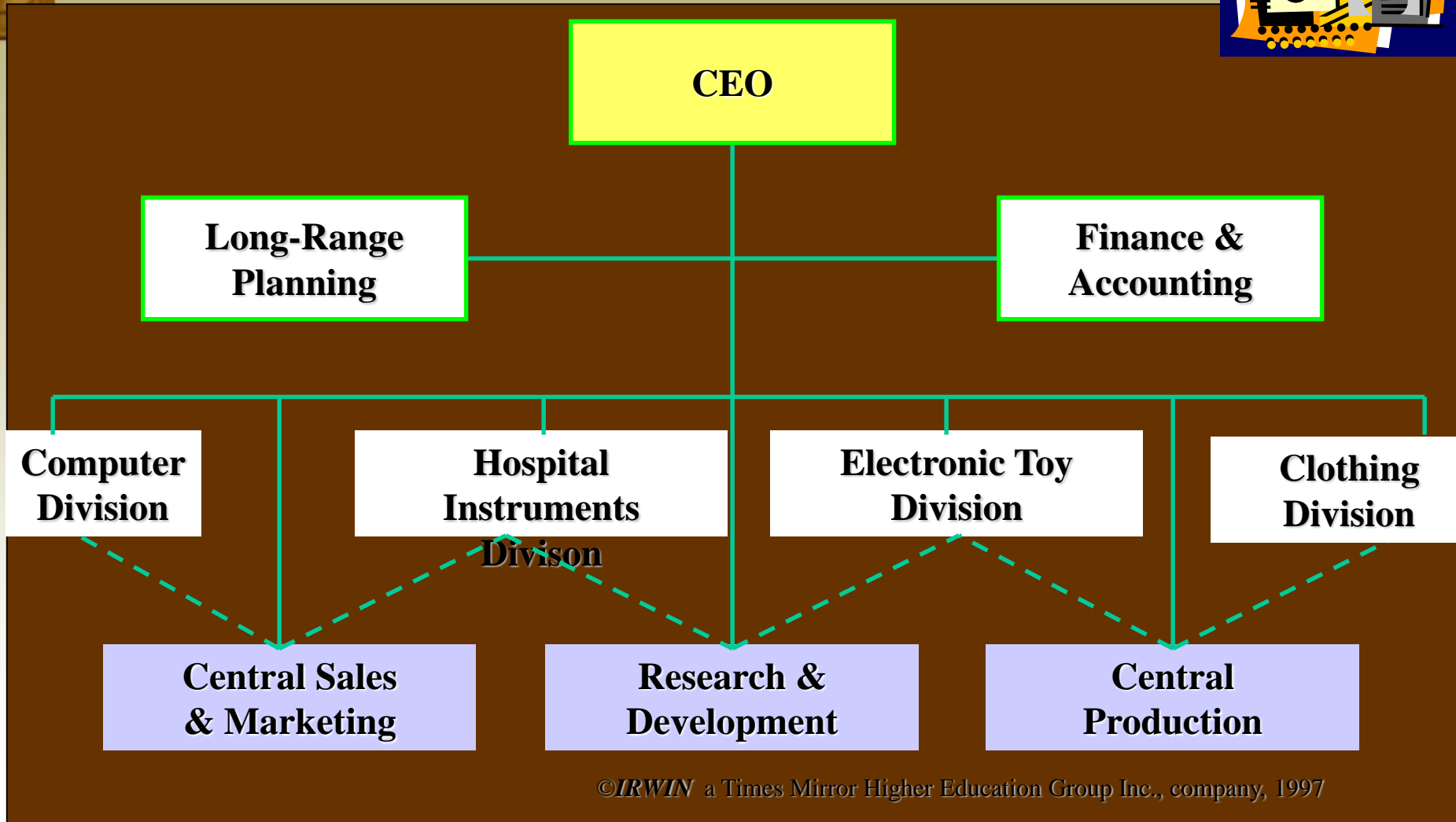
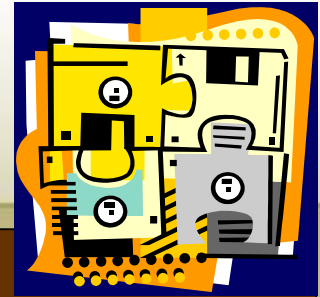
Struktura funkcjonalna - (podział funkcjonalny):



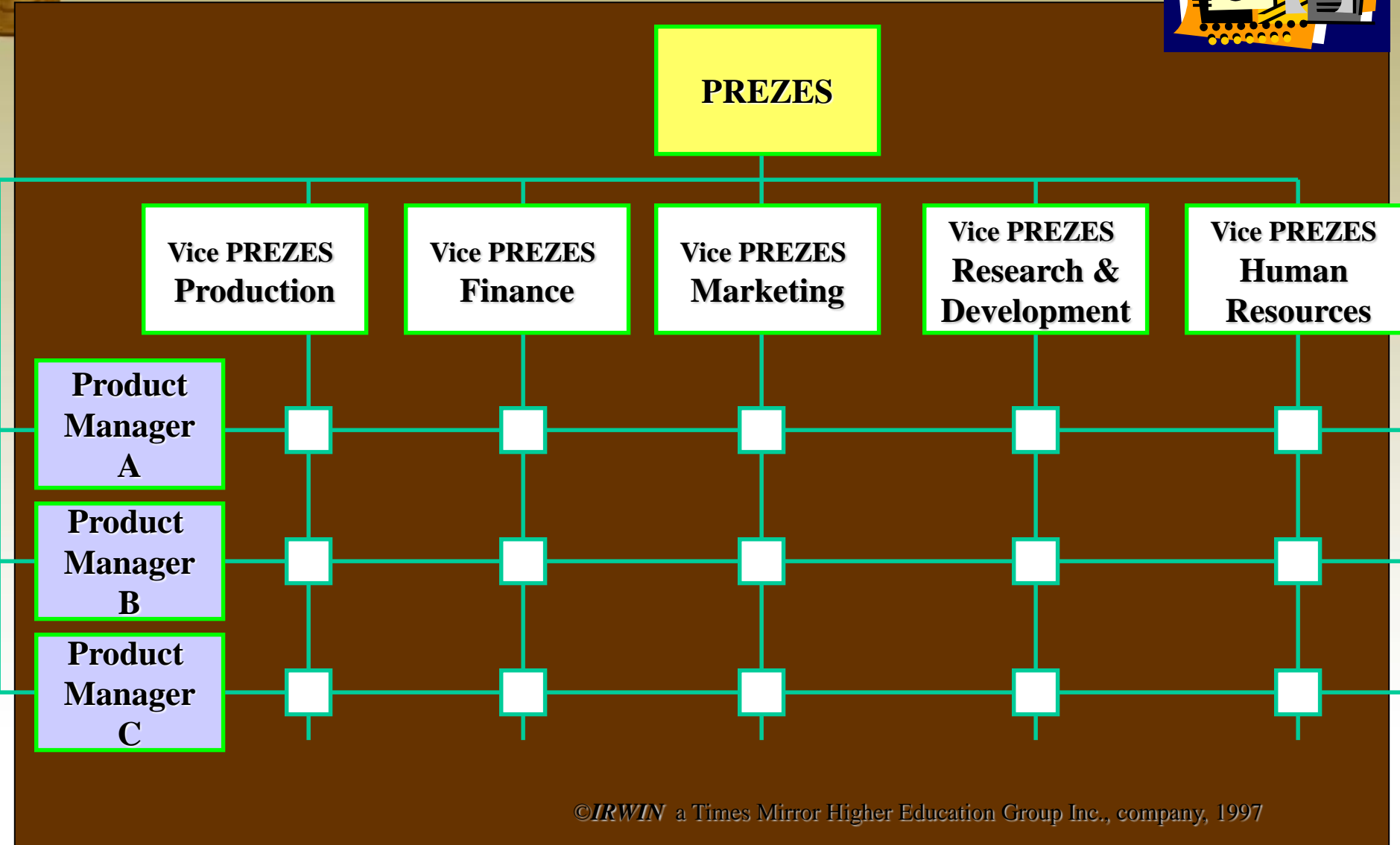
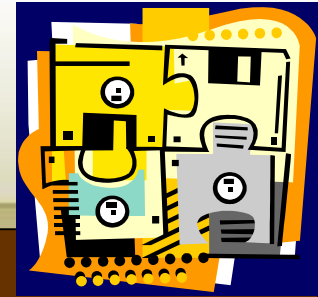
Struktura dywizjonalna (podział geograficzny):



Struktura multidywizjonalna:



Struktura macierzowa (matrix):

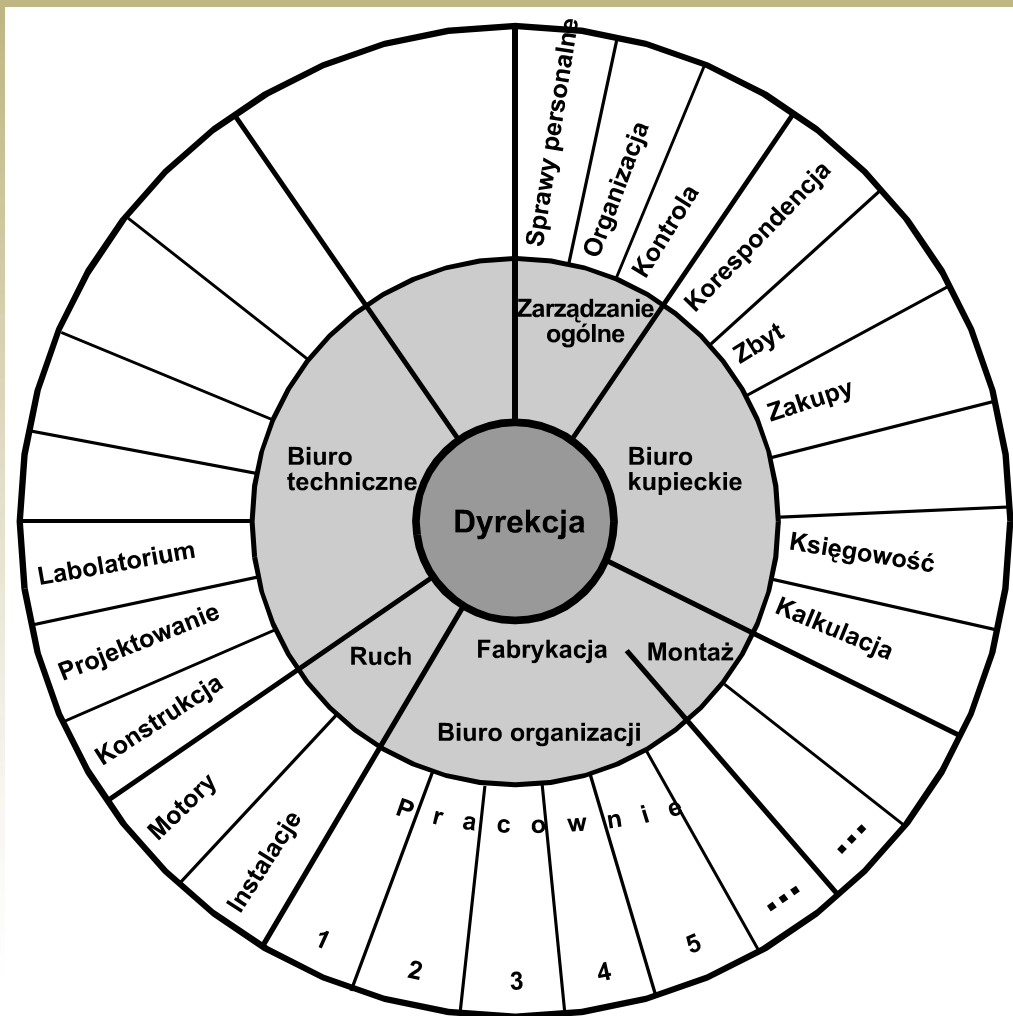




Struktury hybrydowe

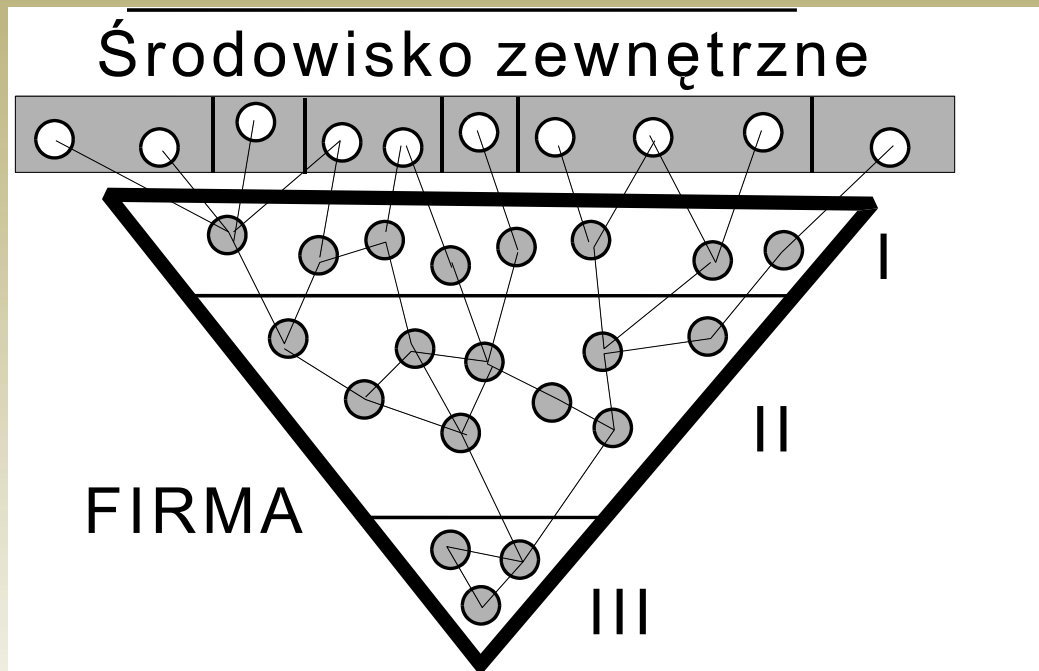
Metafory, modele organizacyjne...

Schemat koncentryczny Hauswalda



Metafory, modele organizacyjne...

Inwertywna struktura organizacyjna



I - strefa bezpośrednia - „pierwsza linia”

II - strefa logistyczna - wsparcie i zaopatrzenie

III - strefa strategiczna - „sztab główny”

● - pracownicy - środowisko wewnętrzne

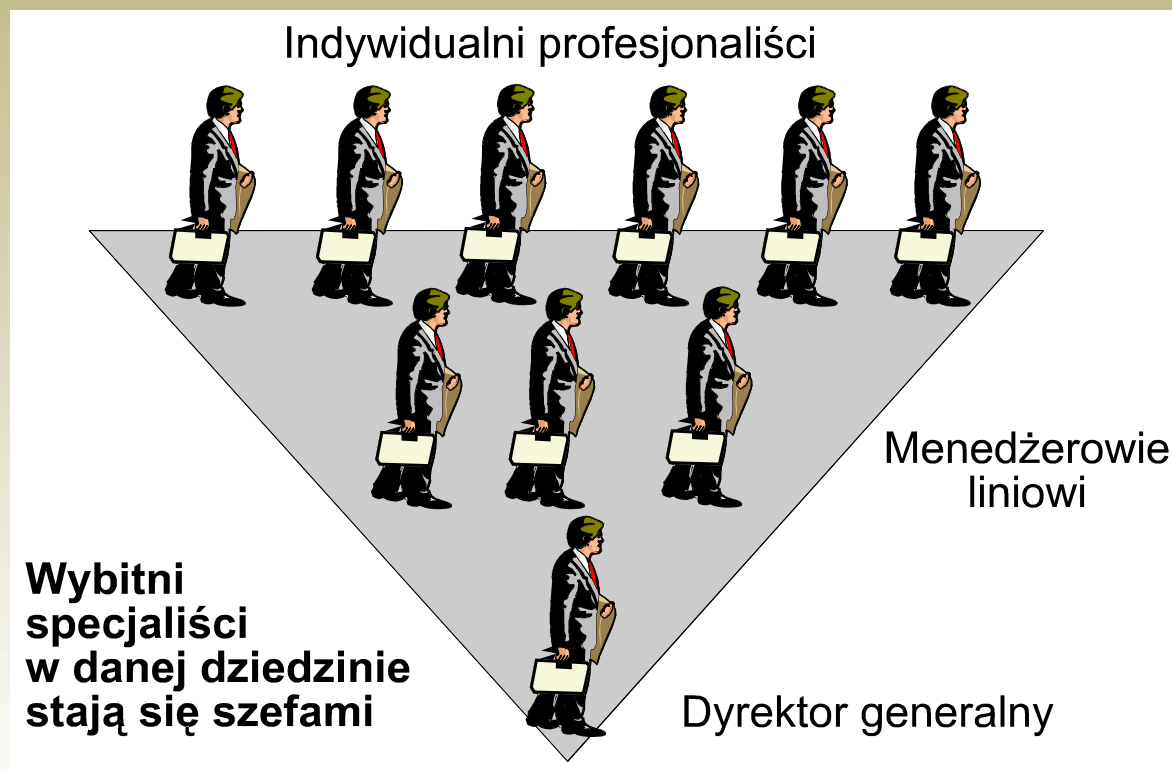
○ - pracownicy - środowisko zewnętrzne

——— linie komunikacyjne

Źródło: M. Krupa, *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Antykwa 1999, s. 136.

Metafory, modele organizacyjne...

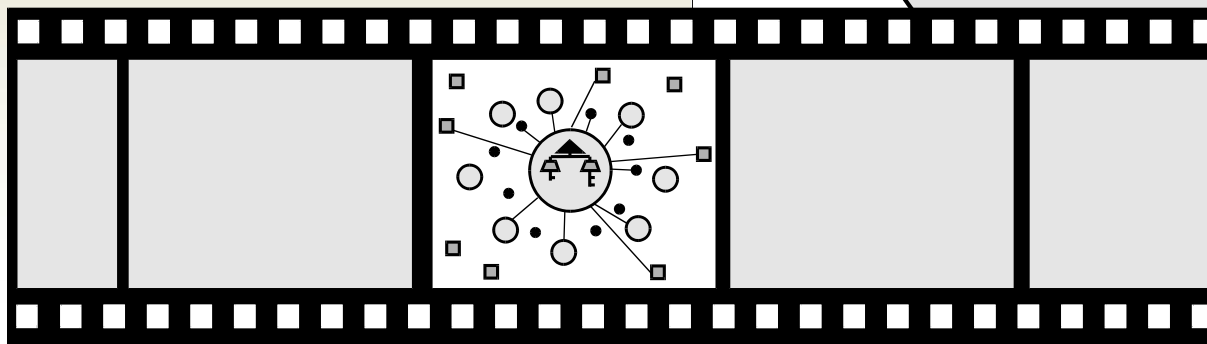
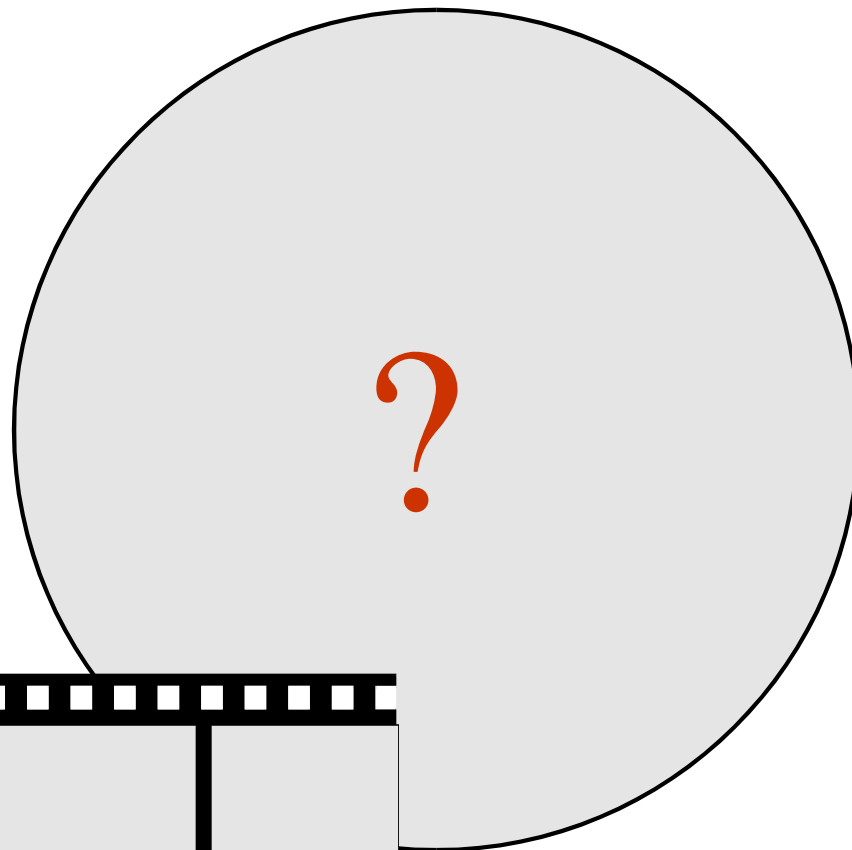
Struktura organizacyjna oparta na schemacie odwróconej piramidy.



Źródło: M. Krupa, *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Antykwa 1999, s. 137.

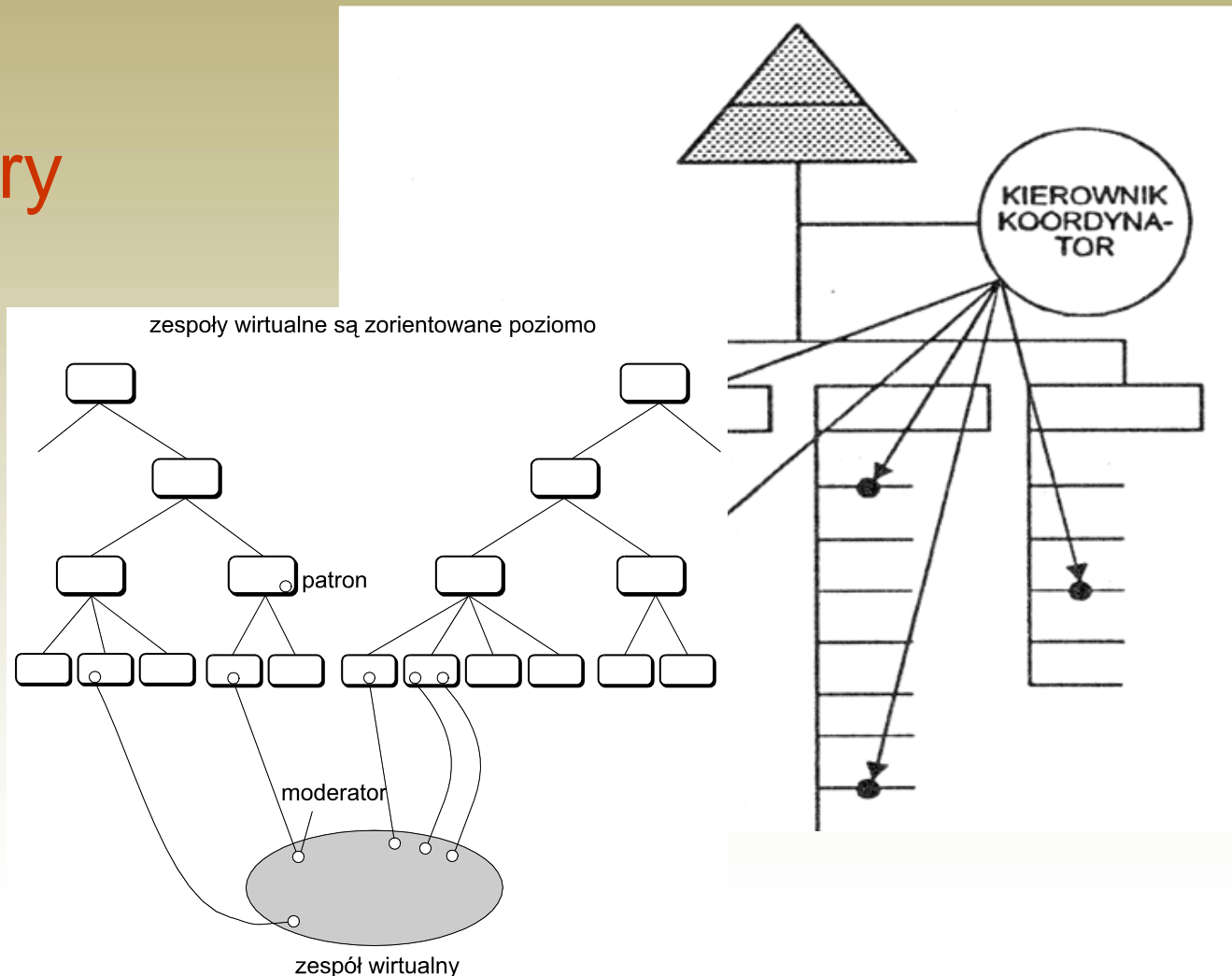
Metafory, modele organizacyjne...

Model struktury
wirtualnej



Metafory, modele organizacyjne...

Model struktury opartej na zespołach zadaniowych

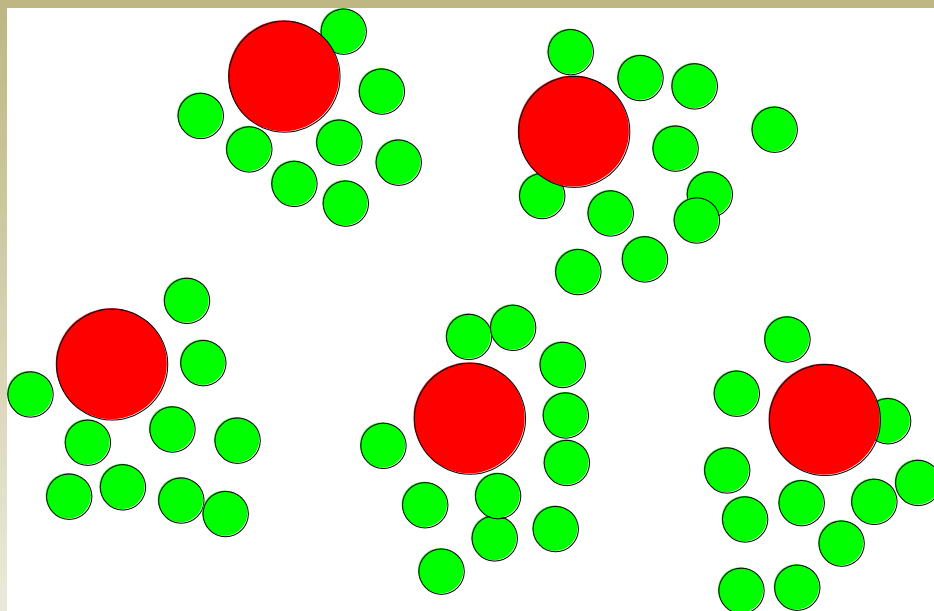


Źródło: U. R. Müller, *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997.



Metafory, modele organizacyjne...

Model struktury gronowej



 Projekty

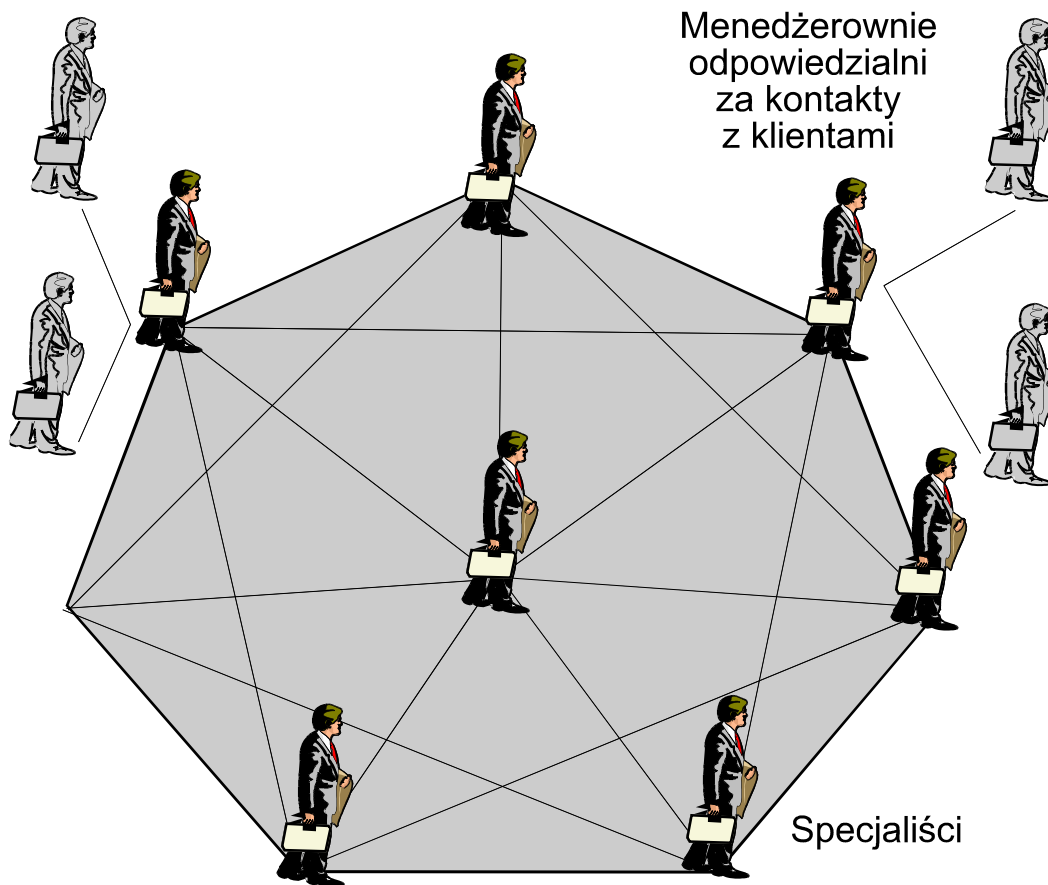
 Pracownicy

Źródło: R. Stocki, *Grona władzy*, "Businessman Magazine", marzec 1996.

Metafory, modele organizacyjne...

Model struktury pajęczyny

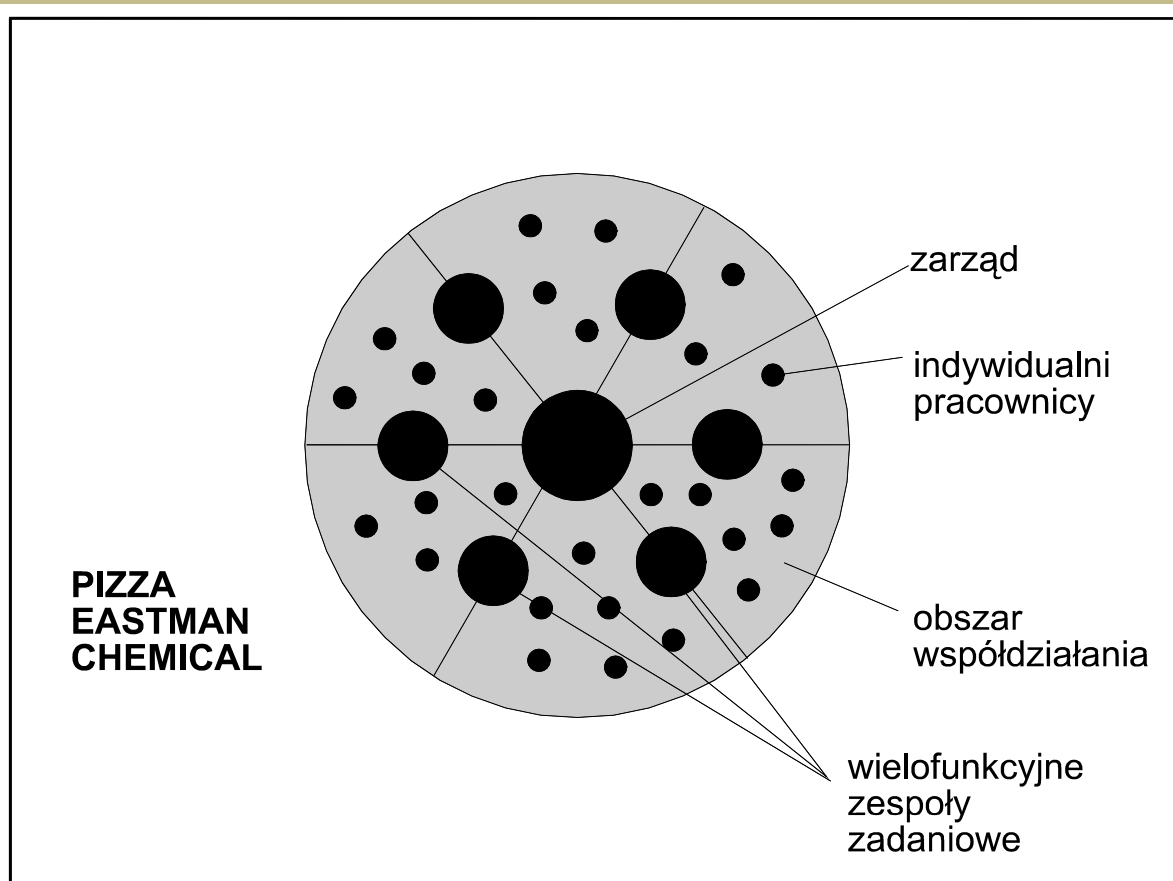
Typowa struktura organizacyjna dla firm konsultingowych, banków inwestycyjnych, agencji badania rynku i zespołów diagnostycznych w służbie zdrowia



Źródło: E. Barlik, *Wybitne jednostki nie lubią schematów*, „Rzeczpospolita”, 1996.

Metafory, modele organizacyjne...

Model: PIZZA



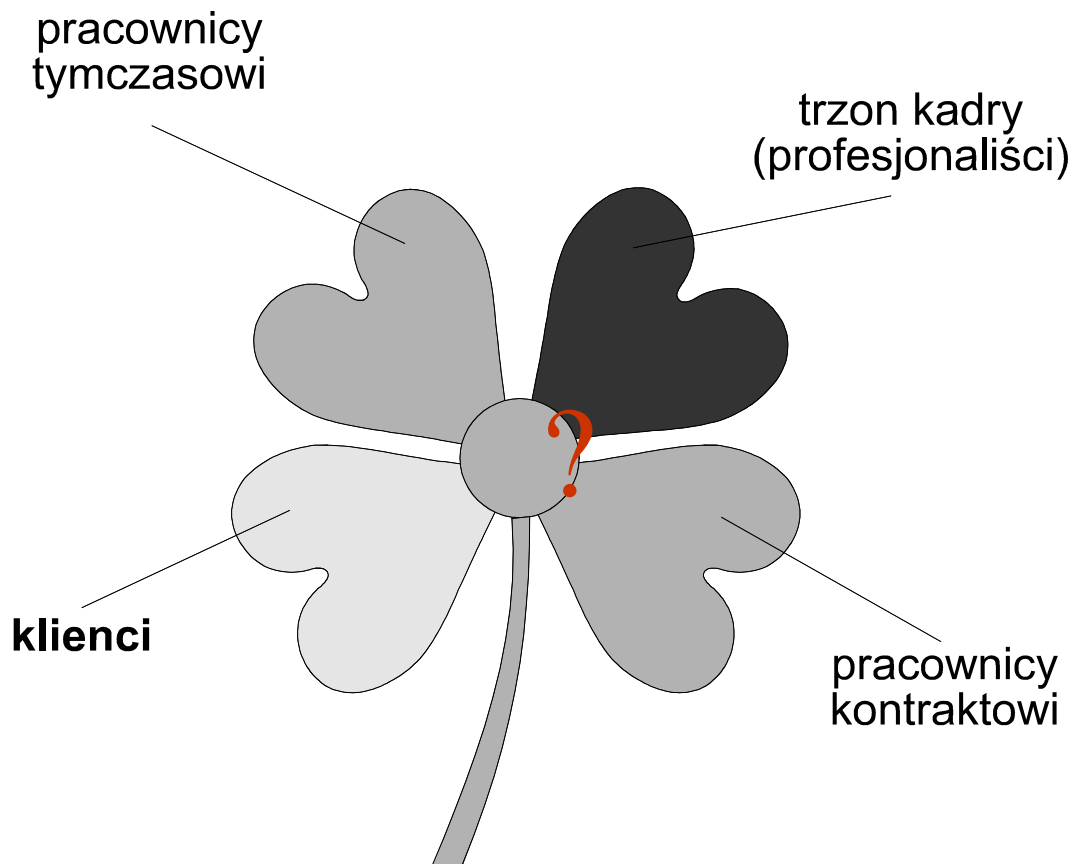
Źródło: J.A. Byrne, *Korporacja horyzontalna*, "Business-Week/Polska", kwiecień 1994.

Metafory, modele organizacyjne...

Model:

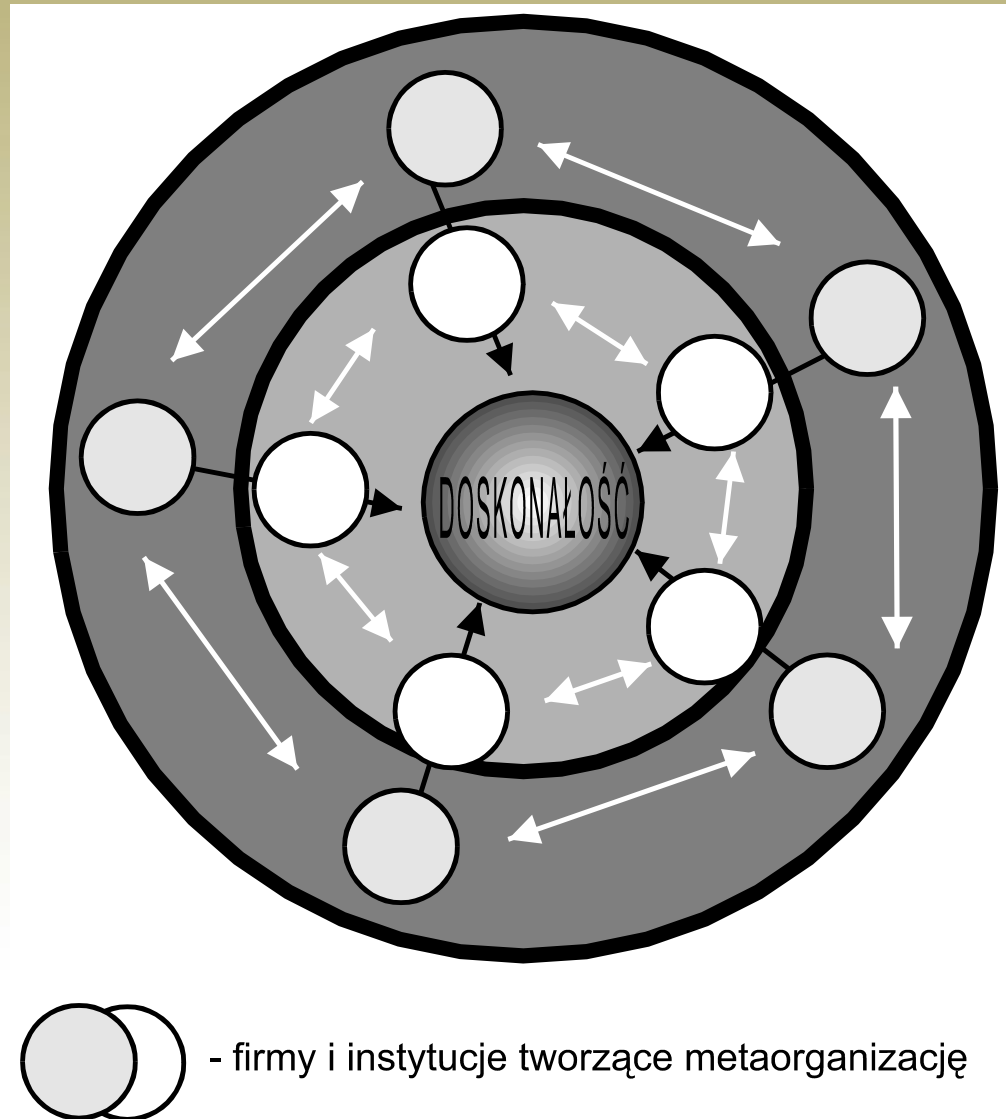
Koniczynka
Ch. Handy'ego

Modele nowej korporacji?



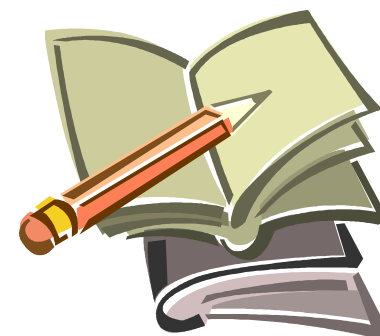
Metafory, modele organizacyjne...

Model:
metafory
„promieni słońca”





Pytania?



Studium przypadku

Dr Marian Krupa

ERP w administracji

studium przypadku



ERP w administracji – wojna światów?

Marian Krupa

w: *Lepszy biznes. Magazyn Profesjonalistów SAP*





TYPOLOGIE organizacyjne

przeгляд definicji

System informatyczny (SI):

- ✓ zbiór powiązanych ze sobą funkcji (elementów), którego podstawowym zadaniem jest przetwarzanie danych (tabele/algorytmy) przy użyciu wybranego języka programowania (technologia informatyczna)

SI klasy ERP:

- ✓ ERP - (ang. Enterprise Resource Planning)- Planowanie zasobów przedsiębiorstwa;
- ✓ Klasa systemów informatycznych służących wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem;
- ✓ Totalna informatyzacja przedsiębiorstwa obejmująca wszystkie kluczowe procesy biznesowe.

Syndrom 1: Uniwersytet to nie zakład

Założenia:

- ✓ Wyższa uczelnia jest instytucją, podmiotem publicznym, jednostką administracyjną (społeczną, kulturową); np. „dążenie do prawdy”.
- ✓ Systemy informatyczne klasy ERP (prekonfigurowane) posiadają genezę w wymiarze biznesowym – modele, struktury, procesy.

Kluczowy problem:

- ✓ Dysharmonia modeli organizacyjnych, prawnych, kulturowych.

Propozycja rozwiązania:

- ✓ Warsztaty integracyjne: świat administracji a świat biznesu.
- ✓ Prace kastomizacyjne w systemie, dopracowane instrukcje stanowiskowe, szkolenia użytkowników, kadry kierowniczej.
- ✓ Poszukiwanie synergii pomiędzy światem administracji i biznesu

Syndrom 2: Administracja nie zarabia, tylko wydaje

Założenia:

- ✓ Podmioty administracji publicznej realizują cele statutowe (aspekt kosztowy) w oparciu o dostępne środki budżetowe - ustawa.
- ✓ Systemy informatyczne klasy ERP dostarczają modele biznesowe oparte na aspekcie przychodowym (rentowność).

Kluczowy problem:

- ✓ Brak pełnej integracji sprawozdawczości memoriałowej z kasową.
- ✓ Koncentracja na rentowności a nie dostępności środków.

Propozycja rozwiązania:

- ✓ „A propri”, implementacja procesów finansowych w oparciu o sprawozdawczość kasową (Funds Management).
- ✓ Dostosowanie modelu memoriałowego do kasowego.

Syndrom 3: Pan CR „personą non grata”

Założenia:

- ✓ Forma umowy: przetarg – „fixed price”.
- ✓ Zmiany w otoczeniu prawnym determinują zmiany w systemie.
- ✓ Absolutna zgodność systemu z obowiązującym prawem.

Kluczowy problem:

- ✓ Brak akceptacji rozwiązań innowacyjnych w sytuacji zagrożenia w obszarze obowiązujących przepisów.
- ✓ Brak możliwości finansowania zmian (tzw. CR) w ramach dodatkowych budżetów.

Propozycja rozwiązania:

- ✓ Wprowadzenie do umowy budżet w zakresie niezaplanowanych zmian w systemie (CR).
- ✓ Wypracowanie wewnętrznej procedury administrowania zmianą.

Syndrom 4: Ryzyko? Nie, dziękujemy

Założenia:

- ✓ Procedury administracyjne zakładają zerowy poziom ryzyka.
- ✓ Jakość procedur determinuje jakość pracy administracji.
- ✓ Procedury administracyjne to nie to samo co procesy biznesowe.

Kluczowy problem:

- ✓ Duży poziom optymizmu po stronie wykonawcy – akceptacja ryzyka.
- ✓ Konflikt postaw, decyzji, „mentalności zawodowej” po stronie kierowników projektu.
- ✓ Braki proceduralne po stronie administracji.

Propozycja rozwiązania:

- ✓ Wprowadzenie do projektu procedury zarządzania (administrowania) ryzykiem.
- ✓ Stałe podnoszenie sprawności w zakresie realizowanych procedur administracyjnych.



Syndrom 5: czas urzędniczy a czas biznesowy

Założenia:

- ✓ Istnieją dwa różne modele zatrudniania pracowników (umowy).
- ✓ Istnieją dwie różne definicje rozumienia sukcesu (aspekt motywacji).

Kluczowy problem:

- ✓ Problemy koordynacji po obu stronach w realizacji zadań projektowych.
- ✓ Brak możliwości formalnych i zainteresowania decyzyjnego po stronie administracyjnej (zamawiającego) w zakresie tzw. „szybkich odbiorów”.

Propozycja rozwiązania:

- ✓ Powoływanie komisji w zakresie sprawnej realizacji zapisów umowy, ustaleń komitetu sterującego itd.
- ✓ Wprowadzenie systemu premiowania, nie tyle za wykonywaną pracę (dodatkowe obowiązki) ile raczej za uzyskane efekty (uwaga na syndrom 4).

PODSUMOWANIE

KCS w administracji:

- ✓ **Przeprowadzenie szkoleń:** a) pracowników administracyjnych w zakresie znajomości obsługi komputera i biegłości obsługi aplikacji biurowych, np. MS Office; b) konsultantów wdrożeniowych z zakresu podstawowej znajomości ustaw i rozporządzeń, np. Ustawy o szkolnictwie wyższym.
- ✓ **Wprowadzenie systemu motywacyjnego** dla pracowników administracyjnych – finansowa gratyfikacja za dodatkową pracę.
- ✓ **Sprawność decyzyjna zarządu projektu wpisana w procedury administracyjne** – władze uczelni, Komitet Sterujący, kierownicy projektu.
- ✓ **Przygotowanie rozporządzeń wewnętrznych** uwzględniających nowe procedury pracy i procesy obiegu dokumentów.
- ✓ **Kompetentni użytkownicy kluczowi i testerzy** po stronie zamawiającego.
- ✓ **Zespoły wsparcia** – bezpośrednia pomoc użytkownikom końcowym na stanowisku pracy po starcie produkcyjnym.



Pytania?