

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. Struktury organizacyjne – podstawowe informacje	9
1.1. Jak tworzą się struktury organizacyjne i jakie pełnią funkcje	9
Skąd bierze się struktura?	9
Co to jest struktura i jakie pełni funkcje	11
1.2. Części składowe organizacji	12
1.3. Mechanizmy koordynacji	15
Współzależność	15
Podstawowe rozwiązania koordynacyjne	15
1.4. Podstawowe parametry struktur – dylematy projektowe	19
Parametry dotyczące stanowiska pracy – obszary uwzględniane przy projektowaniu ról organizacyjnych	20
Grupowanie stanowisk – tworzenie jednostek organizacyjnych	24
Jak duże powinny być jednostki – ustalanie rozpiętości kierowania	30
Systemy planowania i kontroli	33
Jak wspierać współdziałanie? Mechanizmy spajające	34
Władza i uprawnienia decyzyjne w organizacji	34
1.5. Czynniki wpływające na kształt struktury	43
Strategia organizacji	43
Otoczenie	44
Kształtowanie relacji z otoczeniem – jak zapewnić rzadkie zasoby?	48
Wielkość i wiek organizacji: struktura przekształca się wraz z organizacją	52
Technologia	52
Relacje władzy	54
Inne czynniki wpływające na kształt struktury organizacyjnej	55
Czynniki wpływające na kształt struktury – podsumowanie	56
1.6. Case study – Ad-Master	56

2.	Projektowanie i analiza struktur organizacyjnych	63
2.1.	Kiedy projektujemy?	63
2.2.	Kompleksowe podejście do projektowania organizacji – założenia	65
	Do czego mogą prowadzić błędy w projektowaniu.	67
2.3.	Procedura projektowania	68
	Określenie ram projektu	69
	Stworzenie projektu	73
	Dopracowanie szczegółów	83
	Wdrożenie	84
2.4.	Tworzenie projektu – podsumowanie	87
2.5.	Kto powinien być zaangażowany w projektowanie?	89
2.6.	Wybrane testy projektu i możliwości ich zastosowania	90
	Testy dopasowania.	90
	Testy dotyczące zasad projektowych	94
2.7.	Przeprojektowanie organizacji – radykalne i ewolucyjne programy zmian	96
	Continuous Improvement – przykład zmiany ewolucyjnej...	97
	Reengineering – rewolucja i zmiana punktu widzenia	99
2.8.	Zmienność struktur na różnych etapach rozwoju organizacji	104
3.	Tradycyjne i współczesne konfiguracje strukturalne	106
3.1.	Ujęcie klasyczne – struktury liniowe, liniowo-sztabowe i funkcjonalne	106
3.2.	Konfiguracje strukturalne – ujęcie Mintzberga	108
	Struktura prosta	109
	Biurokracja mechaniczna	110
	Biurokracja profesjonalna	112
	Struktura dywizjonalna	114
	Adhockracja	116
	Podsumowanie: podstawowe cechy poszczególnych typów struktur	117
	Czy istnieją inne konfiguracje?	120
3.3.	Nowe rozwiązania strukturalne	120
	Wewnętrzny rynek w korporacji	122
	Wielowymiarowa organizacja	126
	Demokratyczna hierarchia	129
3.4.	Wpływ nowoczesnych technologii na struktury organizacyjne	132

Zmiany w podstawowych konfiguracjach strukturalnych wynikające z wprowadzenia IT	132
Nowe konfiguracje strukturalne	137
Nowe rozwiązania organizacyjne wynikające z zastosowania technologii informatycznych.....	141
4. Wpływ struktur organizacyjnych na procesy decyzyjne i przetwarzanie informacji	160
4.1. Decyzje a struktury	160
4.2. Przeciążenia informacyjne	161
Niepewność jako źródło przeciążeń informacyjnych.....	161
4.3. Strategie projektowe zmniejszające problem przeciążeń....	162
Strategia I – Tworzenie luzów i zasobów rezerwowych	164
Strategia II – „Samowystarczalne” komórki organizacyjne z „zamkniętymi” zadaniami	165
Strategia III – Rozwój pionowych kanałów informacyjnych .	166
Strategia IV – Rozbudowa powiązań poziomych	169
4.4. Wybór odpowiedniej strategii	173
4.5. Case study – Techmasz.....	173
Załącznik	181
Organigrafy – alternatywny sposób przedstawiania organizacji...	181
Bibliografia.....	184