

11 V

# Nauka administracji

## Struktury organizacyjne w administracji (1)

**Podział pracy** – polega na przypisaniu jednemu stanowisku pracy określonego działania, zwykle prostej, powtarzalnej czynności. Podział pracy gwarantuje, że osoba wykonująca daną czynność nabierze takiej wprawy, że będzie ją wykonywała szybko i dobrze.

Podział pracy, a także rosnąca złożoność różnych dziedzin wiedzy i umiejętności stworzyły konieczność specjalizowania się w określonej dziedzinie.

# Struktury organizacyjne w administracji (2)

## **Formy specjalizacji:**

- ❑ Specjalizacja wg zadań, czyli tradycyjnie rozumiany podział pracy, który poprzez rutynizację czynności przynosi pożądane efekty w sprawności działania, ale może przynieść negatywne skutki w załatwianiu spraw petentów.
- ❑ Specjalizacja funkcjonalna, której celem jest dokonanie podziału skomplikowanych i złożonych dziedzin wiedzy lub zadań; jest ona podstawą dokonywania podziału struktur organizacyjnych na wydziały urzędu zajmujące się realizacją określonych zadań.
- ❑ Specjalizacja technologiczna, która wiąże się ściśle ze stosowaniem odpowiedniej infrastruktury technicznej w urzędzie.
- ❑ Specjalizacja rejonowa, która wiąże się z realizowaniem zadań na określonym obszarze geograficznym.

## 2 wymiary specjalizacji:

- **Poziomy** – określa liczbę i różnorodność zadań wykonywanych przez pracownika.
- **Pionowy** – określa możliwości pracownika w kształtowaniu tego, co i jak robi.

## Struktury organizacyjne w administracji (4)

### **Specjalizacja w administracji publicznej**

Administracja publiczna jest organizacją takiego rodzaju, w której potrzebne są stanowiska o szerokiej specjalizacji.

Bardzo dynamiczne środowisko społeczne, ciągle zmieniające się prawo i nowe kierunki polityki administracyjnej wymagają od administracji dużej elastyczności w kształtowaniu struktury i umiejętności dostosowywania swych działań do bieżących potrzeb. Przypisanie wąskiej specjalności stanowiskom urzędniczym nie daje podstaw do sprawnego dostosowywania się administracji do otoczenia zewnętrznego.

## Struktury organizacyjne w administracji (5)

**Rozpiętość kierowania** – liczba podwładnych 1 kierownika, a więc liczba urzędników podlegających jego kontroli.

We współczesnej administracji dominuje tendencja do poszerzania rozpiętości kierowania. Wiąże się to ze wzrostem wykształcenia pracowników administracji oraz przekazywaniem urzędnikom niższych szczebli uprawnień kierownika.

# Struktury organizacyjne w administracji (6)

## **Typy struktur organizacyjnych w administracji:**

- ❖ Struktura funkcjonalna**
- ❖ Struktura zorientowana na program**
- ❖ Struktura zorientowana na klienta**

## Struktury organizacyjne w administracji (7)

### **Struktura funkcjonalna**

Jest to dominujący sposób zorganizowania administracji publicznej. Działalność komórek organizacyjnych skupia się na poszczególnych funkcjach urzędu, np. administrowaniem sprawami oświaty, sprawami ochrony środowiska czy gospodarki komunalnej. Ta struktura charakteryzuje się małą specjalizacją stanowisk pracy, dużą rozpiętością kierowania i skoncentrowanymi uprawnieniami decyzyjnymi. Izolacja poszczególnych wydziałów sprzyja powstawaniu konfliktów w urzędzie.



# Struktury organizacyjne w administracji (8)

## **Struktura zorientowana na program**

Zasadą tworzenia takich struktur jest przydzielenie poszczególnym wydziałom zadań związanych z realizowanymi przez urząd programami. Uprawnienia związane z realizacją określonego programu przekazuje się kierownikowi (dyrektorowi, naczelnikowi) wydziału, który w ten sposób zyskuje kompetencje i ponosi odpowiedzialność za część powierzonych mu zadań urzędu. Tego typu struktura charakterystyczna jest dla administracji specjalnej (np. kuratorium oświaty, w którym są m. in.: wydział edukacji podstawowej i wychowania przedszkolnego; wydział kształcenia ponadpodstawowego i edukacji ustawicznej; wydział kadr i doskonalenia nauczycieli).

## Struktury organizacyjne w administracji (9)

### **Struktura zorientowana na petenta**

Te struktury są tworzone w sytuacjach, gdy łatwo jest zidentyfikować grupę odbiorców działania urzędu (np. Urząd ds. Kombatantów lub urząd skarbowy, w którym poszczególne działy są zorientowane na obsługę osobnej grupy petentów, m. in.: dział podatku dochodowego od osób fizycznych; dział podatku dochodowego od osób prawnych; dział podatków majątkowych i opłat).

Poszczególne działy urzędu są zorientowane na obsługę osobnej grupy petentów.

# Struktury organizacyjne w administracji (10)

## **Struktura sztabowa**

**Struktury sztabowe** są elementami wbudowanymi w inne struktury organizacyjne. **Sztab** jest to niewielka struktura w ramach organizacji (np. wydziału w urzędzie), której zadaniem jest wspomaganie wykonywania czynności przez kierownictwo tej organizacji. Sztab wspomaga swojego zwierzchnika w pełnieniu przez niego funkcji kierowniczych. Nie ma on formalnych uprawnień decyzyjnych i nie ponosi odpowiedzialności za podjęte rozstrzygnięcia (np. Kancelaria PRM; sekretariat ministra; Rada Legislacyjna przy PRM).

# Struktury organizacyjne w administracji (10a)

Tworzenie w administracji sztabów przy stanowiskach kierowniczych jest następstwem 3 zjawisk:

- Stosowania w coraz większym stopniu w procesie decydowania administracyjnego metod właściwych dla zarządzania.
- Informatyzowania administracji publicznej.
- Konieczności szybkiego reagowania na dynamiczne zmiany środowiska zewnętrznego (ekonomicznego, społecznego, międzynarodowego).

# Struktury organizacyjne w administracji (11)

## **Projektowanie struktur organizacyjnych**

1. Określenie elementów struktury i ich usytuowania względem siebie.
2. Określenie zadań i czynności, które mają być realizowane przez poszczególne elementy organizacji.
3. Określenie specjalizacji dla poszczególnych stanowisk organizacyjnych.
4. Określenie rozpiętości kierowania na stanowiskach kierowniczych.
5. Rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w ramach organizacji.
6. Określenie procedur realizowania zadań przez organizację.

## Struktury organizacyjne w administracji (12)

Projektowanie **nowych** struktur organizacyjnych w administracji publicznej jest rzadkie. Przede wszystkim mają miejsce: **korekta** struktury, gdy struktura minimalnie odbiega od potrzeb otoczenia zewnętrznego, albo **reorganizacja**, gdy ma realizować inne niż dotychczas funkcje.