

*Każdy z poniższych przypadków eksponuje problem/problemy związany/związane ze strukturą organizacyjną. Należy: 1) zidentyfikować problem/problemy; 2) zaproponować rozwiązanie problemu/problemów, z zastrzeżeniem, że będzie ono dotyczyło struktury organizacyjnej i jej elementów.*

#### **Przypadek 1.**

Na wydziale produkcyjnym fabryki samochodów pracują obok siebie dwie brygady pracowników. Jedna z nich zajmuje się wstępnym przygotowaniem montażu desek rozdzielczych. Następnie deski te są układane we właściwej kolejności na taśmie przesyłowej, która transportuje je do hali montażowej.

Praca ta wymaga od pracowników dużego wysiłku fizycznego, gdyż deski rozdzielcze są ciężkie. Pracownicy muszą być także bardzo skoncentrowani, gdyż występuje 6 odmian desek rozdzielczych i łatwo jest pomylić ich kolejność podczas wysyłki. Rytm pracy pracowników musi być dostosowany do tempa poruszania się taśmy montażowej.

Druga brygada zajmuje się montażem podłokietników z gotowych podzespołów. Każdy z pracowników ma do wykonania każdego dnia 125 sztuk. Na zakończenie każdego dnia podłokietniki są przekazywane do magazynu na hali montażowej. Pracownicy sami ustalają sobie tempo pracy. Najsprawniejsi z nich są w stanie wykonać normę w ciągu czterech godzin, podczas gdy czas pracy wynosi 8,5 godziny. Pracownicy, którzy potrafią szybciej wykonać normę, symulują pracę przez resztę czasu, zaś w trakcie przerw ironicznie wyśmiewają swoich kolegów, którzy pracują przy deskach rozdzielczych. Ci z kolei są nie są motywowani do pracy, widząc, że inni pracownicy wykonują pracę lżejszą, przyjemniejszą i mniej odpowiedzialną a otrzymują tę samą płacę co oni.

#### **Przypadek 2.**

Anna jest od niedawna analitykiem finansowym w jednym z banków. W swojej poprzedniej pracy zajmowała takie samo stanowisko. Praca jej polegała na pozyskiwaniu danych finansowych o kredytobiorcach, analizie zebranych danych i określeniu zdolności kredytowej klientów. Decyzje Anny w sprawie przyznania kredytu zawsze były ostateczne i nigdy nie zostały zakwestionowane przez klientów i przełożonych. Klienci oraz współpracownicy Anny podziwiali jej profesjonalizm.

Anna zdecydowała się zmienić pracę ze względu na korzystniejsze warunki finansowe oraz lepsze perspektywy rozwoju zawodowego. Nie jest jednak z tej zmiany zadowolona, gdyż pozyskiwaniem informacji o klientach zajmuje się inny pracownik, który następnie przekazuje je Annie. Często zdarzało się, że informacje te nie były kompletne i utrudniały Annie wykonanie rzetelnej analizy. Anna jest zmuszona przeprowadzać analizy według sztywnych algorytmów, niemalże mechanicznie, zaś sama decyzja kredytowa jest wydawana przez jej zwierzchnika, który nie ma zwyczaju konsultowania się z pracownikami. Anna czuje, że nowa praca zaczyna ją nudzić.

#### **Przypadek 3.**

Andrzej jest specjalistą ds. marketingu. Niedawno otrzymał awans na stanowisko kierownicze. Jest z tego bardzo zadowolony, tym bardziej, że jest szefem dziesięcioosobowego zespołu specjalistów, z których każdy opiekuje się innym asortymentem wyrobów. Andrzej stara się poświęcać swoim podwładnym możliwie dużo czasu. Jego czas pracy uległ znacznemu wydłużeniu. Zdarza się, że Andrzej pracuje także w weekendy. Jest przemęczony i cierpi na bezsenność. Poprzednik Andrzeja kierował tym samym zespołem pracowników i ze względu na osiągnięcia zawodowe został awansowany na wyższe stanowisko.

#### **Przypadek 4.**

Maria jest dyrektorem finansowym w jednym z oddziałów międzynarodowego koncernu farmaceutycznego w Warszawie. Aby dotrzeć do pracy musi pokonać ok. 20 km. Maria rozpoczyna pracę o 7.30. Po drodze musi zawieźć do przedszkola syna. Jazda samochodem po Warszawie w godzinach szczytu bardzo ją stresuje. Dzień pracy zaczyna od mocnej kawy, ale mimo to jej zdolności psychomotoryczne są osłabione. Maria ma problemy z koncentracją i odczuwa zmęczenie, a gdy pomyśli, że o 15.30 czeka ją droga powrotna do domu, odczuwa nerwobóle.

#### **Przypadek 5.**

Marcin jest absolwentem uczelni ekonomicznej i rozpoczął pracę w firmie doradczej, która słynie z panującej tam luźnej atmosfery. Liczba obowiązków w firmie przepisów jest ograniczona do minimum. Przełożony Marcina przedstawił go jego nowym współpracownikom i wskazał mu biurko, przy którym ma pracować. Na za-

kończenie rozmowy polecił Marcinowi by się szybko wdrożył, gdyż firma otrzymała wiele zleceń, które nie mogą czekać. Marcin nie bardzo wie co ma robić.

#### **Przypadek 6.**

Firma X działa na konkurencyjnym i dynamicznym rynku. Posiada strukturę wieloszczeblową. Pracownicy, znajdujący się nisko w hierarchii organizacyjnej skarżą się, że praktycznie nie wiedzą nic o planach firmy na przyszłość i nie mają znaczącego wpływu na podejmowanie istotnych decyzji, gdyż wszelkie rozwiązania są im z góry narzucane, mimo iż sami niejednokrotnie potrafiliby lepiej rozwiązać pojawiające się problemy.

#### **Przypadek 7.**

Janusz jest specjalistą ds. marketingu. Obecnie zajmuje się przygotowaniem założeń do strategii cenowej produktu, który niebawem ma zostać wprowadzony na rynek. Wykonywane przez niego działania są bardzo pilne i ważne. Mimo to, Janusz otrzymał od dyrektora finansowego polecenie służbowe sporządzenia planu kosztów promocji i reklamy na następny miesiąc. Janusz nie jest w stanie rzetelnie i terminowo wywiązać się z obydwu zadań.

#### **Przypadek 8.**

Michał jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym na uniwersytecie. Często pełni funkcję specjalisty w zespołach zadaniowych tworzonych na potrzeby realizacji projektów w fundacji, która działa przy uniwersytecie. Michał zadeklarował chęć uczestnictwa w zespole stworzonym dla potrzeb zbudowania portalu internetowego. Zakres jego obowiązków jest jednak tak szeroki, że obawia się on, iż nie będzie w stanie ich pogodzić z pracą zawodową.

#### **Przypadek 9.**

W firmie X jest wdrożona struktura macierzowa. Zdarza się, że podczas realizacji projektów, specjaliści nie mogą dojść do porozumienia, która funkcja (marketing, produkcja, finanse) jest wiodąca i ma stanowić punkt wyjścia do dalszej pracy nad projektem. Sytuacje takie zmniejszają efektywność realizacji projektów i funkcjonowania przedsiębiorstwa.