

*Małgorzata Chojnacka* \*

## **STRUKTURA ORGANIZACYJNA - NARZĘDZIE KIEROWANIA I DELEGOWANIA UPRAWNIEŃ DECYZYJNYCH. ROZWIĄZANIA NA PRZYKŁADZIE URZĘDU MIASTA ŁODZI**

### **1. WPROWADZENIE**

Centralizacja władzy na stanowiskach kierowniczych powoduje, że osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji skupiają się na bieżącej działalności organizacji, a nie na jej sprawach długofalowych. Reakcją na taki stan jest tworzenie nowych stanowisk kierowniczych oraz szczebli zarządzania. Prowadzi to jednak do wydłużenia czasu podejmowania decyzji, a tym samym wydłużenia czasu realizacji poszczególnych zadań. W takiej sytuacji widoczna jest dominacja komunikacji pionowej. W celu niwelowania negatywnych skutków centralizacji władzy powszechne jest delegowanie przez kierownika części uprawnień decyzyjnych podwładnym. Zatem zgodnie z koncepcją nowoczesnego przywództwa, istotne jest dzielenie się władzą, co jest możliwe dzięki wysokim kwalifikacjom oraz właściwym kompetencjom podwładnych. Decyzje powinny być podejmowane tam, gdzie mogą być podejmowane z największą znajomością rzeczy.<sup>1</sup>

### **2. STRUKTURA ORGANIZACYJNA – DEFINICJA I KLASYFIKACJE**

Struktura organizacyjna jest podstawowym narzędziem, poprzez które realizuje się funkcje zarządzania. To właśnie odpowiedni dobór rozwiązań strukturalnych decyduje o skuteczności zarządzania. Struktura organizacyjna określa miejsce każdego pracownika w systemie organizacyjnym. Jest zatem narzędziem kierowania skłaniającym podwładnych do określonych zachowań.

Nie ma idealnej struktury organizacyjnej. Każda organizacja jest systemem utworzonym do realizacji określonych celów. Dlatego też wszystkie jej jednostki

---

\* Mgr, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

<sup>1</sup> Simon H.A. *Działanie administracji*, PWN, Warszawa, 1976 s.81.

i komórki powinny realizować zadania, które prowadzą do osiągnięcia zamierzonego celu. Struktura organizacyjna jest zatem narzędziem kierowania, które scala składniki organizacji w integralną całość i zapewnia synchronizację realizowanych w organizacji procesów. Odgrywa również rolę adaptacyjną. Ważne jest jednak, by odpowiedzieć na pytanie, jak wygląda zależność między strukturą organizacyjną a przebiegiem procesów decyzyjnych, czy są one skuteczne?.

Struktura organizacyjna może być analizowana nie tylko pod względem swojej wielkości czy rozpiętości uprawnień decyzyjnych, ale również specjalizacji czynności, czyli podziału pracy na poszczególne zadania i łączenia tych zadań w jednostki robocze. Ocenie podlegają również stosowane w organizacji procedury i ich wpływ na jakość pracy.

Literatura przedmiotu wyróżnia kilka typów struktury organizacyjnej.

Struktura liniowa (struktura prosta) jest charakterystyczna dla małych organizacji. Występuje w niej wyraźna linia podporządkowania, co podkreśla centralizację władzy. Wszystkie ważne decyzje przy realizacji celów organizacji podejmowane są przez jedną osobę – dyrektora, prezesa. Struktura liniowa zakłada, że każdy pracownik ma jednego przełożonego, który wydaje mu polecenia, w tej samej linii przekazywane są też informacje drogą służbową. W omawianej strukturze to kierownictwo organizacji podejmuje decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne oraz prowadzi kontrole. Każdy pracownik zna swoje uprawnienia i wie, za co jest odpowiedzialny, czyli ma określone miejsce w hierarchii. W ten sposób łatwiej jest go kontrolować oraz niwelować powstające błędy. Minusem tej struktury jest nadmierna liczba obowiązków spoczywająca na przełożonych, którzy są odpowiedzialni za podejmowanie decyzji.

Twórcą struktury funkcjonalnej jest F.W. Taylor. Zakłada ona, że jeden człowiek nie może znać się na wszystkim, co prowadzi do centralizacji uprawnień decyzyjnych i umożliwia zacieśnienie się kontaktów między kierownikami a tym samym wspólne planowanie poleceń i sposobów ich realizacji. Każdy z wykonawców podporządkowany jest poleceniom wielu bezpośrednich przełożonych (na tym samym szczeblu). Każdy z nich wyspecjalizowany jest pod kątem określonych czynności kierowniczych, tylko w tym zakresie wydaje podwładnym polecenia, a także otrzymuje od podwładnych sprawozdania z wykonania tylko swoich poleceń.

W strukturze sztabowej wyraźna jest hierarchia, każdy pracownik ma jednego przełożonego. Od struktury liniowej różni się istnieniem sztabów - komórek, które pełnią funkcję doradczą.

Struktura liniowo-sztabowa łączy elementy struktury liniowej i funkcjonalnej. Specjalne sztaby pomagają kierownikom przy wykonywaniu podstawowych czynności kierowniczych. Wykonawcy na każdym szczeblu podporządkowani są tylko jednemu kierownikowi, który wydaje im polecenia i któremu przekazują

sprawozdania. Sztaby obsługujące kierowników formalnie odciążają ich od analizowania treści sprawozdań i przygotowania treści nowych poleceń. Kierownicy jedynie wybierają i akceptują projekty oraz przekazują je wykonawcom do realizacji.

Strukturę liniowo-funkcjonalną wyróżnia jednoosobowe kierownictwo przy jednoczesnej specjalizacji funkcjonalnej pionów organizacyjnych.

W strukturze dywizjonalnej występują mniejsze jednostki, wyodrębnione w celu realizacji stałych, określonych zadań. Tworzy się sieć zależności między kierownikiem generalnym (odpowiedzialnym za całość realizacji przedsięwzięcia), kierownikami realizacyjnymi i funkcjonalnymi oraz specjalistami uczestniczącymi w danej realizacji.

Struktura macierzowa ma na celu wzmocnienie koordynacji działań. Stawia połączenie współpracy funkcjonalnej i przedmiotowej. To struktura charakterystyczna dla organizacji produkujących wyroby lub świadczących usługi w zróżnicowanym zmiennym asortymencie. Komórki organizacyjne, będące najczęściej doraźnymi zespołami roboczymi, ułożone są w macierzy, która określona jest na zasadzie dwuwymiarowego grupowania. Zespoły te służą realizacji konkretnego projektu, np. wprowadzeniu nowego produktu na rynek. W ich skład wchodzi zazwyczaj specjaliści, zatrudnieni w różnych komórkach organizacyjnych. W czasie wykonywania projektu wykonują oni jeszcze inne zadania. Zespoły te po zakończeniu realizacji projektu są rozwiązywane. Struktura macierzowa jest bardzo elastyczna. Stwarza warunki do rozwijania umiejętności współpracy w zespołach interdyscyplinarnych oraz identyfikowania się pracowników z celami i zadaniami organizacji.

W nowoczesnych organizacjach stosowana jest struktura sieciowa bazująca na nowoczesnych sposobach zarządzania. Jednostki wchodzące w skład struktury sieciowej charakteryzują się dużą samodzielnością decyzyjną, co przekłada się na wzrost efektywności zarządzania.

Coraz częściej obserwuje się tendencje do spłaszczania struktur organizacyjnych. Redukowane są szczeble pośrednie, co w dużym stopniu skraca czas przekazywania informacji i decyzji. W ten sposób skracają się zależności służbowe. Obserwuje się dążenie do zmniejszenia stopnia biurokracji. Dlatego też, ze względu na rozpiętość kierowania, struktury dzielimy na płaskie i wysmukłe. Pierwsza z wymienionych charakteryzuje się niewielką liczbą szczebli, a co za tym idzie kierownik zarządza większą liczbą podwładnych. Druga zaś posiada w swojej strukturze dużą liczbę szczebli, co znacznie wydłuża drogę decyzyjną. Z rozpiętością zarządzania, chociaż nie tylko, powiązana jest centralizacja i decentralizacja organizacyjna, czyli układ władzy w organizacji. W przeciwieństwie do centralizacji, gdzie władzę sprawuje osoba na najwyższym stanowisku kierowniczym, decentralizacja polega na delegowaniu uprawnień na niższe szczeble kierownicze.

### 3. STRUKTURA ORGANIZACYJNA – PRZYKŁAD URZĘDU MIASTA ŁODZI

Struktura organizacyjna podlega zmianom wymuszonym przez otoczenie. Przykładem jest struktura organizacyjna Urzędu Miasta Łodzi. Wprowadzane w latach 2010-2012 zmiany uzależnione są przede wszystkim od kompetencji osób powoływanych na określone kierownicze stanowiska, którym przypisywane są poszczególne komórki Urzędu Miasta Łodzi. Mają na celu usprawnienie obsługi mieszkańców. Struktura organizacyjna ma zatem porządkować wszystkie elementy organizacji, umożliwiając sprawne zarządzanie złożoną całością organizacyjną<sup>2</sup>

#### 3.1 PREZYDENT I WICEPREZYDENCI MIASTA ŁODZI – ZADANIA, ZAKRES NADZOROWANYCH SPRAW

Na czele struktury organizacyjnej Urzędu Miasta Łodzi stoi prezydent, który nadzoruje sprawy powierzone wiceprezydentom Miasta Łodzi, Sekretarzowi oraz Skarbnikowi Miasta.

Prezydent Miasta Łodzi jest jednocześnie kierownikiem urzędu, który tę funkcję sprawuje przy pomocy wiceprezydentów, sekretarza i skarbnika powierząc im określone odpowiednimi zarządzeniami wewnętrznymi sprawy. Prezydent Miasta Łodzi<sup>3</sup> bezpośrednio nadzoruje politykę informacji i komunikacji społecznej, politykę kadrową, politykę finansową miasta, pomocy prawnej, promocji i turystyki oraz politykę współpracy z podmiotami krajowymi i zagranicznymi. Koordynuje działania obronne, bezpieczeństwa, porządku publicznego i ochrony przeciwpożarowej, ochrony informacji niejawnych, ochrony interesów konsumentów, bezpieczeństwa i higieny pracy, czyli zadania realizowane przez Departament Prezydenta.

Wiceprezydenci Miasta mają przypisywane zakresy działań zgodnie ze swoimi doświadczeniem zawodowym bądź wykształceniem. Pierwszy Wiceprezydent Miasta Łodzi nadzoruje sprawy: urbanistyki i administracji architektoniczno-budowlanej, planowania przestrzennego i ochrony zabytków, programowania gospodarczego i strategii miasta, pozyskiwania środków z funduszy krajowych i zagranicznych, wspierania przedsiębiorczości i obsługi inwestorów, współpracy z wyższymi uczelniami i instytucjami naukowymi, zbiorów publicznych, tworzenia nowych miejsc pracy i funkcjonowania urzędów pracy, funkcjonowa-

<sup>2</sup> Nalepka A. Kozina A. *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, wyd. AE w Krakowie, 2007, s. 20.

<sup>3</sup> Wszystkie zadania poszczególnych jednostek zostały opisane na podstawie Zarządzenia Nr 1964/VI/12 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 21 marca 2012 w sprawie nadania Regulaminu organizacyjnego Urzędowi Miasta Łodzi.

nia handlu i usług, inwestycji miejskich, czyli zadania realizowane przez Departament Strategii i Rozwoju. Drugi Wiceprezydent Miasta Łodzi koordynuje sprawy: gospodarowania zasobem lokali mieszkalnych i użytkowych, rozwoju budownictwa mieszkaniowego, infrastruktury technicznej, wodociągów i kanalizacji, programowania w zakresie gospodarki odpadami komunalnymi i oczyszczania miasta, energetyki miejskiej, ochrony środowiska naturalnego i rolnictwa, dróg i transportu publicznego, czyli zadania realizowane przez Departament Infrastruktury i Lokali. Trzeci z Wiceprezydentów Miasta Łodzi koordynuje zadania realizowane przez Departament Gospodarowania Majątkiem oraz zadania realizowane przez Wydział Kultury w Departamencie Spraw Społecznych. Czwarty Wiceprezydent Miasta Łodzi<sup>4</sup> nadzoruje sprawy: edukacji i wychowania, kultury fizycznej i sportu, zaspokojenia potrzeb zdrowotnych mieszkańców, osób niepełnosprawnych, pomocy społecznej oraz zadania realizowane przez Departament Spraw Społecznych, z wyłączeniem zadań realizowanych przez Wydział Kultury.

### 3.2 ZMIANY W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ W LATACH 2011-2012

Jedną ze zmian było powołanie w miejsce istniejących dotąd delegatur dla poszczególnych dzielnic, Centrów Obsługi Mieszkańców podległych Wydziałowi Zarządzania Kontaktami z Mieszkańcami<sup>5</sup>. Znajdujące się dotychczas w ich kompetencjach zadania zostały przekazane do poszczególnych Wydziałów merytorycznych. W praktyce oznacza to, że np. referaty komunalne poszczególnych delegatur zostały włączone w strukturę Wydziału Gospodarki Komunalnej.

Kolejną zmianą w strukturze organizacyjnej było wprowadzenie wspomnianych już wyżej departamentów. Utworzono ich siedem, każdemu z nich przypisując określone wydziały zgodnie z zakresem prowadzonych zadań. Powołano Departament Prezydenta, Departament Strategii i Rozwoju, Departament Infrastruktury i Lokali, Departament Gospodarowania Majątkiem, Departament Spraw Społecznych, Departament Obsługi i Administracji oraz Departament Finansów Publicznych<sup>6</sup>.

Pierwszy z wymienionych departamentów obejmuje Biuro Informacji i Komunikacji Społecznej, Biuro Prezydenta, Biuro Promocji, Turystyki i

<sup>4</sup> Wiceprezydenci zostali wymienieni zgodnie ze strukturą organizacyjną UMŁ.

<sup>5</sup> Zarządzenie Prezydenta Miasta Łodzi Nr 305/W/11 z dnia 30 września 2011 w sprawie zatwierdzenia szczegółowego wykazu zadań realizowanych przez Wydział Zarządzania Kontaktami z Mieszkańcami w Departamencie Obsługi i Administracji Urzędu Miasta Łodzi.

<sup>6</sup> Na podstawie Zarządzenia Nr 1964/VI/12 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 21 marca 2012 w sprawie nadania Regulaminu organizacyjnego Urzędowi Miasta Łodzi.

Współpracy z Zagranicą, Biuro Rady Miejskiej, Wydział Zarządzania Kryzysowego i Bezpieczeństwa, Biuro Miejskiego Rzecznika Konsumentów oraz Oddział Bezpieczeństwa i Higieny Pracy. W skład Departamentu Strategii i Rozwoju wchodzi: Biuro Architekta Miasta, Biuro ds. Inwestycji, Biuro Nadzoru Właścicielskiego, Biuro Obsługi Inwestora, Biuro Rozwoju Przedsiębiorczości i Miejsc Pracy, Biuro Strategii, Partnerstwa i Funduszy, Wydział Urbanistyki i Architektury. Departament Infrastruktury i Lokali obejmuje Wydział Budynków i Lokali, Wydział Gospodarki Komunalnej, Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa. Departament Gospodarowania Majątkiem nadzoruje Wydział Praw do Nieruchomości, Wydział Majątku Miasta, Wydział Skarbu Państwa. Wydział Edukacji, Wydział Kultury, Wydział Sportu oraz Wydział Zdrowia i Spraw Społecznych znajdują się w kompetencjach dyrektora Departamentu Spraw Społecznych, zaś Biuro Prawne, Wydział Informatyki, Wydział Obsługi Administracyjnej, Wydział Organizacyjny, Wydział Praw Jazdy i Rejestracji Pojazdów, Wydział Spraw Obywatelskich, Wydział Zamówień Publicznych, Wydział Zarządzania Kontaktami z Mieszkańcami oraz Urząd Stanu Cywilnego podlegają dyrektorowi Departamentu Obsługi i Administracji. Wydział Budżetu, Wydział Finansowy oraz Wydział Księgowości składają się na Departament Finansów Publicznych.

Na czele departamentów stanęli dyrektorzy, którzy w swoich zakresach czynności mają zadania zarządcze w stosunku do podległych im wydziałów. Podejmują decyzje w sprawach im powierzonych. Nastąpiło w tym wypadku delegowanie uprawnień na dyrektorów departamentów w zakresie prowadzonych spraw. Dotychczas takie uprawnienia mieli dyrektorzy poszczególnych wydziałów podlegający bezpośrednio prezydentowi lub jego zastępcom. Powołanie dodatkowych stanowisk kierowniczych- dyrektorów departamentów ma za zadanie. Każdy departament składa się z wydziałów, których kompetencje się zazębiają, co najłatwiej zaobserwować analizując Departament Finansów Publicznych, którego dyrektor jest jednocześnie Skarbnikiem Miasta i prowadzi sprawy w zakresie inicjowania i realizacji polityki finansowej Miasta, nadzoru i kontroli przy planowaniu i wykonywaniu budżetu oraz sprawozdawczości. W swoich kompetencjach Skarbnik Miasta ma również orzecznictwo, kontrolę i egzekucję w zakresie spraw podatkowych, realizację zadań dotyczących opłaty skarbowej oraz windykacji należności orzeczonych sądownie na rzecz Miasta, a także określanie sposobu prowadzenia ewidencji księgowej i organizowania gospodarki finansowej Miasta oraz wykonywania budżetu. Skarbnik sprawuje także nadzór nad ewidencją finansowo-księgową oraz opiniuje decyzje wywołujące skutki finansowe dla budżetu Miasta. Podobny schemat zaobserwować można w przypadku Departamentu Obsługi i Administracji, którym kieruje Sekretarz Miasta. W departamencie tym prowadzone są sprawy dotyczące zapewnienia sprawnego funkcjonowania urzędu, warunków jego działania i organizowania pracy, a w szczególności: tworzenia organizacyjnych i material-

no-technicznych warunków działalności urzędu, wprowadzania rozwiązań usprawniających organizację pracy urzędu, struktury organizacyjnej i zakresu zadań komórek organizacyjnych urzędu, rozstrzygnięcia sporów kompetencyjnych pomiędzy departamentami urzędu, kontroli komórek organizacyjnych urzędu i miejskich jednostek organizacyjnych, ewidencji pojazdów i wydawania praw jazdy, ewidencji ludności i dowodów osobistych, akt stanu cywilnego, stowarzyszeń i współpracy z organizacjami pozarządowymi, zamówień publicznych, ochrony danych osobowych. Do zadań Sekretarz Miasta i jednocześnie Dyrektor Departamentu Obsługi i Administracji należy również obsługa organizacyjna i techniczna sesji Rady Miejskiej w Łodzi w zakresie przypisanym Prezydentowi Miasta Łodzi i urzędowi, organizowanie i obsługę posiedzeń Kolegium Prezydenta Miasta Łodzi, a także wdrażanie uchwał Rady Miejskiej w Łodzi oraz zarządzeń Prezydenta Miasta Łodzi.

### **3.3 DELEGOWANIE UPRAWNIEŃ W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ URZĘDU MIASTA ŁODZI**

Struktura organizacyjna wskazuje sposób przekazywania informacji oraz realizacji podjętych decyzji. Wskazuje kompetencje poszczególnych jednostek. Regulaminy organizacyjne zawierają szczegółowe wykazy spraw prowadzonych przez poszczególne komórki oraz zasady współpracy między nimi. Bardzo ważna jest w tym przypadku kwestia delegowania uprawnień do podejmowania decyzji, którą w zakresie swoich kompetencji posiadają wiceprezydenci Miasta oraz dyrektorzy departamentów i dyrektorzy poszczególnych komórek organizacyjnych. Rozdział VII zarządzenia Prezydenta Miasta Łodzi Nr 1040/VI/11 z dnia z dnia 8 sierpnia 2011 w sprawie nadania Regulaminu organizacyjnego Urzędowi Miasta Łodzi zastrzega sprawy, które leżą w kompetencji Prezydenta Miasta Łodzi oraz wskazuje zadania, w ramach których dyrektorzy komórek organizacyjnych mają upoważnienia do działania w imieniu Prezydenta Miasta Łodzi. Zarządzenie Prezydenta Miasta Łodzi Nr 1041/VI/11 z dnia z dnia 8 sierpnia 2011 w sprawie ustalenia zakresu spraw prowadzonych przez Prezydenta Miasta Łodzi oraz powierzonych wiceprezydentom Miasta Łodzi, Sekretarzowi Miasta Łodzi oraz Skarbnikowi Miasta Łodzi wskazuje również reguluje również kwestie pełnienia obowiązków w przypadku nieobecności osób na wyższych stanowiskach urzędniczych związanych z podejmowaniem decyzji. Takie uregulowania zapewniają sprawną pracę Urzędu Miasta Łodzi, który zatrudnia ponad dwa tysiące osób. Dlatego też dyrektorzy i kierownicy posiadają uprawnienia do prowadzenia spraw „z upoważnienia Prezydenta Miasta Łodzi”.

#### 4. PODSUMOWANIE

W 2011 roku w strukturze Urzędu Miasta Łodzi wprowadzono wspomniane wcześniej komórki w postaci departamentów, których zadaniem jest usprawnienie działania wiceprezydentów. W miejsce delegatur powołano Centra Obsługi Mieszkańców dla poszczególnych dzielnic. W dniu 29 marca br. wszedł w życie nowy regulamin organizacyjny Urzędu Miasta Łodzi. W ramach nowych zapisów referaty, które do tej pory były w strukturze Centrów Obsługi Mieszkańca, są bezpośrednio nadzorowane przez dyrektorów merytorycznych wydziałów, np. referaty Budynków i Lokali podlegają Wydziałowi Budynków i Lokali. Taka zmiana miała na celu usystematyzowanie struktury, a co za tym idzie sprawną obsługę mieszkańców i szybsze wydawanie decyzji w prowadzonej przez dany referat sprawie. Centra Obsługi Mieszkańca realizują od tego momentu sprawy związane z ewidencją ludności (czyli np. dotyczące dowodów osobistych i zameldowania), sprawy podatków, zdrowia, jednostek pomocniczych czy punkty kancelaryjne i informacyjne.

Zmiany w strukturze organizacyjnej zawsze powodują pewnego rodzaju zamieszanie, nie tylko wśród pracowników, którzy muszą zapoznać się z nową strukturą i kompetencjami przełożonych, ale również wśród interesantów. Ci ostatni nie zawsze muszą wiedzieć, że w Urzędzie została przeprowadzona reorganizacja i sprawa „A” dotychczas realizowana przez komórkę „AB” leży w kompetencjach komórki „CD”. Ważna jest więc informacja, która wskaże zakres zadań poszczególnych komórek organizacyjnych. Informacje o zmianach w urzędzie mają wkrótce trafić do skrzynek łodzian, w ramach kampanii informacyjnej, podczas której wyjaśnione zostaną zasady lokalizacji urzędów i organizacja spraw, z których najczęściej korzystają mieszkańcy.

Struktura organizacyjna pozwala zatem na kształtowanie ładu wewnętrznego. Dzięki temu pracownicy znają swoje miejsce w systemie organizacyjnym, zaś osoby z zewnątrz mają ułatwiony dostęp do określonych usług. W ten sposób kreowany jest efektywny model współpracy Urzędu z mieszkańcami.

#### BIBLIOGRAFIA

- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
- Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, wyd. AE w Krakowie, Kraków 2007.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Simon H.A., *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976.
- Zarządzenie Prezydenta Miasta Łodzi Nr 305/W/11 z dnia z dnia 30 września 2011 w sprawie zatwierdzenia szczegółowego wykazu zadań realizowanych przez Wydział Zarządzania Kontaktami z Mieszkańcami w Departamencie Obsługi i Administracji Urzędu Miasta Łodzi.



- Zarządzenie Nr 1040/VI/11 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 8 sierpnia 2011 w sprawie nadania Regulaminu organizacyjnego Urzędowi Miasta Łodzi.
- Zarządzenie Prezydenta Miasta Łodzi Nr 1041/VI/11 z dnia z dnia 8 sierpnia 2011 w sprawie ustalenia zakresu spraw prowadzonych przez Prezydenta Miasta Łodzi oraz powierzonych wiceprezydentom Miasta Łodzi, Sekretarzowi Miasta Łodzi oraz Skarbnikowi Miasta Łodzi.
- Zarządzenie Prezydenta Miasta Łodzi Nr 664/VI/11 z dnia z dnia 18 maja 2011 w sprawie ustalenia zakresu spraw prowadzonych przez Prezydenta Miasta Łodzi oraz powierzonych wiceprezydentom Miasta Łodzi, Sekretarzowi Miasta Łodzi oraz Skarbnikowi Miasta Łodzi.
- Zarządzenie Prezydenta Miasta Łodzi 49/VI/11 z dnia 5 stycznia 2011 zmieniające zarządzenie w sprawie ustalenia zakresu spraw prowadzonych przez Prezydenta Miasta Łodzi oraz powierzonych wiceprezydentom Miasta Łodzi, Sekretarzowi Miasta Łodzi oraz Skarbnikowi Miasta Łodzi.
- Zarządzenie Nr 1964/VI/12 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 8 sierpnia 2011 w sprawie nadania Regulaminu organizacyjnego Urzędowi Miasta Łodzi.

*Małgorzata Chojnacka*

#### **THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE – MANAGEMENT TOOLS AND DELEGATING DECISION-MAKING POWERS. SOLUTIONS FOR ŁÓDŹ CITY HALL**

The centralization of power in management makes people who are responsible for decisions focus on the current activities of the organization, not on its long-term issues. Creating new management positions and management levels provides an extension of the decision-making time-frame, in this case the dominance a vertical communication.

The negative effects of centralization of power are mitigated by delegation of decision-making powers to subordinates. In accordance with the concept of modern leadership, it is important to share power, which is made possible by highly qualified subordinates

The organizational structure is the basic tool for performing the functions of management.

Structural solutions determine the effectiveness of management. The organizational structure indicates where each employee in the organizational system should be.

This article presents the organizational structure of the City of Łódź. Defines the responsibilities of individual cells in administration and of their managers. It attempts to answer the question about the effectiveness of apportionment of competence.