

Podstawowe typy struktur organizacyjnych

Struktury organizacyjne można analizować i oceniać ze względu na różnorodne kryteria. Jednym z podstawowych kryteriów jest rozpiętość kierowania – liczba komórek organizacyjnych bezpośrednio podległych wyższemu szczeblu hierarchicznemu[\[1\]](#). W zależności od kształtowania się rozpiętości kierowania można wyróżnić strukturę smukłą i płaską.

Struktura organizacyjna wpływa głównie na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna najkorzystniejsza na przykład dla małego przedsiębiorstwa jest struktura bardziej spłaszczoną, a dla dużego – smukłą. Dlatego też ważne jest, aby struktura była odpowiednia dla danej organizacji.

Duże znaczenie ma wielkość zatrudnienia[\[2\]](#), bardziej wysmukła i spiętrzona struktura oznacza duże zatrudnienie personelu kierowniczego. Struktura funkcjonalna powoduje powstanie wielu wyspecjalizowanych komórek, między którymi występują liczne powiązania informacyjne. To wszystko powoduje zwiększenie zatrudnienia. Komórki wyodrębnione zadaniowo ograniczają zakres specjalizacji osób w nich zatrudnionych z powodu konieczności łączenia różnych czynności i funkcji. Specjalizacja zadaniowa jest jednak efektywniejsza od funkcjonalnej, gdyż komórki są bardziej kompleksowe i kompetentne w realizacji całego zadania. Komórki powinny być na tyle duże pod względem zatrudnienia, aby można było realizować całość, poszczególne funkcje lub tylko dające się wydzielić części zadania. Im mniejsze są komórki, tym więcej jest kierowników i bardziej skomplikowana jest struktura, która wymaga większego wysiłku koordynacyjnego.

W strukturze smukłej istnieje wiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest mała, komórki są niewielkie, za to

duża liczba menedżerów różnego stopnia.

W strukturze płaskiej jest niewiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest duża, a komórki organizacyjne są o wiele bardziej liczne niż w strukturze wysmukłej. Przyjęcie w organizacji określonego typu struktury jest uzależnione od różnych czynników.

Zaletami struktury smukłej są: możliwość bieżącej i dokładnej kontroli pracy podwładnych, w tym bezpośrednie oddziaływanie menedżera na pracownika. Pracownik ma tu duże możliwości awansu pionowego. Natomiast wady to długi przepływ informacji i możliwość ich zniekształcenia. Struktura ta nie dostosowuje się szybko do zmian, np. w razie choroby lub niekompetencji jednego z menedżerów w łańcuchu decyzji i informacji następuje przerwa i są trudności w dostosowaniu się do nowej sytuacji.

Zaletą struktury płaskiej jest duża samodzielność pracowników, wadą zaś może być to, że pracownik, który nie jest odpowiednio przygotowany do podejmowania decyzji, może podejmować działania nie zawsze zgodne z celami organizacji.

W większości sytuacji struktura wysmukła jest kosztowniejsza niż płaska. Obecnie istnieje tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych i zmniejszenia ilości szczebli pośrednich.

Wybór optymalnej rozpiętości zarządzania jest trudny, a kryteria wyboru nie są jednoznaczne.

Czynniki wywierające wpływ na rozpiętość kierowania, a więc na płaskość i wysmukłość organizacji to:

1. Kompetencja przełożonych i podwładnych (im jest ona większa, tym szersza potencjalna rozpiętość).
2. Fizycznie rozproszenie podwładnych (im jest ono większe, tym węższa potencjalna rozpiętość).
3. Zakres pracy menedżera innej niż nadzorcza (im jej więcej, tym węższy potencjalny zasięg).

4. Stopień pożądanej interakcji (im jej więcej, tym węższy potencjalny zasięg).
5. Zakres występowania standardowych procedur (im ich więcej, tym szerszy potencjalny zasięg).
6. Prawdopodobieństwo nadzorowanych zadań (im są one bardziej podobne, tym szerszy potencjalny zasięg).
7. Częstość występowania nowych problemów (im większa, tym węższy potencjalny zasięg).
8. Preferencje przełożonych i podwładnych.

W pewnych sytuacjach wymienione czynniki są niewystarczające do wyboru typu struktury organizacyjnej. Również każdy z opisanych czynników kształtuje się w różnoraki sposób. Dlatego też menedżerowie w konkretnej sytuacji, biorąc pod uwagę znaczenie poszczególnych czynników, przyjmują optymalną rozpiętość kierowania.

Z rozpiętością zarządzania, chociaż nie tylko, powiązana jest centralizacja i decentralizacja organizacyjna, czyli układ władzy w organizacji.

Centralizacja jest procesem utrzymywania władzy w rękach najwyższego kierownictwa organizacji.

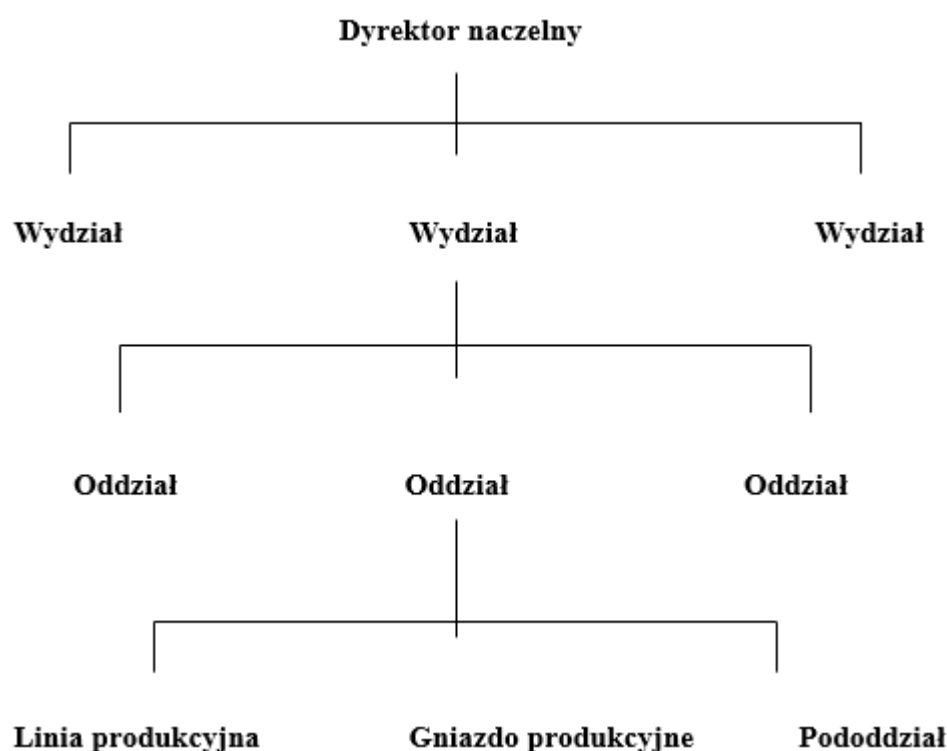
Decentralizacja jest procesem delegowania władzy na niższe szczeble hierarchiczne organizacji. Do problemu tego powrócimy w części dotyczącej przywództwa i władzy.

Duża rozpiętość kierowania sprzyja procesowi decentralizacji, natomiast mała rozpiętość kierowania – procesowi centralizacji. Podstawowe typy struktur organizacyjnych, które można wyodrębnić ze względu na relacje między samymi menedżerami oraz między menedżerami a wykonawcami, to struktura liniowa, sztabowe – liniowa, funkcjonalna, macierzowa, amorficzna.

Struktura liniowa jest to najstarszy rodzaj powiązań w organizacji [\[3\]](#). Podstawą jej budowy jest zasada jedności rozkazodawstwa. Menedżer odpowiada za całokształt działania

kierowanej przez siebie komórki, natomiast podwładny ma tylko jednego przełożonego, od którego odbiera polecenia. Linia jest zarówno drogą służbową do przesyłania poleceń, dyrektyw, jak i kanałem władzy oraz delegacji kompetencji. W tym typie struktury istnieje dominacja myślenia hierarchicznego. Jest to struktura sztywna, a menedżerowie muszą znać różnorakie problemy. W zasadzie nie ma tu specjalizacji funkcji kierowniczych. W przypadku braku chociażby jednego z menedżerów w łańcuchu przekazywania poleceń następują przeważnie zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji. Dlatego też w szczególnie ważnych sytuacjach, np. stan wojenny, energetyka, loty kosmiczne, każdy z menedżerów ma swojego dublera.

Rysunek 1. Liniowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa



Źródło: S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Toruń 1999, s. 180.

Zaletami struktury liniowej są:

- prostota,

- precyzja,
 - określenie władzy,
 - określenie odpowiedzialności,
 - odpowiednie warunki do szybkiego podejmowania decyzji i egzekwowania ich realizacji.
-

[1] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op. cit, s. 36.

[2] J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, A.E. im. Oskara Langego, Wrocław 1997, s.212-213.

[3] J. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 291.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.