

Struktura sztabowo-liniowa

Struktura sztabowo-liniowa. Występuje tu, podobnie jak w strukturze liniowej, zasada jedności rozkazodawstwa. Dodatkową istotną cechą jest stworzenie specjalistycznego wsparcia dla zarządzania poprzez stworzenie komórek sztabowych. Menedżer podejmuje decyzje i odpowiada za funkcjonowanie organizacji, natomiast komórka sztabowa m.in.:

- zbiera informacje,
- przygotowuje decyzje,
- daje rekomendacje,
- prowadzi prace prognostyczne.

Niekiedy komórka sztabowa w całości przygotowuje decyzje łącznie z opracowaniem odpowiednich aktów prawnych. Jednak decyzje o wprowadzeniu decyzji musi podjąć menedżer liniowy.

W strukturze sztabowo-liniowej komórka sztabowa może być najczęściej ułożona przy najwyższym kierownictwie organizacji. Często też jest komórką uniwersalną spełniającą usługi doradcze dla wszystkich szczebli, np. radca prawny.

W strukturze sztabowo-liniowej następuje rozdzielenie kompetencji decyzyjnych od kompetencji fachowych. Struktura tego typu jest jedną z najczęściej stosowanych w praktyce gospodarczej. Wadą jej są możliwe konflikty między komórkami liniowymi a sztabowymi. I tak, w przypadku powodzenia komórka liniowa sobie przepisuje sukces, natomiast w przypadku porażki za zaistniałą sytuację wini komórki sztabowe. Komórka sztabowa często zarzuca komórkom liniowym, że nie umieją wykorzystać ich rekomendacji.

Prawidłowo ukształtowana struktura sztabowo – liniowa powinna łączyć zalety struktury liniowej (jedność rozkazodawstwa, czytelny system władzy i odpowiedzialność), a jednocześnie wykorzystać wiedzę specjalistyczną komórek sztabowych.

Struktura funkcjonalna powstaje m.in. na skutek przekształcenia struktury sztabowo-liniowej. W tego typu strukturze następuje uchylenie zasady jedności rozkazodawstwa. Podwładny ma kilku menedżerów, każdy z nich jest odpowiedzialny za pewien fragment funkcjonowania organizacji, jest tu więc realizowana zasada wielostronnego podporządkowania. Komórki organizacyjne wykształciły się na zasadzie specjalizacji.

Zaletą tej struktury jest powierzenie funkcji kierowniczych specjalistom w danej dziedzinie. Wadą natomiast są trudności w zarządzaniu związane z koniecznością koordynowania decyzji podejmowanych przez wiele osób. Zasada wielostronnego podporządkowania wymaga współpracy różnych menedżerów. W razie jej braku pojawiają się trudne do rozwiązania konflikty. Struktura ta w praktyce jest stosowana w dość wąskim zakresie.

Struktura macierzowa jest uważana za nowoczesną, a zarazem bardzo trudną do stosowania w praktyce. Jest też określana jako „system podwójnego podporządkowania”[\[1\]](#). Jest ona zbudowana z wierszy i kolumn. W kolumnach są umieszczone często powtarzalne funkcje, w wierszach zaś nietypowe, okresowo zmieniające się zadania. Pracownik ma dwóch szefów, czyli jest tu stosowana zasada podwójnego podporządkowania. Dlatego też strukturę tę często określa się systemem wielokrotnego podporządkowania, a sam schemat – dwuwymiarową strukturą organizacyjną.

Zaletami struktur tego typu jest połączenie cech struktur funkcjonalnych i liniowych, a więc wsparcie merytoryczne menedżerów w realizacji zadań, możliwość całościowego rozpatrzenia i kierowania projektem, skrócenie kanałów przepływu informacji, względna równość obszarów zadaniowych i elastyczność.

Wady struktur macierzowych to: odejście od zasady jednoosobowego rozkazodawstwa, możliwość konfliktów kompetencyjnych pomiędzy menedżerami z racji podwójnej

podległości pracowników, jak też kosztowność ich wdrożenia. Przenoszenie pracowników po zakończeniu realizacji zadania może źle wpłynąć na ich morale.

Strukturę tego typu stosuje wiele organizacji, np. takich jak firmy konsultingowe, firmy projektujące systemy komputerowe, agencje reklamowe. Przy czym niewielka ich liczba wykorzystuje całościową strukturę macierzową. Najczęściej znajduje ona zastosowanie w określonej sferze działalności organizacji lub jej poszczególnych pionów. W tego typu strukturach ludzie mogą pracować w różnych komórkach organizacyjnych. Często też występują w odmiennych rolach, a więc jako menedżerowie i jako członkowie zespołu realizującego.

Struktura macierzowa ukształtowała się w czterech etapach:

- tradycyjna piramida;
- tymczasowe nakładanie się zadań i powstanie zespołów projektowych do realizacji określonych celów;
- przekształcenie się czasowych zespołów projektowych w stałe zespoły;
- dojrzała macierz, której obie wymiany struktury są trwałe i zrównoważone, a władze mają w równym stopniu kierownicy funkcjonalni i kierownicy zespołów.

Struktura amorficzna. Poszczególne komórki organizacji są tu całkowicie samodzielne i niezależne. Struktura ta charakteryzuje się brakiem powiązań o charakterze hierarchicznym i poziomym.

W tego typu organizacji występuje jedność rozkazodawstwa i wykonawstwa. Tak więc menedżer jest również wykonawcą swoich poleceń. Wymaga to uniwersalności fachowej każdej z komórek organizacyjnych. Komórki te są najczęściej jednoosobowe.

Struktura amorficzna jest tworzona na zasadach | dobrowolności. Efektem jej zastosowania jest duża elastyczność i niskie koszty eksploatacji związane z brakiem komórek obsługi i koordynacji. Wadą natomiast, że struktura taka może

okazać się nietrwała, może też wystąpić tendencja dezintegracyjna. Równocześnie może następować jej przekształcenie w struktury innego typu. Występuje to wtedy jeżeli komórka organizacyjna wchodzi w korporacje z pozostałymi komórkami i przechodzi na bardziej trwałe powiązania.

Struktura ta występuje w nielicznych organizacjach, takich np. jak zespoły adwokackie, zespoły rzeczoznawców, niekiedy przychodnie lekarskie lub stomatologiczne.

W każdej organizacji funkcjonują obok siebie dwa rodzaje struktur: formalne i nieformalne.

Struktura formalna jest opisana w aktach prawnych organizacji i zatwierdzona przez kierownictwo.

Struktura nieformalna wynika z osobistych i grupowych potrzeb pracowników, np. pracownicy mieszkający w określonej miejscowości lub kończący tę samą szkołę wspierają się. Wykazują też posłuszeństwo wobec swojego nieformalnego lidera, który nie musi nawet zajmować w strukturze organizacyjnej wysokiej pozycji. Istnienie nieformalnej struktury ma zalety i wady.

Do zalet należy zaliczyć fakt, że w sytuacjach awaryjnych nieformalne sieci łączności mogą przyspieszyć podejmowanie decyzji i poprawić współpracę między członkami organizacji. Wadą natomiast jest to, że bez akceptacji nieformalnego lidera pracownicy nie wykonują albo opóźniają wykonanie poleceń dotyczących np. zwiększenia intensywności pracy. Dlatego też w wielu organizacjach dąży się do zmniejszenia różnic, a nieformalnego lidera powołuje na stanowisko formalnego menedżera.

[1] K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 330.

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.