

## 9

# Typy struktur organizacyjnych

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

### 9.1. Kryteria różnicowania struktur organizacyjnych

W praktyce gospodarczej struktury organizacyjne przedsiębiorstw mogą przybierać wiele różnych form, co więcej – *struktura organizacyjna konkretnej organizacji* ma charakter *unikatowy* i *niepowtarzalny*. W związku z tym zbudowanie jednej uniwersalnej ich typologii jest niemożliwe. Wszelkie próby klasyfikacji struktur organizacyjnych, nazywania ich i dzielenia na typy są pewnym uproszczeniem, które ma na celu zrozumienie skomplikowanych zjawisk, jakie występują w organizacjach. W odniesieniu do konkretnych struktur organizacji można jedynie wskazać, że są one zbliżone do określonego typu, nigdy jednak w pełni nie odzwierciedlają danego wzorca<sup>1</sup>.

W typologiach struktur organizacyjnych uwzględnia się jedno lub wiele kryteriów. W literaturze przedmiotu struktury organizacyjne najczęściej klasyfikuje się ze względu na: rozpiętość kierowania i liczbę szczebli zarządzania, stopień nowoczesności, rodzaj więzi organizacyjnych, zdolność dostosowywania się do zmiennego otoczenia, stopień zbliżenia do mechanistycznego lub organicznego modelu zarządzania, podział zadań, stopień zróżnicowania części organizacji oraz konfigurację strukturalną. Należy jednak zaznaczyć, że niektóre typy struktur organizacyjnych występują w kilku klasyfikacjach.

Mimo że nie ma jednej uniwersalnej typologii struktur organizacyjnych, to ich tworzenie jest sprawą ważną ze względu na instrumentalny charakter struktury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania. Ponadto, wskazanie podstawowych zalet i wad poszczególnych typów strukturalnych oraz warunków ich stosowania stanowi dla przedstawicieli kadry kierowniczej przedsiębiorstw cenną wskazówkę pomocną w tworzeniu specyficznych

---

<sup>1</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich Technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095, s. 212.

rozwiązań organizacyjnych dla ich firm, które będą najlepiej dopasowane do ich potrzeb, zasobów i otoczenia, w jakim funkcjonują.

### **Najważniejsze typologie struktur organizacyjnych i kryteria w nich wykorzystywane**

- Ze względu na *rozpiętość kierowania i liczbę szczebli zarządzania* wyróżnia się struktury: *smukłe i płaskie*.
- Ze względu na *stopień nowoczesności* wyróżnia się struktury<sup>2</sup>:
  - *klasyczne*, to jest stworzone w początkowym okresie rozwoju nauki i zarządzania, a wśród nich, biorąc pod uwagę rodzaj więzi organizacyjnych, wyróżnia się struktury: liniową, funkcjonalną i liniowo-sztabową;
  - *podstawowe*, czyli ukształtowane w okresie rozwoju nauk o zarządzaniu, a zdolność do dostosowywania się do zmiennego otoczenia pozwala wyodrębnić wśród nich następujące struktury: dywizjonalną, zadaniową (projektową), macierzową i hybrydową (mieszaną);
  - *nowoczesne*, to jest rozwijane w teorii i praktyce zarządzania w ostatnich latach, do których można zaliczyć struktury: procesową, sieciową, wirtualną, fraktalną i inne.
- *Stopień zbliżenia do mechanistycznego lub organicznego modelu zarządzania* jako kryterium umożliwia podzielenie struktur na<sup>3</sup>: *hierarchiczne* (liniową, funkcjonalną, liniowo-sztabową), *pośrednie* (dywizjonalną, macierzową), *organiczne* (zadaniową, sieciową).
- Ze względu na *podział zadań* wyróżnia się struktury: *typu U (unitary)*, *typu M (multidivisional)*, *typu H (holding)*.
- Biorąc pod uwagę *stopień zróżnicowania części organizacji* struktury dzieli się na<sup>4</sup>: *proste i złożone*.
- Ze względu na *konfigurację strukturalną* wyodrębnia się: *strukturę prostą, biurokrację maszynową, biurokrację profesjonalną, strukturę dywizjonalną, adhockrację, strukturę misyjną i strukturę polityczną*.
- *Cechy struktury organizacyjnej i czynniki strukturotwórcze* umożliwiają zaklasyfikowanie struktur do jednego z typów: A, B, C lub D.

*Spiętrzenie kierowania*, to jest liczba szczebli zarządzania występujących w danym ciągu hierarchicznym, oraz *rozpiętość kierowania* pozwalają wyróżnić struktury *smukłe i płaskie*.

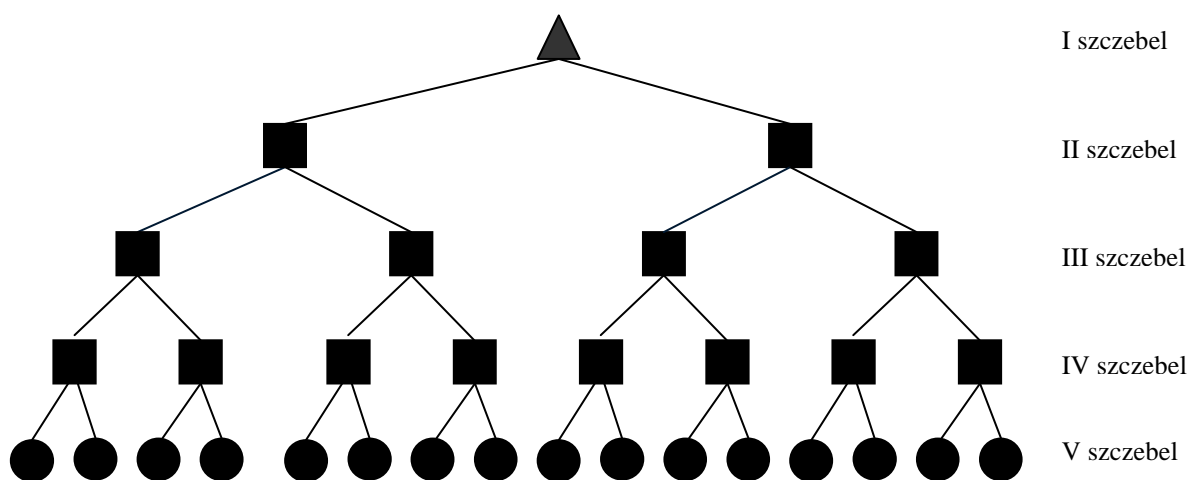
<sup>2</sup> A. Nalepka, A. Kozina, *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 86–87.

<sup>3</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 147.

<sup>4</sup> H. Fołtyn, *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Key Text, Warszawa 2007, s. 132.

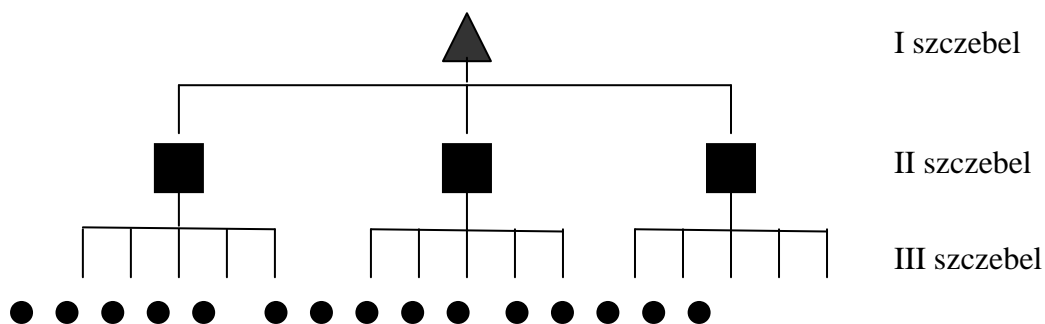
*Struktura smukła* charakteryzuje się dużym spiętrzeniem, czyli stosunkowo dużą liczbą szczebli zarządzania, i małą rozpiętością kierowania. *Strukturę płaską* cechuje niewielka liczba szczebli zarządzania i duża rozpiętość kierowania.

*Struktura smukła* umożliwia częsty kontakt kierowników z podwładnymi oraz zapewnia łatwość monitorowania ich pracy, dlatego też spotyka się ją w tych organizacjach, gdzie zachodzi potrzeba silnego nadzoru, na przykład w administracji publicznej, jednostkach zmilitaryzowanych czy instytucjach sektora finansowego. Schemat struktury smukłej przedstawiono na ilustracji 9.1.



**Ilustracja 9.1.** Przykład struktury smukłej pięcioszczeblowej

*Struktura płaska* zapewnia przybliżenie naczelnego kierownictwa do wykonawców i klientów, jest tańsza ze względu na mniejszą liczbę kierowników i skrócenie dróg przepływu informacji, wykazuje również większą elastyczność, co sprzyja integracji i kooperacji w przedsiębiorstwie. Struktury tego typu spotyka się coraz częściej w różnego rodzaju przedsiębiorstwach, które dążąc do obniżenia kosztów, eliminują zbędne szczeble zarządzania. Schemat struktury płaskiej ukazano na ilustracji 9.2.



**Ilustracja 9.2.** Przykład struktury płaskiej trzyszczeblowej

Zarówno struktury smukłe, jak i płaskie mają swoje zalety i wady. Ich syntetyczne zestawienie zawarto w tabeli 9.1.

**Dalszy ciąg publikacji**

**A. Zakrzewska-Bielawska, Typy struktur organizacyjnych, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 288-323**