**Struktura organizacyjna** - sposób formalnej organizacji firmy, zestaw elementów (komórek organizacyjnych: stanowisk, działów, części wyodrębnionych przez samą firmę) i powiązań między nimi (przepływów informacji, formalnych podziałów obowiązków, przynależności itp.).

Typologia struktur:

* ze względu na spiętrzenie i rozpiętość kierowania
  + **struktury płaskie** - małe spiętrzenie kierowania, mała liczba szczebli kierowania przy stosunkowo dużej rozpiętości kierowania
  + **struktury smukłe** - duże spiętrzenie kierowania, duża liczba szczebli kierowania przy stosunkowo małej rozpiętości kierowania

*Z punktu widzenia efektywności zarządzania lepsze są struktury płaskie*

Zalety i wady struktur płaskich i smukłych

| Struktury płaskie | Struktury płaskie | Struktury smukłe | struktury smukłe |
| --- | --- | --- | --- |
| Zalety | Wady | Zalety | Wady |
| Krótsz drogi i czas przepływu informacji w kierunku pionowym  Mniejsze zniekształcenie przekazywanych informacji  Większa podatność na innowacje emitowane na szczeblach niższych  Lepsze warunki do wyzwalania inicjatywy oddolnej  Pełniejsze wykorzystanie możliwości kierowników  Niższe koszty utrzymania kadry kierowniczej  Łatwiejsza koordynacja pionowa  Lepsze warunki do decentralizowania decyzji  Sprzyja bardziej globalnemu postrzeganiu działalności gospodarczej | Trudność w koordynacji poziomej poziomej (nawet w ramach jednej komórki organizacyjnej)  Brak większych rezerw kadry kierowniczej (ze względu na pełne wykorzystanie kierowników), mniejsza elastyczność w ustalaniu nietypowych zadań kierowniczych i terminów ich realizacji  Konieczność dokładnej regulacji zastępstw aktywnych i pasywnych  Mniejsze możliwości wykorzystania awansów pionowych jako elementu motywacji | Łatwiejsza koordynacja współdziałania niewielu pracowników w ramach jednej komórki organizacyjnej    Występowanie pewnych rezerw kierowniczych, co zwiększa się elastyczność ustalania nietypowych zadań kierowniczych i terminów ich realizacji  Większe możliwości wykorzystania awansów pionowych jako elementu motywacji  Łatwiejsza koordynacja pozioma na poszczególnych szczeblach zarządzania | Dłuższe drogi i czas przepływu informacji w kierunku pionowym  Większe zniekształcenie przekazywanych informacji w kierunku pionowym  Mniejsze możliwości “przebicia” innowacji emitowanych na niższych szczeblach i wymagających akceptacji na szczeblu wyższych  Mniejsze możliwości wyzwalania inicjatywy podwładnych i kształtowania ich samodzielności  Niepełne wykorzystanie kierowników (rozpiętość rzeczywista kierowania mniejsza od potencjalnej)  Wyższe koszty utrzymania kierowników  Trudności koordynacji współdziałania licznych jednostek organizacyjnych  Sprzyja nadmiernej centralizacji decyzji |

* ze względu na dominujące kryteria wyodrębnienia podstawowych układów organizacyjnych instytucji
  + **funkcjonalne** - wynikające z podobieństwa czynności, zadań bądź stosowanych metod pracy. Cechy: wyodrębnienie podstawowych jednostek organizacyjnych na podstawie podobieństwa realizowanych funkcji, racjonalizacja działalności w obrębie poszczególnych pionów organizacyjnych, rozwiązywanie problemów koordynacyjnych i integracyjnych przez wyodrębnienie kolejnych faz działalności
  + **obiektowe** - wynikające z podobieństwa i specyfiki przedmiotu działalności, którym może być asortyment produkcji bądź usług, grupa wyrobów czy grupa klientów. Cechy: ukierunkowania na specyficzny obiekt (wyrób/klient), izomorficzność (różnorodzajowość) struktury względem otoczenia, redukcja powiązań poziomych (większe możliwości decentralizacji decyzji oraz motywowania i kontroli), prócz podsystemów obiektowych występują także centralne komórki regulacyjne, wyższy stopień zdolności do absorpcji zakłóceń zewnętrznych, koncentracja kierownictwa na problemach długofalowych i strategicznych
  + **regionalne** (przestrzenne) - wynikające ze specyfiki usytuowania przestrzennego wyodrębnionych jednostek organizacyjnych. Cechy: zinstytucjonalizowana strategia organizacyjna z wyraźnym priorytetem integracji rynkowej, podsystemy regionalne posiadają własną strukturę, podsystemy regionalne są względnie autonomiczne (szeroki zakres uprawnień decyzyjnych), szczelny system zabezpieczeń przed zakłóceniami zewnętrznymi
* ze względu na liczbę dominujących kryteriów strukturyzacji:
  + **struktury macierzowe** (dwuwymiarowe) - dwa dominujące kryteria
  + **struktury tenzorowe** (trzy- i więcejwymiarowe) - zasadzają się na większej liczbie dominujących i równorzędnych kryteriów strukturyzacji, w razie wykorzystania trzech dominujących kryteriów (np. funkcjonalnego, obiektowego, regionalnego) strukturyzacji powstaje struktura trójwymiarowa, synoptycznie przypominająca “kostkę”

**Wymiary struktur (cechy struktury organizacyjnej)**:

1. hierarchia organizacyjna - rozpiętość i spiętrzenie kierowania
2. dominujące więzi organizacyjne
3. liczba oraz rodzaje dominujących kryteriów wyodrębnienia podstawowych jednostek organizacyjnych

**Budowa modelu struktury organizacyjnej:** W praktyce organizatorskiej i piśmiennictwie fachowym rozróżnia się w projektowaniu struktur organizacyjnych podejścia tzw. “odgórne” i “oddolne”

**W podejściu oddolnym** punktem wyjścia modelowania struktury organizacyjnej jest kompleksowa i szczegółowa wizja zadań realizowanych przez przedsiębiorstwo. To na tle ustalonych zadań projektuje się relacje organizacyjne i określa podstawowe reguły organizacyjne.

**Podejście oddolne** uznaje się za bardziej poprawne z merytorycznego punktu widzenia i lepiej odpowiadające istocie struktury organizacyjnej. Obejmuje trzy fazy (1) **dzielenia** - dezagregacji zadań, czyli podział pewnej wielkości na części, które w oparciu o pewne kryteria można połączyć w nowe całości, (2) **łączenia** - wyodrębnienia i agregacji stanowisk oraz jednostek organizacyjnych i (3) **formalizacj**i ustaleń organizacyjnych.