

# Pojęcie i istota struktury organizacyjnej

<https://doi.org/10.33141/po.2004.03.02>

Artur Piotrowicz

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (770), 2004, ss. 14-17

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Definiowanie struktury organizacyjnej

**S**truktura organizacyjna jest w literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania definiowana na wiele różnych sposobów, z czym wiąże się brak jednoznacznej interpretacji tego pojęcia. Analiza najczęściej spotykanych definicji struktury organizacyjnej pozwala stwierdzić, że ich konstrukcja oparta jest na dwóch podstawowych komponentach:

- elementach określonej całości i ich układzie (zespoleniu),
- relacjach (stosunkach, sprzężeniach) między tymi elementami.

Różnice między sposobami definiowania struktury organizacyjnej dotyczą statusu wymienionych komponentów, to znaczy tego, czy oba komponenty traktowane są równorzędnie, czy relacjom nadaje się dominujące znaczenie w stosunku do elementów, czy też dominujące znaczenie, przy konstruowaniu definicji, przypisywane jest elementom. Na tej podstawie można wyróżnić trzy typy definicji:

- typ I – definicje kładące akcent na elementy pewnej całości i ich układ,
- typ II – definicje kładące akcent na relacje zachodzące między elementami określonej całości,
- typ III – definicje akcentujące zarazem układ elementów pewnej całości i relacje zachodzące między tymi elementami.

Przykłady poszczególnych typów definicji struktury organizacyjnej przedstawia tabela 1.

Różnorodność spotykanych w literaturze definicji, ich niejednoznaczność i nieostrość, wynika przede wszystkim z odmienności założeń i postaw badawczych przyjmowanych przez autorów podejmujących próby sprecyzowania definicji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa<sup>1)</sup>.

Definicje trzeciego typu, uwzględniające układ elementów pewnej całości i ich wzajemne powiązania (relacje) stanowią przykład szerokiego (wszechstronnego) traktowania struktury organizacyjnej<sup>2)</sup>. Uwzględniając fakt, że układ elementów wywiera wpływ na relacje, z kolei relacje oddziałują na układ elementów struktury, definicje te obejmują swym zakresem obszar definicji należących do dwu poprzednich typów razem wziętych, traktujących wąsko strukturę organizacyjną. Jednocześnie akcentują one oba tak istotne dla struktury organizacyjnej wzajemnie powiązane komponenty.

## Sposoby ujęcia struktury organizacyjnej

**S**truktura organizacyjna istnieje w wymiarach przestrzeni i czasu, a uwzględnienie obu tych wymiarów daje obraz w pełni prawdziwy. Skupiając się na wymiarze czasu wyróżnia się statyczne i dynamiczne ujęcie struktury organizacyjnej. Ujęcie statyczne polega na abstrahowaniu od czasowego następstwa zdarzeń. Z tego punktu widzenia rozpatruje się na przykład przestrzenne rozmieszczenie elementów struktury organizacyjnej lub analizuje zależności (relacje) między poszczególnymi elementami. W ujęciu dynamicznym abstrahuje się od stosunków pozaczasowych. Uwaga ogniskuje się tu na procesach funkcjonowania i rozwoju (zmianach) struktury organizacyjnej.

Rozróżnienie ujęć: statycznego (struktura rzeczy) i dynamicznego (struktura zdarzeń – procesów) posiada wyłącznie metodologiczny charakter. Jest ono warunkowane niemożnością jednoczesnego badania i opisywania stanów oraz zmian struktury organizacyjnej, co pociąga za sobą konieczność jej rozpatrywania z dwóch punktów widzenia. W ujęciu statycznym metodologicznie odchodzi się od upływu czasu, a w ujęciu dynamicznym od tych komponentów struktury, które nie uczestniczą w określonym procesie zmian. Ujęcie statyczne uwzględniające „strukturę rzeczy” wskazuje na „anatomie” struktury organizacyjnej. Ujęcie dynamiczne rozpatrujące „strukturę zdarzeń – procesów” akcentuje „fizjologię” struktury organizacyjnej. Należy mieć zawsze na uwadze, iż są to ściśle ze sobą powiązane dwa aspekty tej samej struktury organizacyjnej.

## Zakresy struktury organizacyjnej

**R**ozważania dotyczące zakresów szeroko pojętej struktury organizacyjnej wiążą się ściśle z wyróżnieniem struktury formalnej stanowiącej przedmiot zainteresowania znacznej części badaczy. Zagadnienia związane z wyróżnieniem formalnej struktury organizacyjnej są szczególnie ważne dla właściwego zrozumienia jej istoty. Wiele uwagi temu problemowi poświęcił J. Zieleniewski<sup>3)</sup> wskazując na zakresy, w których formalna struktura organizacyjna, widziana statycznie i dynamicznie, może się różnić od struktury rzeczywistej. Są to w strukturze ujmowanej statycznie: sprzężenia służbowe, funkcjonal-

ne, techniczne i informacyjne, rozpiętość i zasięg kierowania, a w związku z tym także liczba szczebli hierarchicznych, skład osobowy podwładnych poszczególnych kierowników, osoby przełożonych poszczególnych podwładnych. W strukturze ujmowanej dynamicznie wchodzi w grę: działania ludzi wyrażające się w przebiegach organizacyjnych, ewentualne istnienie grup „nieformalnych”, cele tych grup i osoby ich przywódców<sup>4</sup>.

Ze względu na zakres struktury organizacyjnej wyróżniamy<sup>5</sup>:

- strukturę formalną – określony system znaków, w którym ujęto układ elementów i relacje między nimi;
- strukturę nieformalną – układ elementów i relacje odchylające się od struktury formalnej;
- strukturę niesformalizowaną – układ elementów i relacje świadomie pozostawiane w procesie formalizacji poza strukturą formalną;
- strukturę pozaformalną – układ elementów i relacje, które obejmują wszelkie zachowania nieindywidualne i grupowe wynikające z niezgodności lub niepełnej zgodności celów indywidualnych i grupowych z celami struktury formalnej;

- strukturę nierzeczywistą – elementy i relacje formalnie ustalone, ale w rzeczywistości nie przestrzegane;

- strukturę rzeczywistą składającą się z funkcjonalnej części struktury formalnej, struktury nieformalnej i struktury niesformalizowanej – układ elementów i relacje, które przeważają (rzeczywiście występują);

- strukturę świadomą (część struktury nieformalnej wraz z całą strukturą formalną) – układ elementów i relacje między nimi, które są objęte świadomością przynajmniej niektórych członków rozpatrywanej jednostki organizacyjnej lub rozpatrywanej grupy osób stojących poza tą jednostką;

- strukturę nieświadomą – układ elementów i relacje między nimi, które pozostają poza świadomością członków organizacji i osób z zewnątrz.

Zakresy struktury organizacyjnej przedstawia rysunek 1.

W świetle powyższych rozważań należy przyjąć, że formalna struktura przedsiębiorstwa wyraża taki sposób uporządkowania jego elementów i relacji między tymi elementami, który jest ujęty w system znaków, reguł, zasad zawartych w dokumentach organizacyjnych.

**Tab. 1. Typy definicji struktury organizacyjnej**

Typ	Wybrane definicje struktury organizacyjnej
TYP I	<b>Encyklopedia Organizacji i Zarządzania:</b> „[...] układ stanowisk pracy, komórek organizacyjnych, pionów organizacyjnych i ewentualnych większych elementów wraz z ustalonymi między nimi różnego typu powiązaniem”; <b>M. Przybyła:</b> „[...] sposób zespolenia składników w całość uwzględniający wspólny cel i warunki otoczenia”; <b>R.W. Griffin:</b> „[...] zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji, wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań”.
TYP II	<b>Słownik Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa:</b> „[...] ogół relacji organizacyjnych (np.: podporządkowania, współdziałania, informowania) zachodzących między elementami danej organizacji”; <b>STRATEGOR:</b> „[...] całość funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełnić oraz zasady współpracy pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji”; <b>H. Bieniok i J. Rokita:</b> „[...] sieć sprzężeń, tj. powiązań pomiędzy jego elementami oraz wejściami i wyjściami”; <b>J. Zieleniewski:</b> „[...] ogół takich stosunków między częściami zorganizowanej całości oraz między nimi a całością, które mają znaczenie ze względu na jej organizację”; <b>T. Pszczołowski:</b> „[...] zbiór określonych relacji zachodzących pomiędzy elementami przedmiotu złożonego (systemu) nie uwzględniający jakości owych elementów, tzn. bez względu na to, czym są owe elementy”; <b>W. Jermakowicz:</b> „[...] wzajemny stosunek do siebie skończonej liczby elemento-części (stanowisk, komórek, działów itd.) wzajemnie ze sobą zintegrowanych i powiązanych zarówno w układzie pionowym, jak i poziomym”; <b>L. Krzyżanowski:</b> „[...] ogół branych pod uwagę w badaniu relacji określonych na zbiorze elementów tego przedmiotu”.
TYP III	<b>J. Kurnal:</b> „[...] rodzaje części organizacyjnych (rzeczowych, czasowych, przestrzennych) i sposoby ich wzajemnych powiązań w ramach danej całości organizacyjnej”; <b>J.A.F. Stoner i Ch. Wankel:</b> „[...] układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa”; <b>S. Sudół:</b> „[...] podział przedsiębiorstwa na odpowiednio mniejsze części (piony, komórki) wraz z ustaleniem ich zadań, kompetencji i odpowiedzialności oraz ustaleniem stosunków i powiązań między nimi”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, praca zbiorowa pod redakcją L. PASIECZNEGO, PWE, Warszawa 1981, s. 499; *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, red. R. KRUPSKI, M. PRZYBYŁA, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 14; R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 330; *Słownik Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa*, red. S. BICZYŃSKI, B. MIEDZIŃSKI, PWE, Warszawa 1991, s. 164; *STRATEGOR. Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 281; H. BIENIOK, J. ROKITA, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 1980, s. 12; J. ZIELENIIEWSKI, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1972, ss. 270 i 276; T. PSZCZOŁOWSKI, *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 233; W. JERMAKOWICZ, *Struktury organizacyjne a efektywność organizacji kreatywnych, adaptacyjnych i produkcyjnych*, Instytut Nauk Ekonomiczno-Społecznych Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1979, s. 11; L. KRZYŻANOWSKI, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN Warszawa 1994, s. 123; *Teoria organizacji i zarządzania*, red. J. KURNAL, PWE, Warszawa 1981, s. 126; J.A.F. STONER, Ch. WANKEL, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 208; S. SUDOŁ, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 1999, s. 175.

struktura całkowita			zakres pozastrukturalny
struktura formalna	struktura nieformalna	struktura niesformalizowana	struktura pozaformalna
struktura nierzeczywista	struktura rzeczywista		
struktura świadoma	struktura nieświadoma		

**Rys. 1. Stosunki między zakresami struktury organizacyjnej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 437 oraz M. BIELSKI, *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa 1973, s. 37.

Do istotnych przymiotów tak zdefiniowanej formalnej struktury organizacyjnej należą<sup>6)</sup>:

- **celowość** – struktura formalna orientuje działania ludzi na osiąganie wspólnych celów i jednocześnie zabezpiecza racjonalność procesów, które temu towarzyszą;
- **akceptowalność** – formalne rozwiązanie strukturalne jest oficjalne, tzn. autoryzowane przez kierownictwo;
- **względna trwałość** – struktura formalna spełnia rolę stabilizatora w dłuższym przedziale czasu, co zakłada pewien stopień trwałości;
- **względna bezosobowość** – pozostaje w ścisłym związku z „trwałością” struktury formalnej i oznacza, że podstawą kontaktów formalnych w przedsiębiorstwie jest treść zadań i funkcji.

**Tab. 2. Funkcje struktury organizacyjnej w ujęciu poszczególnych autorów**

Autor	Funkcje struktury organizacyjnej
H. Bieniok, J. Rokita	Transformowanie celów globalnych na cele cząstkowe zapewniające osiągnięcie celów całości oraz warunki realizacji celów poszczególnych części składowych.
K. Mreła	Minimalizowanie dowolności i nieprzewidywalności zachowań organizacyjnych poprzez: <ul style="list-style-type: none"> <li>● strukturalizację elementów, to jest zredukowanie złożoności organizacji rozumianej jako podział jej uczestników na grupy, kategorie i określenie przypadającego każdemu uczestnikowi organizacji miejsca w podziale władzy, podziale pracy, zadań i obowiązków;</li> <li>● strukturalizację działań, to jest wyznaczenie ogólnych ram zachowania się w organizacji rozumianej jako zinstytucjonalizowanie norm postępowania względem siebie jednostek i zespołów ludzi zajmujących odmienne pozycje i pełniących różne role organizacyjne.</li> </ul>
M. Przybyła oraz A. Nalepka	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zapewnianie zgodności zachowań składników przedsiębiorstwa z jego celami oraz wymogami otoczenia.</li> <li>● Scalanie składników przedsiębiorstwa w integralną całość, co powinno prowadzić do internalizacji celów pracowniczych z celami organizacji.</li> <li>● Zapewnianie równowagi zapobiegająca destrukcji organizacji poprzez: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ włączenie do organizacji składników niezbędnych,</li> <li>✓ eliminowanie składników zbędnych,</li> <li>✓ zastąpienie zużytych składników nowymi,</li> <li>✓ utrzymanie składników w pełnej sprawności.</li> </ul> </li> <li>● Zapewnienie synchronizacji realizowanych w organizacji procesów.</li> <li>● Zmniejszanie niepewności probabilistycznego charakteru organizacji, która jest następstwem zmienności warunków jej funkcjonowania.</li> <li>● Wiązanie organizacji z jej otoczeniem, doprowadzając do szeroko rozumianej wymiany.</li> <li>● Doprowadzanie do adaptacji organizacji z otoczeniem poprzez: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ adaptację bierną – przystosowanie się organizacji do otoczenia,</li> <li>✓ adaptację czynną – przystosowanie otoczenia do potrzeb organizacji.</li> </ul> </li> </ul>
A. Stabryła, J. Trzcieniecki	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Klasyfikowanie celów i funkcji systemu wytwórczego.</li> <li>● Porządkowanie składników systemu wytwórczego i tworzenie stanowisk organizacyjnych.</li> <li>● Grupowanie stanowisk w jednostki organizacyjne.</li> <li>● Kształtowanie zależności funkcjonalnych.</li> <li>● Kształtowanie zależności hierarchicznych i tworzenie członów kierowniczych.</li> <li>● Rozmieszczanie uprawnień decyzyjnych i dokonywanie podziału zakresu odpowiedzialności w systemie wytwórczym.</li> <li>● Normalizacja budowy systemu wytwórczego.</li> </ul>
W. Wudarzewski	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Porządkowanie (regulaminu) złożonych procesów zachodzących w organizacji, nadawanie im określonego kształtu (formy) oraz zmniejszanie ich nieokreśloności i dowolności.</li> <li>● Integrowanie procesów zachodzących w organizacji, łączenie ich w całość w świetle celów końcowych.</li> <li>● Stabilizacja zintegrowanych procesów zachodzących w organizacji.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. BIENIOK, J. ROKITA, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 33; K. MREŁA, *Struktura organizacyjna. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 36; R. KRUPSKI, M. PRZYBYŁA, *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 15; A. NALEPKA, *Struktura organizacyjna*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia Antykwa s.c. Kraków 2001, s. 25; A. STABRYŁA, J. TRZCIENIECKI, *Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988, s. 26; W. WUDARZEWSKI, *Funkcje i cechy formalnej struktury organizacyjnej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 1987, s. 59.

## Funkcje struktury organizacyjnej

**P**recyzując pojęcie struktury organizacyjnej większość autorów wymienia spełnione przez nią funkcje. Zróżnicowanie poglądów na temat funkcji spełnionych przez strukturę organizacyjną, podobnie jak w przypadku jej definiowania, wynika z odmiennych preferencji badawczych poszczególnych autorów. Wybrane poglądy na problematykę funkcji struktury organizacyjnej zestawia tabela 2.

Przedstawione w tabeli 2 klasyfikacje funkcji struktury organizacyjnej stanowią odzwierciedlenie obszarów zainteresowań poszczególnych autorów. Jak wynika z analizy poglądów badaczy, struktura organizacyjna spełnia wiele istotnych funkcji niezbędnych do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## Wymiary struktury organizacyjnej

**S**truktura organizacyjna może być rozpatrywana na dwa sposoby:

- jako jedna zmienna, jednolita konstrukcja teoretyczna, w której zespół cech składających się na treść pojęcia struktury traktowany jest łącznie (podejście jednowymiarowe);
- jako zbiór zmiennych, złożona konstrukcja teoretyczna, w której zespół cech składających się na treść pojęcia „struktura” ujmowany jest rozdzielnie umożliwiając rozpatrywanie struktury pod wieloma względami jednocześnie (podejście wielowymiarowe).

W orientacji jednowymiarowej mamy do czynienia ze znacznym stopniem uogólnienia. Badacze zajmują się strukturą organizacyjną, typami struktur w ogólności, nie wnikając w zależności zachodzące między cechami oznaczającymi samo pojęcie struktury. Orientacja wielowymiarowa uwzględnia wielość kryteriów, ze względu na które można rozpatrywać strukturę organizacyjną. Pozwala to na szczegółowe postrzeganie zagadnienia. Różnorodne znaczenia pojęcia „struktura organizacyjna” sformułowane na podstawie wielu kryteriów traktowane są jako wymiary (cechy charakteryzujące)<sup>7)</sup>.

Podstawowa różnica między podejściem jednowymiarowym i wielowymiarowym polega na odejściu od założenia jednolitego charakteru pojęcia „struktura organizacyjna” oraz na możliwości porównywania różnych struktur na podstawie wielu cech charakteryzujących<sup>8)</sup>.

dr Artur Piotrowicz

Katedra Stosunków Międzynarodowych UMK  
w Toruniu

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> A. Nalepka (A. NALEPKA, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 128–130) wyróżnia w dziedzinie struktur organizacyjnych dwa zasadnicze nurty badawcze: ● poznawczo-teoretyczny podejmowany przez teoretyków, ● pragmatyczno-usprawniający podejmowany przez praktyków.
- <sup>2)</sup> Należy zauważyć, iż przyjęcie tak sformułowanej definicji struktury organizacyjnej implikuje zarzut zbieżności z przyjmowaną dość powszechnie definicją systemu. Zarzut ten, nie bez pewnych racji, staje się często powodem wskazywania na „relacje” jako komponent definicji struktury organizacyjnej o dominującym znaczeniu w stosunku do „elementów”.
- <sup>3)</sup> J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 427–441.
- <sup>4)</sup> Tamże, s. 433.
- <sup>5)</sup> Porównaj: J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 427–441 oraz M. BIELSKI, *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE, Warszawa 1973, s. 29–50.
- <sup>6)</sup> W. WUDARZEWSKI, *Funkcje i cechy formalnej struktury organizacyjnej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, Wrocław 1987, s. 57–66.
- <sup>7)</sup> K. MREŁA, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 18–23.
- <sup>8)</sup> Pierwszym szeroko cytowanym wyspecyfikowaniem cech charakteryzujących dowolną strukturę organizacyjną była, będąca wynikiem wieloletnich badań, propozycja zespołu Uniwersytetu Aston w Birmingham (szkoła astońska), patrz: D.S. PUGH, D.J. HICKSON, C.R. HININGS, C. TURNER, *Demension of Organization Structure*, „Administrative Science Quarterly” June 1/1968. Badacze ci wytypowali następujące wymiary struktury organizacyjnej: standaryzacja, formalizacja, centralizacja, konfiguracja, specjalizacja.