

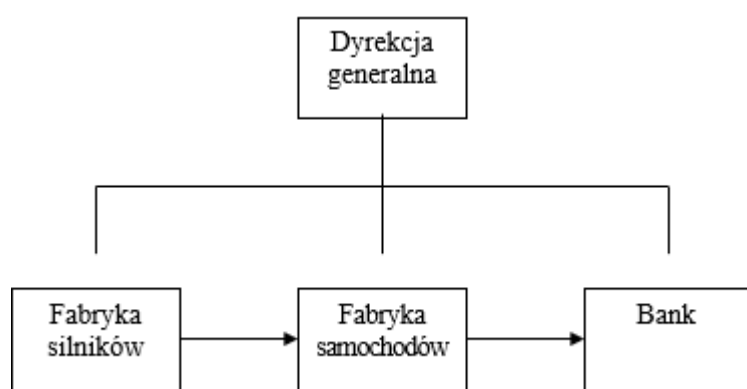
Struktury organizacyjnych systemów

W systemach dużych organizacji lub kilku ze sobą powiązanych występują najczęściej następujące struktury organizacyjne: dywizjonalna zwana również strukturą typu D, konglomeratorowa – typu H, funkcjonalna – typu U. W dużych organizacjach ten sposób powiązań jest stosowany dla poszczególnych pionów organizacyjnych, a więc pewnego zbioru pojedynczych komórek organizacyjnych[1].

Struktura dywizjonalna jest uważana za jedną z najbardziej racjonalnych. Jest ona słabo zintegrowana, posiadająca samodzielne jednostki połączone wspólnym kierownictwem (rys. 2).

W formie dywizjonalnej dużą rolę odgrywa kierownictwo poszczególnych oddziałów (dywizji), a koordynację działania organizacji jako całości osiąga się przez normowanie wyników, jakie mają uzyskać poszczególne oddziały.

Rysunek 2. Przykład struktury dywizjonalnej



Źródło: J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 1999, s. 136.

Zaletami struktury dywizjonalnej są:

- elastyczność i szybkość reakcji wobec zmian zachodzących

w otoczeniu;

- łatwość porównywania wyników ekonomicznych poszczególnych dywizji;
- możliwość wprowadzenia zarządzania przez cele i mobilizacja kadry kierowniczej poszczególnych jednostek;
- wytypowanie dywizji jako samodzielne centra decyzyjne i centra odpowiedzialności.

Z kolei wadami struktury dywizjonalnej są:

- ograniczone możliwości wykorzystania efektów skali działania;
- trudności z przepływem kompetencji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi;
- lekceważenie ogólnych celów całego systemu.

Podział organizacji na jednostki organizacyjne, pozwala jasno określić odpowiedzialność za wyniki ekonomiczne poszczególnych części. Wydzielenie dywizji umożliwia także skuteczne zarządzanie całym układem organizacyjnym. Dywizje są pomocne w dostosowaniu się do potrzeb i rozwoju rynku. Każda z dywizji jest jednostką samodzielną z własną polityką kadrową i infrastrukturą. Efektywność struktury dywizjonalnej zależy w dużym stopniu od kwalifikacji kierowników dywizji jak i od właściwego systemu kontroli nad dywizjami.

Struktura dywizjonalna ma zastosowanie w organizacjach o wielkich rozmiarach i dość zaawansowanego wieku, w których jest znaczne zróżnicowanie produktów i rynków. Wiele organizacji przemysłowych, usługowych, handlowych i innych o szerokim zasięgu posiada strukturę dywizjonalną, m.in. takie znane firmy jak: IBM, PepsiCo.

Podstawy teoretyczne struktury funkcjonalnej typu U (uniwersalna) są oparte na omówionej już strukturze funkcjonalnej. Struktura ta określana jest mianem struktury typu U od *unitary structure* (struktura unitarna, jednolita, spójna, uniwersalna). W tym rozwiązaniu poszczególne piony są

tworzone w wydziałach funkcjonalnych, np. gospodarki zasobami kadrowymi, marketingu, logistyki, produkcji. Jest tu zachowana jednolitość rozkazywania. Funkcję koordynatora pełni najczęściej menedżer naczelny, np. dyrektor generalny lub wyznaczona przez niego osoba. Funkcjonalne zorganizowanie oznacza przede wszystkim poziome podzielenie zintegrowanego procesu na wyspecjalizowane jednostki operacyjne, które są jednorodne w zakresie realizacji w swoich umiejętnościach.

W strukturze tej pionowy funkcjonalne nie mogą istnieć samodzielnie, muszą ze sobą współpracować. Jednak coraz częściej organizacje współdziałają nie z pionem w swojej macierzystej organizacji, lecz z wyspecjalizowanymi oddzielnymi organizacjami, np. w zakresie obsługi prawnej, prowadzenia finansów, organizacji wypoczynku, obsługi medycznej.

Struktura konglomeratowa typu H (holdnig) jest to struktura organizacyjna składająca się z wielu nie powiązanych ze sobą jednostek. Po raz pierwszy zastosowano ją w organizacjach holdingowych. Jest oparta w sposób luźny na grupowaniu stanowisk pracy według wyrobów. Każda samodzielna organizacja w holdingu (lub pion) jest kierowana przez dyrektora ocenianego za wyniki ekonomiczne podległej mu organizacji lub pionu. Każdy dyrektor działa niezależnie od pozostałych. Przykładowo, jedna organizacja zajmuje się produkcją samochodów, a druga jest z nią powiązana bankiem, trzecia – to stocznia okrętowa itd. Struktura ta – ma swoich przeciwników, którzy uważają, że organizacje, które przyjęły tę strukturę, osiągają słabe lub średnie wyniki finansowe. Ponadto zarządzanie taką strukturą jest złożone[\[2\]](#).

[\[1\]](#) J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 1999, s. 135.

[\[2\]](#) J. Kisielnicki, op. cit., s. 136.

potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.