

Szervezeti típusok, szervezeti modellek

A szervezeti típusokról sok leírás született, ezek kiindulópontja:

1. **Weber-féle bürokratikus modell** (klasszikus felfogás): felülről lefelé szerveződőnek fogja fel a szervezetet, amelyben működők egy része, a vezetők tűzik ki a célokat, megvalósításukért felelősek, s a "tömeg" megpróbál ezekhez alkalmazkodni; ennek alapja:
 - a. politikai törvényesség: egy felsőbb hatalmat kell feltételezni, ami ezt létrehozza, s hatalmuk egy részének átadásával legitimálják annak működését, ez a hatalom delegálása
 - b. gépkonceptió: a jól működő szervezet egy gép, amelynek fogaskerekei összeilleszkednek; úgy kell felépíteni egy szervezetet, hogy az illeszkedés létrejöhön
 - jól kell definiálni az alapegységek feladatköreit, hogy mindenki tudja, mi a dolga (markánsan kell meghatározni, mert akkor könnyű ellenőrizni is);
 - ezáltal ki lehet alakítani egy jó szelekcións rendszert: csak az odailleső embert kell alkalmazni, ki kell őket képezni az adott feladatra
 - gondoskodni kell a szervezetben az emberek szabályos viselkedésének módjáról
 - szabványosítás: minél inkább felosztani a feladatokat részfeladatokra, külön szervezeteket létrehozni ezekre, ennek van egy optimális határa (szakbarbárok jöhetnek létre, akik nem tudnak egymással kooperálni - a szervezetfejlesztési programok ezt csökkenthetik)
 - mindezek által hatékony lesz a működés

Weber ennek alapján alakította ki a bürokratikus szervezet modelljét, vagyis kidolgozta az irányítás egyfajta szervezeti modelljét, a modell háttérében a gazdasági emberkép áll:

- a feladatok specializálása
- a szerepek sztenderdizálása
- szabályok, eljárások kidolgozása
- kooperáció biztosítása
- döntéshozatali rendszer létrehozása, ami centralizált
- a szerepek megfelelő elosztása

Pszichológiai és szociológiai tényezők felfedése: módosítani kell az ember, illetve a szervezettelő fogást, így születtek meg más szervezeti modellek.

2. **Szociotechnikai modell:** másfajta gondolkodást mutat a szervezetről. A szervezet nem ilyen egyszerű, hanem két alrendszerből épül fel:

- a. a feladathoz kapcsolódó technológiából
- b. a szervezethez kapcsolódó társadalmi rendszerből

Mindkettő meghatározó a szervezet szempontjából, ezek egységet képeznek. Weber a szervezet belső kapcsolatrendszerével nem számolt, zárt rendszernek fogja fel a szervezetet: olyan egység, amelynek csak a belső viszonyai fontosak, s nem foglalkozik azzal, hogy minden szervezet kapcsolatban áll más szervezetekkel, a környezettel, s ez befolyásolja a belső működést.

Ezzel szemben a nyílt rendszerű felfogás szerint a szervezetet különböző hatások érik, ezt magáévá teszi, feldolgozza, bizonyos végterméket kibocsájt a környezetbe, így állandó kapcsolatban vannak, állandó interakció van. A szervezetben dolgozók elvárásai, érdekei is szerepet játszanak, befolyásolják a környezettel való kapcsolatot. Különböző modellek születtek a nyílt szervezettel kapcsolatban a belső működésre vonatkozóan:

3. **Likert-féle szervezetcsoportfelfogás:** “lapos modell” – egyfajta korrekciós irány a Weber-modellre. Átfedő csoport-modellnek is nevezhető. Két szempontból bővíti az előző modelleket:

- a. a csoportok egymásba fonódó rendszerének képzeletben a szervezetet, ahol a vezető a csoportok kooperációt biztosítja. A szervezet ugyan hierarchizálódik, de ezek átfedik egymást; metszet: mindkét csoport tagjai. A vezető hatalma attól függ, hogy mennyire engedi magát befolyásolni a beosztottjai által (a pszichológiai hatalom attól függ, hogy mennyire engedi magát befolyásoltatni, ha nem enged, csökken az interakció). Ez a modell egyesíti a szociotechnikai modellt és a nyíltrendszerű szervezetcsoportfelfogást. A szervezeti környezet: átfedő a viszonyok.
- b. a szervezetnek a belső működése is más, nagyobb a hangsúly a bizalmon, az interakciókon, a kölcsönösségen; a kommunikáció kétirányú, kölcsönös, a döntéshozatal nem centralizált, hanem decentralizált; a célok megvalósításában mindenki résztvesz; ez a felfogás jellegzetesen pszichológiai

4. **A szervezet mátrix-modellje:** ez is a Weber-modellt fejleszti tovább. Alapja: a szervezeti működésben vertikális és horizontális irányt is elismer, ezeket együtt kezeli.

- a. hatalmi struktúra (vertikális): munkamegosztási elv az alapja

b. speciális feladatok megoldására irányul (horizontális): specializáció, amelynek veszélye is lehet, hiszen darabolja a szervezetet, de: vannak természetesen közös feladatok is; nem függ össze a hierarchiával, minden egységnél specializálódik valaki egy speciális feladatra
Ennek két célja van (mátrix-szerveződés):

1. kooperáció biztosítása
2. sajátos specializáció

A SZERVEZETEK FORMÁLIS STRUKTÚRÁJA

A szervezetek organigramja a szervezetek formális struktúráit ábrázolja, valamint a strukturális egységeket teszi láthatóvá. A szervezet formális struktúrái bizonyos szempontú kapcsolatrendszerben vannak egymással. A szervezeti cél nagyon fontos szerepet játszik a szervezet definiálásában. A feladatok elosztását és a szerepek hierarchiáját a formális struktúrák szankcionálják. Ezek többnyire koherens előírások és tervek együttese, amelyek különböző mértékben szabják meg, hogy mit kell tenni és hogyan kell elérni a célokat. A tagok aszerint játsszák a szerepüket, hogy miként fogják fel a feléjük irányuló elvárásokat, illetve hogyan definiálják helyüket, s nem pedig a megfogalmazott előírások alapján. Ha helyesen észlelik az előírásokat, de azok nem vezetnek az elvárt magatartáshoz, akkor a tagok nem rendelkeznek a megfelelő eszközökkel vagy motivációjuk nem elég erős. Az esetek többségében így a formális struktúrák érvényessége kétségbe vonható és korlátozott. A formális struktúrák csak hiányosan adnak számot a szervezetben lejátszódó folyamatokról e korlátozottság miatt, valamint a szervezetben ténylegesen elvégzett tevékenységek egy jelentős részére nem terjednek ki.

A szervezet anatómiája

A szervezet kézzelfogható elemei azok, amelyek külső megjelenését nyújtják egy adott pillanatban.

1. méret: legáltalánosabb, ha a tagok létszámát vesszük alapul; bizonyos szervezet határai erősen definiáltak, pl. ilyenek az egyenruhás szervezetek; ezzel szemben a fluid szervezetekben nehezen meghatározható a létszám
2. forma: ha sok a szervezet hierarchiaszintjeinek a száma (5-9), akkor “magas” (mélyen tagolt), ha kevés, akkor “lapos” (szélesen tagolt) a szervezet; ide kapcsolódik a szélességi tagolódás is: az egy feletttestől függő alárendeltek számát jelenti; irányítási és hatalmi

kapcsolatok az emberek között: a lapos szervezetben dupla létszámú ember felett lehet valakinek hatalma a magas szervezethez képest

3. osztályképzés vagy munkamegosztás: (munkamegosztáson egy nagyobb feladatkomplexum részfeladatokra bontását és e részfeladatok egyes szervezeti egységekhez való telepítését értjük. A munkamegosztás során különböző elvek szerint alakítják ki a szervezet egységeit, amelyeken belül további munkamegosztás révén újabb szervezeti részlegeket különítenek el.); ez mutatja a szervezeti tevékenységek felosztását a különböző elvek alapján létrehozott egységek között; ez a csoportképződés elvei alapján jöhet létre (hiszen tulajdonképpen alcsoportokról van szó): a. tevékenységi körök szerint (homogén szakmai csoportok létrejötte, pl. egy termelővállalat esetében: beszerzés, termelés, értékesítés, pénzügy, kutatás-fejlesztés), b. területi felosztás szerint (a feladatok földrajzi, illetve értékesítési területek szerint különülnek el), c. termék szerint (a szervezeten belül a termékek, anyagok, illetve vevők, mint homogén input- vagy output-csoportok szerint végzik a szervezeti egységek a feladataikat)
3. a. egydimenziós szervezet: amelyekben kizárólag az említett három elv egyike szerint történik az elsődleges munkamegosztás
3. b. két- és többdimenziós szervezet: ezekben a munkamegosztási elveket párhuzamosan alkalmazzák; kétdimenziós szervezet: mátrix-szervezet – két elv érvényesül szimultán (ezek kombinációja eltérő lehet); tenzor-szervezet: ritka, de előfordul, hogy mindhárom elvet egyidejűleg alkalmazzák (pl. multiknál)

A struktúrák operacionális aspektusai

1. *tevékenység-struktúra*: a szervezeti egységek között létrejövő kapcsolatot magyarázza: kinek mi a feladata, mit kell és lehet tennie. Alapvetően 3 dimenziója van:
 - a. specializáció: a tevékenységek lebontása szerepekre, különböző feladatokra; ez tulajdonképpen a munkamegosztást takarja a szervezeti célok elérése érdekében
 - b. standardizálás: a feladatok végrehajtását milyen mértékben szabályozzák és írják elő
 - c. formalizáció: a szerepkörök formalizálása, szabályozása; kifejezésre juttatja a szabályok, eljárások hivatalos jellegét

Kapcsolatuk: ha az egyik nagyobb hangsúlyt kap, a másik kettő szerepe is megnő. Ha a szervezet mérete nő, a tevékenységek sokszínűbbekké válnak, ez fokozott munkamegosztáshoz és standardizáláshoz, valamint formalizációhoz vezet.

2. *irányítási struktúra*: szabályozó szerepe van a szervezetek életében; azokat a mechanizmusokat működtetik, amelyek segítségével a különböző információk áramlanak. Olyan kritériumokat feltételez, amelyek alapján a kitűzött célok teljesítése értékelhető. A kritériumok ellenőrzést válthatnak ki azokból, akiknek a teljesítményét értékelik, ezt ki lehet küszöbölni azzal, ha bevonják a tagokat a célok és a kritériumok meghatározásába.

McGregor elmélete: kétféle irányítási struktúrát foglal magába az X és Y elmélete:

- a. X: az embereket kényszeríteni kell, hogy dolgozzanak, nem vállalnak felelősséget, s azt szeretik, ha megmondják, hogy mit, hogyan kell csinálni.
- b. Y: az embereket jutalmazni kell, nem pedig büntetni, hiszen az ember akkor hatékony, ha a szervezeti és az egyéni célok egybeesnek

MBO: management by objectives – különböző irányítási szisztémából jött létre: a különböző szinteken lévő emberek definiálják azt, hogy kinek mi a feladata, milyen határidővel és milyen szinten kell teljesíteni a feladatokat. Feltétlen szükséges a kölcsönös egyetértés a definiálásban: a vezetők és a beosztottak közösen határozzák meg a célokat (így nagyobb lesz az involváltság). Rögzítik a célokat, hogy mi jár a teljesítményért, valamint az ellenőrzés formáját is. Irányítani csak a jogosult irányíthat. A szervezet különböző pontjain levő személyeknek a döntési lehetőségei és kötelességei mások: nagy szervezetekben centralizáltak a hatalmi struktúrák, kompetitív szervezetben decentralizáltabbak.

Hatáskörmegosztás: a hatáskörök szervezeten belüli megosztása a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kialakítását jelenti. Kiemelt jelentőségű a döntési és utasítási hatásköröknek a felosztása a vállalatvezetés és az alárendelt hierarchikus szintek vezetői között. Ennek alapján beszélhetünk:

- a. egyvonalas szervezetről: az alárendelt egységek/személyek csak egy felsőbb szervezeti egységtől/személytől kaphatnak utasítást. Eszerint a függelmi, szakmai irányítás szervezeten belül nem különül el.
- b. többvonalas szervezetről: az alárendelt egységeket/személyeket két vagy több felsőbb szervezeti egység/személy is utasíthatja; ez a függelmi és a szakmai kapcsolatok részleges vagy teljes elkülönülését jelenti.

3. *kommunikációs struktúra*: meghatározza, hogy ki, kivel, milyen kommunikációs kapcsolatban lehet. A formális szervezeti modellnél irányított a kommunikáció. Az organigramban is látható a fel- és lefelé irányuló kommunikációs útvonal.

- a. lefelé: irányelvek, határozatok, döntések, utasítások (szóbeli, face to face, leiratok, stb.); mindig valakin keresztül jut el az információ a célegységekhez, -személyekhez (ez azonban sokszor a hitelesség rovására mehet)
- b. felfelé: gyakoribb a face to face és az írott kommunikáció, mint a telefonos (beszámolók a teljesítményről, a tevékenység állapotaira vonatkozóan, a szervezet tagjainak állapotáról, helyzetéről, stb.)
- *Landsberger*: laterális kommunikációs kapcsolat is van, amikor pl. két osztályvezető megbeszél valamit. A laterális kommunikáció lehet:
 - horizontális: információkérés vagy -csere
 - diagonális: a hierarchiális szintet is átvéli

Ez a kommunikáció elvileg sérti a szerveződési szabályokat, kihagynak vezetőket, ezt tolerálhatja a szervezet, de csak néhányszor, utána már illegális lesz, s a szervezet informális hálózatának alakulására utal. Az információs rendszeren belül ezek a kommunikációs struktúrák megsértik az írott kommunikációs struktúrát, mivel nem tartják be a hierarchiális sorrendet, így kilógnak a szervezetből.

- *K. Davis*: szőlőfürt-elv – az informális kommunikációra vonatkozik (a hír terjedésére utal az elnevezés): irradiációként terjed szét a hír. Ha nincs hivatalos információ, akkor ez gyakran kialakul. Akkor van lehetőség informális kommunikációra, ha a formális kommunikáció nem ad információt, így az információhiány bizonytalanságot szül, amit kompenzálni kell. Általában először az informális hír kezd terjedni, bizonyos pontokra eljut, máshova nem (peremhelyzetben lévő emberekhez nem jut el pl.). Az informális kommunikáció az egyének között zajlik, míg a formális a szervezeti egységek között általában. Az egyéneknek a formális struktúra vagy hierarchia nem számít, inkább rokonszenvi, individuális szempontok alapján szerveződnek.

A kommunikációs struktúra jellemzői, amelyek a kommunikáció minőségét határozzák meg, s nem feltétlenül kompatibilisek:

- a. hatásosság: az információ pontossága a lényeges
 - b. gazdaságosság: milyen áron jutunk az információhoz
 - c. kielégítő jelleg: elegendő információt kapunk-e meg
4. *hatalmi struktúra*: lényeges kapcsolatban áll a kommunikációs struktúrával, hiszen az információ birtoklása hatalmat jelent. A szervezet úgy is felfogható, mint bizonyos pozíciók együttese (ld. Katz és Kahn) – ezekhez a pozíciókhoz a szervezet szerepeket

rendel, amelyhez viszont valamilyen hatalmi viselkedés tartozik (lehetőségként vagy kötelességként), így meghatározott szereprendszer jön létre. A szerepek kevésbé rögzítettek, mint a pozíciók, átalakulnak a betöltő személyisége hatására, tulajdonképpen élővé teszik a szervezetet. Szerepepizódok – szerepküldés: valaki szembesül azzal, hogy ahhoz a szerephez kapcsoltn, amit betölt, konkrétan mi kötődik, mit kell csinálnia.

A szerepepizód szintjei:

1. a csoport elvárásainak deklarálása	a szerepepizód 1. szintje
2. kommunikációs elvárás (közlik)	
3. az egyén észleli a szerepelvárásokat (főleg a nem direkt módon közölteket)	a szerepepizód 2. szintje
4. szerepviselkedés (elkezd úgy működni, ahogy az adott szerep szerint kell)	

Feed back: a csoport elkezd minősíteni, hogy valóban úgy gondolták-e, s ha nem, akkor szerep kétértelműség alakulhat ki. Az elvárások nem feltétlenül jól definiáltak, ami konfliktus kialakulásához vezethet, mely következtében esetleg szerepambiguitás alakulhat ki. Ennek feloldása: változtatás a saját viselkedésen, pl. kiválasztok egy referenciaszemélyt, s úgy kezdek viselkedni, ahogy ő. Konfliktus típusai:

- a. szerepek között
- b. szerepen belül

Szerep stressz: az A-típusú személyiségzavarhoz köthető; szerep-attribútumok: melyek kifejezik a szerephez tartozó sajátosságokat.

Hatalmi struktúra: a döntési pontok koncentráltsága lehetővé teszi, hogy a szervezeteket hatalmi struktúrájuk centralizáltságának mértékével jellemezzük. A nagyobb szervezetekben általában decentralizáltabb a hatalmi struktúra, mint a kisebbekben. A szoros versenyre kényszerítő környezetben működő vállalatoknál nagyobb a decentralizáció, mint a kedvező környezetben működőknél.

A konfiguráció, mint másodlagos strukturális jellemző

Az előzőekben tárgyalt szervezeti jellemzők elsődleges jellemzőknek tekinthetők, mivel önmagukban kialakítják a szervezet struktúrájának vázát, azaz a konfigurációt. A konfiguráció kategóriái:

1. a szervezet mélységi tagoltsága: a hierarchikus szintek száma a szervezet fő tevékenységi profilját tekintve
2. a szervezet szélességi tagoltsága: az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia egye szintjein
3. az egyes szervezeti egységek mérete: az adott egységhez tartozó foglalkoztatottak száma

Szervezeti alapformák

1. *funkcionális szervezet*: az egydimenziós és a többvonalas szervezetek tipikus példája. jellemzői:
 - a. az elsődleges munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik (pl. fejlesztés, termelés, értékesítés)
 - b. a hatáskörökre elsősorban a döntési jogkörök centralizációja a jellemző, általában a felső vezetéshez telepített
 - c. erőteljes szabályozottságra való törekvés jellemzi a munkamegosztás és a hatáskörök kialakításánál is
 - d. működésében a vertikális koordinációs megoldások játsszák a fő szerepet, a kommunikációs csatornák elsősorban az alá-fölérendelt szervezeti egységek között épülnek ki (horizontális koordinációra nincs lehetőség, esetleg pótlólagos strukturális eszközökkel oldható meg: törzskar, projekt, teamek, bizottságok beépítésével)
2. *divízióális szervezet*: itt az elsődleges munkamegosztás tárgyi vagy regionális elvű, azaz általában termékek, termékcsoportok vagy vevők/vevőcsoportok vagy földrajzi értelemben vett piaci régiók szerint tagolják a szervezetet, alakítanak ki szervezeti egységeket; a vállalaton belül így kialakított relatíve autonóm (nagy önállóságú) felelősségű és elszámolási egységeket nevezik divízióknak (latin eredetű szó, jelentése: hadosztály); a divíziókat leggyakrabban termékcsoportok szerint hozzák létre; jellemzői
 - a. az irányítási, koordinációs és ellenőrzési tevékenységet a központi egységek látják el, melyek feladata: a források elosztása, a tevékenységek elhatárolása, divíziók létrehozása, megszüntetése, hatékonysági kritériumok kidolgozása és azok teljesülésének ellenőrzése; a felső vezetés ezen feladatok ellátására kis létszámú központi szervezeti egységeket alakít ki (általában: pénzügy (banki, finanszírozási, információszolgáltatási feladatokkal), controlling (a vállalt egységei gazdálkodásának, működésének, az eredményre gyakorolt

hatásának megtervezése, nyomon követése és elemzése), személyzeti feladatokat ellátó egység, kutatás-fejlesztés, beszerzés)

- b. az egyes divíziók relatíve nagy önállóságot élveznek, a divízióvezetők az operatív és adminisztratív, de stratégiai jellegű döntéseket is hozhatnak
- c. a divízióon belül a termelőegységek és a divízió vezetője között lineáris függelmi kapcsolat áll fenn; a divíziók úgy működnek, mint egy önálló vállalat (divízió lehet egy gyár, vagy több üzem is együttesen)
- d. a hatáskörök jelentős része a divízióvezetők kezében van, a vállalati szervezet egészére így a döntések decentralizációja a jellemző
- e. a divíziókon belül a hatásköri centralizáció figyelhető meg
- f. a divíziók típusai (eltérő tárgyú felelősségi és elszámolási egységek): cost-center – működési költség, profit-center – árbevétel, működési költség és eredmény, investment-center – árbevétel, működési és egyéb költség, ráfordítás, eredmény, működésbe bevont eszközök megtérülése

3. *mátrix-szervezet*: az elsődleges munkamegosztás szintjén két munkamegosztási elvet egyszerre, szimultán alkalmaznak, így a többdimenziós szervezeti formák közé tartozik (a dimenziók rangja azonos, az egységek vezetői bizonyos kérdésekben közösen döntenek); leggyakoribb kombinációk:

- a. funkció – tárgy (termék, vevő) mátrix
- b. funkció – régió
- c. funkció – funkció (a funkciókat a vállalati működésben betöltött szerepük szerint csoportosítják: 1. fejlesztési-beszerzési- termelési-értékesítési funkciócsoport; 2. pénzügyi-controlling-személyzeti tevékenység funkció)
- d. tárgy – régió

Jellemzők:

- a. nincs erőteljes szabályozottság
- b. a dimenziók vezetői együttesen döntenek, azonos súlyú kompetenciával rendelkeznek
- c. döntési centralizáció többvonalas irányítási elv mellett

4. *tenzor-szervezet*: rokon képződmény a mátrix-struktúrával, de míg a mátrix-szervezetek kétdimenziósak, a tenzorok legalább háromdimenziósak; itt egyidejűleg alkalmazzák a munkamegosztás kialakításánál a funkcionális, a tárgyi és a regionális elvet; jellemzők:

- a. elsősorban a nagyméretű és multinacionális vállalatokra jellemző

- b. hármas kompetencia-megoszlás van jelen
- c. erőteljes regionális szemlélet
- d. a piaci szegmensek változásait rugalmasan tudják követni
- e. termékelvű munkamegosztás állandó fenntartása
- f. átfogó, központi funkcionális irányítás biztosítja az egysége vállalati arculatot, a régiók és a termékelvű divíziók felett globális felelősség és koordináció van

A szervezeti struktúra és a technológia összefüggései

Ezen elvek alapján néhány konkrét szervezési modellt alakítottak ki, a modellek arra irányultak, hogy ezeket az elveket érvényesítsék.

1. **Perrow-féle szervezeti** modell: a szociotechnikai szervezettel fogás konkretizálása. Perrow szerint a technológiai szétválaszthatatlanul összekapcsolódik azzal a folyamattal, amelynek során a termelés bemenő elemei, inputjai (pl. nyersanyagok, információk, egyének) terméké, outputtá alakulnak át.
 - a gépek, a berendezések ugyan szerepet játszanak e folyamatban, de nem elengedhetetlen elemei a technológiának, ezt az elemet az átalakítás folyamán alkalmazott ismeretek alkotják
 - a technológiai és a társas rendszer és ezek egymásra hatása fontos egy szervezetnél
 - a technológiát nem lehet leegyszerűsíteni, tágabban kell értelmezni: ismeretek átadásának, felhasználásának konkrét módja

Perrow a technológiát problémamegoldásként kezeli, s két alapidimenziót különböztet meg:

- a. az a mérték, amennyire a problémák megkövetelik, hogy a megoldáshoz eszközöket keressenek; a megoldáskeresés intenzitása változó lehet, attól függően, hogy észleltek-e/ismertek-e problémát, illetve rendelkezésre állnak-e a megoldáshoz szükséges eszközök/programok
- b. a megoldáskeresést igénylő problémák változatossága

Erre a két alapidimenzióra építi Perrow a technológia 4 típusát. Mind a négyben kombinálódik a megoldáskeresés és a problémák változatosságának különleges formája:

1. *mesterség* (craft): intenzív megoldáskeresés, kevésbé változatos problémák
2. *nem rutin technológia* (non-routine): intenzív megoldáskeresés, rendkívül változatos problémák (pl. null-szériás üzem, ami még kipróbálás alatt van), nincs rutin kivitelezés

3. *rutin technológia* (routine): minimális megoldáskeresés, kevésbé változatos problémák (pl. típuselemeket gyártó üzem: fűtőelem elektromos kemencéhez; szériagyártás)
4. mérnöki munka (engineering): minimális megoldáskeresés, rendkívül változatos problémák (pl. ügyfelek megrendelése szerint gyártja a motorokat a vállalat; ruhagyár)

3 és 4: különböző szervezeti típusba tartoznak, bár mindkettőnél csekély szerepet játszik a megoldáskeresés, hiszen ismertek a problémák; a problémák változatossága tekintetében azonban különböznek, az üzemben alig találkoznak új problémával, míg a vállalatnál az ügyfelek különböző igényei miatt gyakoriak az új problémák.

A szervezetek eltérhetnek egymástól abban, hogy milyen típusú technológia jellemzi bennük a folyamatokat. A szervezeti struktúrának a technológia követelményeihez kell alkalmazkodniuk. A döntéshozatal központosítása vagy decentralizálása, a szervezeti egységek önállósága és az egységek összehangolását biztosító (rugalmas vagy merev) mechanizmusoknak meg kell felelniük a felmerülő problémák természetéből adódó igényeknek. Így pl. a bürokratikus struktúra nem megfelelő egy olyan szervezetben, ahol gyakran bukkannak fel új problémák, melyek már nem oldhatók meg a régi, bevált módszerekkel (1. és 3. típus megengedi a bürokratikus szerveződést, a 2. és 4. nem).

2. **Thompson-modell:** a strukturális elemeknek úgy kell elrendeződniük, ahogy az input-output átalakulásnak leginkább megfelel, azaz összhangban kell lenniük az alkalmazott technológiával. Az eltérő technológia-típusok a szervezeti egységek tevékenységformái között kölcsönös különböző formáit rejtik magukban. Emiatt szükséges a megfelelő koordinációs mechanizmusok alkalmazása (struktúra). Három fő formáját különbözteti meg, mindegyik kölcsönös függőségi forma a technológia egy adott formájához kapcsolódik:

1. *szekvenciális forma:* a kölcsönös függés eléggé jelentős, láncszerű formáját pl. a sorozatgyártásban találjuk meg, ami a hosszú-láncú (long-linked) technológia-típusnak felel meg; jellegzetessége: az A-egység (munkakör, munkacsoport) terméke szolgáltatja egy B-egység munkájának tárgyát, amely terméke egy harmadik egység munkájának tárgyát adja, stb. A long-linked összehangolási tervek útján a technológia a tevékenységek láncszerű függését váltja ki.
2. *érdekazonosságon alapuló forma* (összehangoló forma: pooled): az egységek között nincs közvetlen kapcsolat, céljaikat enélkül is el tudják érni. A kölcsönös függést annak a szükségessége hozza létre, hogy az egységek egyesítsék erőfeszítéseiket a kitűzött célok

megvalósítása érdekében; ezek önálló egységek, de összhagnoltan működnek (ilyen pl. közvetítő, összekapcsoló technológia: mediating technology). Szabályok standardizálása: a mediating technológiára jellemző, biztosítja az összhangot a közvetítő technológia révén.

3. *kölcsönös forma* (reciprocal): tényleges kölcsönös függésen alapul, akkor jelenik meg, ha két vagy több egység eredményessége kölcsönösen függ az egyes egységek eredményességétől (pl. kórházi szervezet); ez a forma az intenzív technológia sajátja (intensive technology). Rugalmas koordináció: intenzív technológia követelményeinek kell eleget tenni: a kölcsönös alkalmazkodás lehetővé teszi a tevékenységek változtatását.

Thompson szerint a kölcsönös függésnek e formái különböző összehangoló mechanizmusokat igényelnek. Milyen szervezeti struktúra felel ezeknek meg? Minél inkább haladunk előre a kölcsönös függésben, annál kevésbé illeszkedik hozzá a merev, hierarchizált szervezeti struktúra. A gyakorlatban is igazolták, hogy akkor hatékony egy szervezet, ha a struktúra és a technológia illeszkedik egymáshoz.

3. **Tavistock**: kutatássorozat (40-es évek) angliai szénbányákban. Vizsgálat oka: szénmezők sajátosságai megváltoztak. Technológia-váltás következményei: a társas kapcsolatok megváltoztak, a termelékenység nem az elvártak megfelelően alakult. Tanulság: a technikai rendszerhez kapcsolódó társas szervezet döntő jelentőségű, a kettőt össze kell hangolni.

A szervezet és a környezet összefüggései

A klasszikus iskola képviselői, pl. Weber, Taylor, valamint a Human Relations irányzat tana is csekély figyelmet szentelt a környezetnek, s figyelmüket inkább a környezetüktől függetleneknek tartott szervezetek belső folyamataira korlátozták. Ők tulajdonképpen zárt társadalmi struktúrának tekintették a szervezeteket, a szervezeti működés belső hatékonyságának optimalizálását célozták. Más teóriák a társadalmi szervezeteket nyílt rendszernek tekintik, létezése nagyon is függ a környezetével fenntartott tranzakcióktól.

A környezet néhány jellemzője

Megkülönböztethető a szervezet általános és sajátos környezete. Az általános környezet egy sor olyan feltételt foglal magába, amelyek között egyazon globális társadalom valamennyi szervezete működik (politikai, gazdasági, jogi, kulturális, stb.). A sajátos környezetet bizonyos mértékig maga a szervezet hozza létre tevékenységével, tartalmazza a vásárlókat, szállítókat, a konkurenciát, a szakszervezeteket, valamint az ezek közötti kapcsolatokat. A

kettő között van egy olyan környezet is, amely magába foglalja a szervezet tevékenységi körének közös elmeit. A környezetet három dimenzió mentén lehet értékelni:

1. *stabil – instabil*: egy környezet annál instabilabb, minél gyakrabban fordulnak elő váratlan változások. Instabil környezet problémákhoz vezet a döntéshozatalban, ennek oka az, hogy a probléma ismeretlen, a bizonytalanság (pl. ellentmondóak az információk), nagy a kockázat, vagy pl. megváltozik a vásárlók preferenciái
2. *homogén – heterogén*: a szervezet környezetét alkotó elemek különbözősége; pl. minél eltérőbb jellegű terméket állít elő egy szervezet, annál heterogénebb a vevőszektora
3. *ellenséges – kedvező*: a környezet annál kedvezőbb, minél több, nagy kockázat nélkül kiaknázható lehetőséget kínál; ez a dimenzió a szervezet autonómiáját fejezi ki, hogy milyen mértékben függ a környezettől (pl. a pénzügyi források, piaci helyzet, politikai támogatás)

Ezek a dimenziók lehetővé teszik a szervezet környezetének jellemzését. A dimenziók függetlenek egymástól, de sajátosan kapcsolódnak össze.

Környezeti struktúra

Két jelentős empirikus vizsgálat volt, amelyek új megvilágításba helyezték a szervezeti struktúra és a környezet viszonyának a problémáját, valamint megalapoztak egy áramlatot is, amelyet kontingencia-elméletnek neveznek.

1. **Burus és Stalker**: vizsgálatuk 20 iparvállalatnál történt, amelyek környezetének instabilitása különböző méreteket öltött. Munkájuk fő célja az volt, hogy meghatározzák, milyen mértékben változik a vezetői gyakorlat (operacionális, strukturális szempontból) a szervezet környezetének jellemzői szerint. Kérdés: a szervezet környezetének stabilitása hogyan befolyásolja a belső szerveződést? Interjúk és mérési skálák segítségével összegyűjtött adatok fényében a kutatók a vezetés rendszerének 2 típusát állapították meg:
 - a. *mechanisztikus rendszer* lényeges vonásai
 - a feladatok fokozott specializációja és pontos leírása
 - szabályok, eljárások szigorú formalizációja
 - merev hierarchia: a tagok interakcióit és a kommunikációt meghatározza, irányítja
 - a döntéshozatal hatáskörének erőteljes centralizációja a hierarchia legmagasabb szintjeire
 - a vezetők irányítják alárendeltjeik magatartását
 - b. *organikus rendszer*: olyan operatív jellegzetességeket mutat, amelyek ellentétben állnak az előzővel, jellemzői:

- a feladatok tág meghatározása és gyakori felülvizsgálata, ami a hierarchia érvényesülését nem akadályozó interakciók és információcserék következménye
- a hierarchia legegyszerűbb formája alakul ki: a döntési hatáskör aszerint oszlik meg a különböző hierarchiaszintek között, hogy melyik szinten rendelkeznek a felmerült probléma megoldásához szükséges információkkal és szakértelemmel

A kutatók megállapították, hogy a viszonylag stabil környezetben működő vállalatoknál az érvényben lévő irányítási rendszer az organizmikus formára jellemző sajátosságokat mutat. Egyik rendszer sincs fölényben a másikkal szemben: egyszer az egyik, egyszer a másikkal szemben megfelelők, attól függően, hogy a szervezet környezetének jellege, illetve a felmerült probléma milyen. Szerintük a mechanisztikus rendszer ott a legmegfelelőbb, ahol a környezet viszonylag stabil, s instabil környezetben inkább az organikus rendszer a jobb: szembe tudnak nézni az új problémákkal, s rugalmasan kezelik azokat. Az organikus struktúra lehetővé teszi a szervezet alkalmazkodását a változó környezeti viszonyokhoz. A mechanisztikus struktúra a stabil környezetben viszont fokozhatja a szervezeti működés belső hatékonyságát.

2. **Lawrence és Lorsch:** vizsgálataik fő célkitűzése az volt, hogy kiemeljék a szervezeti struktúra, a környezeti jellemzők és az elért teljesítmény közötti összefüggéseket. Három vállalatot vizsgáltak, melyek környezete bizonyos elemeiben és gazdasági eredményeikben is különböztek: a. műanyaggyártás – gyors expanzió jellemezte; b. élelmiszer-feldolgozás – kettő között; c. konténerkészítés – stabil környezet jellemzi. Kiválasztás szempontjai (a szervezetek környezetének bizonyos megkülönböztető vonásai): az értékesítés volumene, technológiai változások, új termékek előállítás, piac ingadozása. Ezek a vállalatok összetettek, minden funkcionális egység megtalálható bennük: értékesítési, gazdasági, kutatási osztály.

A kutatók szerint minden szervezet részekre osztja a környezetét, s minden szervezeti egység a neki megfelelő környezeti szektorral áll kapcsolatban. Pl. értékesítési osztály szektora: vevők, konkurencia, piac; termelési: alapanyag- és munkaeszköz-források, munkaerőpiac, stb. A környezeti szektorok alapvető jellegzetessége azon információk bizonytalansági foka, amelyektől a megfelelő egység tevékenységét erősen befolyásoló döntések függenek. Megmérték a vállalatok különböző osztályaira befutó információk bizonytalansági fokát. Pl. a műanyaggyártásban a termelési osztály olyan környezeti szektorokkal álltak kapcsolatban, amelyekben kicsi volt a bizonytalanság foka. Az értékesítési és kutatási osztályok viszont

bizonytalan körülmények között dolgoztak. A konténergéártásban minden funkcionális egység környezeti szektora viszonylag biztos volt.

A struktúrák differenciáltságának és integráltságának fokával jellemezték a vállalati struktúrákat. A differenciáltság fogalma a szervezeti egységek közötti, valamint az ott dolgozó emberek tipikus magatartásformái közötti különbségek létezésére utal. A differenciáltság lehet erőteljes vagy kevésbé erőteljes; centrifugális erőt jelez. Az integráltság centripetális erők jelenlétét mutatja, a tevékenységek koordinációja felé hatnak. A kutatók szerint a konfliktusok elsimításában az integrációs folyamatok lényeges szerepet játszanak, míg a differenciáltság konfliktushelyzeteket szül. A vállalatoknak a differenciáltság mértéke aszerint változik, hogy milyen sajátos környezetben működnek.

- Műanyaggyár: differenciáltság erős
- Élelmiszerfeldolgozó: közepes
- Konténergéár: minimális

Az eredményesség megkívánja az erős integráltságot is, függetlenül a környezet jellemzőitől. Ez az első két vállalatnál nehéz a nagyfokú differenciáltság miatt, de egyidejűleg megfelelhetnek az integráltság és differenciáltság követelményeinek is, mivel rendelkeznek ilyen mechanizmusokkal. A vállalatok az integráltság biztosítása céljából koordinátorokat, bizottságokat alkalmaztak. A konténergéártásban az eredményességet e mechanizmusok nélkül is el tudták érni, elég erős volt a hierarchia ahhoz, hogy fenntartsák az integráltságot. A döntéshozatal hatásköre szervezeti egységeikben annyira centralizált vagy decentralizált, amennyire bizonytalanok a saját környezetükből kapott információk. Például a műanyaggyártásnál a döntéshozatal hatásköre a hierarchia csúcsán összpontosult a termelési osztályon (a többi osztályon megoszlott a hierarchiaszintek között, s ez bizonytalanságot okozott), a konténergéárnál minden egységben a hierarchia csúcsán összpontosult a döntéshozatal.

A legfontosabb meghatározó tehát a környezet: követelményeket támaszt a szervezettel szemben, s az elért teljesítmény annál magasabb, minél jobban kielégíti ezeket a követelményeket a szervezet struktúrája (integráltság, differenciáltság mértéke, irányítási rendszere).

EGYÉB SZERVEZETI MODELLEK

Mintzberg-mátrix

Közép-kelet európai vállalatok tipológiai osztályozása

Tipológiája négy fő kategóriát különböztet meg. Az adott típusú szervezetek relatív erejének és energiaszintjének érzékeltetésére a típusoknak állatneveket ad. Az 1. típushoz a stagnáló (rendszerint állami tulajdonú vagy privatizálás alatt álló) nagyvállalatok, más néven “dinoszauruszok” tartoznak. A 2. típus a kisvállalkozásokat, a muszáj-herkuleseket és az életforma-cégeket vagy állatnevükön a “hangyákat” tartalmazza. A 3. típus dinamikus, gyorsan terjeszkedő új vállalkozásait “gazelláknak” hívjuk. S végül a 4. típusban a nagy, bizonyos múlttal rendelkező, de dinamikus cégeket, a “tigriseket” találjuk.

Vállalkozási ésváltozási készség kicsi-----nagy	Dinamikus, fiatal vállalkozások Gazellák “Kezdj kicsiben – gondolj nagyra”	Vállalkozó vállalatok Tigrisek “Régi új út az üzleti sikerhez”
	Hagyományos kisvállalkozások Hangyák “A kicsi a szép”	Stagnáló nagyvállalatok Dinoszauruszok “Őrizzük meg pozíciónkat”
	Gazdálkodási tapasztalat kicsi ----- nagy	

A szervezet TA-modellje

Bennett elképzelése: a személyiségtypológia mintájára a tranzakcióanalízis én-állapotait veszi alapul, mely révén a szervezetek működése magyarázható. Öt alapvető működési állapot van:

A: Szülő: “Konzervatív”

B: Szülő – Felnőtt: “Jóindulatú ellenőrző”

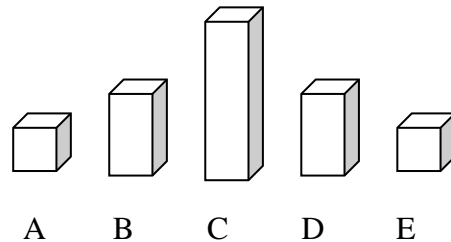
C: Felnőtt: “Problémamegoldó”

D: Felnőtt – Gyerek: “Kezdeményező”

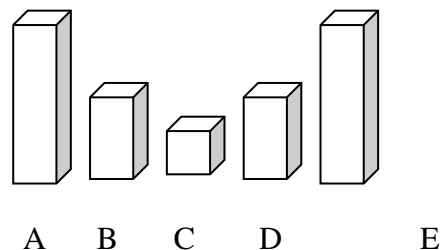
E: Gyerek: “Nyughatatlan”

Típusok:

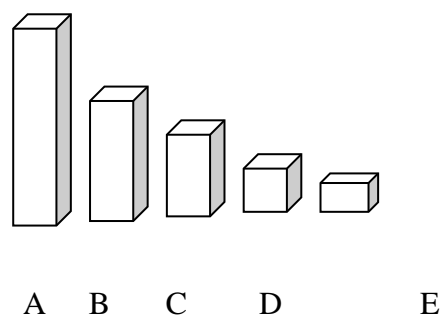
1. **Konvex:** leghatékonyabb modell, a racionális erőfeszítés a problémamegoldás felé mutat, tisztelik az egyéneket, a kezdeményezéseket, rugalmasság és célratörés jellemzi, az emberi erőforrás fejlesztése itt maximális, a hatalom és a szakértelem tandemben hajt, kedvező az emberi légkör, jó képzési programok vannak, etikus szervezet



2. **Konkáv:** olajozottan működik, ha nincs probléma, baj esetén: vádaskodás és túlfűtött érzelmek jelennek meg, hiányos egymás elismerése, hiányos a tervezés és problémamegoldás, merev a szervezeti kultúra, a problémamegoldást a bürokrácia biztosítja, a kommunikáció lefelé fenyegető, felfelé torzított, a szervezeti célokkal való azonosulás alacsony szintű, büntetés és megtorlás a jellemző



3. **Balról lejtő:** parancsra engedelmessé, a hatalom és a hatáskör a csúcson koncentrálódik, uralkodó attitűd: a hozzáértés a csúcson van, bennfentesek és kívülállók csoportjai vannak: élénk intrika van arról, ki lesz bennfentes, titkolózás, konzervativizmus, a teljesítmény nincs összhangban a fizetéssel a vezetőknél, megalkuvás, alkalmazkodás jellemzi az alkalmazottakat



4. **Jobbról lejtő:** ötletes, leleményes, virgonc, álhatatlan, a szervezet érzékeny, nagy energiájú, a kulcsszó a kreativitás, szokatlan magatartásforma elfogadható, rotáció van a szervezeten belül és kívül is, jutalmazza a tehetségeket és a teljesítményt, “itt és most” jellemzi, a pillanat megélése, új elgondolások, az egyének ösztönzése, az értelem itt szabad

