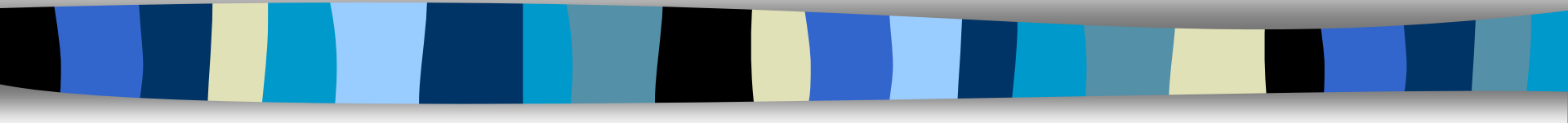


Szervezetek formális struktúrája



Fogalmi meghatározások

- 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.

A szervezet anatómiája

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

A szervezet anatómiája

- **osztályképzés vagy munkamegosztás:** 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.);
- **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)



A szervezet anatómiája

- **egydimenziós szervezet:** amelyekben kizárólag az említett három elv egyike szerint történik az elsődleges munkamegosztás
- **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

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

A struktúrák operacionális aspektusai

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

A struktúrák operacionális aspektusai

- **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:
 - **egyvonalas szervezetekről:** az alárendelt egységek/személyek csak egy felsőbb szervezeti egységtől/személytől kaphatnak utasítást. Eszerint a függelmi, szakmai irányítás szervezeten belül nem különül el.
 - **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.

A struktúrák operacionális aspektusai

- *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.
- *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)
- *felfelé*: gyakoribb a face to face és az írott kommunikáció, mint a telefonos (beszámoló a teljesítményről, a tevékenység állapotaira vonatkozóan, a szervezet tagjainak állapotáról, helyzetéről, stb.)



K. Davis: szőlőfűrt-elv

- Az informális kommunikációra vonatkozik (a hír terjedésére utal az elnevezés):
- 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

- A kommunikációs struktúra jellemzői, amelyek a kommunikáció minőségét határozzák meg, s nem feltétlenül kompatibilisek:
- **hatásosság**: az információ pontossága a lényeges
- **gazdaságosság**: milyen áron jutunk az információhoz
- **kielégítő jelleg**: elegendő információt kapunk-e meg

Schein munkaszocializációs modellje

- ***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 kapcsoltnak, amit betölt, konkrétan mi kötődik, mit kell csinálnia.



A szervezeti 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:
- **a szervezet mélységi tagoltsága:** a hierarchikus szintek száma a szervezet fő tevékenységi profilját tekintve
- **a szervezet szélességi tagoltsága:** az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia egyes szintjein
- **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:
- az elsődleges munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik (pl. fejlesztés, termelés, értékesítés)
- a hatáskörökre elsősorban a döntési jogkörök centralizációja a jellemző, általában a felső vezetéshez telepített
- erőteljes szabályozottságra való törekvés jellemzi a munkamegosztás és a hatáskörök kialakításánál is
- 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)

Szervezeti alapformák

- **2. divizionális szervezet:** itt az elsődleges munkamegosztás tárgyi vagy regionális elvű, azaz általában termékek, termékcsoporthok vagy vevők/vevőcsoportok vagy földrajzi értelemben vett piaci régiók szerint tagolják a szervezetet, alakítanak ki szervezeti egységeket;
- 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
- az egyes divíziók relatíve nagy önállóságot élveznek, a divízióvezetők az operatív és adminisztratív, de stratégiai jellegű döntéseket is hozhatnak

Szervezeti alapformák

- **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:

Jellemzők:

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

Szervezeti alapformák

- **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:
 - elsősorban a nagyméretű és multinacionális vállalatokra jellemző
 - a piaci szegmensek változásait rugalmasan tudják követni
 - termékelvű munkamegosztás állandó fenntartása
 - átfogó, központi funkcionális irányítás biztosítja az egysége vállalati arculatot, a régiók és a termékelvű divíziók felett globális felelősség és koordináció van