

6. A szervezet

Az egyik legfontosabb vezetői feladat

A szervezetek

- ◆ kialakítása,
- ◆ irányítása,
- ◆ működésük ellenőrzése,
- ◆ hatékonyságuk növelése,

Formális és informális szervezetek

⌘ A formális szervezet formákban megjelenített részlegekből, munkakörökből, feladat- és hatáskörökből, kapcsolatokból és folyamatokból áll

⌘ Informális szervezetnek nevezzük a spontán szerveződő csoportokat, emberek között formálódó kapcsolatokat, a szabályozatlan információs csatornákat, a senki által le nem szabályozott, „valahogyan kialakuló” folyamatokat, együttműködési módokat

A szervezeti struktúra elemei

A munkamegosztás:

- ❖ horizontális, ha egy munkafolyamat elhatárolásáról van szó,
- ❖ vertikális, ha a végrehajtói és az irányítási folyamatok elválasztásáról.

A csoportképzés módja:

- ❖ funkciók szerint (pl. marketing, értékesítés, termelés, számvitel);
- ❖ földrajzi területek szerint,
- ❖ üzletágak,
- ❖ vevők szerint,
- ❖ technológiák szerint,
- ❖ akciók szerint,
- ❖ idő szerint

Koordinációs mechanizmusok

- ⌘ kölcsönös megegyezéssel,
- ⌘ közvetlen irányítással,
- ⌘ szabályozással.

Formalizálás

A mechanikus szervezetek

- ◆ szinte minden munkatevékenységre részletes és szigorú szabályok vonatkoznak;
- ◆ a vezetői és a végrehajtói feladatok élesen el vannak választva egymástól;
- ◆ vezetők és beosztottak között nagy a távolság;
- ◆ a rangok, beosztások hangsúlyos szerepet kapnak;
- ◆ be kell tartani a szolgálati utat;
- ◆ a kommunikációs csatornák kötöttek, fontosnak tartják az írásbeliséget;
- ◆ a szervezet úgy működik, mint egy gondosan megtervezett gép.

Az organikus szervezetekben

- ◆ kevés szabály van, a szabályokat sokszor nem veszik figyelembe;
- ◆ vezetői és végrehajtói feladatok összekeverednek;
- ◆ gyakran előfordul, hogy valaki helyzettől függően hol főnöki, hol beosztotti pozícióba kerül;
- ◆ rangoknak, beosztásoknak nincs különösebb jelentősége;
- ◆ a szolgálati út betartása nem kötelező, azt gyakran nem veszik figyelembe;
- ◆ a kommunikációs csatornák nyitottak, sokat számítanak a direkt személyes konzultációk;
- ◆ a szervezet egy élőlényhez hasonlít, ami állandóan mozgásban van, igyekszik kihasználni a környezetében jelentkező lehetőségeket.

Kapcsolatteremtési eszközök

⌘ *A koordinátorok*

Egyes embereket *koordinációs feladatokkal* bíznak meg: egymástól hivatalosan elválasztott részlegek vagy emberek között.

⌘ *Teamek*

Olyan alkalmi vagy állandó csoport, amelynek tagjait valamilyen megbízással többféle funkcionális egységből verbuválják egy feladat elvégzésére.

A teamek jellegzetes szerepei:

- ◆ ötletember,
- ◆ elnök,
- ◆ hajcsár,
- ◆ csapatmunkás,
- ◆ megvalósító,
- ◆ specialista.

Vonal és törzskar - a szervezet fő egységei

A *vonalbeli vezetés* az első számú vezetőt köti össze a végrehajtó egységekkel (pl. igazgató, gyárvezető, üzemvezető, művezető, munkás)

Szintjei:

- ❖ stratégiai egységek,
- ❖ középvezetés,
- ❖ operatív egységek.

A törzskari egységek

A *törzskari egységek* tanácsadói, elemzői, döntés-előkészítői, kiszolgálói funkciókat látnak el a vonalbeli vezetők mellett, és tiszta esetben nem adhatnak közvetlen utasításokat a vonal tagjainak.

Feladatuk alapján lehetnek:

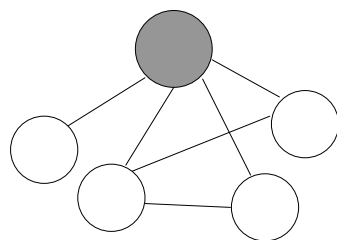
- ❖ technológiai struktúra egységei,
- ❖ szolgáltató egységek,

Lineáris és nemlineáris struktúrák

- ⌘ lineáris struktúrában csak egy főnök van,
- ⌘ Nemlineáris struktúrában lehet több is.

Szervezeti formák, szervezeti-működési rendszerek

Egyszerű szervezet



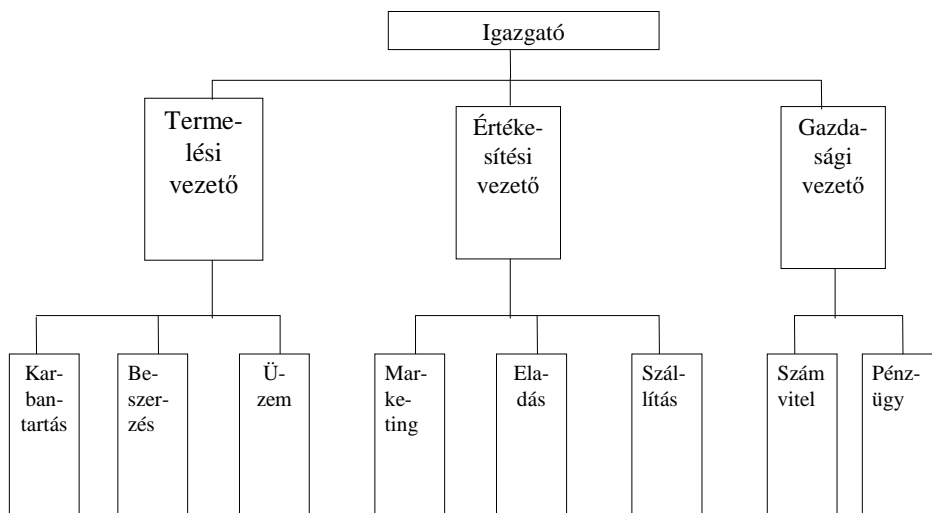
vezető-vállalkozó

munkatársak

Az egyszerű szervezet jellemzői

- ◆ a kisvállalkozások tipikus formája,
- ◆ organikus jellegű,
- ◆ a tulajdonos a vállalkozást centralizáltan, „zsebből” vezeti,
- ◆ megfelelő rugalmasságot és innovációs képességet biztosít.

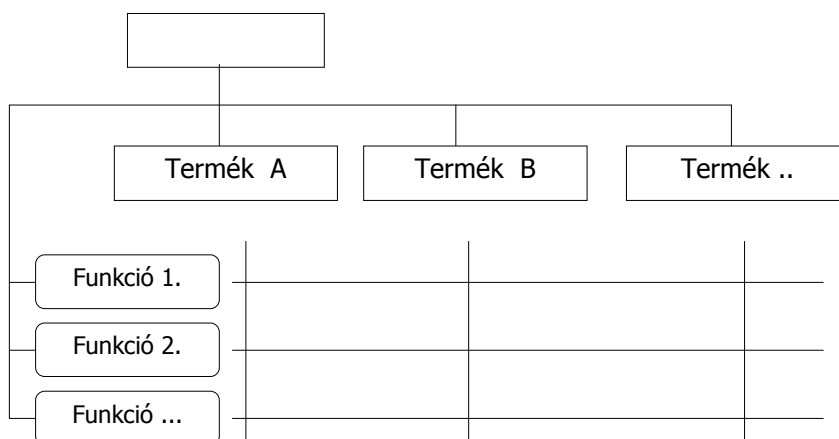
Lineáris-funkcionális szervezet



A lineáris szervezet jellemzői:

- ◆ Előny: az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműek,
 - az egyes egységek tevékenysége szakszerű,
 - a hasonló munkát végző embereket egy csoportba vonják össze,
 - stabil környezetben, adott cél elérésében gyors és hatékony.
- ◆ Hátrány: rugalmatlan, lassú döntés („szolgálati út”), funkcionális vakság, koordinációs nehézségek.

Mátrix szervezetek



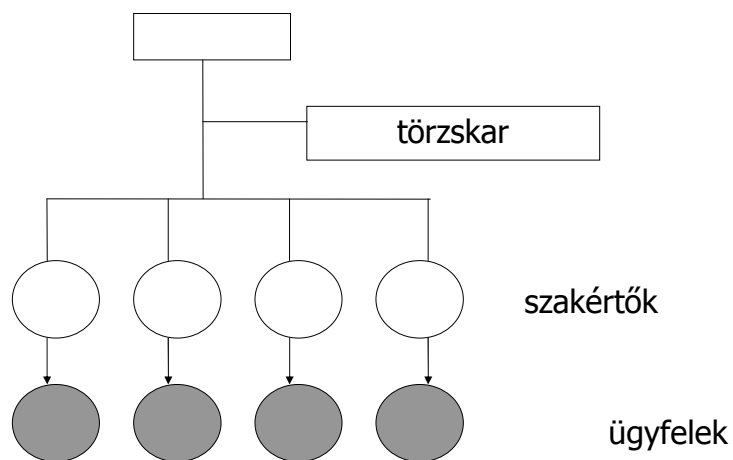
Jellemzői:

- ♦ funkciók és termékek szerint tagolt,
- ♦ a kétféle tagolási szempont azonos vezetési szinten jelenik meg,
- ♦ a teljes szervezet egy része általában megmarad lineárisnak.

Fajtái:

- ♦ stabil mátrixok – pl. termékigazgatói rendszer,
- ♦ dinamikus mátrixok – pl. projektszervezet.

Szakértői szervezet

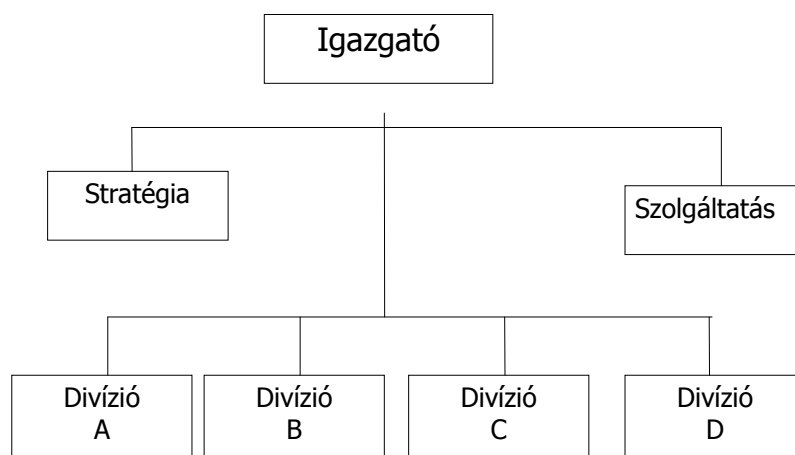


Jellemzői:

- ◆ bonyolult, összetett feladatok megoldásával foglalkozik,
- ◆ a feladatok stabilak, ismétlődőek, időben hosszabb ideig változatlanok,
- ◆ a folyamatok szabályozottak,
- ◆ a szabályokat a szervezeten kívül történő képzési folyamat során sajátítják el,

Az ügyfelekkel kialakított kapcsolatok gyakran fontosabbak, mint a szakértők vagy a szakértői csoportok közötti kapcsolatok (pl. vezetői tanácsadó cég, orvosi rendelő).

Divizionális szervezet, holding



A **divíziók** a rendszer alapegységei, amelyek tevékenysége és piaca elválasztható. Általában nagyobb vállalatok szervezeti formája.

Előnyei:

- ◆ megkönnyíti a több üzletágban dolgozó szervezetek irányítását,
- ◆ egyesíti a kis- és nagyvállalatok előnyeit,
- ◆ minden ügyfélnek megtalálható a partnere,
- ◆ bonyolult rendszer.

Szervezeti átalakulások, szervezeti életutak

A szervezeti változásoknak célszerű két fajtáját megkülönböztetni:

- ◆ **evolúciós** változás alatt azt értjük, hogy a vállalat egy meghatározott szervezeti-működési rendszerben tevékenykedik, azt fejleszt, tökéletesíti;
- ◆ a **revolúciós** változás azt jelenti, hogy a vállalat teljes mértékben szakít a meglévő szervezeti rendszerrel, és átáll egy másikra.

Greiner életút elmélete

A szervezet a következő fázisokon halad keresztül:

- ◆ A kreativitás fázisa,
- ◆ Az irányítás fázisa,
- ◆ A delegálás fázisa,
- ◆ A koordinálás fázisa,
- ◆ Az együttműködés fázisa,