**Rövid magyarázat a szerkesztőknek:**

**- A szöveget diákba rendeztem, ahogy szerintem elfér (pl. egy dia alatt megjelenő 2 félkövér alcím és hozzájuk kapcsolt tartalom egy darab osztott dián). Ha mégsem ez a legjobb szerkesztési mód, nyugodtan megváltoztatható.**

**- Az ábrák professzionálisabb szerkesztésre szorulnak, de ez bizonyára egyértelmű.**

**- Normál (nem dőlt) szöveg: az ábrák mellett ezek kerülnének a diákra. Ezek hossza, szövegezése is változtatható, ha szükséges.**

**- Piros szöveg: Tanári magyarázat**

**- Zöld szöveg: Megállító kérdés**

**- Narancs szöveg: Ellenőrző kérdések (itt 15 db)**

**- Lila szöveg: Fogalmak (itt 8 db)**

**A diákat kiegészítő szövegrészek bármihez felhasználhatók: lehet a dia részévé tenni őket vagy egy részüket, lehet tanári magyarázatot vagy esetleg megállító kérdést készíteni belőle, ahogy adja magát.**

**4. A szervezetek strukturális jellemzői**

1. **DIA (A szervezetek két alaptípusa)**

**Formális és informális szervezetek**

* Formális: Vezetők által írásban rögzített szabályok alapján működik (ahogy a vezető szeretné, hogy működjön)
* Informális: A munkatársak által a mindennapokban követett rutin alapján működik (ahogy valójában működik)
* A formális és az informális szervezet különbözősége nem feltétlenül rossz. Lehetséges, hogy az informális szervezet sajátossága éppen az elavult szabályrendszer ellenében jön létre, és mutatja meg, hogy változásra van szükség. De az is lehetséges, hogy az informális szervezet egy éppen hiányzó szabályrendszert pótol saját működésével, vagyis nem szükségszerűen jár együtt a bürokratikus működési elvek leépítésével.

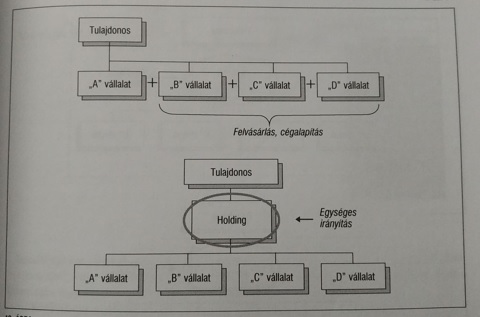
1. **DIA (A szervezeti működés két szintje)**

**Társaságirányítás és munkaszervezet**

* Társaságirányítás: kötelezően előírt testületei és szereplői vannak, ami a társaság jogi formájától függően változó lehet. Ez hoz döntést, gyakorolja az irányítást és a felügyeletet.
* Munkaszervezet: ez alkotja a szervezeti modellt, ebben történik a szervezeti célok megvalósítása, a feladatok operatív végrehajtása.
* Néhány példa
  + Rt.-k esetében gyakori, hogy az igazgatás szétválik a két szintre: a társaságirányítás szintjén Igazgatósági Elnök, a munkaszervezet szintjén Igazgató áll az élen. Ha a két személy ugyanaz, akkor beszélünk elnök-(vezér)igazgatóról.
  + ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS:*** *Mi a perszonálunió? Amikor egy személy két, vagy több pozíciót is betölt egyszerre ugyanannál a szervezetnél. A kifejezés talán ismerős a középiskolai történelem tanulmányokból: ott több független állam olyan szövetségét jelentette, amiket egy közös államfő kapcsol össze.*
  + Kft.-k esetében nincs igazgatóság, a cégvezető az ügyvezető igazgató.
  + ***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *Szervezeti és humán menedzsment tantárgyban nem célunk a szervezetek jogi formáinak és ehhez hozzárendelten a működési sajátosságaiknak a tárgyalása, mindezt Vállalati gazdaságtan tárgyból már megtanultuk korábban.*

1. **DIA (Egységes vállalat és vállalatcsoport)**

**Egységes vállalat és konszern**

* Egységes vállalat: minden tevékenység egy jogi kereten belül zajlik
* Vállalatcsoport (konszern): több vállalati egység jogi önállósággal bír, pl. leányvállalat
* Az egységes vállalati irányítás felvásárlást követően holding kialakításával lehetséges, aminek több előnye is van, pl. egységes stratégia; egységes üzleti tervezés, aminek a nyomán a teljesítmények összehasonlíthatóvá válnak; költséghatékonyság; szabályozott belső működés.
* *ÁBRA: (átszerkesztendő)*****
* A konszernek előnyei pl.: külföldi terjeszkedés; adóoptimalizálás; áttekinthetőbb működés; pénzügyi kockázatok csökkenése; önálló arculat kialakítása; jogszabályi kötelezettségnek való megfelelés.

1. **DIA (A vezetési struktúra)**

**Vezetési szintek**

* Egy közepes, vagy nagyméretű szervezetben általában sokféle vezető van jelen, pozíciójuk és tevékenységük attól függ, hogy a struktúra hierarchiájában hol helyezkednek el. általánosságban megkülönböztethetünk alsó-, közép- és felsőszintű vezetést (menedzsereket), akik alatt a hierarchiában legalul a végrehajtók (alkalmazottak) helyezkednek el.
* ***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *Mindez összhangban van a 2. fejezetben tanultakkal, ahol a menedzsment alsó-, közép- és felsőszintjét értelmeztük; ezek értelemszerűen nem a vezetők személyéhez, hanem a struktúrához kapcsolódnak.*
* Alsószintű vezető: felsőbb utasításokat végrehajtja, napi működést érintő döntést hoz, koordinálja a rutin tevékenységet (pl.: csoportvezető); középszintű vezető: értelmezik a felsőszintű döntéseket és továbbítják azokat az alsószint felé; saját felelősségi körükben döntéseket hoznak (pl.: osztályvezető); felsőszintű vezető: stratégiai döntéseket hoz (pl.: vezérigazgató).

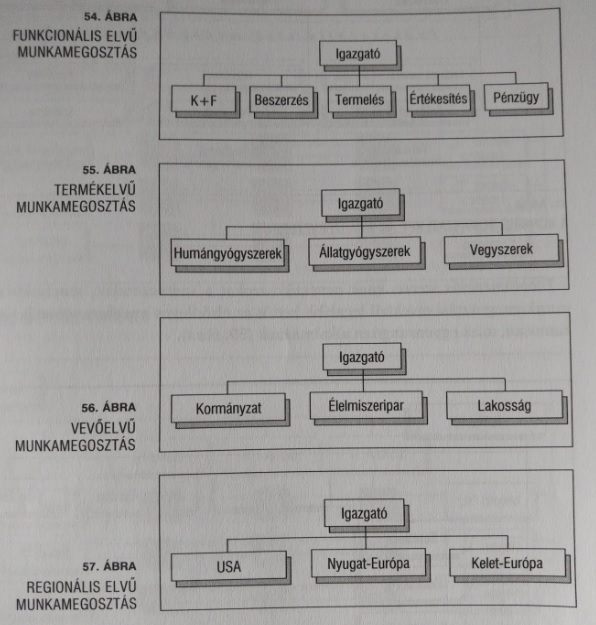
1. **DIA (Elsődleges szervezeti jellemzők)**

* Három elsődleges szervezeti jellemzőt tanulunk: 1. munkamegosztás; 2. hatáskörmegosztás; 3. koordináció. Az alábbi táblázatban szereplő szervezeti jellemzők mindhárom elsődleges szervezeti jellemzőt alapvetően befolyásolja.
* Standardizáltság: megmutatja, hogy milyen mértékben lehet és kell teret adni az egyéni döntéseknek, eljárásoknak a feladat elvégzése során. Minél kisebb egy szervezetben a standardizáltság mértéke, annál inkább szükség van kreativitásra, döntési képességre és annál intenzívebb az egyénekkel szemben támasztott fejlődési igény is. A standardizáltság magas fokának előnye a gyors betaníthatóság, kiszámíthatóság.
* Szabályozottság: Vannak szervezetek, ahol a feladatok standardnak tekinthetők ugyan, az azok megoldására kialakított folyamatok azonban csak gyengén, vagy egyáltalán nem szabályozottak. Ez lehetőséget ad a teljesítménymotivált alkalmazottaknak a kibontakozásra, ugyanakkor nagyobb munkahelyi stresszt is tapasztalhatunk az ilyen munkahelyeken.
* Formalizáltság: a feladatvégzési szabályok írásbeliségének a mértékét mutatja meg. Az erősen formalizált szervezetek általában standardizált és szabályozott folyamatokkal rendelkeznek.

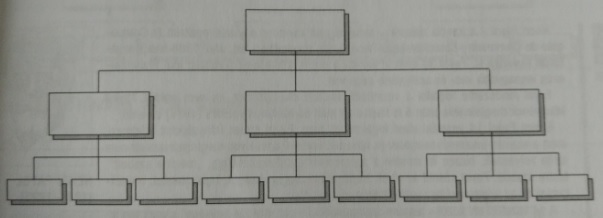
1. **DIA (Munkamegosztás)**

* A munka megosztható mennyiségi és minőségi elven is. A **mennyiségi munkamegosztás** során pl. műszakokat alakítunk ki, és meghatározzuk az egy műszak során elkészítendő termékek számát (mennyiségét) minden más paramétertől függetlenül.
  + Előnye: jártasság a termelés minden szintjén; gyors helyettesíthetőség; motiváló munka elérhetősége.
* A **minőségi munkamegosztás** során nem jellemző csoportképző ismérv a mennyiség. Itt arról hozunk döntést, hogy a komplex folyamatismeretet és gyakorlottságot igénylő munkafolyamatokat hogy osszuk fel célszerűen úgy, hogy az egyszerre tegye lehetővé a költséghatékony munkavégzést és a speciális, de szűk tudás alkalmazását.
  + Előnye: termelékenység növekedése; a munkatársak kiválasztásának megbízhatóbbá tétele a tesztelés lehetősége miatt.
* ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS:*** *kinek a nevéhez fűződik a minőségi munkamegosztás első alkalmazása? Adam Smith szerint a gombostűgyártás 18 munkafolyamatra való osztásával (a specializációval – lásd később) vált lehetségessé a XVIII. században, hogy szerény műhelykörülmények között átlagosan közel 5000 tűt készítsenek a munkások, szemben a mennyiségi munkamegosztással, amelyben ha mindenkinek a gyártás minden egyes lépéséhez értenie kell – a különböző felkészültség, jártasság, ügyesség miatt – napi kb. 20 db tű készült volna el. Minek köszönhető vajon ez a kb. 250-szeres különbség?*

1. **DIA (A munkamegosztás elvei)**

* *ÁBRA: (átszerkesztendő)*
* 
* **Funkcionális munkamegosztás:** a szervezeti munkamegosztás alapja a funkció, azaz azonos munkát ellátó embereket és/vagy azonos tevékenységeket egy funkcióba (osztályba, csoportba, egységbe) szervezünk.
* **Tárgyi elvű (termékelvű és vevőelvű együttesen) munkamegosztás:** input-, vagy outputorientáltan szervezzük a munkát attól függően, hogy a vevői igények köré szerveződik egy tevékenységcsoport, vagy elkészített termékek köré.
* **Regionális elvű munkamegosztás (földrajzi régió szerinti munkamegosztás):** homogén földrajzi területek válnak a feladatmegosztás fő csoportképzőivé.
* Az **egydimenziós** szervezetekben egyféle, a **többdimenziós**okban egyszerre többféle munkamegosztási elvet is alkalmaznak.
* ***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *Ha a munkamegosztás történik regionális elven is, akkor általában többdimenziós szervezetekről beszélünk. Ennek jó példája a multinacionális vállalat, ahol a leányvállalatok nemcsak földrajzi régiók szerint, de ezzel párhuzamosan szükségszerűen legalább funkciók szerint is meg kell osszák a munkát. Ennek analógiája a honi, de középvállalati méret, ahol az egyes, földrajzilag elkülönült divíziók „kvázi leányvállalatokként” működnek – bár a divizionális jelleg miatt esetükben másik munkamegosztási elvként inkábba termékek szerinti munkamegosztás jellemzőbb – lásd később.*

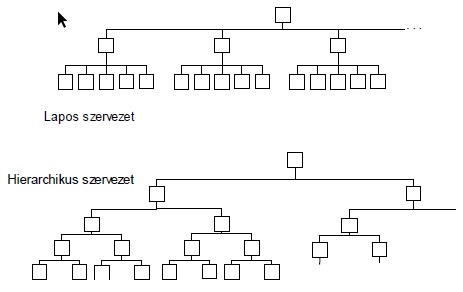
1. **DIA (Hatáskörmegosztás)**

* *ÁBRA (átszerkesztendő)*
* 
* Az ábra egy egyvonalas szervezet sematikus vázát mutatja be, ahol a „dobozok” a szervezeti egységeket, a vonalak pedig a hierarchiát, így a függelmi viszonyokat és az információáramlás útját modellezik.
* Az ábrán is látható **egyvonalas szervezet** ugyan egyértelművé teszi a belső viszonyokat, de hátrányt jelent, hogy a kommunikáció csak a kijelölt szolgálati utat betartva történhet, ami egyrészt lassíthatja, másrészt torzíthatja az információt.
* Az egyvonalas szervezetek mellett megkülönböztetünk **többvonalas szervezet**eket is, amelyeknél a szervezeti egységek közötti szigorú alá-fölé rendeltség nem is feltétlenül létezik. Ennek tipikus példája lehet egy mátrix szervezet.
* ***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *Ügyeljünk arra, hogy hatáskörmegosztás vonatkozásában csak a szervezeti egységek egymáshoz való viszonyát vizsgáljuk, és eközben nincs ismeretünk az egyes személyek (alkalmazottak, vezetők) egymáshoz képesti hierarchikus viszonyairól!*

1. **DIA (Koordináció)**

* **Technokratikus koordinációs eszközök:** pl. a vállalati tervezési rendszer, a költségvetési rendszer, a rögzített programok, szabályzatok, ügyrendek.
* **Strukturális eszközök**nek tekinthetőek a felépítéssel szorosan összefüggő koordinációs megoldások, mint pl. a szolgálati útnak megfelelő jelentések vagy utasítások, a projekt teamek, termékmenedzserek, illetve ezeknek a szervezethez illeszkedő tevékenysége.
  + **Projektszervezet vs. team szervezet:** a projektszervezet valamilyen újszerű, innovatív probléma megoldására jön létre, ami nagy kockázattal jár, és amelynek a tagjai homogenitást mutatnak a legtöbb vonatkozásban. A team szervezetek megoldandó problémája nem feltétlenül egyedi, fennállása időben kevésbé korlátolt és inkább jellemző rá a tagok heterogenitása.
  + **Bizottság vs. törzskar:** a bizottság lehet állandó vagy ideiglenes, általában a dolgozók részvételét biztosítják képviselőkön keresztül a döntéshozatalban, a tagok eredeti pozícióikat és feladataikat megtartva vesznek részt a bizottsági munkában. A törzskar ehhez képest stratégiai döntéselőkészítést végez, döntési vagy utasítási jogkör nélkül, tevékenységük közvetlenül a felsővezetésnek alárendelt. Az ún. általános törzskar titkárságként, míg az ún. speciális törzskar szakértőként támogatja a vezetői döntéseket.
* **Személyorientált koordinációs eszközök** az egyéni vagy csoportos ösztönzések, motiválások, a pszichológiai, esetenként ideológiai befolyásolások. Konkrét eszköze lehet pl. a konfliktusrendezés, a vezetőkiválasztás, vagy a szervezeti kultúra fejlesztése.

1. **DIA (Másodlagos szervezeti jellemzők)**

* **Centralizáció vs. decentralizáció:** centralizáció esetében minden döntés központosított, a jellemzően egyszemélyes vezetés mindenben önmaga hoz döntéseket, illetve minden információ egy kézbe fut össze. A decentralizált szervezetekre jellemző, hogy a döntési jogköröket delegálják alsóbb vezetői szintekre. Tisztán centralizált, illetve tisztán decentralizált szervezetek helyett az egyes szervezeti modellek esetében „inkább centralizált”, és „inkább decentralizált” jelzőkkel élünk.
* **Hierarchia nagysága (konfiguráció):** a szervezet mélységi és szélességi tagolását írja le. A hierarchia nagysága variálható, lapos vagy soklépcsős szervezeteket hozhatunk létre (lásd ábra). A lapos szervezetek könnyebben decentralizálhatók, a hierarchikus szervezetek centralizációra hajlamosak. 3 vertikális szintig: lapos szervezet; legalább 4 elkülönült hierarchikus szint esetén: hierarchikus, soklépcsős, tagolt szervezet.
* *ÁBRA: (átszerkesztendő)*
* **
* **Utasítások egységessége: a**z utasítások egységessége azt jelenti, hogy mindenkinek csak egy fölérendeltje lehet. Ez a legtöbb szervezetben érvényesül, mert nagyon hatékony megoldás.
* ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS:*** *Milyen, ebben a fejezetben tanult fogalomra hasonlít ez a definíció? Az egyvonalas szervezetekre. A különbség azonban az, hogy itt emberekről, és nem szervezeti egységekről van szó.*

1. **DIA (Irányzatok a szervezetek kialakításában)**

* **Klasszikus irányzat:** a klasszikus irányzat a Max Weber féle bürokratikus szervezet elveire építve alakította a struktúrát. Ennek hét lényeges összetevője van, ezek
  + racionális szabályok és folyamatok;
  + szigorú alá- és fölérendeltségi viszonyok;
  + egyértelmű munkamegosztás a maximális specializációra építve,
  + tárgyilagosság,
  + érzelmektől független működési mód;
  + a szakmai hozzáértés a felvétel és előléptetés alapja, és
  + az írásbeliség megkövetelése.
* **Magatartástudományi irányzat:** a technológiai fejlődés, a növekvő innováció és képzettség kreatívabb szervezeteket igényelt. A javasolt struktúrák figyelembe veszik a magatartás változását a szervezetek fejlődésében. Likert osztályozási rendszere pl. 6 fejlődési szintet különített el, az egyes fejlődési szintekhez pedig különböző strukturális jellemzőket rendelt.
* **Szociotechnikai irányzat:** a technológia és a társadalmi szerkezet egymásra hatását vizsgálta. A technológiaváltással járó negatív társadalmi hatások (munkacsoportok szétválasztása, szaktudások, képességek leértékelődése, frusztráció) veszélyeztetik az új technológiából származó előnyök érvényesülését. Ezen irányzatnak képviselői a technológia és a szociális rendszerek együttes kezelését lehetővé tevő szociotechnikai szervezetek létrehozását szorgalmazták.
* **Kontingenciaelméleti irányzat:** olyan szervezeti formák kialakítására törekszik, amelyek a környezet kritikus elemeinek való megfelelést leginkább elősegítik. Azaz azt vizsgálja, hogy milyen körülmények között, milyen struktúrák felelnek meg leginkább. Vizsgálatának fő területei a funkcionális, a termék-divizionális, a hibrid (funkcionális és termékközpontú) és a mátrix szervezetek.

**Ellenőrző kérdések:**

1. Az informális szervezetek a tagok egyéni érdeklődése alapján szerveződik. H
2. Amennyiben betölti valaki egy szervezetben az elnök-vezérigazgatói pozíciót, akkor szükségképpen megjelenik mellette a munkaszervezet igazgatói szintű irányítása is, amit másik személy tölt be. H
3. Egységes vállalatnak nevezzük azokat a szervezeteket, amelyek leányvállalatai ugyanazokat a termékeket és/vagy szolgáltatásokat állítják elő. H
4. A felsőszintű vezető feladata, hogy a felsőbb utasításokat végrehajtsa, napi működést érintő döntéseket hozzon és koordinálja a rutin tevékenységet. H
5. Egyvonalas szervezetről beszélünk akkor, ha a munkamegosztást a szervezetben egyetlen elv szerint végzik. H
6. A munkamegosztási elvek számának a meghatározása egy szervezetben mindig annak a függvénye, hogy milyen munkaköröket kíván a felsőszintű menedzsment létrehozni. H
7. Többdimenziós szervezetről beszélünk akkor, ha a hatáskörmegosztás tekintetében igaz az, hogy egy szervezeti egységet egyszerre több, a hierarchiában feljebb elhelyezkedő más szervezeti egység is utasíthat. H
8. Ha egy szervezetben a személyorientált koordináció valósul meg, az azt jelenti, hogy a vezetők személyisége, habitusa a leginkább meghatározó tényező a döntések meghozatala során. H
9. A decentralizált szervezetek előnye, hogy az egyértelmű kommunikációs útvonalak definiálása miatt gyors az információáramlás. H
10. A vertikálisan 4 elkülönült hierarchia szinttel rendelkező szervezet soklépcsős, tagolt szervezeti forma. I
11. Ha egy szervezetben megvalósul az utasítások egységessége, az azt jelenti, hogy minden egyes szervezeti egységet csak egyetlen, a hieracrhiában felette álló másik szervezeti egység utasíthat. H
12. A bürokratikus szervezetek előnye a tárgyilagosság, ugyanakkor ennek az ára az írásbeliség megkövetelése. I
13. A magatartástudományi irányzat szerint a szervezeti struktúrák kialakítása során figyelembe kell venni a magatartás változását is. I
14. A szociotechnikai irányzat képviselői a technológia és a szociális rendszerek együttes kezelését lehetővé tevő szociotechnikai szervezetek létrehozását szorgalmazták. I
15. A kontingenciaelméleti irányzat a szervezeti struktúrák tervezése során a körülményeket tartja a legnagyobb hatást gyakorló, figyelembe veendő tényezőnek.

**Fogalmak:**

1. Szervezetek: Olyan, emberek és tárgyak alkotta rendszerek, amelyek tartós célt követnek, továbbá formális struktúrával és célszerű szabályokkal rendelkeznek. Társadalmi igényt kielégítő terméket állítanak elő, vagy ilyen szolgáltatásokat nyújtanak. Tagjai önkéntesen csatlakoznak hozzá, onnan szabadon távozhatnak.
2. Strukturális jellemzők: a szervezeti modellek leírására szolgáló fogalmak, pl. munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordináció, konfiguráció.
3. Munkamegosztás: egy nagyobb feladategyüttes részfeladatokra bontását jelenti, amelyben a részfeladatokat szervezeti egységekhez rendeljük hozzá. A munkamegosztás a szervezetek tagolásának az alapja.
4. Egydimenziós szervezet: a munkamegosztási elvek közül egyszerre csak egy érvényesül a szervezetben.
5. Többdimenziós szervezet: a munkamegosztási elvek közül egyszerre legalább kettő vagy több érvényesül a szervezetben (bármilyen variációban).
6. Egyvonalas szervezet: a szervezeti egységek legfeljebb csak egyetlen, hierarchiában felettük álló másik szervezeti egységtől kaphatnak utasításokat.
7. Többvonalas szervezet: a szervezeti egységek több, hierarchiában felettük álló más szervezeti egységektől is kaphatnak utasításokat.
8. Koordináció: az egyes szervezeti egységek összehangolását jelenti a szervezeti célok megvalósítása érdekében. A koordináció megoldható: technokratikus, strukturális és személyorientált eszközökkel, ill. eljárásokkal.

**Szakirodalmi ajánlások:**

* Bácsné Bába É. (2016): „Futballvállalkozások lehetséges szervezeti formái nemzetközi jó gyakorlat alapján - esettanulmány a Manchester United Fc-ról (az angol modell)”, *Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat,* Vol. 8 No. 2, pp. 95-102.
* Czinkóczi S. (2013): „Milyen egy modern egészségügyi szervezet működési-irányítási modellje?”, *IME Interdiszciplináris Magyar Egészségügy,* Vol. 17 No 8, pp. 33-36.
* Dobák M., Antal Zs. (2013): „*Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése”,* Akadémiai Kiadó, Budapest.
* Futó I. (2014), „Eredményes projektszervezet kialakítása funkcionális, hierarchikus szervezetek esetén: egy példa az államigazgatásból”, *Vezetéstudomány,* Vol. 45 No. 5, pp. 39-45.
* Lakatos Gy. (2002): „Hierarchia a gazdasági szervezetekben”, *Humánpolitikai Szemle,* Vol. 6 No. 3, pp. 58-62.
* Vári V. (2018): „Rendőrségi szervezeti modellek: előnyök és hátrányok”, *Hadtudományi Szemle,* Vol. 11 No. 2, pp. 302-315.
* Viszkei Gy. (2003): „Úton a koordináló szervezeti modell felé”, *Anyagmozgatás + csomagolás,* Vol. 48 No. 3, p. 38.