**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 több helyen 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.**

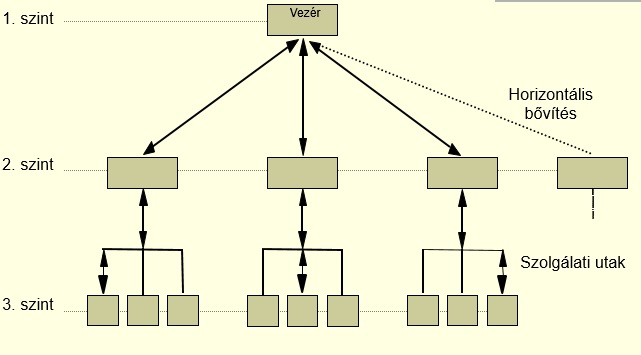
**5. Szervezeti modellek**

1. **DIA (Egyszerű (lineáris) szervezet)**

**Általános jellemzői**

* Tipikusan a mikro- és kivállalkozások sajátja
* A szervezeti struktúrák fejlődésének első fázisa
  + Egyik oka: kezdetben jellemzően erősen korlátozott pénzügyi lehetőségek
  + Másik oka: vezető hiányos menedzsment tudása, kockázatkerülése
* Kialakítása általában egyszemélyes döntéseken és ösztönösen történik
* Az egyszemélyes vezetés miatt gyorsan alkalmazkodni tud a megváltozó feltételekhez (ebben az értelemben rugalmas)
* Idővel, optimális körülmények között – hacsak nem kifejezetten ellentétes üzleti stratégiát működtetnek – a szervezet növekedni fog, a legrövidebb ideig ez a szervezeti forma életképes (ebben az értelemben pedig rugalmatlan)

***ÁBRA (átszerkesztendő)***

* **
* ***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *Az ábrán az egyszerű (lineáris) szervezet sematikus ábráját látjuk, de ez a létező legbonyolultabb egyszerű szervezet. Mint a következőkben látni fogjuk, a lineáris szervezetek laposak, így vertikálisan 3 szintnél mélyebben nem is tagolhatóak. A gyakorlatban a létező legegyszerűbb lineáris szervezetet egyetlen ponttal ábrázolhatnánk, ebben az esetben pl. egy egyéni cégről beszélhetnénk, alkalmazottak nélkül.*

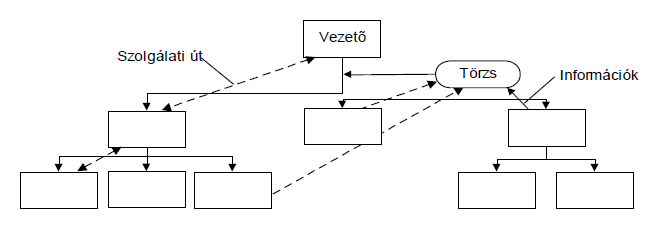
1. **DIA (Egyszerű (lineáris) szervezet – 2.)**

**A szervezettípus tulajdonságai**

* **Alkalmazhatóságának feltétele:** kisméretű szervezetek esetén, vagy olyan környezetben, ahol minimális a változás, az innovációs kényszer.
* **Munkamegosztás:** az elvégzendő feladatok szerint, vagy a menedzser határozza meg, de tipikusan egydimenziós szervezetek.
* **Hatáskörmegosztás:** a szolgálati utaknak megfelelően csak operatív ügyekben, az első közös főnökön keresztül, a döntési jogkör centralizált, egyvonalas szervezet.
* **Koordináció:** vertikális jellegű koordináció, a szolgálati úton, hatalmi eszközökkel koordinál.
* **Előnyei:** egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszony, a feladatok mennyiségének változása esetén a szervezet szélességi és mélységi tagozódása változtatható, egyszerű, jól áttekinthető struktúra, viszonylag egyszerű és homogén feladatok esetén nagyszámú ember irányítható.
* **Hátrányai:** a felső szintű vezető tevékenysége rendkívül összetett; a szervezet az új feladathoz nehezen alkalmazkodik, rendszerint új szervezeti egységgel reagál, így nem rugalmas; a szervezeten belüli kommunikáció csak a szolgálati úton megengedett, amely bizonytalanná és lassúvá teheti az együttműködést, így fennáll az információ torzulásának veszélye.
* ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS:*** *Mindezek alapján már tudjuk, hogy az egyszerű (lineáris) szervezetek a struktúra evolúciós fejlődésének első állomásai, amelyek gyors alkalmazkodásra képesek azon az áron, hogy a vezetőt (tulajdonost) rendszerint túlterhelik. Mit tehet a vezető a szervezet fejlődéséért akkor, ha nem akarja a későbbiekben sem megváltoztatni a struktúra típusát?*

1. **DIA (Törzsegységi (törzskari) szervezet)**

**Jellemzői**

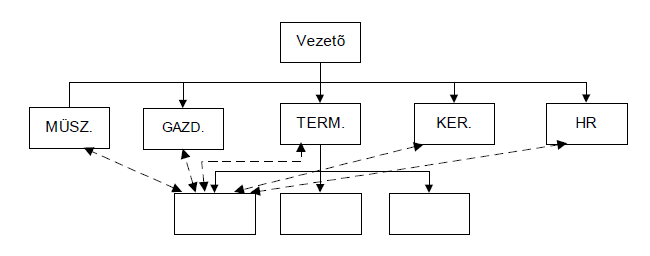
* A törzsegységi szervezeti forma a lineáris szervezet egy hátrányának kiküszöbölésére jött létre, nevezetesen a vezetők túlterheltségének elkerülésére.
* A törzsegység (törzskar) a vezetési tevékenység támogatója, mely különböző szakterületek képviselőit foglalhatja magában. Feladata, hogy információkat szerezzen a szervezetről vagy a külvilágtól, és a vezetőnek tanácsot adjon. Utasítási joga nincs, ez itt is csak a szolgálati út mentén történik. Nagyobb szervezetekben több vezetési szinten is létrejöhetnek ilyen szerepű egységek, így egy párhuzamos törzsegységi hierarchia jöhet létre. A törzsegység nemcsak a lineáris szervezetekben fordul elő, gyakran társul a funkcionális szervezeti formához is.
* **Minden elsődleges és másodlagos jellemzője, valamint előnyei és hátrányai megegyeznek az egyszerű (lineáris) szervezetével.**
* ***ÁBRA: (átszerkesztendő)*** **

1. **DIA (Funkcionális szervezet)**

**Jellemzői**

* Az egyes szakterületek (pl. termelés, pénzügyek, fejlesztés) önálló szervezeti egységben jelennek meg. Ez a forma akkor előnyös, ha a feladatok megoldásához a speciális szakértelem szükséges. Miközben a funkcionális egységeken belül az együttműködés igen szoros, problémát jelent a más egységekkel való együttműködés. A végrehajtás szintjén lévők többszörös irányítás alatt dolgoznak, a vonalbeli vezetés és a funkcionális vezetés egyaránt jogosult utasítások adására. A többvonalas irányítás pedig koordináció problémáját veti fel. A funkcionális szervezetekben ezt sok esetben bürokratikus szabályozással oldják meg.

***ÁBRA:***

* **

1. **DIA (Funkcionális szervezet – 2.)**

**A szervezettípus tulajdonságai**

* **Alkalmazhatóságának feltétele:** stabil környezet esetén, ahol nem jellemzők a piaci, technikai, technológiai változások.
* **Munkamegosztás:** az elsődleges munkamegosztás funkciók szerint történik; munkaköri leírások vannak; jellemző a szabályozottság. Egydimenziós szervezeti forma.
* **Hatáskörmegosztás:** a döntési jogkörök a funkcióknak megfelelően centralizáltak; a szabályozottság magas fokú, többvonalas szervezet.
* **Koordináció:** a vertikális koordináció szabályozott, kiépített úton; a horizontális koordináció azonos hierarchikus szinteken intézményesített; szabályzatok, formalizált előírások vannak, technokratikus eszközök: tervek, költségvetések segítségével oldja meg a koordinálást.
* **Előnyei:** a specializáció a szakértelem és a termelékenység növekedését eredményezi az egységköltségek csökkenése mellett; a szabályozottság egyértelmű, azonos színvonalú feladatvégzést eredményez, bonyolult, nagy erők koncentrálását igénylő feladatok végrehajtását teszi lehetővé.
* **Hátrányai:** változó környezethez kevéssé tud alkalmazkodni az erőteljes szabályozottság miatt, így a szükséges válaszok csak lassan születnek meg, veszélyezteti a szervezet adaptációs képességét; növekvő diverzifikáció esetén a különböző kapcsolatok nehezen tekinthetőek át, felesleges tartalékok keletkeznek; a kommunikációs nehézségek miatt a horizontális koordináció a szabályzatok ellenére háttérbe szorul, számos esetben elmarad.

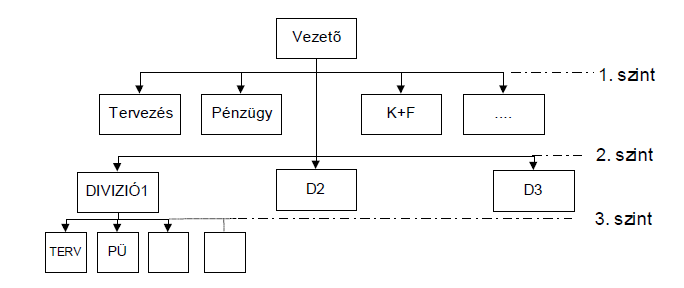
***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *A funkcionális szervezetek a bürokratikus szervezetek, így elsősorban a közszféra intézményeinek struktúratípusa. Max Weber által definiált bürokratizmus – így a funkcionális szervezetek – az alábbi tulajdonságokkal bírnak: folyamatos, szabályokhoz kötött hivatali ügyvitel; szabályozott hatáskörök; létezik és hangsúlyos a hivatali hierarchia; az eljárásokat szabályzatok határozzák meg; az alkalmazottak nem tulajdonosai a szervezetnek; az állás nem kisajátítható; az írásbeliség elsődleges az ügyintézés során.*

1. **DIA (Divizionális szervezet)**

**Jellemzői**

* Divíziók általában olyan cégeknél jönnek létre, ahol a működés egymástól elválasztható üzletágakban folyik. A divízió szervezésének alapelvei: a termék, a piac és a területi elv.
* A divíziók önállósága különböző szintű lehet, az önállóság függvényében, költségközpontokként, vagy nyereségközpontként, és investment (beruházási) központként is működhetnek.
* A divizionális szervezeti forma sajátossága az is, hogy mivel a stratégiai szintű döntések a központ kezében vannak, az operatív pedig a divíziókéban, a stratégiai és az operatív irányítás elválik. A divíziók a vállalat elsőszintű vezetőjének irányítása alá tartoznak, irányításukban a kivételek alapján történő kezelési elv valósul meg.

***ÁBRA:***

* 
* ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS:*** *Vajon van-e összefüggés a hierarchia szintek száma és a diviziók száma között? Azt hogy vertikálisan hány szintre (hány hierarchia szintre) osztható egy divizionális szervezet, azt a diviziók belső felépítése (irányítása, feladatmegosztási rendszere) határozza meg. Az ábrán a divizionális szervezetek sematikus ábráját látjuk, ezek többnyire soklépcsős (hierarchikus, tagolt) szervezetek, ahol a szintek számát tehát a funkciók száma nem befolyásolja.*

1. **DIA (Divizionális szervezet – 2.)**

**A szervezettípus tulajdonságai**

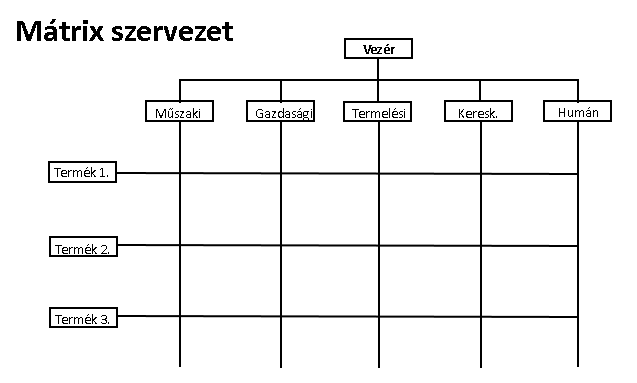
* **Alkalmazhatóságának feltétele:** viszonylag dinamikus környezet esetén, széles termékskála, eltérő termékféleségek, termékcsaládok alakíthatóak ki.
* **Munkamegosztás:** az elsődleges munkamegosztás tárgyi elvű, azaz termékek, vevők, régiók szerinti divíziók alakíthatóak ki; a divíziókon belül a funkciók szerinti munkamegosztás mindenképp érvényesül; a stratégiai irányítás a központban van; a taktikai feladatok teljesen, a stratégia meghatározásának csak egy része van a divíziók kezében. Jellemzően többdimenziós szervezet.
* **Hatáskörmegosztás:** a döntések a központ és a divíziók között decentralizáltak, a divízión belüli döntések centralizáltak. Egyvonalas szervezet.
* ***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *A funkcionális szervezeteket többvonalasként írtuk le, míg most a divizionális szervezeteket egyvonalasként, annak ellenére, hogy a funkcionális berendezkedés itt is megtalálható. Ez azt jelenti, hogy mind a divízióvezetés, mind a központi egységek vezetése a vállalat első számú vezetése alá tartoznak. Ilyen szervezetekben a felelősségvállalásnak is korlátot kell szabni, így a divízióvezetők hatásköreit a központvezetők nem, csak a legfelső szintű menedzsment korlátozhatja. A divizionális szervezet egyvonalassága tiszta helyzetet teremt és számonkérhetővé teszi a teljesítményeket.*
* **Koordináció:** horizontális koordináció a divíziók között nincs; az utasítás jellegű vertikális koordináció elenyésző; technokratikus eszközök: tervek, költségvetések, pályázatok segítségével koordinál.
* **Előnyei:** a stratégiai és az operatív feladatok jól elkülöníthetőek; a divíziók részére egyértelmű célok határozhatóak meg; a divíziók és a vállalati célok között egyértelmű kapcsolat teremthető; erőteljesen érvényesülhet a piaci orientáció; teljesítményre ösztönző motivációs rendszer alakítható ki.
* **Hátrányai:** párhuzamos funkciók megléte; a decentralizáció létszámnövekedést okoz; a divíziók önállósága érzéketlenné, önzővé teszi a különálló divíziókat.

1. **DIA (Mátrix szervezet)**

**Jellemzői**

* A mátrix szervezetekben az alapvető munkamegosztásból adódó tagoltság két fajtája együtt, azonos vezetési munka jelenik meg.
* A szervezetben tehát többvonalas irányítás valósul meg. Ez pedig együttes döntéseket tesz szükségszerűvé, ezért a konfliktuskezelés hatásos módszerét igényli. A konfliktus természetes velejárója a mátrix szervezetnek, ezek kifejezetten pozitív szerepet játszhatnak a problémák megoldásában.
* A mátrix szervezetek egy része stabil, más része dinamikus. A stabil szervezetek jellemző struktúrájában a funkcionális irányítás a termékigazgatói rendszerrel párosul. A dinamikus mátrix szervezetekben a funkcionális irányításhoz projektvezetés párosul, amely a változó projektek miatt dinamikusan változik.

***ÁBRA: (átszerkesztendő)***

* 

1. **DIA (Mátrix szervezet – 2.)**

**A szervezettípus tulajdonságai**

* **Alkalmazhatóságának feltétele:** dinamikusan változó környezet esetén; összetett, jelentős innovációs igénnyel jellemezhető feladatok esetén; tárgyi elvű elkülöníthetőség; konfliktuskezelési készség és képesség a szervezeten belül.
* **Munkamegosztás:** egyszerre érvényesül a funkciók szerinti és a tárgyi szemléletű munkamegosztás (többdimenziós); a szabályozottság dominanciája nem teljes, az egyeztetések, a konfliktuskezelés elvárt.
* **Hatáskörmegosztás:** a funkcionális és a tárgyi szemléletű vezetők együtt döntenek, azonos kompetenciával rendelkeznek; a döntések decentralizáltak; a szabályozottság, formalizáltság viszonylag alacsony mértékű.
* **Koordináció:** a horizontális és a vertikális koordináció a strukturális megoldás alapján biztosított; a személyorientált koordinációs eszközök a meghatározóak.
* **Előnyei:** adaptív, alkalmazkodik a kihívásokhoz; innovatív szemlélet érvényesíthető; kevert struktúrák alakíthatóak ki; a konfliktuskezelés egyben tanulási folyamat.
* **Hátrányai:** a konfliktushelyzet állandó jelenléte; a vezetők rivalizálása; a döntések és a felelősségvállalás elhárítása.
* ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS: A mátrix szervezetek egy-, vagy többvonalas szervezetek? Természetesen többvonalasak, és éppen ez az egyik legfontosabb különbsége a divizionális szervezetekhez képest. Mindkettő példája lehet nagyvállalat, de a mátrixban a funkciók nem a központhoz (illetve nem csak ahhoz) rendeltek, hanem a kvázi-divíziókban, leányvállalatokban is megjelennek, amelyek akár különböző földrészeken is lehetnek egy multinacionális vállalat esetében.***

1. **DIA (Szervezettervezési folyamat)**

* **1. Helyzetelemzés:** a tervezési folyamat első lépése, amiben a struktúrát befolyásoló elemeket vizsgáljuk: a belső adottságok és a külső környezet (piaci, jogi, kulturális stb. tényezők) milyen szervezettípust támogat majd leginkább.
* **2. Működési jövőkép meghatározása:** pl. átláthatóbb működés, decentralizáció bevezetése, rugalmasság fokozása, eredményesebb működés megteremtése stb.
* **3. Szervezeti változatok kidolgozása:** elképzelhető, hogy a működési jövőkép alapján divizionális szervezetként célszerű a továbbiakban is létezni, azonban a szervezeti struktúra mégis módosulhat, ha a divíziók a jövőben nem költségközpontokként, hanem eredményközpontokként működnek majd.
* **4. Struktúratervezés:** itt történik meg a munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordinációs eszközök tervezése és a konfiguráció véglegesítése.
* **5. Megvalósítás:** dönteni kell arról, hogy a változási folyamat hogyan, milyen eszközökkel történjen, kik a résztvevői és irányítói, milyen változásvezetési taktikát célszerű alkalmazni.

1. **DIA (A szervezeti struktúrák fejlődése)**

* A struktúrák alapvetően a tevékenység leképzéséből keletkeznek. A tevékenységek változásának tendenciái: a bonyolultság fokozódása, a verseny élesedése, a globalizáció és a gazdaságossági követelmény strukturális változásokhoz vezet. A tevékenységek bonyolultabbá válásával bonyolult kombinációk jönnek létre. A vállalatokon belüli kombinációk hibrid struktúrák kialakulásához vezetnek.
* A verseny élesedése a teljesítmény drámai emelését követelheti meg. A reengineering folyamán a szervezeti struktúrákban a korábbi struktúrákhoz képest jelentős változások történnek, nagy a funkcionális tagolás, helyébe vagy mellé tevékenységközpontú tagolás lép, projektteamek, rendszergazdák kerülnek kinevezésre. A korábban magas hierarchikus rendszerek laposodnak, egyes vezetési szintek eltűnnek, mások sokkal komplexebbekké válnak.
* A globalizáció vállalati szövetségek létrejöttéhez vezethet. A vállalati szövetségek lehetnek egészen szorosak, pl. tulajdonosi és igazgatási jogok megszerzése más cégeknél, vagy lazák, amely csak bizonyos közös tevékenységekre vonatkozó szerződésen alapul. Így az ezeknek megfelelő struktúrák is igen változatosak.
* A gazdasági hatékonyság növelése olyan megoldásokhoz is vezet, amelyben a vállalatok az eddig saját körben nem túl gazdaságosan végzett tevékenységet önálló vállalkozóknak adják ki, azt remélve, hogy azok motiváltságuknál fogva azt hatékonyabban oldják meg (outsourcing). Ez a későbbi működés során az ún. „virtuális vállalati” struktúrához vezet.
* A vállalati szövetségek működése nem egyszerű, és különösen nehéz integrációs problémákkal jár az önérdek és a szövetségi érdek ütközőpontjain.

**Ellenőrző kérdések:**

1. A lineáris szervezetek rugalmatlanok, mert a szervezeti forma a szervezeti méret növekedésével párhuzamosan hamar korlátokba ütközik. I
2. A lineáris szervezetek rugalmasak, mert gyors megújulásra és reagálásra képesek az egyszemélyes vezetésnek és hatalomkultúrának köszönhetően. I
3. A lineáris szervezetekben a koordináció szabályalapon történik. H
4. A törzsegységi szervezetek többdimenziósak, mert a munkamegosztás alkalmazotti feladatok és törzskari feladatok szerint oszlanak meg. H
5. A törzsegységi szervezetek struktúrája a funkcionális szervezetekéből származtatható. H
6. A bürokratikus szervezetek funkcionálisak. I
7. A funkcionális szervezetekben egyvonalas hatáskörmegosztás figyelhető meg, ami a Weber által leírt bürokráciaelméletben értelmezett rend követelményének megfelel. H
8. A funkcionális szervezetek egyik legfontosabb hátránya, hogy a belső munkaszervezési elvek nem teszik lehetővé a versenyképes feltételek megteremtését dinamikusan változó külső környezetben. I
9. Funkcionális szervezetek a versenyszférában nem léteznek. H
10. A divizionális szervezetek többdimenziósak, és a munkát jellemzően termékek és funkciók szerint is megosztják. I
11. A divizionális szervezeteket egyszerre jellemzi centralizáció és decentralizáció is. I
12. A mátrix szervezetekben a funkciók divíziókhoz is rendelt. I
13. A mátrix szervezetek kisebb fokú decentralizáltsággal rendelkeznek, mint a divizionális szervezetek. H
14. A szervezettervezési folyamat új szervezeti struktúra létrehozása mellett a már meglévő struktúra átalakítását is segíti. I
15. A szervezeti struktúrák fejlődésére a külső környezet nagyobb hatást gyakorol, mint a szervezet belső tulajdonságai. H

**Fogalmak:**

1. Szervezettervezés: a vállalatok formális szervezeti struktúrájának kialakítására vagy megváltoztatására irányuló vezetői tevékenység, aminek célja a vállalat adottságaihoz alkalmazkodó és a vállalat stratégiájának megvalósítását támogató szervezeti működés biztosítása.
2. Lineáris szervezet: más néven egyszerű szervezet, jellemzően a mikro- és kivállalkozások sajátos szervezeti struktúrája, amelyet egydimenziós munkamegosztás, egyvonalas hatáskörmegosztás, lapos tagoltság és centralizáltság jellemez.
3. Törzsegységi szervezet: más néven törzskari szervezet, ami minden elsődleges és másodlagos szervezeti jellemző tekintetében megegyezik a lineáris szervezetével, de a struktúra egy tanácsadói funkcióval bíró, de utasítási jogkörrel nem rendelkező törzzsel egészül ki.
4. Funkcionális szervezet: jellemzően a bürokratikus szervezetek sajátos formája, amit egydimenziós munkamegosztás, többvonalas hatáskörmegosztás, centralizáltság és soklépcsős tagoltság jellemez.
5. Divizionális szervezet: jellemzően a közép- és nagyvállalatok sajátos szervezettípusa, amit többdimenziós munkamegosztás, egyvonalas hatáskörmegosztás és centralizált működés jellemez.
6. Mátrix szervezet: jellemzően a nagy- és multinacionális vállalatok sajátos szervezettípusa, amit többdimenziós munkamegosztás, többvonalas hatáskörmegosztás, decentralizáció és rugalmas működés jellemez.
7. Szervezet belső tulajdonságai: a belső tulajdonságok 5 dimenziója – a környezeti feltételeken túl – befolyással bír a struktúrára: 1: a szervezet mérete; 2: a szervezet profilja; 3: az alkalmazott technológia; 4: a vállalat múltja; 5: telepítési helyzet.
8. Piaci környezet: a piac szűkebben értelmezve a vállalat tényleges és potenciális vevőinek köre, tágabban értelmezve magába foglalja valamennyi piaci szereplőt, a köztük fennálló kapcsolatokat, viszonyokat. A piac folyamatosan változó működési közeg, amelyhez a vállalat alkalmazkodik, és amelyet alakít is egyben.

**Szakirodalmi ajánlások:**

* Huszti V. (2004): „Megújuló mátrix-szervezet: strukturált hálózatok”, *Műszaki-gazdasági információ. Vállalatirányítás,* Vol. 1 No. 3, pp. 31-42.
* Horváth I. (1993): „Környezetvédelem divizionális szervezet keretei között”, *Vezetéstudomány,* Vol. 24 No 5-6, pp. 114-117.
* Szerző nélkül (2017): *„Új szervezeti struktúra a MÁV-nál és a MÁV-START-nál : Változások a MÁV-Csoport két zászlóshajójának menedzsmentjében”, Közelekdésvilág,* Vol. 1 No 1-2, pp. 14-16.
* Osztrozics D. (2016), „Divat a bürokratikus: a sikeresen működő vállalat kulcsa az innovatív szervezeti struktúra”, *Piac&Profit,* Vol. 21 No. 4, pp. 16-19.
* Karcsics É. (2007): „Szervezeti struktúrák és karrierlehetőségek összefüggései”, *Tudományos Közlemények,* No. 17, pp. 115-120.
* Csedő Z. (2006): „Szervezeti változás és változásvezetés. A strukturális átalakítás vezetői dilemmái”, *Kórház,* Vol. 12 No. 12, pp. 12-13.
* Tari E. (1996): „Szervezeti formák és struktúrák fejlődése Magyarországon - különös tekintettel a rendszerváltást követő időszakra”, *Vezetéstudomány,* Vol. 27 No. 7-8, pp. 26-38.