

Szervezeti struktúramodellek

Dr. habil. Budai Balázs Phd.

Tanszékvezető, egyetemi docens

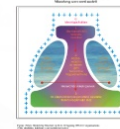
budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Terminológia,
jellemzők,
elvek**

Szervezeti alapformák

Mintzberg modellek



Terminológia, jellemzők, elvek

- **Szervezet:** az emberek valamely cél vagy feladat ellátására létrehozott, tartós jellegű csoportja, amelyben érvényesül
 - a vezetés,
 - a munkamegosztás,
 - a specializáció és
 - a koordináció.
- **Szervezeti struktúra:** a szervezet formális felépítése, ami
 - a strukturális egységeket,
 - a pozíciókat,
 - az azok közötti formális kapcsolatrendszer-t teszi láthatóvá.



Szervezési elvek

- **Centralizáció vs. decentralizáció**
 - döntések mely szinten születnek
- **A hierarchia nagysága** (lapos vs. hierarchikus)
 - vezetési szintek száma
 - irányítottak száma
- **Utasítások egysége**
 - mindenkinek csak egy közvetlen fölérrendeltje lehet
 - egységes irányítás többvonalas szervezetekben

terminológia, jellemzők, elvek

- **Szervezet:** az emberek valamely cél vagy feladat ellátására létrehozott, tartós jellegű csoportja, amelyben érvényesül
 - a vezetés,
 - a munkamegosztás,
 - a specializáció és
 - a koordináció.
- **Szervezeti struktúra:** a szervezet formális felépítése, ami
 - a strukturális egységeket,
 - a pozíciókat ,
 - az azok közötti formális kapcsolatrendszer teszi láthatóvá.



Munkamegosztás (kialakítható)

- a funkciók (feladatok)
- a termékek (szolgáltatások)
- a földrajzi régiók alapján

Hatáskörmegosztás

A döntési és az utasítási jogkörök kialakítását, a megfelelő felelősségek meghatározását jelenti:

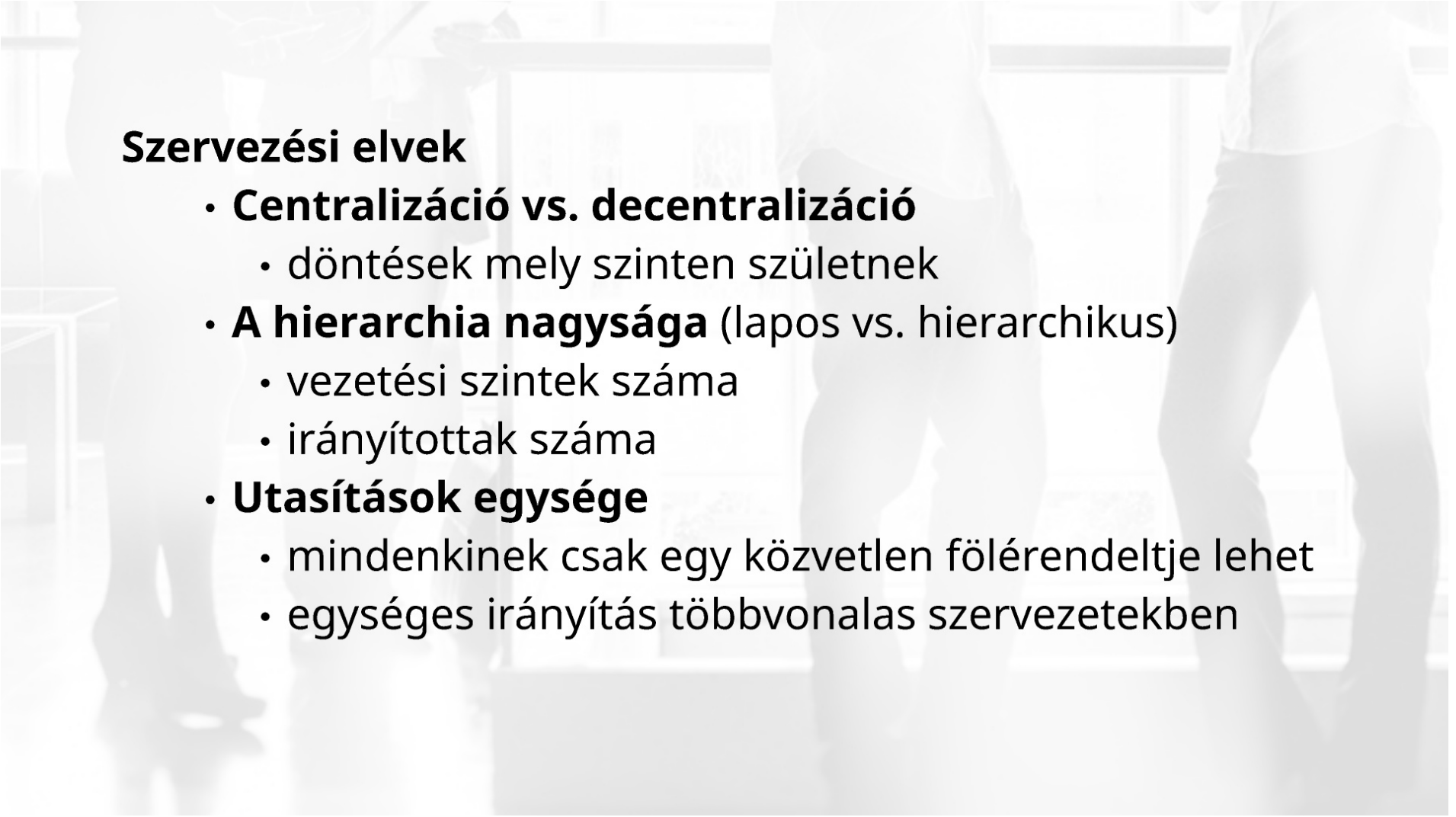
- egyvonalas
- Többvonalas

Koordináció (módszerei)

- strukturális
- technokratikus
- Személyorientált

Konfiguráció (részei)

- mélységi tagoltság
- szélességi tagoltság
- szervezeti egységek mérete



Szervezési elvek

- **Centralizáció vs. decentralizáció**
 - döntések mely szinten születnek
- **A hierarchia nagysága** (lapos vs. hierarchikus)
 - vezetési szintek száma
 - irányítottak száma
- **Utasítások egysége**
 - mindenkinek csak egy közvetlen fölérrendeltje lehet
 - egységes irányítás többvonalas szervezetekben

Szervezeti struktúramodellek

Dr. habil. Budai Balázs Phd.

Tanszékvezető, egyetemi docens

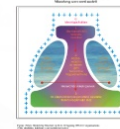
budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Terminológia,
jellemzők,
elvek**

Szervezeti alapformák

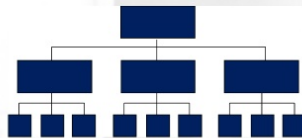
Mintzberg modellek



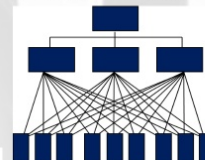
Szervezeti alapformák

Lineáris

- minden beosztottnak egy felettese van,
- a vezető az összes vezetési feladatot maga látja el, irányítja a végrehajtást
- hatékony működése:
 - egyszerű statikus környezetben
 - alacsony komplexitású tevékenység esetén



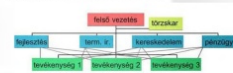
Funkcionális



- Feladatkiadási jogot ad a szakmai vezetőnek, a szakmát speciális részterületekre bontva egy-egy beosztottnak több főnöke is.
- hatékony működése:
 - stabil piaci és tudományos környezetben
 - áttekinthető termelési tevékenység
 - nem túl széles termékkála



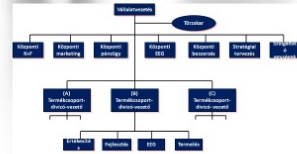
Lineáris-funkcionális



- a szakmai felügyeleti és irányítási, függelmi kapcsolatok egyszerre vannak jelen.

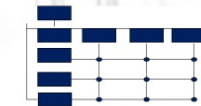
Divizionális

- egymástól elkülönült egységek és az ösztönözni funkciókat ellátó központi irányító rendszerből áll.
- hatékony működése:
 - széles termékkála,
 - heterogén termékek, termékcsaládok
 - termékcsoportok, régiók) kialakításának lehetősége
 - vizsgonylag dinamikus környezet



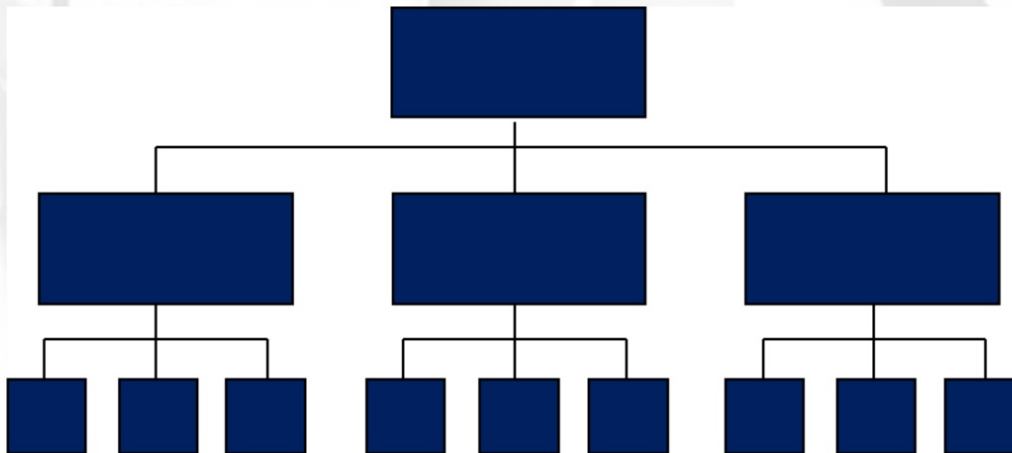
Mátrix

- kétdimenziós munkamegosztást alkalmaz, az irányítási kompetenciákat két egymással egyenrangú szempont, a funkció és tevékenység) szerint alakítják ki.
- hatékony működése:
 - dinamikus és heterogén feladat környezet
 - központ, nagy újdonság- és rizikótartalmú feladatok,
 - tagok fejlett kommunikációs készsége



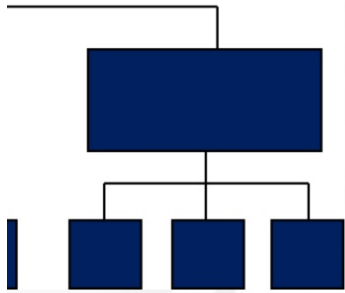
Lineáris

- minden beosztottnak egy felettese van,
- a vezető az összes vezetési feladatot maga látja el, irányítja a végrehajtást
- hatékony működése:
 - egyszerű statikus környezetben
 - alacsony komplexitású tevékenység esetén





- Előnyei:
 - Egyértelmű a feladatok és hatáskörök elhatárolódása
 - A szervezet pontos működését teszi lehetővé
- Hátrányai:
 - Merev szerkezet, változásra nem fogékony
 - Szakmai tevékenységek összefonódása
 - Erőforrásokra érzéketlen



- Feladatkiadási jogot ad a szakmai vezetőknek, a szakmát speciális részterületekre bontva egy-egy beosztottnak több főnöke is.
- hatékony működése:
 - stabil piaci és tudományos környezetben
 - áttekinthető termelési tevékenység
 - nem túl széles termékskála

Munkamegosztás

- elsődleges: funkciók szerint, egydimenziós
- erőteljes szabályozottság

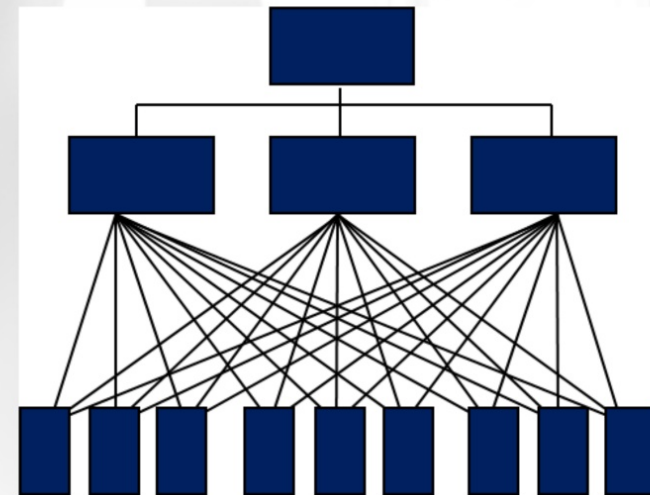
Hatáskörmegosztás

- centralizált döntési jogkörök
- erőteljes szabályozottság
- többvonalas irányítás

Előnyei:

- Specializáció: termelékenység növekedést és egységköltség csökkenést okoz
- Standardizáltság: csökkentheti a koordinációs költségeket

Funkcionális



, függelmi
en.

Munkamegosztás

- elsődleges: funkciók szerint, egydimenziós
- erőteljes szabályozottság

Hatáskörmegosztás

- centralizált döntési jogkörök
- erőteljes szabályozottság
- többvonalas irányítás

Koordináció

- technokratikus eszközök
- vertikális koordinációs mechanizmusok
- horizontális koordináció strukturális eszközökkel

Konfiguráció

- a funkcionális egységek az alegységek fölé rendelve
- a tagozódás elve a két szinten eltérő

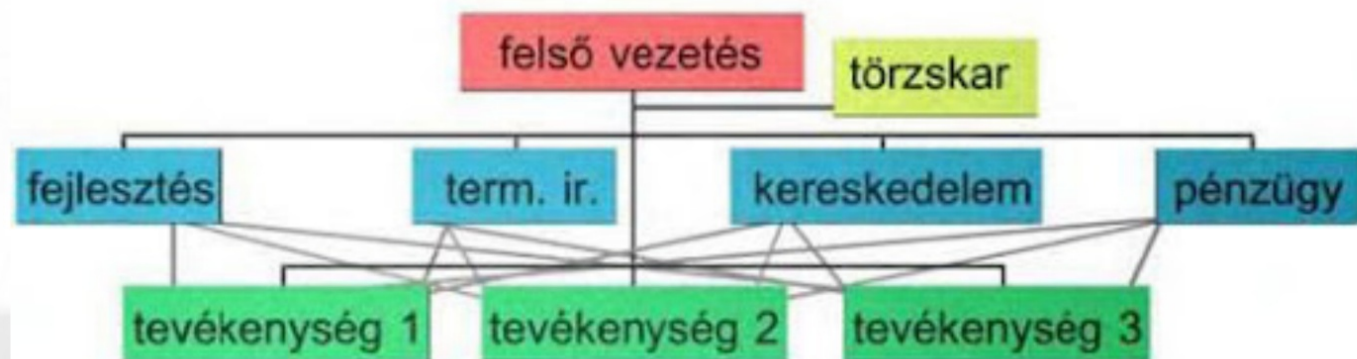
• Előnyei:

- Specializáció: termelékenység növekedést és egységköltség csökkenést okoz
- Standardizáltság: csökkentheti a koordinációs költségeket
- Stabil környezet és operatív válaszképesség miatt a stratégia kialakítása viszonylag egyszerű és olcsó

• Hátrányai:

- Egoista, egymással nem kommunikáló funkciók
- Növekvő méretnél nehéz áttekinthetőség
- Felesleges mennyiségi és minőségi tartalékok
- Nehéz alkalmazkodás
- Kémény effektus
- Stratégiai szemlélet elhanyagolása
- Vezető kiválasztásra korlátozott lehetőségek

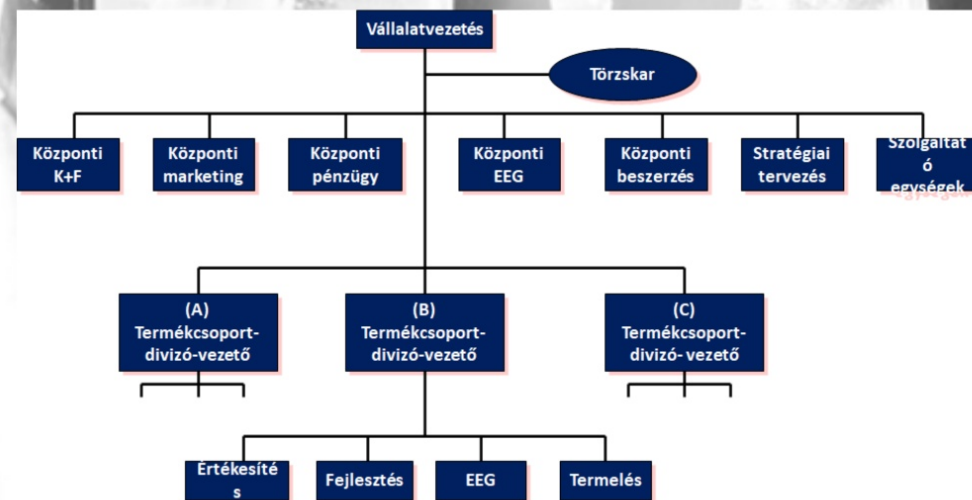
Lineáris-funkcionális



- a szakmai felügyeleti és irányítási, függelmi kapcsolatok egyszerre vannak jelen.

Divizionális

- egymástól elkülönülő egységek és az össztézményi funkciókat ellátó központi irányító rendszerből áll.
- hatékony működése:
 - széles termékskála,
 - heterogén termékek, termékcsaládok
 - (vevőcsoportok, régiók) kialakításának lehetősége
 - viszonylag dinamikus környezet



Munkamegosztás

- elsődleges: tárgyi, vagy regionális elv szerint
- központban funkcionális irányító, ellenőrző egységek

Koordináció

- technokratikus koordináció a pénzügyi és kontrolling rendszer segítségével
- vezető kiválasztás
- horizontális koordináció nem jellemző



Munkamegosztás

- elsődleges: tárgyi, vagy regionális elv szerint
- központban funkcionális irányító, ellenőrző egységek

Hatáskörmegosztás

- központ és divízió között decentralizált döntések
- divíziókon belül centralizált döntések

Koordináció

- technokratikus koordináció a pénzügyi és kontrolling rendszer segítségével
- vezető kiválasztás
- horizontális koordináció nem jellemző

Konfiguráció

- hangsúly az alapfeladatot ellátó szerveken
- a tagozódás a termeléshez, szolgáltatásokhoz illeszkedik, vagy földrajzi alapon alakul

• Előnyei:

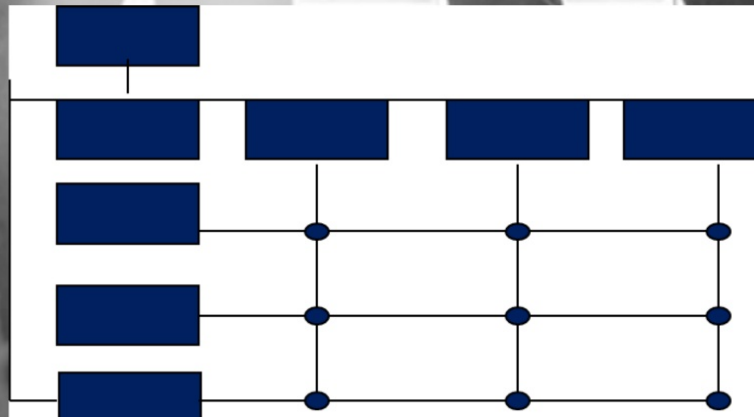
- Stratégiai és operatív feladatok szétválaszthatók
- Divíziók számára világos célok
- Erőteljes piaci orientáció
- Rekeszelő hatás
- Alacsony horizontális koordinációs költségek
- Teljesítményre ösztönző felelősségi és érdekeltségi rendszer
- Általános vállalatvezetési tapasztalattal rendelkező vezető utánpótlás

• Hátrányai:

- Stratégiai és operatív feladatok nehezebb integrációja
- Divízió egoizmus
- Létszámnövekedés, párhuzamos funkciók
- Túlzott decentralizáció miatt a szinergia hatásból eredő előnyök elveszhetnek

Mátrix

- kétdimenziós munkamegosztást alkalmaz, az irányítási kompetenciákat két egymással egyenrangú szempont (pl. funkció és tevékenység) szerint alakítják ki.
- hatékony működése:
 - dinamikus és heterogén külső környezet
 - komplex, nagy újdonság- és rizikótartalmú feladatok,
 - tagok fejlett kommunikációs készsége



Munkamegosztás

- különböző elvű munkamegosztás
- egyszerre van jelen, kétdimenziós struktúra

Hatáskörmegosztás

- két dimenzióvezető együtt dönt
- azonos súlyú kompetenciával rendelkeznek
- döntési centralizáció többvonalas irányítás mellett
- alacsony fokú formalizáltság

Koordináció

- személyorientált koordináció jelentős szerephez jut
- horizontális és vertikális koordináció a struktúra révén biztosított

Konfiguráció

- a tagoltság a célprogramokat követi
- a funkcionális struktúra stabil
- a szervek mérete változó

• Előnyei:

- Adaptív
- Innovatív
- Nagy teljesítményre ösztönző
- Más struktúrán belül is létrehozható
- Új vezetési kultúra kialakítását teszi lehetővé együttes tanulás révén

• Hátrányai:

- Problematikus kompetencia elhatárolás
- Vezetők rivalizálása
- Túlhajtott csoportmunka
- Döntések elhárítása
- Növekvő szélességi tagoltság
- Felelősségvállalástól való tartózkodás
- Összeomlás veszélye krízis helyzetben
- Nagy igények az emberi képességek, készségek tekintetében

Szervezeti struktúramodellek

Dr. habil. Budai Balázs Phd.

Tanszékvezető, egyetemi docens

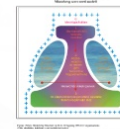
budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



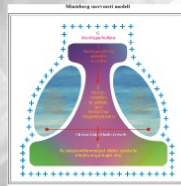
**Terminológia,
jellemzők,
elvek**

Szervezeti alapformák

Mintzberg modellek



Mintzberg modell



A szervezet felépítése

- A szervezet 6 alapvető része:
- Stratégiai (felső) vezetés, vezérkar
 - Közép-vezetés (a szükséges hierarchia függvényében)
 - Az alapvető tevékenységet ellátó operatív felelős végrehajtó rész (funkciógazdák)
 - Feltétel-biztosító szakmai stáb (szakértői támogatás)
 - Feltétel-biztosító technikai stáb (kiszolgáló személyzeti)
 - Ideológia, kultúra

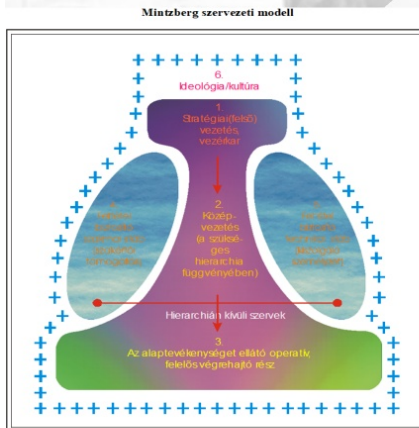


A közszolgálati szervezetek sajátosságai:

- nincs tényleges tulajdonosa,
- versenyszituáció hiánya, ritkasága,
- a szervezeti célrendszer összetettsége,
- a közszervezetek közhatalmi státusza,
- a szervezeti működés szabályozottsága,
- működésének ciklikussága,
- a hosszú távú tervezés nehézségei
- speciális működési körülmények (közösségi pénzből való gazdálkodás, elszámolási kötelezettség)



Mintzberg modell



Forrás: Henry Mintzberg Structure in five: Designing effective organisations
(Össz. struktúra: hatékony szervezetek tervezése)

A szervezet felépítése

A szervezet 6 alapvető része:

- Stratégiai (felső) vezetés, vezérkar
- Közép-vezetés (a szükséges hierarchia függvényében)
- Az alapvető tevékenységet ellátó operatív felelős végrehajtó rész (funkciógazdák)
- Feltétel-biztosító szakmai stáb (szakértői támogatás)
- Feltétel-biztosító technikai stáb (kiszolgáló személyzet)
- Ideológia, kultúra

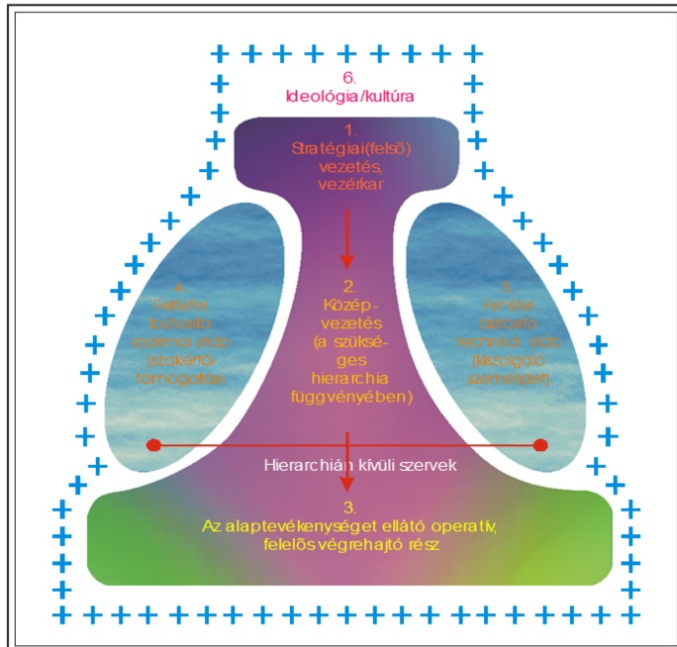


Egyszerű struktúra



Gépi

Mintzberg szervezeti modell

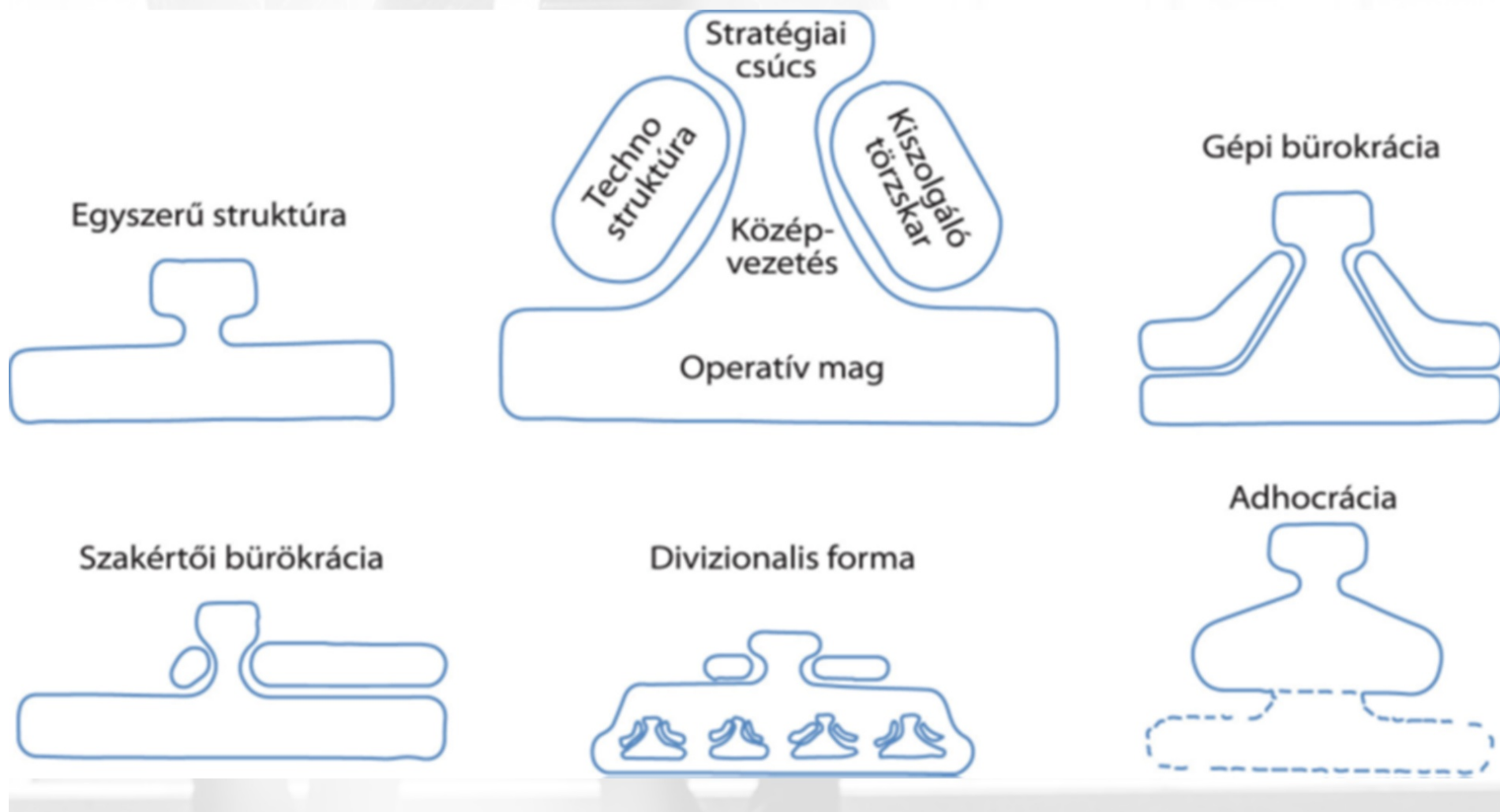


Forrás: Henry Mintzberg Structure in fives: Designing effective organisations
(Ötös struktúra: hatékony szervezetek tervezése)

A szervezet felépítése

A szervezet 6 alapvető része:

- Stratégiai (felső) vezetés, vezérkar
- Közép-vezetés (a szükséges hierarchia függvényében)
- Az alapvető tevékenységet ellátó operatív felelős végrehajtó rész (funkciógazdák)
- Feltétel-biztosító szakmai stáb (szakértői támogatás)
- Feltétel-biztosító technikai stáb (kiszolgáló személyzet)
- Ideológia, kultúra



A közszolgálati szervezetek sajátosságai:

- nincs tényleges tulajdonosa,
- versenyszituáció hiánya, ritkasága,
- a szervezeti célrendszer összetettsége,
- a közszervezetek közhatalmi státusza,
- a szervezeti működés beszabályozottsága,
- működésének ciklikussága,
- a hosszú távú tervezés nehézségei
- speciális működési körülmények (közösségi pénzből való gazdálkodás, elszámolási kötelezettség)

Egyszerű struktúra



Szakértői bürokrácia



Szervezeti struktúramodellek

Dr. habil. Budai Balázs Phd.

Tanszékvezető, egyetemi docens

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Terminológia,
jellemzők,
elvek**

Szervezeti alapformák

Mintzberg modellek

