
Kísérlet a szervezetek és a szervezeti struktúrák tipizálására*

Torma András**

Ahhoz, hogy sikeresnek ígérkező kísérletet tegyek a szervezetek és a szervezeti struktúrák tipizálására, többek között az szükséges, hogy előre rögzítsem, mit értek én „szervezet” fogalma alatt. Ez ugyanis korántsem egyszerű és könnyű feladat, hiszen amióta szervezéstudomány létezik, és ez nem több, mint száz év, azóta bár számtalan hazai és külföldi szerző már kifejtette erre irányuló nézetét, közös, mindenki által elfogadott definíció – legalábbis ismereteim szerint – még nem született.¹

A részletek tárgyalását mellőzve jómagam úgy ítélem meg, hogy egy komplex, minden lényeges összetevőre kiterjedő fogalom a következő módon adható meg. A szervezet az emberek tudatosan, konkrét cél(ok) elérése érdekében létrehozott, hierarchiába rendezett, normatív keretek között működő, munkamegosztáson alapuló és információs rendszerekkel összekötött, tudati tényezők által is determinált olyan csoportja, amelyet jelentős, konkrét feladat(ok) ellátásával bíznak meg, ehhez erőforrásokat biztosítanak, és amely nyílt (nyitott) rendszerként, környezetével aktív kapcsolatban áll. Látható, hogy a definíció tíz fogalmi elemből áll, a következők szerint.

* A jelen tanulmány Prof. Dr. Prugberger Tamás egyetemi tanár, a Miskolci Egyetem Emeritus Professzorának 80. Születésnapjára készült kötet számára készült, tisztelegvén az Európa-hírű, még ma is rendkívül aktív Professzor gazdag tudományos és közéleti munkássága előtt. Tisztelt Professzor Úr, kedves Tamás! Engedd meg, hogy sok szeretettel és tisztelettel gratuláljak Születésnapodon, és azt kívánjam, hogy még sokáig gazdagítsd személyeddel és munkásságod gyümölcseivel a Miskolci Egyetemet, annak Állam- és Jogtudományi Karát, sőt egész Magyarországot! A Jó Isten éltesen sokáig erőben és egészségben!

** Egyetemi tanár, rektor, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar.

¹ A szerzők és munkáik közül a következőket emelem ki:

- Kulcsár Kálmán: A szervezet, mint társadalmi alakulat. MTA Szervezéstudományi Bizottságának Kiadványa. Budapest, 1966. 9. old.
- R. L. Ackoff: Towards a System of Systems Concepts. Management Science, 11/1971. pp. 665.
- Kovacsics József: Bevezetés az államigazgatási informatikába. Akadémiai Kiadó Budapest, 1980.14. old.
- Szentpéteri István: A szervezet és a társadalom. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1985. 78. old.
- Horváth Imre: Közigazgatási szervezés- és vezetéstan. Dialóg Campus Kiadó Budapest-Pécs, 2002. 78. old.

A szervezet:

- emberek csoportja,
- konkrét cél (ok) elérése,
- jelentős feladat ellátása,
- erőforrásokkal való rendelkezés,
- munkamegosztás az emberek között,
- hierarchia (alá-fölé rendeltség),
- normativitás (szabályozottság),
- információs rendszerek működése,
- tudati tényezők jelenléte,
- nyílt (nyitott) rendszer.

A modern, poszt-indusztriális állam XX. századi kialakulásával, majd XXI. századi kiteljesedésével annak lehettünk tanúi, hogy nem csupán a megadott definíció szerinti különböző szervezetek száma és mérete növekedett dinamikusán, hanem egyre gazdagodott a szervezetek struktúrájának milyensége is. Újabb és újabb szervezetek, szervezeti struktúrák, struktúra-típusok alakultak ki. A fejlődés (egyik) hajtóerejének jómagam a számítógép, és az informatika térhódítását, majd a számítógép és a távközlés összekapcsolását ítélem meg.

A napjainkra kialakult, rendkívül nagyszámú szervezetek és szervezeti struktúrák közös jegyei alapján – megítélésem szerint - két fő típust indokolt megkülönböztetni: az un. statikus, és az un. dinamikus szervezeteket, illetve szervezeti struktúra típusokat. A jelen tanulmány ezek tárgyalására vállalkozik a rendelkezésre álló korlátozott (szerény) keretek között.

1. A statikus szervezetek, illetve struktúra típusok

Az e csoportba tartozó szervezeti struktúratípusok közös jellemzője a viszonylagos állandóság, mégpedig azért, mert a szervezeti feladatok nemigen változnak, illetve az azok ellátását igénylő tevékenységek rendszeresen ismétlődnek. Ez azt is jelenti, hogy céljait az adott szervezet mindvégig olyan struktúrában törekszik megvalósítani, amelyet már létrehozatalakor kialakítottak számára.

Másként kifejezve: „menet közben”, az esetlegesen megjelenő új feladatokat is a meglévő, vagyis a „rég”i struktúrában igyekszik ellátni a szervezet. Ez persze már előrevetíti a statikus típusok egyik legnagyobb problémáját. Nevezetesen azt, hogy a gyorsan és gyakran változó feltételekhez e típusok nem tudnak rugalmasan alkalmazkodni, mert a szerkezetük merev. Nem véletlen, hogy az e csoportba sorolható három fő struktúra típus:

- a lineáris,
- a funkcionális, és
- a törzskari típus

kialakulása megelőzte a következő fejezetben tárgyalásra kerülő un. dinamikus struktúra típusba sorolható megoldásokat.

1.1. A lineáris struktúra jellemzői. Több ember együttműködése szervezésének legősibb formája az az eset, amikor az együttműködő személyek

csak egy személytől kapnak utasítást. Történetileg ez úgy alakulhatott ki, hogy az adott emberi közösség tagjai a munkavégzés, vagy a harc során, valamilyen körülményre tekintettel (például: különleges képességek, erős fizikum, hosszú életkor miatt) elismerték egy személynek a fizikai hatalmát maguk fölött, és engedelmeskedtek e személy (például: törzsfőnök, király, vezér) utasításainak, parancsainak. Nem véletlen, hogy mai ismereteink szerint így szerveződtek már az emberiség első szervezetei: a hordák, a falu-közösségek, a törzsek és a nemzetségek is.

Történelmi tény, hogy ez az elv vált a hadseregek szervezésének alapjává, és ez is maradt évszázadokon, sőt évezredekken keresztül, lényegében egészen az 1700-as évekig. A hadseregszervezés, illetve a hadsereg struktúrájának 1700-as évek előtti példaként történő említése azért is célszerű, mert ennek révén jól érzékeltethető, hogy a lineáris struktúra az idők folyamán olyan értelemben gazdagodott, hogy az adott szervezet horizontálisan és vertikálisan is tagoltabbá vált. A hadseregben csupán egyetlen főparancsnok van, de mivel ő képtelen minden egyes katonának közvetlenül parancsot adni, ezért a hatalmát részben megosztva tisztet nevez ki, akik tőle kapják a parancsot, és ők továbbítják azt - hatalmukat szintén megosztva - az altisztek felé, akik viszont továbbítják azt a közkatonák felé. Megtörténik tehát a szervezet horizontális és vertikális tagolása, mindez azonban nem érinti a lineáris szerveződés legfontosabb alapelvét: e szerint mindenkinek csak egy parancsnoka (egy főnöke) van, illetve mindenki részére csupán egy személy adhat és ad parancsot.

A példából jól látható, hogy a szervezetek kialakulásával szükségképpen együtt jár alsóbb szintű vezetők beállítása, és ezzel az un. elsődleges (másodlagos, stb.) hatalomnak a megosztása. Ennek számtalan előnye (például: a szervezeti viszonyok könnyen áttekinthetők, egyértelmű a felelősség kérdése, a specializáció növeli a szervezeti munka hatékonyságát, stb.) mellett azonban számtalan a hátránya is. Felmerül e körben például egy újabb vezetői feladat: az alsóbb szintű vezetők tevékenységének koordinálása annak érdekében, hogy e személyek tevékenysége egy irányba mutasson, a szervezeti cél(ok) elérésére. Másfelől komoly problémaként jelentkezik az információ-torzulás (redundancia) lehetősége a sok-sok információ áttétel miatt, valamint az információ-áramlás lassúsága is. Végezetül hátránnyként kell említeni az alacsonyabb szintű vezetők szükségképpen bekövetkező „csórlását” is, hiszen ők kizárólag a saját rész-területükre koncentrálnak, így csak a szűk (saját) részterület érdekeit tartják szem előtt, vagyis nem érzékelik az egész szervezet érdekeit. Ez pedig befelé forduláshoz, a saját munka túlértékeléséhez vezet(het), ami rontja a szervezet egészének működési hatékonyságát.

Az idézett példából látható az is, hogy a lineáris struktúra esetében egyértelmű: ki kinek a főnöke, ki kit irányít, ki miért felelős, kinek hol van a helye a szervezetben. Erre tekintettel alakult ki e struktúrában a szolgálati út betartási kötelezettségének az elve, ami azt jelenti, hogy a szervezetben mindenki kizárólag a közvetlen felettese útján érintkezhet a magasabb szinten elhelyezkedő vezetővel, illetve a magasabb szinten elhelyezkedő vezető csak a vele közvetlenül érintkező

alsóbb szintű vezetővel érintkezhet. Világos tehát, hogy a szolgálati út betartása „két irányú utca”. Lefelé és fölfelé egyaránt kötelező!

A lineáris struktúra külső kapcsolatrendszere tekintetében azt kell hangsúlyozni, hogy az ilyen szervezet kizárólag az elsőszámú vezető révén érintkezik környezetével, ami kidomborítja hatalmát. Másfelől azonban csökkenti a szervezet belső életének befolyásolására irányuló tevékenységének időtartamát, és ezzel veszélyezteti a szervezeti hatékonyságot. Ez utóbbira tekintettel került sor idővel olyan személyeknek a szervezetbe történő beállítására, akiknek feladata kizárólag a környezettel való kapcsolattartás. Ilyen személyek például napjainkban a szóvivők.

1.2. A funkcionális struktúra jellemzői. A lineáris struktúra viszonylag nagy ipari szervezetekben való alkalmazásának korlátait a szervezés-tudomány megalapozója, F. W. Taylor (1856-1915) ismerte fel elsőként. Erre alapozva javasolta a funkcionális struktúra vállalatban belüli alkalmazását, az ún. munkairoda fölállítása, és egy fegyelmi ügyekkel foglalkozó mester, vezetésbe történő beállítása révén.²

Taylorral körülbelül egy időben fejtette ki nézeteit - szintén a vállalatoknál megvalósuló üzemszervezésből kiindulva – egy francia mérnök, Henri Fayol (1841-1925). Fayol egy bányászati-kohászati konszern vezérigazgatója volt, ezért a racionalizálás lehetőségeit Taylorral szemben nem az üzemen belülről, vagyis „alulról”, hanem a vállalat vezetése oldaláról, „felülről” közelítette meg. Legfontosabb munkájában kifejtett nézeteinek lényege az alábbiak szerint összegezhető.³

Minden vállalat vezetésének hat területe, illetve hat funkciója van: a műszaki, a kereskedelmi, a pénzügyi, a biztonsági, a számviteli, és az igazgatási. Ezek közül - mint írja - az első ötnek a tartalma általánosan ismert, a hatodiké, az igazgatásié azonban kevésbé. Ezért foglalkozik művében gyakorlatilag kizárólagosan a hatodik funkcióval, az igazgatással. Miután áttekinti az első öt funkció lényegét, a következőket írja: „...ezen (értsd az első öt) funkció közül egyik sem hivatott arra, hogy a vállalat átfogó gazdasági tervét meghatározza, szervezetét kialakítsa és működtesse, a különböző erőforrásokat összehangolja és igénybevételüket ellenőrizze. E feladatok ugyanis sajátos funkciót képeznek, amelyeket összefoglalóan igazgatásnak nevezhetünk.”⁴ Igazgatni annyi, mint előrelátni (tervezni), szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni, vagyis Fayol öt részfunkcióra bontja az igazgatási tevékenységet.

Az ily módon öt részfunkcióból álló igazgatási tevékenység minden szervezetben kimutatható és az egyes szervezetek csak akkor működhetnek eredményesen - véli Fayol - ha alkalmazzák az általa kidolgozott ún. igazgatási elveket is. Ezek a következők: célszerű munkamegosztás, megfelelő centralizálás, tekintély, a hatáskör és a felelősség összhangja, fegyelem, a parancsolás egysége, a vezetés egysége, a részérdekek általános érdekeknek való alárendelése, meghatározott

²F. W. Taylor: *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. KJK Budapest, 1983. 100. old.

³ Henri Fayol: *Administration Industrielle et Générale*. (Paris, Dunod, 1916.) Lásd magyarul is: *Ipari és általános vezetés* címen. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1984.

⁴ H. Fayol: i.m. 4. old.

bérezési elvek (differenciáltság, ösztönzés, stb.) érvényesítése, szervezeti hierarchia és szolgálati út leszabályozása, a rend biztosítása, méltányosság gyakorlása, a személyzet stabilitása, és öntevékenységre ösztönzése, a szervezet egységének biztosítása.⁵ Ezen igazgatási elvekkel összefüggésben Fayol hangsúlyozza, hogy nem merev törvényszerűségekről van szó, hiszen a társadalmi életben soha nem érvényesülnek a fizika, vagy a matematika objektív törvényei. Hangsúlyozza azt is, hogy a fentiekben áttekintett igazgatási részfunkciók és igazgatási elvek olyan mértékben általános törvényszerűségek, hogy még a közigazgatásban is alkalmazható. Nézete szerint tehát a közigazgatás industrializálható – és valljuk meg: milyen igaza volt!

A fentiek alapján megállapítható, hogy a funkcionális struktúra a vezetői funkciók (feladatok) megosztása eredményeként valósul meg. Ennek pedig az a következménye, hogy – a lineáris struktúrával szemben – egy beosztottnak (illetve egy szervezeti egységnek) több főnöke is van, így ő az egyes vezetői funkciót ellátó minden egyes főnöktől utasítást kaphat, de természetesen csak az adott funkció tekintetében. Mindez azt (is) jelenti, hogy a funkcionális feladatot ellátó személy (vagy szervezeti egység) az adott funkció tekintetében valamennyi alsóbb szinten elhelyezkedő személy (vagy szervezeti egység) fölött hatalmat gyakorol. A klasszikus funkcionális feladatok és belső szervezeti egységek a következők: tervezés, pénzügyek, személyzeti ügyek.

A funkcionális vezetés legnagyobb problémája éppen a vezetői funkciók megosztásából származik. Legnagyobb feladat és gond egyfelől a megfelelő információ és koordináció biztosítása az egyes vezetői funkciókat megvalósító személyek (szervezeti egységek) között, másfelől pedig annak egyértelmű szabályozása, hogy az alsóbb szinten elhelyezkedő személyek adott pillanatban melyik felsőbb vezető utasításainak tegyenek eleget.

A funkcionális struktúra alkalmazása nem jelenti a lineáris modell negligálását, már csak azért sem, mert – mint láttuk - a szervezet egyik legfontosabb jellemzője éppen a hierarchia, vagyis az egyes személyek (és belső szervezeti egységek) egymásnak való alá-fölé rendelése volt. Mindez azt jelenti, hogy a gyakorlatban a két struktúra-típust rendszerint együttesen alkalmazzák. A funkcionális struktúra alkalmazásának előnye alapvetően a specializációban érhető tetten. Abban tehát, hogy az adott funkcióra szakosodott személyek (legalább is elvileg) könnyebben és mélyebben tudják elsajátítani a feladatuk ellátásához szükséges ismereteket, ezért munkavégzésük hatékonyabb, a szervezet egésze szempontjából eredményesebb lehet.

1.3. A törzskari struktúra jellemzői. A szervezés történetével foglalkozó szakirodalom szerint a történelemben először Gusztáv Adolf svéd király alkalmazta először hadseregében a törzskart, a harmincéves háborúban, vagyis 1618 és 1648

⁵ H. Fayol: i.m. 20. old. Vegyük észre, hogy ezen elvek milyen nagymértékben jellemzik korunk közigazgatását! Állítható ezért, hogy mindezen elvekkel Fayol megalapozta a modern közigazgatás strukturális jellemzőit, illetve az annak előképét jelentő, Max Weber által kidolgozott bürokrácia-modellt. A bürokrácia jellemzőiről lásd Max Weber: Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1967. 56-78. old.

között.⁶ A kizárólag jól képzett és tapasztalt katonai vezetőkől álló törzskar - és annak vezetője, a vezérkari főnök - nem helyettesítette a királyt, mint a hadsereg főparancsnokát a döntések meghozatala és a parancsok kiadása tekintetében, hanem segítette őt e tevékenységében. Elsősorban a döntési alternatívák kidolgozása, a döntések előkészítése, a végrehajtásról való gondoskodás és az ellenőrzés tekintetében. A törzskar alkalmazásának célja tehát végső fokon a vezetés szakmai színvonalának emelése volt.

A törzskari struktúra kialakítása - mint az következik a fentiekből - valójában a lineáris struktúra azon hátrányát igyekezett kiküszöbölni, hogy az igazán nagy szervezeteket egyetlen személy már nem tudja áttekinteni és hatékonyan irányítani, ezért a hatalmát meg kell osztania, de oly módon, hogy ő marad a végső döntéshozó. Ily módon jelentősen nő a döntés szakmai színvonala, összességében eredményesebb lesz a szervezet tevékenysége, miközben természetesen csökken a „mindent tudó vezető” nimbusza.

A törzskarral összefüggésben is utalnunk kell az előbb hivatkozott H. Fayol munkásságára, aki először írta le tudományos igénnyel a törzskar lényegét. Tőle ugyanis jobban és kifejezőbben talán senki nem fogalmazta meg a törzskari struktúra sajátosságait. „A főnököknek bármilyen is legyen a képességük és munkabírásuk, nem nélkülözhetik azt, hogy támaszkodjanak egy néhány emberből álló csoportra, amelynek megvan az az ereje, szaktudása és ideje, amellyel a főnök esetleg nem rendelkezik.”⁷

Világosan kell látni azt is, hogy a törzskari szervezeti forma bevezetése - a funkcionális struktúrához hasonlóan - szintén nem negligálja a lineáris struktúra alkalmazását. Sőt, éppen a két modell egyidejű, egy szervezetben történő megvalósítása lett tipikus a XX. században. Magyary Zoltán - éppen H. Fayol munkásságának ismeretében, és az amerikai tanulmányútjának tapasztalatai fényében - komoly híve volt a törzskari vezetés magyar közigazgatásban történő alkalmazásának. Az 1930-as években e kérdésnek külön kötetet szentelt, melyben a következőket írja: „...a vezérkar funkciója nem a modern hadseregek sajátossága, hanem a nagy szervezeti egységek vezetésének követelménye, és ezért a vezérkar nélkülözhetetlen minden téren, ahol biztosítani akarjuk azt, hogy a vezetés hivatása magaslatán maradjon akkor is, amikor annak feltételei megnehezültek.” E gondolatsort Magyary azzal zárja le, hogy „...a hadseregek a vezérkar hasznát elsőkül ismerték fel.”⁸

A törzskari struktúrával összefüggésben hangsúlyozni kell, hogy a törzskar létezése nem kérdőjelezi meg az elsőszámú vezető döntési kompetenciáját, hiszen a törzskar nem hoz döntéseket, hanem csak javaslatot tesz arra. A törzskari szervezet tehát megőrzi az utasítás egységét. Ez az, ami megkülönbözteti a funkcionális struktúráról, hiszen ott az egyes vezetői funkciókat megvalósító személyek döntést is hoznak, illetve utasíthatják a végrehajtást megvalósító

⁶ Ladó László: Szervezélmélet és - módszertan. Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest, 1979. 83. old.

⁷ H. Fayol: i.m. 45. old.

⁸ Magyary Zoltán: A közigazgatási vezérkar. Magyar Közigazgatástudományi Intézet Budapest, 1938. 17. old.

személyeket, nem érintve persze az elsősorú vezető végső döntéshozói kompetenciáját.

Ugyancsak hangsúlyozni szükséges, hogy törzskart nem kizárólag az elsősorú vezető mellett célszerű szervezni, hanem az alacsonyabb szintű vezetők mellett is. Ez esetben azonban az egyes vezetők mellett működő törzskarok között nincs kapcsolat, s különösen nem valamiféle alá-fölérendeltség, ezért az ilyen szervezetben koordinációs problémák léphetnek fel, ami veszélyezteti a szervezeti feladatok hatékony ellátását!

A törzskari struktúra alkalmazásának - hasonlóan a többi modellhez - természetesen megvannak a maga előnyei és hátrányai. Az előnyök közül a szakértelem, a szakmailag megalapozott döntések meghozatalának lehetősége emelhető ki. Hátrányai közül pedig az a körülmény, hogy a törzskarban dolgozóknál - éppen a kiemelkedő szaktudásuk miatt - kialakulhat egy önállóodási törekvés, mi egyfajta kettős hatalomhoz vezet a szervezetben: formális hatalmat gyakorol a szervezet vezetője, miközben informális hatalmat gyakorol a törzskar, illetve annak munkatársa. Ez ronthatja a szervezeti működés hatékonyságát, és súlyos válsághoz is vezethet.

2. A dinamikus szervezetek, illetve struktúra típusok

A statikus struktúra típusokra vonatkozó bevezető részben azt írtam, hogy történetileg azok kialakulása megelőzte a dinamikus struktúrák kialakítását. Alapvetően azért, mert a XX. századot megelőzően a különböző szervezetek feladatai rendszerint nemigen változtak, illetve a feladat-ellátáshoz szükséges tevékenységek rendszeresen ismétlődtek. Ilyen feltételek mellett eredményesen voltak alkalmazhatók a fentiekben bemutatott statikus struktúra típusok, hiszen biztosították az állandó feladatok megoldását, illetve az ezek ellátáshoz szükséges, folyamatosan ismétlődő tevékenységek eredményes kifejtését.

A XIX. század vége és a XX. század első felében azonban ebben a tekintetben is forradalmi változást hozott. Rendkívül megnőtt az állami és a magán szervezetekre háruló feladatok nagyságrendje, egyre újabb és újabb feladatok jelentkeztek, amelyek mind-mind megoldásra vártak. Lényegesen megnőtt az egyes szervezetek mérete is, és megkezdődött, majd kibontakozott az a folyamat, amelyet napjainkban globalizációnak nevezünk. Kiderült, hogy a hagyományos szervezeti struktúrák - éppen a merevségük miatt - már nem képesek hatékonyan szolgálni az újabb és újabb szervezeti célok elérését, ezért újfajta szervezeti struktúra típusok bevezetésére van szükség. Így jelentek meg a változó feladatokhoz gyorsan igazodni képes, ún. dinamikus struktúra típusok. Ezek közül négyet emelünk ki, illetve tárgyalunk a következők szerint:

- a team-,
- a párhuzamos hierarchia-,
- a mátrix-, valamint
- a divízióális struktúrát.

2.1. A team struktúra jellemzői. A dinamikus szervezeti struktúrák kialakításának leggyakrabban alkalmazott módja az, amikor egy újonnan megjelenő, konkrét, jól körülhatárolt feladat ellátására a stabil struktúrában tevékenykedő dolgozókból egy vegyes összetételű munkacsoportot, un. teamet hoznak létre. A teamet, illetve a team struktúrát öt lényeges körülmény jellemzi:

- egy konkrét szervezetben új feladatok jelentkeznek,
- ezen új feladatok ellátása nem (vagy csak korlátozottan) lehetséges a meglévő szervezeti struktúrában, ezért
- egy új, un. feladat-orientált munkacsoport létrehozása szükséges, amely
- csak a feladat ellátás ideje alatt, azaz ideiglenesen működik, és
- vegyes összetételű.

Úgy ítélem meg, hogy magyarázatot csak ez utóbbi jellemző igényel, vagyis indokolni kell, hogy mit is értek „vegyes összetétel” alatt. Nos, a team azért vegyes összetételű (feladat-orientált, és ideiglenesen működő) belső szervezeti egység, mert tagjai a szervezet más-más szervezeti egységeiből érkeznek, másfelől pedig képzettségük is eltérő. A team tagjainak kiválasztásában nem az játszik tehát szerepet, hogy hol foglalnak helyet a (stabil) szervezeti struktúrában, hanem elsődlegesen az, hogy megvan-e bennük az együttműködési készség, megfelelő-e képzettségük, képességük és kreativitásuk, továbbá munkához való hozzáállásuk alapján milyen mértékben képesek az új feladat csoportmunkában való ellátására.

A team struktúra létrehozásának azonban vannak további követelményei is. Ilyennek tekinthető például a létszámkorlát (ideális a 7-9 fő), a megfelelő szakmai ismeret és esetleges vezetői tapasztalat, valamint a szabályokhoz való alkalmazkodás készsége. A kiválasztáshoz komoly segítséget nyújthat a Meredith Belbin által kidolgozott un. Belbin-teszt, amelynek a team-tagként kijelölt dolgozó által történő kitöltése választ ad arra a kérdésre, hogy az adott személy milyen viselkedés-kategóriába sorolható a nyolc lehetséges közül, és ennek alapján milyen szerephez indokolt őt juttatni a teamen belül.⁹

A team-struktúrák működtetése végeredményben azért dinamizálja, teszi rugalmassá a szervezetet, mert ezáltal a szervezet képessé válik arra, hogy gyorsan reagáljon az új feladatokra, miközben természetesen hatékonyan megoldja állandó feladatait is. Ily módon a szervezet alkalmazkodni tud a megváltozott feltételekhez, ami nélkülözhetetlen a további fennmaradásához. A teamek létrehozásának tipikus példájaként említhető Magyarországon az egyetemek Európai Uniói fejlesztési forrásainak felhasználása egy-egy elnyert projekt keretében.

2.2. A párhuzamos hierarchia struktúra jellemzői. A team-struktúrához szorosan kapcsolódó dinamikus szervezeti struktúra a párhuzamos hierarchia elvén felépülő szervezeti megoldás. Ennek lényege az, hogy - a kifejezetten nagyméretű szervezeteknél – a nem rutinszerűen jelentkező feladatok ellátása érdekében, az elsőszámú vezető szintje alatt (igazgatóhelyettesi szinten), és közvetlenül e szint

⁹ Lásd erről Meredith Belbin: *A team, avagy az együttműködő csoport*. SHL Kiadó Budapest, 2000. A team struktúrával összefüggésben lásd továbbá Jerry Spiegel – Cresencio Torres: *Csapatmunka* című művét. Részvétel Alapítvány, Budapest, 1998.

alatt (főosztályvezetői - osztályvezetői szinten) készenlétben tartanak olyan magasan képzett munkatársakat, akik nem tagozódnak be a szervezet stabil struktúrájába, és akiknek nem is áll rendelkezésre beosztott dolgozó. Az ily módon létrehozott párhuzamos struktúra csak a váratlanul jelentkező, új feladat bekövetkeztekor lép működésbe, mégpedig oly módon, hogy a stabil struktúra biztosítja számára az erőforrásokat, ide értve a személyi és dologi feltételeket is. Világos, hogy a párhuzamos hierarchia működtetése a stabil struktúra második, harmadik és esetlegesen negyedik vezetői szintjét tehermentesíti, hiszen az új feladat nem terheli annak kapacitását, vagyis az tovább végezheti a rutin feladatokat.

A párhuzamos hierarchia fenntartása és működtetése kettős haszonnal jár: nem szenved csorbát a rutin feladatok ellátása, miközben a váratlanul jelentkező, új feladat is magas színvonalon látható el. Meg kell jegyezni, hogy természetesen lehetőség van arra is, hogy a párhuzamos hierarchiába tartozó személyek nem az adott szervezetnél dolgozzanak, hanem külső szakértők legyenek, így kétség kívül nem terhelik a szervezet költségvetését. Ez valóban takarékos megoldás (lehet), viszont ellene hat az a körülmény, hogy a magasan képzett külső szakemberek „bevetése” egyáltalán nem biztos, hiszen lehetséges, hogy az új feladat felmerülésének időpontjában egyszerűen nem érnek rá, mert állandó munkájukat végzik. Éppen ezért a párhuzamos hierarchia alkalmazása azon nagy szervezetekben célszerű, ahol viszonylag rendszeresen felmerülnek újabb és újabb feladatok.

2.3. A mátrix struktúra jellemzői. A mátrix szervezeti struktúra lényege abban áll, hogy a szervezet vezetésébe – a lineáris és/vagy a funkcionális vezetés változatlanul hagyása mellett - új, ún. horizontális szemléletet érvényesítő, operatív vezetőket vonnak be. Ily módon a felvetődő új feladatokat immár két - három nézőpontból – vagyis, ha úgy tetszik: két, illetve három dimenzió, az ún. mátrix segítségével - oldhatják meg, ami megteremti a szakszerűbb és hatékonyabb vezetés feltételeit. A mátrix struktúra tehát a szervezet többdimenziós vezetését jelenti, melynek előnye az operativitás, a gyors alkalmazkodás lehetősége, valamint a szakszerűség. Hátránya viszont a konfliktusok kirobbanásának állandó lehetősége, hiszen a végrehajtást végzők számára immár nem csak felülről (lineárisan és/vagy funkcionálisan), hanem oldalról is adhatnak utasítást, így adott esetben problémát okozhat annak eldöntése, hogy a két, vagy három irányból egyszerre érkező utasítás közül melyiknek kell a másikat megelőzően eleget tenni. Másként fogalmazva: a mátrix struktúra „leggyengébb láncszeme” az információs rendszer. Olyan belső információs rendszert kell, illetve célszerű tehát működtetni, amely biztosítja a különböző irányból érkező utasítások egyértelmű azonosítását (elhatárolását), koordinációját, és ezzel egyértelművé teszi az utasítások súlyát, illetve végrehajtásuk sorrendjét.

2.4. A divízionális struktúra jellemzői. E struktúrátípus kialakulását a szervezeti méretek jelentős megnövekedése tette szükségessé. Lényege az, hogy a hatalmassá duzzadt, adott esetben sok-sok országban tevékenykedő, több tízezer embert foglalkoztató multinacionális nagyvállalatokban, valamilyen szinten

önállóságot élvező kisebb szervezeti egységeket, un. divíziókat hoznak létre. Az önállóság mértéke tekintetében két szélsőérték van, amelyeken belül vezetői döntés kérdése az adott divíziók önállóságának meghatározása. A divízió önállóságának egyik (maximális) szélső értéke a pénzügyi funkciók kivételével a teljes önállóság, másik (minimális) szélső értéke pedig az, hogy a divízió kizárólag a saját működését szervezheti meg önállóan.

Látható, hogy a divízionális struktúra – az előzőekhez hasonlóan – a vezetés tehermentesítését és hatékonyabbá tételét szolgálja, illetve célozza meg. Előnye egyfelől a központi vezetés tehermentesítése a koordinációs-, és az operatív feladatok többsége alól, másfelől pedig a szakszerűség, és a vállalati alkalmazkodóképesség növekedése. Hátránya viszont az, hogy az egyes divíziók előbb-utóbb „öntudatra” ébred(het)nek, és ennek eredményeként az önös (sajátos) érdekeik háttérbe szoríthatják a nagyvállalat egészének érdekeit. Sőt: szélső esetben a divíziók önállósodnak és leszakadnak, ami pedig elvezethet a vállalat megszűnéséhez is.

3. Zárszó

Mint ahogyan senki, úgy természetesen a jelen tanulmány szerzője sem hordja zsebében a bölcsek követ, és – utalva a tanulmány címére – csupán egy kísérletnek tekinti a szervezetek struktúráinak tipizálását. Ebből következik, hogy a szerző nem zárja ki más típusú tagolások és csoportosítások lehetőségét sem. Erről azonban majd nyolcvan év múlva.
