



Zombori Gábor

Vállalkozások szervezeti felépítése

NSZFI
NEMZETI SZAKKÉPZÉSI
ÉS FELNŐTTKÉPZÉSI INTÉZET

A követelménymodul megnevezése:
Vállalatgazdálkodási feladatok

A követelménymodul száma: 1997-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-012-50



A SZERVEZETEKRŐL ÁLTALÁBAN

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

A vállalata magyar tulajdonban van, járműipari alkatrészeket gyárt, és különböző városokban négy telephelye van Magyarországon. Ön minőségbiztosítási vezetőként dolgozik, és ebben a beosztásban szinte a vállalat minden részlegével van szoros munkakapcsolata. Így a cég vezetői úgy gondolják, a cég működéséről Önnek van a legátfogóbb képe, és egyébként is úgy ismerik Önt, mint aki jó szervezőkészséggel bír.

Az utóbbi három évben a vállalata rendkívül gyorsan növekedett. Noha ez nagyon kedvező, a cég tulajdonosai viszont azt is érzékelik, hogy a növekedés közben a cég változatlanul maradt szervezeti felépítése már nem segíti a versenyképes működést, a cég jövedelmezőségi mutatói romlanak, hatékonysága csökken.

A vállalatról tudni kell, hogy négy telephelye különböző termékeket gyárt, de a beszerzési források nagyjából azonosak. A pénzügy és a számvitel központosítva van, a számlázás helyileg történik.

A cég tulajdonosai készek nagy horderejű döntéseket hozni. És ennek előkészítéseként Önt szemelik ki egy fontos feladatra:

– Meg kell állapítania, hogy mik a jelenlegi szervezeti felépítés fő sajátosságai? Ebből következően mi jellemzi a jelenlegi működést?

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

A jelen jegyzetben a szervezetekről való ismereteinket vállalkozások tekintetében fogjuk bővíteni. Más típusú szervezeteknek (állami intézmény, katonaság) egészen eltérő jellemzői is vannak, de minket ez most nem érdekel.

Először is vegyük sorba, hogy egy gazdasági vállalkozáson keretében általánosságban milyen funkciókat, tevékenységcsoportokat kell ellátni. A tevékenységek egy részét a vállalkozás érdekében, annak továbbélése (leggyakoribb esetben a növekedése) végett kell végezni, míg más tevékenységek végrehajtására, törvények, jogszabályok kényszerítik a vállalkozásokat.

Tehát a tevékenységcsoportok lehetnek:

I. Kibocsátott termékek előállításához kapcsolódó tevékenységek (alaptevékenység, "core business")

1. Termelés, vagy szolgáltatások végzése
2. Tevékenység végzéséhez szükséges anyagok, forgóeszközök beszerzése
3. Eszközök beszerzése

II. Értékesítéshez kapcsolódó tevékenységek

1. Piaci ismeretek gyűjtése
2. Termékmarketing, cégmarketing
3. Vizonteladói kör építése, működtetése
4. Értékesítés
5. Ügyfélszolgálat

III. Adminisztratív funkciók

1. Számvitel (könyvelés)
2. Pénzügyek intézése (bankok, pénzeszközök, kifizetések)
3. Számlázás
4. Munkaügy
5. Emberi erőforrás menedzsment
6. Jogi feladatok

IV. Cégirányítási funkciók

1. Belső kontrolling
2. Ellenőrzési, érdekeltségi rendszerek kialakítása és működtetése
3. Cégvezetés
4. Informatikai ellátás működtetése

V. Stratégiai funkciók

1. Termék, szolgáltatás fejlesztése, kutatás
2. Stratégiai tervezés (küldetés, fejlődési irányok, stratégiai döntések)

Az itt felsorolt feladatcsoportokat minden vállalatnál végzi valaki, de nem biztos, hogy külön munkakörben, és pontosan ilyen bontásban. A stratégiai és az értékesítési tevékenység egyes elemeit néha elhanyagolják a vállalkozások, mert ennek hiányát, az emiatti problémát nem azonnal érzik meg (ilyen például a piaci ismeretek folyamatos gyűjtése, elemzése). Bizonyos vállalatoknál úgy tűnhet, hogy erre vagy más tevékenységekre nincs szükségük, vagy módjuk: például sok ipari közép vállalat néhány nagy beszállítónak való munkával évekig kényelmesen megél, és az iparág zártsága, az ipari kapcsolatok tartós jellege miatt úgy érzi, hogy újabb ügyfelek szerzésére nincs esélye, netán a kiszolgáltatásukra sincs mód, hiszen ezt nem lehetne megtenni komoly beruházás nélkül. Hosszabb távon ez a magatartás komoly kockázatot rejt magában, hiszen a gazdaságban sincsenek állandó, örök tényezők. Egyrészt nagy idő távlatában tönkre mehet bármelyik nagy megrendelő, illetve bármelyik tartós kapcsolatból ki lehet szorulni. Megromolhat a viszony szolgáltatási, elszámolási probléma miatt, egy erős vetélytárs színrelépése miatt, vagy egyszerűen leáll annak a terméknek a gyártása, amihez a beszállítás történt, stb. Azaz nem biztos, hogy ezen tevékenységek elhanyagolása, végzésük hiánya bajt fog okozni, de a kockázata fönnáll. Egyes gazdasági területeken ilyen vállalati funkció az ügyfélszolgálat is, néhol erre egyszerűen elegendő, ha reklamációkezelés történik az eladók részéről, míg egyes nagy szolgáltatóknál az ügyfélszolgálat a vállalat legnépesebb osztálya.

Az egyes egységek elkülönülésének mértéke a vállalkozás méretétől is függ. Ha beszerzések volumene, gyakorisága kicsiny, és időben is ritka, akkor ezért nem hogy beszerzési osztályt, de még egy külön munkatársat sem érdemes foglalkoztatni.

Néhány részfunkció több területhez is tartozhat, mint például a számlázás kereskedelmi, pénzügyi, vagy ügyfélszolgálati részleg keretében is működhet.

Ezek miatt, és a tevékenységek, körülmények eltérő adottságai miatt a létező vállalkozások nagyon sokfélék.

Egy másik módosító elem lehet az alvállalkozók bevonás olyan módon, hogy valamely vállalati funkciót teljesen átveszik – tehát nem eseti megbízásokkal, hanem folyamatos, állandó munkavégzéssel. Ez a legutóbbi évtizedek korszerű tendenciája, outsourcing idegen szóval, magyarul kiszervezés. Jellemzően az alábbi területeken fordul elő:

1. Informatika
2. Könyvelés, bérszámfejtés
3. Beszerzés
4. Ügyfélszolgálat

A kiszervezés előnyei lehetnek: **alacsonyabb költségek** mellett változatlan színvonalú kiszolgálás, vagy a költségek megtartása (esetleg elfogadható mértékű növekedése mellett) **jobb kiszolgálás**. A kiszervezés lehet enyhén kényszerű is – cég vezetői úgy érzik, hogy a kiszervezett terület annyira távol esik szaktudásuktól, illetve a cég jellegétől, hogy ők maguk képtelenek azt jól menedzselni, és **egyszerűbb azt megbízható szakcéggel végeztetni**, mint egy jól fizetett felelős vezetőt csak emiatt alkalmazni. Például "mi nem vagyunk informatikusok", csináltassuk olyan céggel, aki ebben jó. Az előnyök közé számít az is, hogy így egy **karcsúbb, irányíthatóbb, kezelhetőbb szervezet** marad meg. Az utolsóként említhető munkaügyi előny: ha az adott szolgáltatás iránti igény csökken, a **külső vállalkozók esetében sokkal egyszerűbb a rendelési volumen csökkentése**, mint a saját állomány létszámát igazítani a csökkenő terheléshez.

Feltétlenül meg kell említeni a kérdést, hogy a technika, ezen belül is az informatikai alkalmazások fejlődése hatással van-e a szervezeti formák fejlődésére, a rendszerek további alakulására. Úgy tűnik, hogy igen. Nem csak arról a tartós folyamatról van szó, hogy munkakörök válhatnak fölöslegessé. A vezetői rendszerek úgy alakulnak ki, hogy a középvezetők fő tevékenységelemei: feladat kiosztás – ellenőrzés – jelentésadás. Az informatika révén feldolgozott számhalmazokhoz juthatunk, ami az ellenőrzési lehetőségeket hihetetlenül kitágítja, és a személyes ellenőrzés szerepét csökkenti (teljesen megszüntetni sosem fogja). Ugyanakkor a feladat kiosztás és a jelentéskészítés technikai támogatása is jelentős. A hagyományos középvezetői feladatok ilyen jellegű támogatottsága a korábbi feladataik időcsökkenését is jelentheti, ez pedig lehetővé teszi a szervezeti piramis laposabbá tételét.

Összefoglalás

A vállalati szervezetek kialakításakor az a cél, hogy a szükséges vállalati funkciókat a leginkább ellenőrizhetően, a leghatékonyabban végezhesék el azok felelősei. A majdnem minden cégnél jelenlevő funkciók: alaptevékenység (termelés, szolgáltatás), értékesítés, adminisztráció (számvitel, pénzügy, számlázás, munkaügy), napi cégirányítási funkciók (kontrolling rendszerek, napi döntések), stratégiai tervezés. Az egyes cégek esetében ezek a funkciók nagyon eltérő hangsúllyal és eltérő felépítés mellett jelennek meg – míg egyes funkciók akár hiányozhatnak is.

Amellett, hogy szinte minden cég támaszkodik alvállalkozókra, beszállítókra, ma már egyre jellemzőbb az is, hogy a vállalkozások egyes vállalati funkciókat teljes mértékben külső vállalkozókra bíznak – ezt nevezzük kiszervezésnek. Ennek előnyei lehetnek az alacsonyabb működési költségek, a jobb kiszolgálás, illetve a megszabadulás a menedzselés gondjaitól.

Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

A vállalkozás növekedése, bővülése az egyik leggyakoribb oka annak, hogy tulajdonosok, vezetők kezdik rossznak érezni az adott szervezeti felépítést. Amíg egy vállalkozás kicsi, felépítésről nem nagyon van értelme beszélni, inkább csak feladatkörökről, felelősségi területekről. A bővülés első jelentősebb szakaszában a hagyományos funkciók mentén kezdnek létrejönni a szervezeti egységek: először az alaptevékenység különül el, majd az értékesítés, adminisztráció – azaz a tevékenység típusok mentén, funkcionális szervezet alakul ki – mint a példabeli vállalatnál.

Az ez utáni folyamatos bővülés mellett változatlanul hagyott szervezeti felépítés a következő problémákat szokta okozni, ami a példabeli vállalatnál is fennállhat: a vevői ügyek intézése lassúvá válik, mert több osztály is lehet benne érintett, és mindegyik csak a maga területe nevében tud nyilatkozni. Az olyan problémák megoldása, ami több szervezeti egységet is érint, gyakran fölkerül egygel magasabb szintre, ahol már nem napi ügyekkel foglalkoznak. Ez lassítja a döntéshozatalt. Az egyes területek nem követnek összvállalati érdekeket, ehelyett úgy viselkednek, mintha egymással állnának versenyben a cég forrásainak szétosztásáért. Nehézkessé válik az egyes egységek teljesítményének értékelése, mert egyes egységekhez csak költségek kapcsolódnak, míg más egységekhez csak bevételek.

A példabeli vállalatnál az alábbi funkcióknál sok a párhuzamosság! Szükséges megvizsgálni, hogy az adott telephelyen vagy magasabb szinten lenne hatékonyabb az ügyintézésük: beszerzés, számlázás, értékesítés, ügyfélszolgálat.

Vagy olyan szervezeti változásokra kell javaslatot tenni, ami ezeket a problémákat orvosolja, vagy néhány újabb belső szabályozást szükséges kidolgozni, vagy a két megoldás kombinációja a kiút. A további szervezeti ismereteket, amiket a fenti mintapéldában is lehet alkalmazni, a következő fejezetben mutatjuk be.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

A tanulás elején készítsen ütemtervet, melynek főbb szakaszai:

- Mai esettanulmányok megismerése
- Szervezeti formák kialakulása, fejlődéstörténet
- Ma ismert főbb szervezeti formák.
- Az egyes szervezeti formák összevetése, előnyeik és hátrányaik.

A **mai esettanulmányok** tanulmányozása során nem csak átszervezési projekteket (idegen szóval: BPR, Business Process Reengineering) érdemes vizsgálni. Nagyon sok hasznos tanulsággal szolgálhatnak azok a komplett, szakmai síkon írott elemzések, amelyek vállalatirányítási rendszerek bevezetéséről szólnak. Ilyen esetekben ugyanis gyakran kiütköznek a szervezet korlátai, működésének hibás vagy alacsony hatékonyságú elemei, az irányítás hiányosságai. Kerülje a marketing ízű, átlátszó sikersztorikat, amik nem írnak mélyen, szakszerűen a tapasztalt problémákról.

Azért kezdje az ismerkedést az esettanulmányokkal. Mert így jobban megérzi a téma érdekességét, fontosságát, és egy jó adag ismeretet elsajátít olvasmányai során, külön tanulás nélkül.

A **szervezeti formák fejlődéstörténetét** szakkönyvekből lehet megismerni, nagyjából szintén esettanulmányokkal alátámasztva. A fejlődéstörténet ismeretében sokkal jobban megérthetőek a mai problémák is.

Az egyes **szervezeti formák leírása** az ismeretek legtényszerűbb, és legkevésbé olvasmányos része. A konkrét tudást ezek az ismeretek testesítik meg, ezért erre fektessen nagy hangsúlyt! (Jelen jegyzetünkben a következő fejezet.)

A lehetséges **szervezeti formák jellemzőinek, előnyeinek és hátrányainak** jellemzése sok-sok tapasztalat és megfigyelés alapján lett összegezve a szakirodalomban. Ismeretük főleg akkor lesz hasznos, ha elemző, döntés előkészítő, vagy döntéshozói szerepet kap cégszervezési feladatokban. De egyszerűen azért is hasznos, ha csak a saját szervezetünk működésének, sajátosságainak jobb megértésére használjuk föl.

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK**1. feladat**

Sorolja fel, hogy milyen főbb tevékenységcsoportok lehetnek egy vállalkozásnál, és adja meg, milyen tevékenységek lehetnek ezek alatt!

MUNKANYAG

2. feladat

Sorolja fel a kiszervezéstől várható előnyöket!

MUNKANYAG

MEGOLDÁSOK

1. feladat

Sorolja fel, hogy milyen főbb tevékenységcsoportok lehetnek egy vállalkozásnál, és adja meg, milyen tevékenységek lehetnek ezek alatt!

I. Alaptevékenység

- Termelés, vagy szolgáltatások végzése
- Tevékenység végzéséhez szükséges anyagok, forgóeszközök beszerzése
- Eszközök beszerzése

II. Értékesítéshez kapcsolódó tevékenységek

- Piaci ismeretek gyűjtése
- Termékmarketing, cégmarketing
- Vizsonteladói kör építése, működtetése
- Értékesítés
- Ügyfélszolgálat

III. Adminisztratív funkciók

- Számvitel (könyvelés)
- Pénzügyek intézése (bankok, pénzeszközök, kifizetések)
- Számlázás
- Munkaügy
- Emberi erőforrás menedzsment
- Jogi feladatok

IV. Cégirányítási funkciók

- Belső kontrolling
- Ellenőrzési, érdekeltségi rendszerek kialakítása és működtetése
- Cégvezetés
- Informatikai ellátás működtetése

V. Stratégiai funkciók

- Termék, szolgáltatás fejlesztés, kutatás
- Stratégiai tervezés (küldetés, fejlődési irányok, stratégiai döntések)

2. feladat

Sorolja fel a kiszervezéstől várható előnyöket!

- Alacsonyabb költségek.
- Színvonalasabb ellátás, a többi szervezeti egység jobb kiszolgálása.
- A terület szakmai irányításának képességének hiányából adódó problémák.
- Karcsúsított szervezet.
- Munkaügyi előny: a csökkenő volumen esetén külső vállalkozót rugalmasabban lehet kezelni, mint a saját főfoglalkozású állományt.

MUNKANYELVI

A LEGGYAKORIBB SZERVEZETI MEGOLDÁSOK

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

A vállalata magyar tulajdonban van, járműipari alkatrészeket gyárt, és különböző városokban négy telephelye van Magyarországon. Ön minőségbiztosítási vezetőként dolgozik, és ebben a beosztásban szinte a vállalat minden részlegével van szoros munkakapcsolata. Így a cég vezetői úgy gondolják, a cég működéséről Önnek van a legátfogóbb képe, és egyébként is úgy ismerik Önt, mint aki jó szervezőkészséggel bír.

Az utóbbi három évben a vállalata rendkívül gyorsan növekedett. Noha ez nagyon kedvező, a cég tulajdonosai viszont azt is érzékelik, hogy a növekedés közben a cég változatlanul maradt szervezeti felépítése már nem segíti a versenyképes működést, a cég jövedelmezőségi mutatói romlanak, hatékonysága csökken.

A vállalatról tudni kell, hogy négy telephelye különböző termékeket gyárt, de a beszerzési források nagyjából azonosak. A pénzügy és a számvitel központosítva van, a számlázás helyileg történik.

A cég tulajdonosai készek nagy horderejű döntéseket hozni. És ennek előkészítéseként Önt szemelik ki egy fontos feladatra:

- Milyen más szervezeti formákban működhetne a vállalat?

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Ebben a fejezetben megismerkedünk a vállalkozások lehetséges szervezeti felépítésének főbb alapeseteivel. Ennek során azt a sorrendet fogjuk követni, ahogyan ezek történetileg is kialakultak, mert így könnyebben megértjük az őket létrehozó szükségszerűségeket is.

1. Lineáris–funkcionális szervezet

Egy vállalkozás, ha kinövi "embrionális" korát, akkor általában legelőször is a **lineáris–funkcionális szervezet** formáját éri el. A legerősebb, leglogikusabbnak látszó működési forma éppen ez: minden úgy van elrendezve, ahogy azt elsőre el is várnánk. Itt **vertikálisan** elválnak egymástól a vállalat meghatározott feladatcsoportjait végző egységei (azon feladatcsoportok mentén, amiket az előző fejezetben ismertettünk). **Horizontálisan** pedig elválnak a vezetői szintek. Így külön válik a végrehajtás és az irányítás, jól strukturált vállalati felépítmény áll elő.

Ha ez ilyen logikus és magától értetődő, mi lehetett itt a probléma, ami miatt további modellek alakultak ki?

Néhány példával érzékeltetjük, hogy a lineáris–funkcionális szervezet milyen zavarokkal nézhet szembe. A zavarok akkor jelentkeznek, amikor a cég mérete, földrajzi kiterjedtsége, termékköre jelentősen bővül.

Ez a modell nagyon jól kiszolgál olyan tevékenységeket, amelyek tartósan, hosszabb időn át kevés változás mellett működnek. Azonban rögtön rugalmatlanná válik, amikor időszakos feladatok, egyenetlen terhelés jellemzi a vállalatot. Gondoljunk egy építőipari cégre, egy egyedi berendezés gyártóra. Itt a működést óriási ingadozások jellemzik, projekt jellegű jegyei vannak, a statikusabb funkcionális felépítés mellett nehezebb kezelni.

Másik probléma volt, hogy a cégen belül kialakított munkamegosztás (aminek nagyon sok előnye van!), nehézkessé tette partnerekkel főleg a vevőkkel való kapcsolattartást. Mivel a cég egy-egy alkalmazottja vagy a számlázáshoz értett, vagy a műszaki problémákhoz, a partnereknek több szervezeti egység több munkatársával is kapcsolatban kellett állniuk, ha bá milyen ügyeket intézték. Később kialakultak olyan **egykapus ügyfélkezelési** megoldások, amik azt a problémát a funkcionális szervezeten belül is jól kezelték.

Ha a termékkör elég összetett és egyes munkatársak, munkatárscsoportok ezen belül szakosodnak a termelésben és az értékesítésben, vagy a több–telephelyes a működés lesz a jellemző, akkor jó lenne, ha az ösztönzést, teljesítménymérést, üzleti eredmények elszámolását **valamilyen módon az élethez igazodó csoportosításban tudnánk számszerűsíteni**. A funkcionális szervezeten belül ez nehéz (bár itt is meg kell jegyezni, hogy az elektronikus adatgyűjtési megoldások, valamint a vállalat irányítási megoldások és a kontrolling fejlődése sokat segít ezen problémán, de csak egy bizonyos méretig, csak egy bizonyos bonyolultság alatt). A technikai segítségével is nehezebben oldható meg az az elvi probléma, hogy például a beszerzés csak költséget generál, viszont a bevételek mind az értékesítésben csapódnak le, míg a termelés csak a biztonságban, minőségben és a volumenben érdekelt, így a vállalatban belüli egységek teljesítményének értékelés nagyon nehéz, és nem összevethető.

Elsősorban ennek az utóbbi kihívásnak a kezelésére (elszámolás, résztvékenységek nyereségének mérése) alakították ki a következő szervezeti megoldást, a divizionális szervezetet.

2. Divizionális szervezet

Ebben a szervezeti formában a **stratégiai tervezés, döntések, és bizonyos vállalati infrastrukturális szolgáltatások a központ** felelőségében és hatáskörében van. Ilyen központi szolgáltatások lehetnek (nem minden esetben, erre nincs kötelező szabály) a könyvelés, az informatika, és a beszerzés, vagy az ingatlanok bérlése.

A központ alá tartozó egységek viszont **önálló elszámolású nyereségközpontokként** működnek, több-kevesebb önállósággal. Gyakorlatilag mintha szét lenne választva a cég kisebb, önálló vállalkozásokra, akik egy közös tulajdonostól függenek, akit a központ személyesít meg. Tehát a szétválasztás NEM jogi elkülönülést, új cég alapítását jelenti, csak a már meglévő jogi személyiségen belüli önálló belső elszámolást.

A szétválasztás általában valamilyen valóban is létező felület mentén történik: lehet földrajzi alapon, amikor is az egyes telephelyek, regionális irodák válnak önálló elszámolású egységgé, de történhet termékcsoporthoz vagy szolgáltatásfajta mentén szétválasztott üzletágak szerint. Így **üzletágak, divíziók, regionális egységek** jöhetnek létre.

Ennek fő előnyei:

1. Megkönnyíti a nagyvállalat irányítását, mert számos döntési funkció lejjebb kerül, oda, ahol valóban ezzel foglalkoznak.
2. Ennek következtében a vállalat sokkal gyorsabban képes reagálni bármilyen külső kihívásra.
3. Az egyes divíziók sokkal hatékonyabban képesek megszervezni saját magukat, és jobban tudnak ügyelni tevékenységük gazdaságos voltaára.
4. Az így létrejött egységek a teljesítményükkel versenyeznek, és nem a cég közös erőforrásaiért folytatnak alkuversenyt.
5. Az ügyfelek közelebb kerülnek olyan egységekhez, akik gyorsabban és teljes körűen ki tudják szolgálni őket, megszüntethető az ügyfél "továbbküldése az illetékeshez".
6. Sokkal könnyebb tisztán látni, hogy a vállalat számára milyen tevékenység milyen nyereséget hoz. Egyszerűbbé válik a nagyvállalat termékportfóliójának karbantartása is ilyen módon.
7. A nagyobb rugalmasság mellett megmaradnak a nagyvállalat mérete által nyújtott előnyök is: a központ erős pozícióból tárgyalhat a szállítókkal, hatóságokkal is.

Az egyes divíziókon belül megmaradhat a funkcionális jelleg.

A divizionális szervezet számos problémát megold, azonban a vállalkozások további növekedése, a gazdaság globalizációja újabb kérdéseket vetett föl, egyúttal újabb lehetőségeket is felkínált. A vállalatok egyre gyakrabban szembesültek olyan feladatokkal, amik átnyúltak a divíziók határain, és nehezen kezelhetővé váltak ebben a felállásban. Gondoljunk csak egy olyan üzleti kapcsolatra, amelynek során a cégünknek egy adott vevőt egyidejűleg 4–5 országban is ki kell szolgálnia, így a vevő nem tud egy divízióval mindent lebonyolítani. Vagy gondoljunk arra, hogy ha egy cég nemzetközi szinten versenyez, és a versenytársai is, akkor a kereskedelmi-üzleti tevékenység nemzetközi szintű koordinációja elengedhetetlenné válik, ezt pedig az önálló divíziók nem képesek megtenni. Az ilyen nemzetközis szintű jelenlét pedig bizonyos HR funkciók esetében is megköveteli a divizionális határokon való átlépést. A multinacionális cégeknél a termelési és egyéb szakemberek tekintetében is szükséges a HR tevékenységben a divíziók korlátait átlépni, és a cég eljárásaiban, működési rendjében, számos olyan standardizált eljárást (policy) vezetnek be, és utána tartanak karban, ellenőriznek, ami a divíziók önállóságát korlátozza.

A most vázolt igények, kihívások hatására született meg a **mátrix szervezet**.

3. Mátrix szervezet

A mátrix alapú működés mindjárt egy meglepő újdonsággal is szolgál: míg az eddigiekben megszoktuk, hogy egy embernek mindig egy közvetlen főnöke van, a mátrix szervezetben ez megszűnik, és egy ember fölött kettő közvetlen főnök is lehet! Hogyan lehet ez, és miért jó ez?

Mint az előző alfejezet végén elmondtuk, a divizionális szervezet a több országbeli tevékenység bizonyos szintjein komoly problémákkal küzdhet. Ezért a divíziók "fölé ültetnek" olyan központi szerveket, amik a divíziók, régiók, üzletágak önállóságát bizonyos tekintetekben korlátozzák, összehangolják. Azaz megszűnik a tiszta lineáris, főlülről lefelé haladó szervezeti elv, és keresztirányú kapcsolatok lépnek be, mint egy mátrix egyes pontjainál. Mit jelent ez a gyakorlatban?

Képzeljünk el egy vállalkozást, aki például Európa minden országában végez szolgáltatást. Egyes ügyfelei szintén sok országban vannak jelen. Ezért a cég az értékesítésben hatékonyabbnak látja a koordinációt és azonos elvek követését. Ezért a divíziók, régiók fölött álló értékesítési igazgatóságot hoz létre: ennek feladat bizonyos elvek, előírások betartatása, és a több egységet is érintő ügyletek levezénylése. Így például egy üzletkötő, vagy értékesítési menedzser a közvetlen (a szokásos) fölött levő vezetőjétől is kaphat utasítást, valamint a központi értékesítéstől is!

A cég marketing igazgatóságot is létrehoz, amely a kampányok, a cég arculatának egységét is hivatott biztosítani, ugyanakkor nem képes az egyes országokban folyó kampányokat jól levezetni, a helyi szokásokat megérteni és figyelembe venni. Ezért a helyi marketing részlegek számos feladatot önállóan hajtanak végre, míg bizonyos kérdéseket a központi marketing dönt el. A marketing munkatársak szintén kapnak utasítást a közvetlen fölöttük álló, és a távoli központban dolgozó illetékektől is.

A HR feladatok szintén két szálon futnak: egyrészt helyi szinten törekednek a helyi igények biztonságos kiszolgálására, másrészt egy központi HR igazgatóság is gazdálkodik a cég humán vagyonával. Ezért lehet, hogy a cég egy lengyelországi gyárában dolgozó szakembert áthelyez Magyarországra vagy Németországba, mert úgy látja, hogy most ott van rá nagyobb szükség, vagy egyszerűen úgy ítéli meg, hogy éppen a szakembernek van szüksége továbbfejlődésre, és neki kell van szüksége ehhez arra, hogy új helyen is tevékenykedjen.

A mátrix szervezet kisebb cégeknél is előfordul néha, ahol **témafelelősök** vagy **ügyfélgazdák**, netán **projektvezetők** jelentik a mátrix horizontális vonalait.

A mátrix rendszerű működés dinamikus, rugalmas megoldást tesz lehetővé azon cégek számára, amelyek kénytelenek a divizionális vagy a funkcionális keretből kilépni. Sikeres működése mindenképpen megkövetel egy magas vállalati kultúrát, és a vezetők, dolgozók jó konfliktuskezelő képességét, önállóságát – ugyanis éppen ez az a forma, aminek a szabályozóit nagyon nehéz mindenre kiterjedően megtervezni.

4. Egyéb formák. Összevetés

A mai nagyon gyorsan változó és sok helyi eltérést mutató gazdaságban, másrészt globalizálódott jegyekkel bíró világban, főleg a sok-telephelyes vállalatok esetében nem csak ezek az analitikus formák fordulnak elő, sőt közép- és nagyvállalkozásoknál is megfigyelhetünk kevert felépítményeket. Arra is vannak példák, hogy a projektszervezet jegyei is dominánsan megjelennek, ahol a rugalmasság ezt kívánja.

A különböző megoldásokat összevetve nem állapíthatunk meg általános sorrendet. Mindegyik elrendezésnek van előnye és hátránya is, és egyik sem tökéletes. Főleg nem mondhatjuk egyikre sem, hogy mindenkinek ajánlható, talán a lineáris-funkcionális az, amiből mindig ki lehet indulni. A jó választás a cég méretétől és a tevékenységétől függ, de egyes kiemelkedő vezetők adottságait is figyelembe kell venni, valamint az állomány általános jellemzőit is!

Összefoglalás

A lineáris-funkcionális szervezési módot a tevékenységcsoportok szerint elkülönülő szervezeti rend jellemzi. Előnye az áttekinthetősége, egyszerű logikával érthető működése adja. Hátránya, hogy bizonyos méretek, bonyolultság fölött nehezkessé, rugalmatlanná válik. Nehéz a teljesítmény és a jövedelmezőség mérése, a részlegek néha szemben állnak egymással.

A divizionális felépítés önálló elszámolású részlegekre osztja a vállalatot, amelyek a központtól infrastrukturális szolgáltatásokat kapnak, de munkájukat önállóan szervezik. Előnye a jobb érdekeltségi rendszer, a nagyobb rugalmasság, gyorsabb döntéshozatal. Csupán akkor van gond, ha a méretés a cég bonyolultsága tovább nő.

A mátrix szervezet horizontális függelmi viszonyokat is behoz, azaz a hagyományos főnök-beosztott kapcsolatok mellett egy olyan főnök is megjelenik, aki nem vesz részt a napi életben, viszont általánosabb érvényű utasításokat adhat a divízióknak. Előnyei főleg a soknemzetiségű működésben teszik nélkülözhetetlenné, hátránya hogy elviekben lehetővé teszi ellentmondó utasítások kiadását. Megfelelő vállalati kultúra mellett ez nem okoz gondot.

Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

Problémák, változtatási tervek esetén először mindig a meglévő szervezet JOBB működtetésének lehetőségét kell megvizsgálni: lehet, hogy javítani kell a belső szabályozókon, a vezetők személyes teljesítményén, nem megfelelőek az ellenőrzési és ösztönző rendszerek. Azaz nem kell mindenáron szervezeti formát váltani, mert mindegyiknek vannak előnyei és hátrányai. Mivel több telephelyes a cég, és több terméke is van, a divizionális szervezési megoldás lehetőségét nagyon alaposan meg kell vizsgálni, mint legkézenfekvőbbnek látszó megoldást.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

Ismerkedjen meg minél több esetleírással!

A leírásokból érdemes és hasznos a fejlődéstörténetet is végig követni. Törekedjen az ok-okozati összefüggések megértésre! Ezzel kapcsolatban vegye figyelembe, hogy a fejlődés motorja mindig valamilyen körülmények megváltozása és ebből következően egy új probléma jelentkezése okozta. Azt is tisztán kel látnia, hogy változás jelentheti magának a cégnek a változását is (nagyobb méret, szélesebb földrajzi jelenlét, bővülő termékkör), ezek a belső változások ugyanúgy irányítási problémákat jelentenek!

A megismert összefüggéseket próbálja meg vonatkoztatni a saját vállalatára is! Keressen válaszokat az alábbi kérdésekre:

1. Mely összefüggések, elvek lennének alkalmazhatóak?
2. Hogyan, milyen hatásokat jelentene az alkalmazásuk?
3. Mely összefüggéseket, elveket NEM lehetne alkalmazni az Ön cégére?
4. Mi ennek az oka?
5. A saját cégének a leírtak alapján melyik forma lenne ideális?

Sportnyelven mondva, mivel "mindegyik taktikát emberek hatják végre", egy jó taktikát is lehet rosszul végrehajtani. A szervezeti formákat szintén emberek működtetik, gondoljon végig olyan összefüggéseket is, hogy az egyes esetekben a vezetői hiányosságok milyen zavarokat okozhatnak az adott típusú szervezet működtetésében! Például két jelenség:

1. Lineáris-funkcionális szervezet:

Vezetési probléma: A részlegek vezetői nem értik a vállalt céljait, illetve nem azonosulnak vele.

Következmény: A részlegek között túl sok energia mehet veszendőbe a felhasználható pénzügyi forrásokért, míg a vállalati érdek háttérbe szorulhat.

2. Divizionális szervezet:

Vezetési probléma: A vezetőkben nincs elegendő kezdeményező készség, nem mernek döntéseket hozni.

Következmény: A részleg elveszíti dinamizmusát, és a piaci versenyben lassan fog reagálni.

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Sorolja fel a lineáris-funkcionális szervezet hátrányait!

2. feladat

Magyarázza el, mikor előnyös a mátrix szervezet!

3. feladat

Sorolja fel, hogy a részlegek vezetőinél melyik szervezeti formában milyen tulajdonságokat tart fontosnak!

MEGOLDÁSOK

1. feladat

Sorolja fel a lineáris–funkcionális szervezet hátrányait!

A lineáris–funkcionális szervezet hátrányai akkor jelentkeznek, ha a cég mérete bizonyos érték fölé nő. Ezek a hátrányok lehetnek (azaz nem minden esetben jelentkeznek):

- lassú, körülményes ügyfélszolgálat
- a részlegek teljesítményének valós értékelése
- érdeellentét a részlegek között a cég forrásaiért való alkuban

2. feladat

Magyarázza el, mikor előnyös a mátrix szervezet!

A mátrix szervezet elsősorban akkor válik szükségessé, ha a nemzetközi méretű tevékenység miatt a divizionális szervezet nem jelent megoldást bizonyos feladatok összehangolására, a nemzetközi tevékenységhez szükséges közös elvekre. Kisebb méretben akkor lehet előnyös, ha például "témafelelősök" vagy "ügyfélgazdák" szerepe is szükséges a jó működéshez.

3. feladat

Sorolja fel, hogy a részlegek vezetőinél melyik szervezeti formában milyen tulajdonságokat tart fontosnak!

1. Lineáris–funkcionális egység vezetője legyen:

- Fegyelmezett végrehajtó
- Legyen lojális a vállalati célokhoz (ismerje őket, azonosuljon velük)

2. Divizionális szervezeti egység vezetője legyen:

Kezdeményező

- Önálló
- Gyors döntéshozó

3. Mátrix szervezetben a vezető legyen:

- Rugalmas
- Jó konfliktuskezelő

IRODALOMJEGYZÉK

FELHASZNÁLT IRODALOM

Bógel György: Nyereségközpont, üzletág, divízió. Kossuth Kiadó 1999.

Urszin Sándor: Logika a tárgyalásban és az ügyfélkezelésben. GSD 2005.

AJÁNLOTT IRODALOM

Bógel György: Nyereségközpont, üzletág, divízió. Kossuth Kiadó 1999.

Urszin Sándor: Logika a tárgyalásban és az ügyfélkezelésben. GSD 2005.

A(z) 1997-06 modul 012-es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 343 01 0010 55 01	Banki szakügyintéző
55 343 01 0010 55 02	Értékpapíripiaci szakügyintéző
55 343 01 0010 55 03	Gazdálkodási menedzserasszisztens
55 343 01 0010 55 04	Pénzügyi szakügyintéző
55 343 01 0010 55 05	Projektmenedzser-asszisztens
55 343 01 0010 55 06	Számviteli szakügyintéző
55 344 01 0010 55 01	Adóigazgatási szakügyintéző
55 344 01 0010 55 02	Költségvetés-gazdálkodási szakügyintéző

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

20 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv
TÁMOP 2.2.1 08/1–2008–0002 „A képzés minőségének és tartalmának
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
1085 Budapest, Baross u. 52.

Telefon: (1) 210–1065, Fax: (1) 210–1063

Felelős kiadó:
Nagy László főigazgató