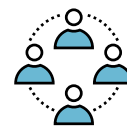


SZERVEZETI STRUKTÚRA

SEGÉDLET CIVIL SZERVEZETEK SZÁMÁRA



A szervezeti struktúra szerepe, hogy formalizálja:

- ▶ a szakmai stáb, az adminisztratív stáb, az önkéntesek és a képviseleti vezetők **szerepét, felelősségeik szintjét,**
- ▶ a **döntési** kompetenciákat, fórumokat, mechanizmusokat és eljárásokat,
- ▶ a szervezeten belüli **kommunikáció csatornáit,**
- ▶ hierarchikus szervezeti struktúra esetén pedig az alsóbb szintek **érdekképviselési** lehetőségeit.

Ahogy egy szervezet nő, vagy a prioritásai változnak, a **szervezeti struktúrája is módosul**. Ez legtöbbször egy **organikus folyamat**, melynek nyomon követése és rögzítése a HR munka fontos része.

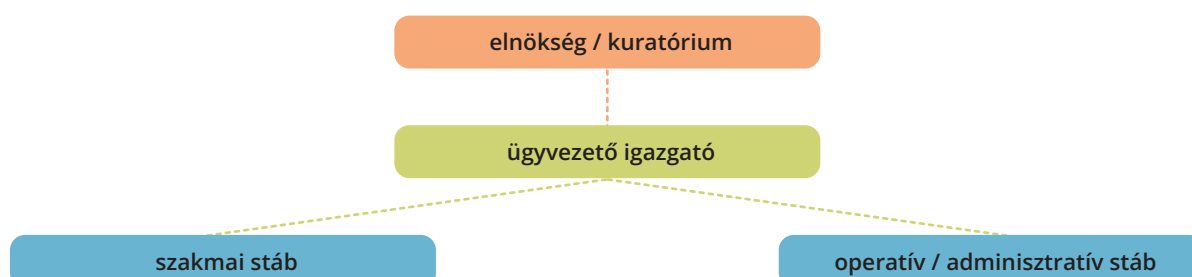
FONTOS



Sok szervezet esik abba a hibába, hogy az éppen aktuális csapatra és annak tagjaira formálja a különböző feladatköröket, sőt akár pozíciókat, ezáltal pedig a szervezeti struktúrát is.

Az, hogy a munkatársaink erősségeit ki akarjuk használni, a munkakörrel kapcsolatos igényeiknek meg akarunk felelni, természetes és egészséges hozzáállás. Ez azonban nem kerülhet a szervezet célkitűzései és azok megvalósítása elé. Fontos, hogy egyensúlyt találjunk a rugalmasság és a szervezet szükségletei mentén meghatározott feladatkörök között.

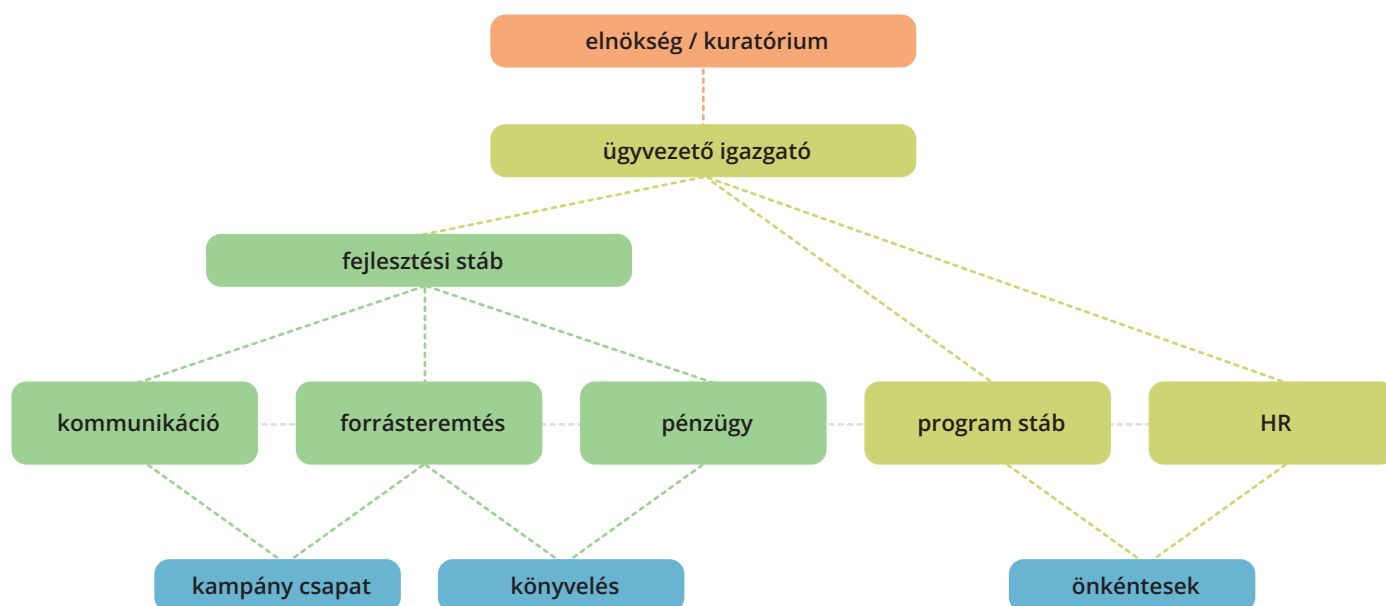
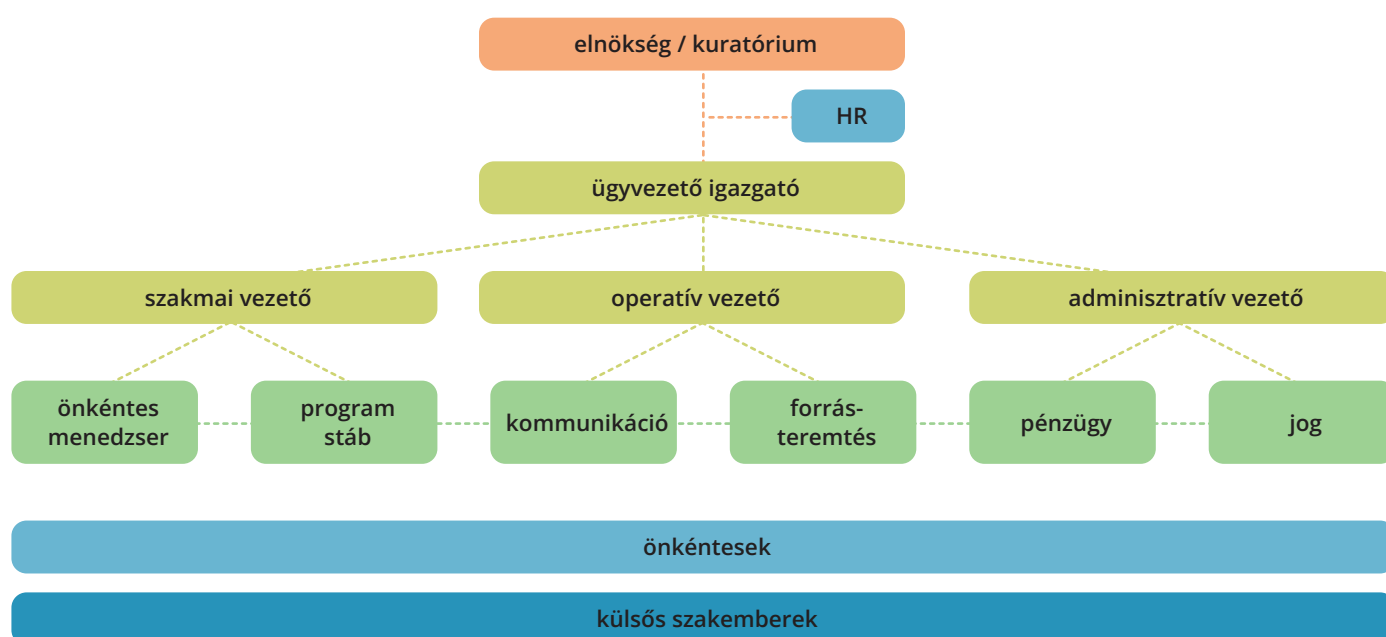
A legtöbb magyarországi civil szervezet – méretéből is adódóan – úgynevezett **lapos hierarchiájú**, melynek legfőbb jellegzetessége a kevés vagy teljesen **hiányos középvezetői szint**. Ez magas fokú **autonómiát, felelősséget** ad a szervezetért dolgozók kezébe minden szinten. Ez sokszor előny egy munkavállaló szempontjából, ugyanakkor nem teljesen elkülönülő munkaköröket, felelőségeket is eredményezhet.

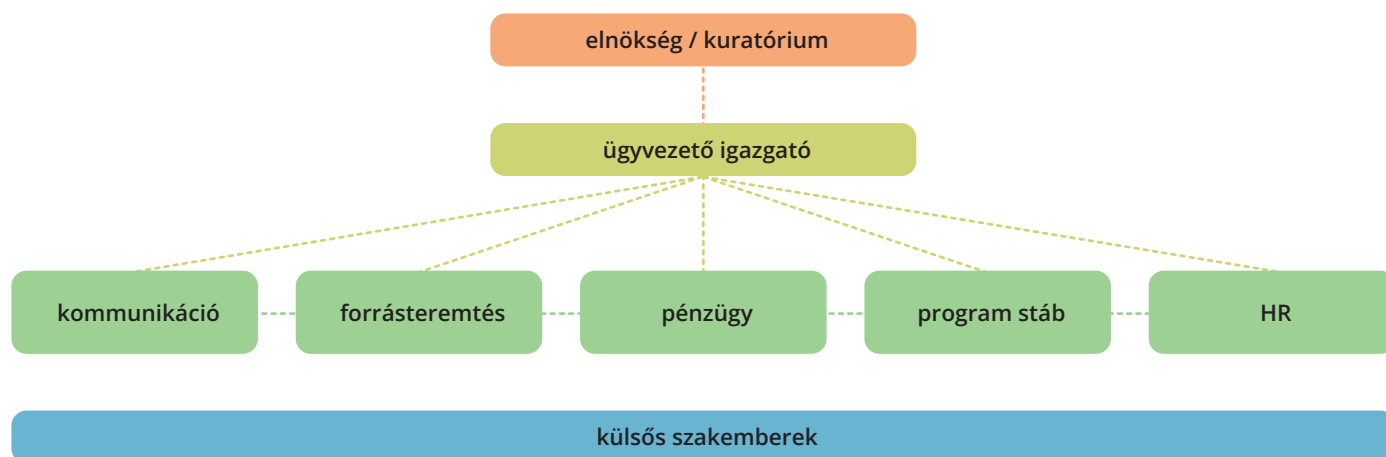


A szervezeti struktúránk sokféle lehet. Bár a Magyarországon működő civil szervezetek esetében ez részben limitálva van **jogi előírások** által, azok **nem kell, hogy meghatározzák a döntéshozatal formáit, eljárásokat**, a különböző **feladatkörök egymáshoz kapcsolódását**. Szintén fontos, hogy a forma megegyezzen a gyakorlattal; ezt a formát azonban nem kell, hogy a jogi követelmények adják. Erre hozhatjuk létre a saját szervezeti struktúránkat, melyet az alábbiak figyelembevételével tudunk formálni:

- ▶ a szervezetünk **értékei, a szervezeti kultúra** (lásd [Szervezeti kultúra segédlet](#))
- ▶ a szervezetünk **stratégiai céljai** és prioritásai (lásd [Stratégiai célok és prioritások segédlet](#))
- ▶ a rendelkezésünkre álló **kapacitás** és kapacitásépítési lehetőségek

Szervezeti struktúránkat egy, a lentiekhez hasonló ábrán is érdemes rögzítenünk. Ezekből vagy további más struktúra típusokból érdemes kiindulnunk, természetesen minden esetben a saját szervezetünkre szabva ezeket. Például:





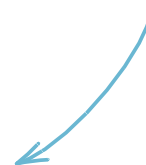
ARCI, AVAGY A SZEREPEK ÉS FELELŐSSÉGEK KIJELÖLÉSE



Mint a legtöbb szervezetfejlesztési munkát, a szervezeti struktúránk alakítását is érdemes a jelenlegi állapot rögzítésével kezdeni. Többek között ebben lehet segítségünkre az ARCI-mátrix.

Az ARCI (vagy RACI) egy angol betűszó, melyben az egyes szavak **a bevonódás és a felelősség szintjeit** jelzik. Ezt a felosztást alkalmazhatjuk:

- ▶ a szervezetünk egészére és teljes működésére,
- ▶ egy-egy projektünkre vagy akár
- ▶ egyes tevékenységekre is.



- **Accountable** – vagyis az, aki számon kérhető a feladat teljesüléséért vagy az adott terület működtetéséért.
- **Responsible** – vagyis az, aki felelős a feladat vagy az adott terület alá tartozó feladatok elvégzéséért.
- **Consulted** – vagyis az, akitől inputot vagy tanácsot kérünk a feladat elvégzése előtt.
- **Informed** – vagyis az, akit tájékoztatunk a folyamatok előrehaladásáról, valamint az adott feladat(ok) elvégzéséről.

Az alábbi kitöltött táblázat a Mozaik Hub példáját veszi alapul; a felosztás pedig nagyobb területekre vonatkozik. Egy-egy terület vagy tevékenység komplexitásától függően ezeket akár tovább oszthatjuk feladatokra is. Projektek vagy egyéb tevékenységek esetében pedig mindenképpen érdemes minél részletesebben rögzíteni az adott sorokat.

Az ARCI-mátrix fő szabályai:

- ▶ Minden sornak tartalmaznia kell **legalább egy felelőst és pontosan egy számon kérhetőt**.
- ▶ Lehetséges egy feladaton/területen belül több felelős, de ilyenkor a tisztánlátás kedvéért érdemes **további részekre bontanunk** az adott feladatot, területet vagy funkciót.
- ▶ Lehetséges, hogy **ugyanaz a személy** lesz a felelős és a számonkérhető.

Ezeket a szabályokat követve az ARCI nem csak a szervezet adott jelenlegi állapotának kielemezésére szolgálhat. Fontos eszköz lehet a **tervezés** és akár a **monitorozás** során is. Amikor a szervezeti struktúránk létrehozását, átalakítását tervezzük, érdemes azt a mátrixszal kiegészíteni. E két eszköz együtt segíthet rögzíteni azt is, hogy a szervezetünkért dolgozóknak hogyan, milyen formában érdemes és hasznos együttműködniük egy-egy feladat elvégzése vagy egy-egy terület működtetése érdekében.

feladat / terület	Accountable	Responsible	Consulted	Informed
szakmai munka	programvezető	programvezető, programkoordinátor	szervezeti vezető, pénzügyi stáb	adminisztratív stáb
forrás-teremtés	szervezeti vezető	regionális forrásteremtési stáb, programvezető, programkoordinátor	pénzügyi stáb, adminisztratív stáb, kommunikációs (külsős) munkatársak	adminisztratív stáb
pénzügy	szervezeti vezető	pénzügyi stáb, programvezető	programkoordinátor	adminisztratív stáb
HR és csapat	szervezeti vezető	programvezető, HR stáb	programkoordinátor	adminisztratív stáb
kommunikáció	programvezető	program-koordinátor, kommunikációs (külsős) munkatársak	szervezeti vezető	globális kommunikációs stáb
mérés és értékelés	programvezető	programvezető, programkoordinátor, külsős munkatárs	szervezeti vezető, regionális kutatási stáb	adminisztratív stáb, regionális forrásteremtési stáb

Azt, hogy a szervezeten belüli együttműködésnek, a közös gondolkodásoknak és közös munkának milyen fórumait hozzuk létre, teljes mértékben rajtunk, vagyis a szervezetért aktívan dolgozókon múlik. Ezek meghatározásához, fejlesztéséhez is érdemes segítségül hívnunk a **szervezeti kultúránk** formalizált részeit, valamint folyamatos párbeszédben maradnunk a tág értelemben vett szervezeti csapatunk valamennyi tagjával.