

SZERVEZETI KÉPESSÉG – SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY

Veresné dr. Somosi Mariann¹

intézetigazgató, egyetemi docens, dékánhelyettes

A szervezetfejlesztés fogalma jelentős átalakuláson megy keresztül napjainkban, amelyben komoly szerepe van annak a ténynek, hogy a vállalatok szervezet-alakítással szembeni elvárásai megnövekedtek. A hangsúly egyre inkább az olyan változtatások megvalósítása felé tolódik, amelyek a stratégiai célok elérését támogató, legnagyobb hozzáadott értéket képesek biztosítani egy tolerálható időtartam alatt. Napjainkban már nem elegendő néhány kultúrafejlesztési csoportmunka, még ha az pozitív életérzéseket is jelenít meg, vagy egy-két akut belső konfliktus kezelése. A figyelem áthelyeződik a pénzügyi szempontból is kimutatható eredményességre, gyorsaságra. Az élenjáró hazai és nemzetközi vállalatok rendelkeznek olyan megfelelő részletezettséggel kidolgozott stratégiával, amelynek célhierarchiájában egyaránt megjelennek a pénzügyi eredményességre a belső szervezeti színvonalra, a munkavállalói kompetenciákra, a vevői elégedettségre fókuszáló elemek. Ennek megalapozásához a vállalatok rendszeresen értékelik, egyrészt saját addigi teljesítményüket, másrészt benchmarking vizsgálatokon keresztül mérik önmagukat versenytársaik teljesítményéhez figyelembe véve a piaci környezetet. Ezen vizsgálatokra adandó válaszok célkitűzései fontos, hogy ne csak szervezeti szinten létezzenek, hanem útmutatást adjanak a munkatársak számára a követelmények tisztázásához és az egyéni hozzájárulások megtervezhetőségéhez.

A legsikeresebben működő vállalatok irányítási tevékenysége a folyamatok, a szervezeti struktúra, a támogató rendszerek és a munkavállalók összehangolt működésének eredménye, amely a vállalat szervezeti képességeiben jelenik meg.

A szervezeti képesség, az erőforrások, az alapvető képesség, és a kompetencia kapcsolatát szemlélteti az 1. ábra.

A továbbiakban a kompetencia az erőforrások és a képességek néhány releváns jellemzőjét foglalom össze.

A szervezet kompetencia alapú megközelítése

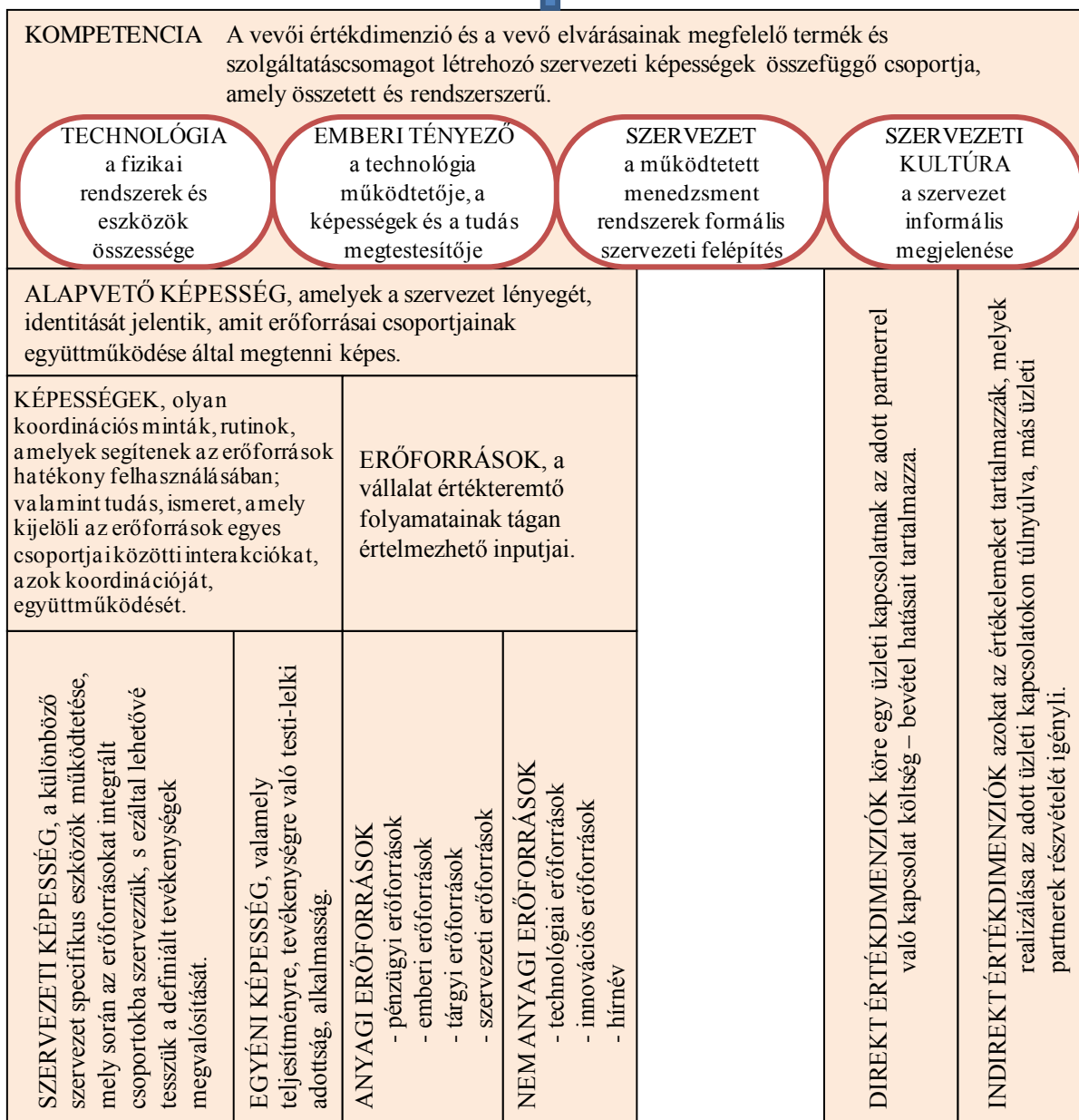
Általánosságban a szervezetnek azon képességét értjük kompetencia alatt, amely lehetővé teszi kitűzött céljainak elérését (Vilmányi, 2004). A szervezet funkcionális kompetenciája képességként definiálható, ami ebben azt értelemben a szervezeti tudást és e tudás alkalmazásának képességét foglalja magába.

A szervezeti kompetencia egyéni és kollektív képességek, szaktudás, és kapacitások összessége, melynek szakirodalmi megközelítése változatos képet mutat. (Awuah, 2001).

A stratégiai menedzsment megközelítésében a szervezeti tanulás célja a vállalat jövőbeli működését megalapozó kompetenciák elsajátítása. A szervezeti kompetenciák centrális szerepét – kulcskompetenciának nevezve – először Prahalad és Hamel (1994) definiálták, mint szakismeretből és technológiákból kialakuló speciális szaktudást, mellyel a szervezetek vevők által elismert értéket hoznak létre. A kompetenciák segítségével a szervezet megkülönböztetheti magát versenytársaitól, kiterjeszheti tevékenységét új termékekre, piacokra. Hangsúlyozták, hogy e kompetenciák a vállalatban jelenlévő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, s az egyénekben (a szervezet tagjaiban) testesülnek meg. Jellemzőjük, hogy fejlesztésük beruházást igényel, használatuk hiányában pedig eltűnnek.

¹ Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet

VERSENYKÉPESSÉG



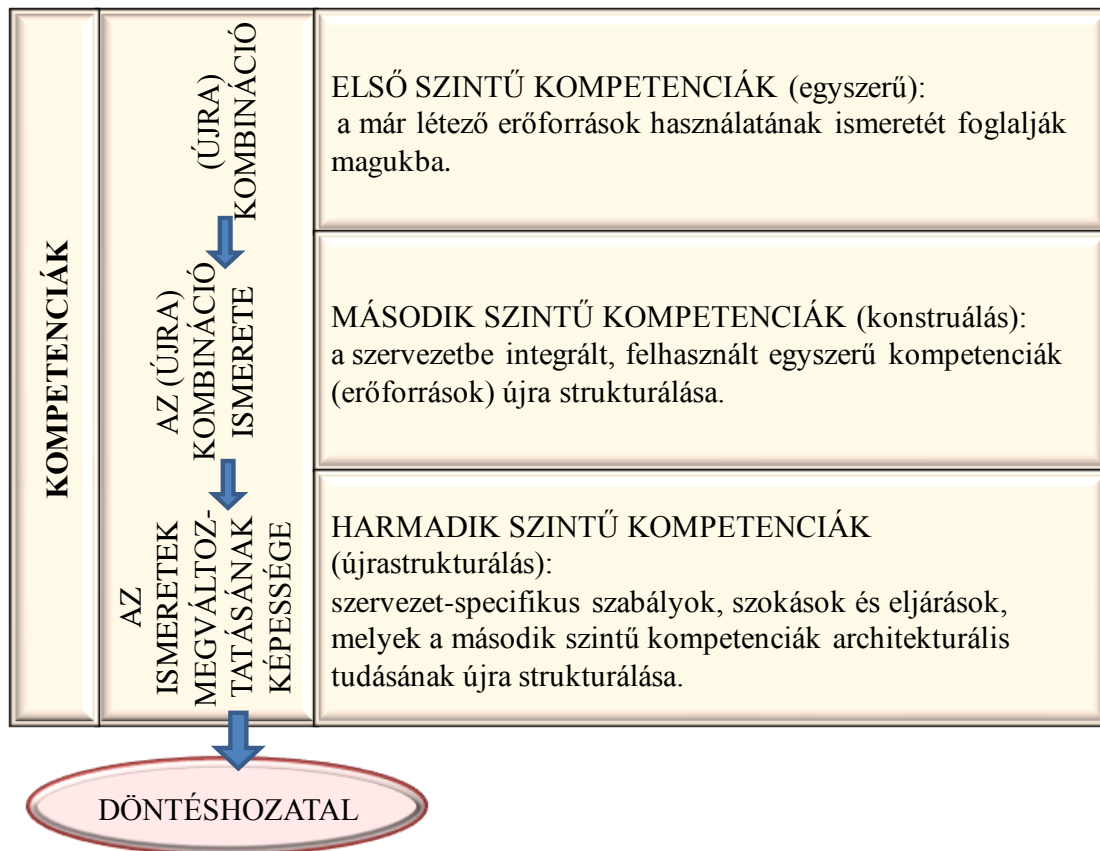
1. ábra: Az alapvető képesség struktúrája és kapcsolata a kompetenciával

Drejer és Riis (1999) a kompetenciák négy alapvető elemét különböztetik meg: technológia, emberi tényező, szervezet és szervezeti kultúra.

A kompetenciák struktúrájának vizsgálatakor három, egymásra hierarchikusan épülő kompetenciaszint azonosítható (Banerjee,2003) alapján.

A 2. ábrán bemutatott modell jól szemlélteti, hogy míg az első szintű (egyszerű) kompetenciák egyértelműen jól tanulhatóak, a magasabb szintű kompetenciák másolása összetettségükből eredően nem lehetséges. A magasabb szintű kompetenciák más szervezettől való megtanulása a szervezetek közötti kapcsolatok kezelésének kompetenciáit, mint a szervezetközi tanulás kezelésére képes infrastrukturális háttérkövetelményt követeli meg.

A vállalati kompetenciák belső erőforrások és képességek vizsgálatával megállapítható, hogy a vállalati rendszer elemei és azok kapcsolatai milyen hatást gyakorolnak a vállalat versenyképességére. A belső tényezők értékelése elvégezhető a megfogalmazott stratégiai célokhoz és a versenytársak lehetőségeihez és képességeihez viszonyítva.



2. ábra: A vállalati kompetenciák struktúrája

Az üzleti stratégia domináns elmélete szerint (Porter) a vállalatoknak stratégiáikat mindenekelőtt a környezet követelményeihez kell igazítaniuk. Ezen elmélet szerint átlag feletti teljesítményt az képes realizálni, aki a versenytársainál nagyobb összhangot teremt a környezettel, s minél inkább képes a reaktív, preaktív adaptációra. Az 1980-as években megjelent felfogás szerint az értékteremtő stratégiák elsődleges alapját a szervezetek erőforrásai és képességei jelentik. Így az erőforrás-alapú vállalatelmélet talaján mára kialakulóban van a stratégia erőforrás, illetve képesség alapú értelmezése. Ez azt vallja, hogy a szervezetek eltérő erőforrás és képesség mennyiségekkel rendelkeznek, amelyek szervezetek közötti mobilitása korlátozott, viszont stratégiai időhorizontú alkalmazásuk a versenytársakkal szembeni előnyökhöz vezető alapvető képességekké fejleszthetők. Így elmondható, hogy ebben a megközelítésben az alapvető képességek determinálják azt, hogy egy vállalatnak az átlag feletti teljesítmény eléréséhez milyen stratégiát kell követnie.

E két felfogás egymást kizáró alternatívaként értelmezhető a szakirodalomban, megítélésük szerint egymást kiegészítő megközelítések, amelyek alkalmazhatósága mindenképpen függ a versenyhelyzettől és a szervezet méretétől, ugyanakkor mindkettő befogadó a tekintetben, hogy a szervezetek erőforrásai és képességei jelentik az értékteremtés és a stratégiai versenyelőny formálás alapját. Egy vállalat alapvető képességeinek feltárásához logikus először a vállalat rendelkezésre álló erőforrásait számba venni.

Az erőforrások elemzése

Az erőforrások a vállalat értékteremtő folyamatainak inputjai. Az erőforrások egy szokásos besorolása szerint értelmezhetünk tárgyi, emberi és szervezeti tőkét. (Antal-Mokos –Balaton-Drótos- Tari, 1997)

Nagyon fontos, hogy az egyes erőforrások önmagukban még nem eredményeznek stratégiai versenyelőnyt. Akkor válhatnak stratégiaileg meghatározó erőforrásokká, ha az érték előállítás folyamat elemeinek összehangolt rendszerébe illesztve működtetik azokat. A versenyelőnyök többnyire az erőforrások összehangolt csoportja okán, s nem az egyes erőforrások miatt alakulnak ki.

A kompetenciák, erőforrások, képességek fejlesztése bonyolult feladat, melynek a tétje is jelentős. A vezetőknek egyrészt végre kell hajtaniuk ezek megfelelő azonosítását, ami már önmagában sem magától értetődő, hiszen a vállalat összetett, bonyolult rendszere számos módon bontható fel, s ezek alkotó elemei is sokféleképpen értelmezhetők.

Másrészt az azonosításon túl a stratégiai vezetés feladata ezek fejlesztése, védelmük a versenytársakkal szemben, s hatékony alkalmazásuk az értékteremtés folyamatában.

| ANYAGI ERŐFORRÁSOK | NEM ANYAGI ERŐFORRÁSOK |
|--|---|
| PÉNZÜGYI ERŐFORRÁSOK a vállalat hitelképessége; a vállalat belső forrásképző képessége | TECHNOLÓGIAI ERŐFORRÁSOK technológiai szabadalmak, védjegyek, szerzői jogok, kereskedelmi titkok, és ezek sikeres alkalmazásának ismerete |
| TÁRGYI ERŐFORRÁSOK üzem/berendezés telepítés, elrendezés; alapanyagokhoz való hozzáférés | INNOVÁCIÓS ERŐFORRÁSOK kutatási infrastruktúra, műszaki és tudományos személyzet |
| EMBERI ERŐFORRÁSOK a munkatársak képzettsége, tapasztalata, döntéshozatali képessége; alkalmazkodó képessége, elkötelezettsége ... | HÍRNÉV hírnév a fogyasztók, a szállítók, a munkaerő- és pénzügyi input szolgáltatók körében |
| SZERVEZETI ERŐFORRÁSOK szervezeti hierarchia, koordinációs eszközök, tervezési és controlling rendszer | |

1. táblázat: Az erőforrások csoportosítása
(Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari, 2007)

Mint ahogy az 1. táblázatból is kitűnik, az erőforrások tágran értelmezhetők, egy részük kézzelfogható, míg más részük immateriális. A csoportosítás összeállításánál az elsődleges szempont az erőforrás jellege volt, nem pedig az erőforrást nyújtó eszköz. Az anyagi erőforrások könnyebben megismerhetők, jobban számszerűsíthetők, értékelhetők.

Viszont a nem anyagi erőforrások kevésbé láthatóak és mérhetőek, ezért a versenytárs számára is problematikusabb az „utánzásuk”. A vezetés feladata tehát a szervezeti erőforrások azonosítása és csoportosítása, valamint ezen erőforrások állapotának felmérése a versenytársakkal való összehasonlításban. Ennek szisztematikus végrehajtása teszi lehetővé a képességek felmérését.

A képességek a funkcionális területektől kiindulva vállalati együttműködés felé haladva egyre összetettebbé válnak, egyre inkább szociális jelleget öltve, egyre inkább megfoghatatlanok. A

képességek egymásra épülnek, a kevésbé összetett részképességek hozzák létre azt az alapvető képességet, amely a vállalatot képes megkülönböztetni versenytársaitól, s amely a vállalat versenyképességéhez is vezet. (Gelei. 2004)

Számos vállalat még ma sem látja világosan hogyan tudna a leghatásosabban előnyre szert tenni a globális versenyben. Míg korábban a felső szintű vezetőket annak alapján ítélték meg, hogy mennyire képesek átstrukturálni, rendbe hozni és karcsúsítani vállalatukat, napjainkban annak alapján ítélik meg őket, hogy mennyire képesek meghatározni, fejleszteni és kiaknázni azokat a kompetenciákat, alapvető képességeket, amelyek a növekedést lehetővé teszik.

Rövid távon a vállalat versenyképessége a jelenlegi termékek ár/teljesítmény jellemzőitől függ. A globális verseny „túlélői” azonban egyre inkább közelednek egymáshoz a hasonló termékköltség és a magas minőségi jellemzők szempontjából. Ezeket ma már tekinthetjük a versenyben maradás alapkövetelményeinek, ám egyre kevésbé számítanak a versenyelőny forrásának. Hosszú távon a vállalatok versenyképessége abból adódik, hogy alacsonyabb költséggel és a versenytársaknál gyorsabban építik ki az alapvető képességeket, amelyek korábban, előre nem látott termékeket eredményeznek. Az előny igazi forrása abban keresendő, hogy a vezetés folytonossá tudja-e tenni a vállalatot átfogó technológiákat, készségeket olyan tartós képességekben, amelyek az egyes üzletágak számára lehetővé teszik, hogy gyorsan alkalmazkodjanak a változó lehetőségekhez. Tehát az alapvető képességek a szervezet azon kollektív tanulásának a kifejeződései, amelyek főleg arra vonatkoznak, hogyan kell koordinálni a különböző termelési/szolgáltatási készségeket és irányítani a sokféle technológiai irányzatot. Az alapvető képesség ugyanakkor kommunikáció, részvétel és mély elkötelezettség a szervezeti határokat átszelő működés iránt. Ez a szervezet számos szintjére és munkakörére kiterjed. Azoknak a képességeknek, amelyek együtt az alapvető kompetencia részét képezik, olyan személyek körül kell csoportosulniuk, akik észreveszik azt, hogy szakértelmük másokéval új és érdekes módon ötvözhető. Az alapvető képesség nem kopik el a használatától, hanem csak bővül az alkalmazás és terjedés során. A képességeket is kell azonban táplálni és védeni, hiszen a tudás megkopik, ha nem használják. A képességek jelentik azt a „ragasztót”, amely a meglévő üzletágakat egymáshoz tapasztja. Ez az a hajtóerő, amely új üzletágak kifejlesztését segíti elő, s a diverzifikáció irányait és az új piacokra való belépést is erre lehet alapozni.

Az alapvető képesség beazonosításának szempontjai

- Egy alapvető képesség potenciális hozzáférést nyújt a legváltozatosabb piacokon,
- Egy alapvető képességnek jelentős mértékben hozzá kell járulni a fogyasztónak a végtermék által nyújtott hasznosságról alkotott megítéléshez,
- Egy alapvető képességnek a versenytársak számára nehezen utánozhatónak kell lennie.

Azok a vállalatok, amelyek saját és versenytársaik versenyképességét elsősorban a végtermékek ár/teljesítmény viszonylatában ítélik meg, az alapvető képességek kialakításáért, fejlesztéséért túl kevés erőfeszítést tesznek. Az elsajátított képességeket, amelyekből a versenyképes termékek következő generációja megszületik, nem lehet a szervezeten kívüli forrásokból vagy az eredeti berendezés szállítójától „bérelni”. Mivel az alapvető képességek egy évtized vagy még hosszabb idő alatti folyamatos tökéletesítés és bővítés folyamatában épülnek ki, az a vállalat, amelyik elmulasztja az alapvető képességekbe való befektetést, rendkívül nehéznek fogja találni, hogy egy újonnan felbukkanó piacra belépjen, hacsak nem elégszik meg azzal, hogy termékelosztási funkciót töltsön be.

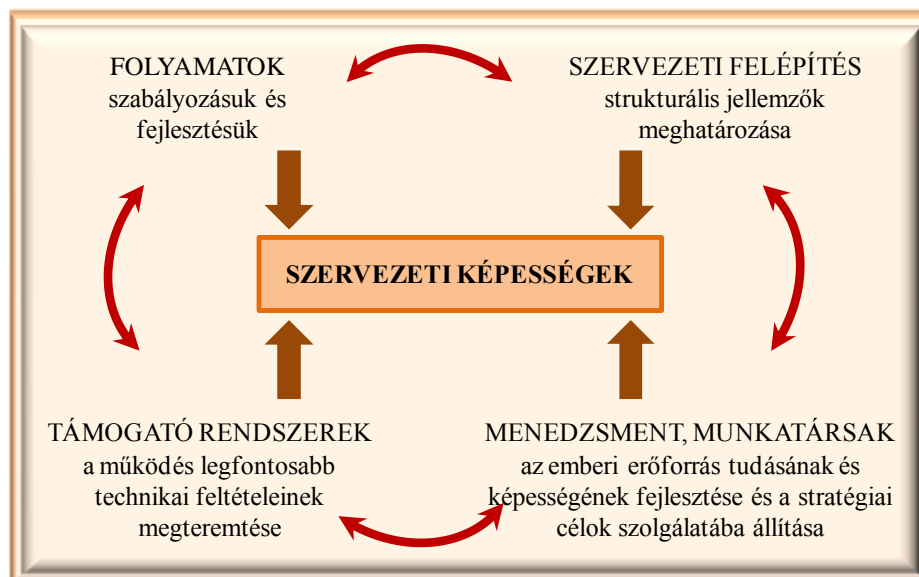
A meghatározott alapvető képességek és a végtermékek közötti kapcsolatot az alapvető termékek képezik, amelyek egy vagy több alapvető képesség tárgyi megtestesülései. Az alapvető termékek olyan alkatrészek vagy részegységek, amelyek ténylegesen hozzájárulnak a végtermék értékéhez.

Amennyiben egy vállalat helytáll az alapvető képességek kiépítésének versenyében, akkor képes lekörözni riválisait az új üzletágak fejlesztése terén, aminek következtében valószínűleg leghagyja versenytársait mind a termékjellemzők tökéletesítésében, mind az ár/teljesítmény arányt illetően.

Számos vállalat esetében a „SÜE optikán” keresztül néző vezetés azt jelenti, hogy a csúcsvetés számára a globális verseny egyetlen síkja a versenyképes termék polcokra kerülése még ma. Így az alapvető képességek szétforgácsolódása elkerülhetetlenül bekövetkezik, ha a diverzifikált vállalat információs rendszerei, kommunikációs pályái, karrier útjai, vezetői jutalmazási rendszere, stratégiai fejlesztési folyamatai nem lépnek túl a SÜE határokra. (Prahalad-Hamel,1993)

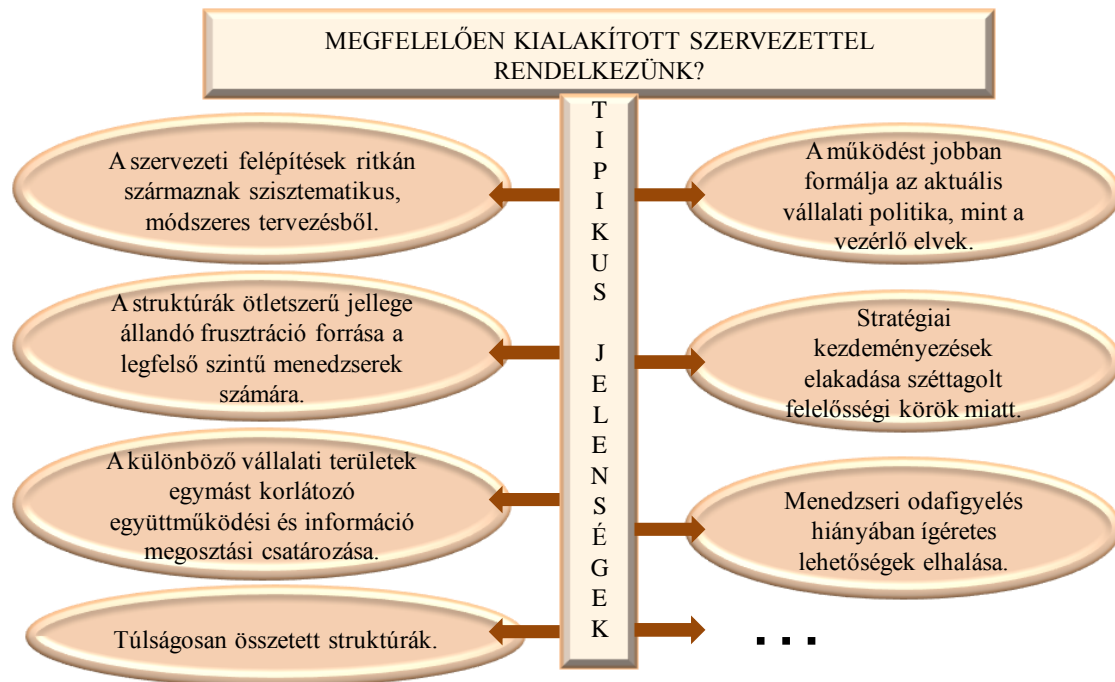
Az alapvető képességek után az ennek részét képező szervezeti képesség néhány elemét és jellemzőjét mutatom be. A szervezeti képesség nem más, mint a különböző szervezet-specifikus eszközök működtetése, mely során az erőforrásokat integrált csoportokba szervezzük, és ezáltal lehetővé tesszük a definiált tevékenységek megvalósítását. A szervezeti képesség és rész-képesség azon tevékenység-halmazok, melyek megfelelő minőségben/színvonalon történő elvégzése az adott kompetencia esetében szükséges. Míg a szervezeti képesség a szervezet egy-egy átfogóbb, de összetartozónak tekintett tevékenységterületét jelöli, addig a rész-képesség a tevékenységi kör építőköveit, tevékenységcsoportjait nevezi meg. A szervezeti képesség és rész-képesség fogalmak függetlenek az elvégzendő feladat jellegétől, tartalmától.

Az érték alapú szervezetfejlesztés új megközelítése egy olyan hatékonyan működő vállalatirányítási rendszer megtervezését, felépítését és bevezetését tűzi ki célul, amely a szervezeti képességek kifejlesztésére, erősítésére fókuszál. Ez magába foglalja a vállalati folyamatok mentén kialakított legfontosabb belső szabályok és előírások kidolgozását és folyamatos fejlesztését, a hatás- és felelősség megosztást, a szervezeti egységekkel szembeni elvárásokat és alapvető ellenőrzési pontok működtetését, a működés fontosabb technikai feltételeinek megteremtését, az emberi erőforrás tudásának és képességeinek fejlesztését s stratégiai célok szolgálatába állítását, amiben kiemelt szerepe van a kompetencia fejlesztésnek, a teljesítmény-menedzselési rendszernek és a tudásmegosztó technikáknak.



3. ábra: A szervezeti képesség alkotóelemei

Mindezek alapján érzékelhető, hogy milyen összetett feladat a fenti elvárásoknak megfelelő szervezet kialakítása. A legtöbb vezető képes érzékelni azt, amikor az általa irányított szervezet nem jól működik, de kevesen tudják azt, hogyan javítsanak a helyzeten. Egy átfogó átszervezés túlzottan megfélemlítő hatást vált ki. Egyrészt mérhetetlenül komplikált, előnyök és hátrányok folyamatos összeegyeztetésével, megalkuvásokkal és a különböző változatok kialakításának végtelen sorával jár. Másrészt megosztó hatású, gyakran személyeskedő összetűzésekhez és hatalmi játékokhoz vezet. Így, amikor szervezetalakítási problémák merülnek fel, a vezetők gyakran a legfontosabb gyenge pontokra koncentrálnak, miközben az egész struktúrát még „idomtalanabbá” és kevésbé stratégiai jellegűvé teszik. Az 4. ábrán a szervezeti struktúra megfelelőségét korlátozó tipikus tényezőket foglaltam össze.



4. ábra: A szervezeti struktúra megfelelőségét korlátozó tényezők

Ezen tényezők következtében környezetünk változásai mind rövidebb időközökben kényszerítik rá a vállalatokat, intézményeket stratégiáik és struktúráik felülvizsgálatára, illetve megváltoztatására. A menedzsment az összetett, bonyolult szervezeti átalakításokhoz gyakran nem rendelkezik megbízható eszközökkel, módszertani ismeretekkel – a vállalat és azon belül – a kritikus helyzetben lévő területek (szervezeti egységek) rendszerezett, rendszeres feltérképezéséhez és logikus strukturálásához. Emiatt a döntések gyakran intuitív módon, egyéni elgondolások alapján születnek.

A szervezetalakítási munka sikeres lebonyolításának egyik kritikus eleme tehát az elemzési fázis eredményes végrehajtása.

„Eredményes” szervezetelemzés

Melyek az elemzési folyamat legfontosabb jellemzői? Első elemként tartalmaznia kell a helyzetvizsgálati határterület kijelölését, azaz a vizsgálat tárgyának pontos meghatározását, majd az állapot- és működésvizsgálat elhatárolását. Minden szervezet tényleges struktúrája akár tudatos, akár spontán szervezési beavatkozások eredményeként jött létre, a működési rendjét, eredményességét és egyben korlátait alapvetően determinálja. Ezek megismerése és felismerése az eredményes megoldáskeresés előfeltétele. Ennek megfelelően léteznek ún. *állapotfüggő hiba-okok*, amelyek a vizsgált alrendszer szervezetségének színvonalától

függenek. Ezen hibatényezők egy, az adott területen felismerhető, eredményes szervezési megoldáshoz való hozzáérés eredményeként tárhatók fel. Jellegüket tekintve a vállalati/intézményi tartalékok kategóriájába sorolhatók. Az állapotvizsgálatok tehát, a tényleges helyzet és az „ideális” állapot ütköztetésére koncentrálnak. Emellett minden alrendszer működése számtalan érzékelhető, kimunkálható, elemezhető eseti vagy állandó hibajelenséggel terhelt. Az első pillanatban felszíni megjelenési formájukban megismerhető ún. *működési hibák* csoportjába a mindennapi munkavégzés során a rendszer működési módját meghatározó előírások, szabályok, munkamódszerek megsértéséből származó, ismétlődő problémákat, az esetlegesen felmerülő eseti működési zavarokat sorolhatjuk be. Ezek a működési hibák a veszteség kategóriájába sorolhatók. Megismerésük a tervezett és a tényleges működési mód összehasonlításával történik. A működésvizsgálatok a cél – feladat – eszköz eljárás összhangját, hatékonyságát értékelve a szabályozás szorossága optimumának meghatározásához, az érdekeltségi, ösztönzési rendszer átalakításához, az időleges zavarok, korlátok felszámolásához adhatnak információt, miközben azt is elemezhetjük, hogy a rendszer tervezőinek szándékai eseti vagy strukturális gátló tényezők miatt hiúsultak meg. A szervezetelemzési cél(ok) és irány(ok) meghatározását követi a szervezetelemzési módszerválasztás, melynek egy lehetséges kritériumrendszere:

2. táblázat: A szervezetelemzés módszerválasztásának szempontjai

| SZEMPONTOK | ÉRTELMEZÉSI PÉLDÁK |
|--|---|
| Feladat mérete | teljes szervezet, részszervezet, üzletág |
| Állapot- és/vagy működésvizsgálat elhatárolása | állapot és/vagy működés |
| Minősítési rendszer formai megjelenítése | mennyiségi és/vagy minőségi paraméterek |
| Szervezetelemzési irányok meghatározása | szervezeti kapcsolatok elemzése, vállalati struktúrára ható tényezők vizsgálata, vállalati struktúra és környezet kapcsolatának elemzése, a szervezet kialakítására ható tényezők s a szervezeti jellemzők vizsgálata, szervezeti struktúra és a szervezeti teljesítmény közötti kvantitatív tényezők vizsgálata, stratégia – struktúra – szervezeti teljesítmény és a környezet vizsgálata |
| Elemzési paraméter képzési módja | kritériumonkénti teljesülési mutatók viszonyítása az összes lehetséges pontszámhoz, funkció/költség hányadosok, összeg, viszonyszám, preferencia és diszkvalifikancia mutatók, átlag, gyakoriságértékek, kapcsolatvizsgálatok, kauzális kapcsolatok |
| Értékelés módja | sorrendi skála, intervallumskála, asszortációs gráf, szimuláció, normatív, diagnosztikai értékelés |
| Alkalmazási feltétel | hierarchikus strukturáltság, tesztek, szöveges szempontok |
| Felhasznált segédmódszer | NCM, BS, gráf-módszer, előny-hátrány elemzés, kérdőívek, PARETO, GUILFORD, RADAR |
| Elemzésben résztvevők száma | egyéni és/vagy csoportos |
| Minősítési rendszer tartalmi elemei | erőforrások, centralizáció-decentralizáció, adottságok, szervezeti és egyéni eredmények, munkaszervezet ... |

A 2. táblázat összeállításakor eltekintettem a metodikák egyenkénti rendszerezésétől, mint a faktoranalízis, clusteranalízis, korrelációs számítás, regresszió-számítás, többváltozós matematikai-statisztikai módszerek kombinációja, Teljesítményprizma, Hoshin menedzsment, BSc, EFQM, KIPA, CHECKLAND, szimulációs modell, Palwons módszer stb., hanem a szempontokhoz kötöten értelmezési példákat nevesíttem. Valamennyi metodikára vonatkozóan azonban a következők fogalmazhatók meg:

- a módszerek különböző módon elégítenek ki bizonyos velük szemben támasztott követelményeket,
- a felhasználó számára más és más megközelítési módot kínálnak, amellyel a következő szempontoknak tesznek eleget: döntési helyzethez való illeszkedés, döntési folyamat hatékonnyá tétele, a felhasználók szerepeiből következő érdek- és befolyási viszonyokhoz való igazodás, a felhasználók gondolkodásmódjához, kommunikációs sémáihoz való alkalmazkodás,
- valamennyi módszerről megállapítható, hogy egy adott probléma esetében milyen eredményességgel használható.

Befejezésként Goold, Campbell (2003) tesztrendszerén alapulva egy olyan szempontsört állítottam össze (3. táblázat), amely a felső vezetőket támogathatja szervezetalakítás sikeres végrehajtásában. Egyaránt értelmezhető meglévő struktúrák értékelésére, vagy egy új létrehozásakor. Valamennyi szempont mögött egy-egy külön vizsgálat végrehajtására, módszertan alkalmazására kerül sor, amelyek erőssége nem innovatív jellegükben, hanem pontosságukban és teljességükben rejlik. Ebben a megközelítési módban minden működési elemnek ugyanazokat az értékeket kell közvetítenie és közelebb kell juttatnia a vállalatot a stratégiai célkitűzések megvalósításához.

| VIZSGÁLANDÓ SZEMPONT | MEGVÁLASZOLANDÓ KÉRDÉSKÖR |
|--|---|
| MEGFELELŐ ILLESZKEDÉS / A VERSENY ALAPJA | A szervezeti felépítés megfelelő módon ráirányítja-e a menedzsment figyelmét a versenyelőny forrásaira valamennyi piacon? Képességépítésben felvesszük-e a versenyt a vállalatok között, |
| ALAPÍTÓI ELŐNY / CSÚCSVEZETŐSÉG ÁLTAL HOZZÁADOTT ÉRTÉK | Segíti-e a szervezeti felépítés az anyavállalatot abban, hogy a szervezet működéséhez hozzáadott értékkel járuljon hozzá? Megvalósul-e a stratégia struktúrájának tisztázása és a képességek kiépítése a jövő biztosítása céljából? |
| ERŐFORRÁS SZÉTO SZTÁS | Az elemzés egységei az üzletágak és a képességek együttesen? A felsővezetés a tőke mellett lehetőséget is allokál? |
| EMBERI ERŐFORRÁS | Szervezeti felépítésünk visszatükrözi-e munkatársaink erősségeit, gyenge oldalait, motivációit? |
| MEGVALÓSÍTHATÓSÁG | Számításba vettük-e a tervezett szervezeti felépítésünk megvalósítását gátló, korlátozó tényezőket? |
| A FELÉPÍTÉS FINOMÍTÁSA, A JÓL TERVEZETTSÉG | A vállalati struktúra képességek, termékek és üzletágak portfóliójaként értelmezhető? Szervezeti felépítésünk tolerálja, esetleg támogatja az általánostól eltérő kultúrák, a szubkultúrák kialakulását? |
| PROBLEMATIKUS KAPCSOLATOK | Szervezeti felépítésünk szolgált-e koordinációs eszközökkel a problematikus, konfliktusos egységközi kapcsolatok kezelésére? |
| REDUNDÁNS HIERARCHIA / AZ ÜZLETI EGYSÉGEK STÁTUSZA | Szervezeti felépítésünknek nincsen-e túl sok hierarchiai szintje és egysége?n A stratégiai üzleti egység az alapvető képességek tárházának tekinthető? |
| ELSZÁMOLTATHATÓSÁG | Szervezeti felépítésünk elősegíti-e a hatáson ellenőrzést? |
| RUGALMASSÁG | Elősegíti-e szervezeti felépítésünk az új stratégiák kidolgozását, és megadja-e a változáshoz való alkalmazkodás igényelte rugalmasságot? |

3. táblázat: Szempontrendszer struktúra

Irodalomjegyzék

Vilmányi Márton: Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004. JATEPress, Szeged, 186-200.o.

Antal-Mokos Z. – Balaton K – Drótos Gy. – Tari E.: Stratégia és szervezet. KJK. Budapest, 1997.

C. K. Prahalad-G.Hamel: A vállalt alapvető képessége. Vezetéstudomány 1993. 1-2 szám 34-46 o.

Jenei I.: Versenyképesség az autóiipari ellátási láncban – alapvető képességek az egyes beszállító típusok esetében. Vezetéstudomány 2005 3. szám 21-30.o.

M Goold – A. Campbell: Megfelelően kialakított szervezettel rendelkezünk-e? Harvard Business Manager 2003. március-április 16-24 o.

www.humanerok.hu/pages

Gelei A.:Phd értekezés. 2006 Budapesti Corvinus Egyetem.

Gelei A.- Nagy J.: Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóiipari ellátási láncban-fókuszban a beszállító vállaltok. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék műhelytanulmány 2004.

Veresné Somosi M.: Szervezeti képesség és mérési lehetőségei. XIV. Épületgépészeti, Gépészeti és Építőipari Szakmai Napok. Szakkiállítás és Nemzetközi Tudományos Konferencia, Debreceni Egyetem AMTC Műszaki Kar. Debrecen 2008 október 30-31.

Awuah G. B.:A firm's competence development through its network of exchange relationships.Journal of Business & Industrial Marketing, 16, 7, 574-599o.

Drejer A.-Riis J.O.: Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated. Tecnovation, 19, 631-644o. 1999.

Prahalad C. K.: - Hamel G.: Competing for the future. Harvard Business Press, Boston 1994.

Banerjee P.: R. Esource dependence and core competence: insight from Indian software firms. Technovation 23, 251-263o.2003.

A munkatársak irányítása és elégedettsége a szervezeti önértékelésen keresztül. In: Harvard Businessmanager, 2005. 11. sz.

Szervezeti képesség – változó tudás. „Innováció az egyetemi képzésben és kutatásban.” Jubileumi Tudományos Konferencia. Balatonvilágos, 2009. augusztus 27-29.

Experionce on Quality improvement at University of Miskolc. 15th Building Services, Mechanical and Building Industry Days. Exhibition and International Conference 15-16 October, 2009. Faculty of Engineering University of Debrecen.

Mariann Somosi Veres: The self-evaluation model of organizational behavior. European Integration Studies. Volume 8, Number 1 (2010)