

A SZERVEZETI KÉPESSÉGÉPÍTÉS NÉHÁNY SAJÁTOSSÁGA

SOME CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL COMPETENCE FORMATION

VERESNÉ DR. SOMOSI MARIANN egyetemi tanár, dékán, intézetigazgató
Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet

ABSTRACT

Among strategic goals of leading domestic and international organizations there are elements connecting to financial efficiency, quality of coordination, competences of employees, managers' satisfaction. To realize these elements, managers have to improve the competences and resources and integrate them into the process of value creation. The characteristics of these organizational competences and a possible model are introduced in the paper.

A szervezetalakítás fogalmának átalakulása a következő okokra vezethető vissza, egyrészt a vállalatok/intézmények szervezetalakítással szembeni elvárásai megnövekedtek, másrészt a fókuszba olyan többcélú optimalizálás került, amely a stratégiai célok elérését támogató, legnagyobb hozzáadott értéket képes biztosítani tolerálható időtartam alatt. Az élenjáró hazai és nemzetközi szervezetek rendelkeznek olyan részletezettségű stratégiával, amelynek céljai között megjelennek a pénzügyi eredményességre, a belső szervezetségi színvonalra, a munkavállalói kompetenciákra és a vezetői elégedettségre irányuló elemek. Ehhez a vállalatok/intézmények rendszeresen értékelik mind a saját eddigi teljesítményüket, mind pedig összemérik magukat versenytársaik teljesítményével. Ezen vizsgálatoknál releváns, hogy ne csak szervezeti, hanem egyéni szinten is létezzenek, mintegy útmutatást adva a munkatársak számára a követelmények tisztázásához és az egyéni hozzájárulások megtervezetőségéhez.

Múlt század 80-as éveiben megjelent felfogás szerint az értékteremtő stratégiák elsődleges alapjául a szervezeti erőforrások és képességeik szolgálnak. Ez azt vallja, hogy minden szervezet eltérő erőforrás és képesség mennyiséggel rendelkezik, amelyek szervezetek közötti mozgása korlátozott, viszont stratégiai alkalmazásuk a versenytársakkal szembeni előnyökhöz vezető alapvető képességekké fejleszthetők. Ily módon az alapvető képességek határozzák meg azt, hogy egy szervezetnek az átlag feletti teljesítmény eléréséhez mely stratégiát kell megvalósítania.

Az erőforrások a szervezet értékteremtő folyamatainak inputjai, melyeket – az általánosan elterjedt besorolás szerint – emberi, tárgyi és szervezeti tőkeként értelmezünk (Antal-Mokos–Balaton–Drótos–Tari, 1997). Fontos megállapítani, hogy az egyes erőforrások önmagukban még nem eredményeznek stratégiai versenyelőnyt. Stratégiaileg meghatározó erőforrásokká akkor válhatnak, ha az értékteremtő folyamat elemeinek összehangolt rendszerébe illesztve működtetik azokat.

A képességek, erőforrások fejlesztése összetett feladat, hiszen a vezetőknek végre kell hajtaniuk ezek beazonosítását, fejlesztését, védelmüket a versenytársakkal szemben, s integrálásukat az értékteremtés folyamatába. Míg az anyagi erőforrások könnyebben megismerhetők, jobban számszerűsíthetők, addig a nem anyagi erőforrások kevésbé láthatóak, ezért „utánzásuk” a versenytárs számára problematikusabb. A vezetés feladata a szervezeti

erőforrások azonosítása, csoportosítása, állapotának feltérképezése, ami lehetővé teszi a képességek felmérését.

A képességek a funkcionális területektől kiindulva a szervezeti együttműködés felé haladva egyre összetettebbé válnak, egyre inkább szociális jelleget öltve, egyre inkább megfoghatatlanok. A képességek egymásra épülnek, a kevésbé összetett részképességek hozták létre – a versenytársaktól megkülönböztető – alapvető képességet (Gelei, 2004).

Az alapvető képesség struktúráját szemlélteti az 1. ábra. Az alapvető képesség beazonosításának legfontosabb szempontjai:

- potenciális hozzáférést nyújt a legváltozatosabb piacokon;
- jelentősen hozzájárul a fogyasztónak a végtermék által nyújtott hasznosságánál alkotott megítéléséhez;
- a versenytársak számára nehezen utánozható.

„MELLÉKLET”

Míg korábban a felsőszintű vezetőket annak alapján ítélték meg, hogy mennyire képesek átstrukturálni, karcsúsítani szervezetüket, napjainkban annak alapján ítélik meg őket, hogyan tudják meghatározni, fejleszteni az alapvető képességeket a növekedés érdekében.

Az érték alapú szervezetfejlesztés új megközelítése egy olyan hatásosan és hatékonyan működő szervezeten irányítási rendszer megtervezését és működtetését tűzi ki célul, amelynek fókuszja a szervezeti képességek fejlesztése, erősítése. A szervezeti képességek alkotó elemeit a 2. ábra szemlélteti.

„MELLÉKLET”

Mindezek alapján jól érzékelhető, hogy milyen összetett feladat az elvárásoknak megfelelő szervezet kialakítása. Általában a vezető képes érzékelni azt, amikor az általa irányított szervezet nem megfelelően működik, de tanácstalan abban, hogyan javíthatna a helyzeten. Egy átfogó átszervezés megfélemlítő hatást válthat ki. Egyrészt összetett, s az előnyök és hátrányok folyamatos finomhangolásával, megalkuvásokkal jár, másrészt megosztó hatású, gyakran hatalmi játékokhoz vezet. Így a szervezet alakítási problémák felmerülésekor a vezetők sokszor a gyenge pontokra koncentrálnak még torzabbá teszik a struktúrát, elveszítve annak stratégiai jellegét.

A szervezeti struktúra megfelelőségét korlátozó tipikus tényezők a következők:

- a szervezeti felépítések ritkán származnak módszeres tervezésből;
- a struktúrák ötletszerű jellege a felső vezetők állandó frusztrációjának forrása;
- a különböző szervezeti területek egymást korlátozó együttműködési és információ megosztási csatározása;
- túlságosan összetett szervezeti felépítések;
- a működést jobban formálja az aktuális politika, mint a vezetési elvek;
- stratégiai kezdeményezések elakadása széttagolt felelősségi körök miatt;
- menedzseri odafigyelés hiányában ígéretes lehetőségek elhalása.

Ezen tényezők okán a környezeti változások egyre rövidebb időközökben kényszerítik rá a vállalatokat/intézményeket stratégiák és struktúráik felülvizsgálatára, megváltoztatására. A menedzsment a bonyolult szervezeti változtatásokhoz gyakran nem rendelkezik

megfelelő módszertani ismeretekkel, a kritikus helyzetben lévő területek rendszeres fel-
térképezéséhez és logikus strukturálásához. Emiatt a döntések sokszor intuitív módon
születnek.

A továbbiakban a szervezeti képességépítés egy lehetséges modelljét mutatom be,
amely az általános szervezetalakítási logikát követve a képességek beazonosítására, fej-
lesztésére fókuszál.

„Melléklet”

A szervezet definiálása komplexitása miatt nehéz feladat. Ezért a fogalmat teljes terje-
delmében átfogó definíciók nagyon általánosak, míg a konkrétabb meghatározások viszont
egy vagy néhány vetületet vizsgálnak. Az általam kiválasztott megközelítések más-más
szemszögből, de azonos elemeket tartalmaznak, akár a sikeresség, az „egészséges” műkö-
dés vagy a tanulás szempontjából vizsgálódnak. Ez arra enged következtetni, hogy az is-
métlődő elemeket – változás, együttműködés, elkötelezettség, ... – a képességépítés össze-
tett szempontjaiként kell kezelni, amivel biztosítani lehet a vállalati versenyképességi
modellekkel való összekapcsolást.

A képességépítési modell differenciálásához szükséges a munkaszervezetek tipológiá-
jának összeállítása, mely lehetőséget nyújt a vizsgálati területek nevesítésére, melyet az
1. táblázat szemléltet.

Megítélésem szerint a képességépítés logikájában nem tér el a szervezetalakítás klasz-
szikus folyamatától, ugyanakkor egyes fázisainak tartalmában találhatunk közös elemeket
és teljesen eltérő, újszerű megközelítéseket és eltérő hangsúlyokat. A 4. ábra ennek megfe-
lelően a szervezeti képességépítés logikai fázisait szemlélteti, bemutatva a problématerüle-
tek meghatározását, a minősítési rendszer jellemzőinek leképezését, és a képességelemzési
módszertan kiválasztás szempontjait.

A szervezeti képesség elemzési módszertanának kiválasztásához és az elemzés végre-
hajtásához egy olyan kérdéssort állítottam össze, amely egyaránt értelmezhető meglévő
struktúrák értékelésére, vagy egy új létrehozásakor. (2. táblázat) Valamennyi fő kérdés-
csoport mögött egy-egy külön vizsgálat végrehajtására, módszertan alkalmazására kerül
sor, amelyek erőssége pontosságukban és teljességükben rejlik.

1. táblázat: Munkaszervezetek tipologizálása

Munkaszervezeti felépítés típusa Szervezeti jellemzők	Hagyományos		Divizionális	Két- és több dimenziós		Duális		Projekt	Hálózat
	Lineáris	Törzskari		Funkcionális	Mátrix	Tenzor	SÜE		
Kialakításának és hatékony működésének előfeltételei	* stabil piaci tudományos, technikai, környezeti, * viszonylag könnyen áttekinthető termelési/szolgáltatási tevékenység, nem túl széles termék/szolgáltatási struktúra		* Széles termékábra, heterogén termék v. szolgáltatási struktúra * Terméksaládok kialakításának lehetősége * Viszonylag dinamikus környezet	* Dnaamikus, heterogén külső környezet * Komplex feladatok a szervezetben * Eltérő elven kialakított munkamegosztás * Szervezeti tagok fejlett kommunikációs készsége	* Heterogén vállalati környezet * Diverzifikált termék és termelési struktúra * Elsődleges struktúrára ráépülő másodlagos struktúra	* Heterogén vállalati környezet * Diverzifikált termék és termelési / szolgáltatási struktúra		* Heterogén vállalati környezet * Diverzifikált termék és termelési / szolgáltatási struktúra	Egység- működési hajlandóság
Függelmi kapcsolatok jellege	Tiszta, egyértelmű	Megosztott	Átfedések	Megosztott	Kétirányú alárendeltség	Többirányú alárendeltség	Hierarchikus szintek részleges átfedésbe kerülnek	Kétirányú alárendeltség	Önkéntes tagságra épülő
Szakmai kapcsolatok kialakíthatósága	Kommunikációs közfutókba utközik	Stratégiai és operatív szint összehangolása	Határmenteken egyeztetési nehézségek	Kommunikációs közfutókba utközik			Szakmai kapcsolatokra szerveződik		Alapvető mozgatóerő
Rutin és innovatív tevékenység szétválaszthatósága	Osszesosott	Markánsan szétválasztható	Csúcsvezetésre koncentráll	Cébra irányított	Egyértelműen szétválasztódik	Létrehozás alapján integrálódik	Célnyírtosan megteremthető		A tagok jól differenciálhatók
Keresztszervezeti funkciók képzése	Centralizáció mértékének növelésével jár			Lehetséges			Keresztszervezeti funkciók létrehozásával súlypontot képez		
Függelmi lépcsők redukálhatósága	Szélességi tagoltság - növekedéssel jár	Funkció koncentrációhoz vezet	Cébra irányítottan lehetséges	Függelmi lépcsők alárendelése az innovációs láncnak	Függelmi lépcsők alárendelése az innovációs láncnak				
Specializálódás lehetősége	Korlátozott		Cébra irányítottan lehetséges	Célnyírtottan lehetséges			Cél- és feladatorientáltan lehetséges		Lényegi működési elem, meghatározó cél
Hatáskörmegosztás lehetősége	* Döntési jogkövek centralizáltak * Erőteljes szabályozottság	* Feladat-közfutó illeszkedő	* Döntési jogkövek centralizáltak * Erőteljes szabályozottság	* Decentralizált döntések a fejlesztés-divízió vonatkozásában * Centralizált döntések divízióon belül	* Dimenzióhoz kötött hatáskör (mellérendeltség) * Döntési centralizáció * Alacsonyabb fokú formalizáltság	* Dimenzióhoz kötött hatáskör hierarchia * Stratégiai döntések decentralizálása * Alacsonyabb fokú formalizáltság	* Dimenzióhoz kötött hatáskör * Kettős hatáskörmegosztás → kettős hierarchia * Stratégiai döntések decentralizálása * Alacsonyabb fokú formalizáltság	* Dimenzióhoz kötött hatáskör * Kettős hatáskörmegosztás → kettős hierarchia * Stratégiai döntések decentralizálása * Alacsonyabb fokú formalizáltság	Szerződésen alapuló kettős hierarchia

1. táblázat folytatása

Munkaszervezeti felépítés típusa Szervezeti jellemzők	Hagyományos			Divizionális	Két- és több dimenziós			Dualis		Projekt	Hálózat
	Lineáris	Törzskari	Funkcionális		Mátrix	Tenzor	SÜE	Team	Projekt		
Koordináció – igényesség	* Utasítás jellegű vertikális koordinációs mechanizmus * Technokratikus eszközök	* Operatív és stratégiai feladatok közötti kapcsolatot megteremtése * Technokratikus és személyorientált eszközök	* Vertikális koordinációs mechanizmus számára kiépített csatornák * Technokratikus eszközök	* Technokratikus eszközök alkalmazása (controlling) * Vezető-kiválasztás eszköze	* Összetett horizontális és vertikális koordináció érvényesül * Személyorientált koordinációs eszközök	* Technokratikus és személyorientált eszközök alkalmazása			* Összetett vertikális és horizontális koordináció érvényesül * Személyorientált koordinációs eszközök		Erőteljesen technokratikus koordinációra épülő
Feladatorientált rugalmas átalakulás lehetősége		Korlátozott		Igény szerinti rugalmas áttekintés biztosított					Igény szerinti rugalmas átalakulás biztosított		
Szervezetben elhelyezhető létszám	Szélességi, mélységi tagolás lehetősége korlátozza			Divízió(k) terjedelme determinálja	Dimenziókban arányosan szétszórható	Elsődleges struktúra dominanciája		Optimális csoportmágnaság a dimenziókban arányosan szétszórható		A hálózat mérete rugalmasan változtatható	
Létszám átrendezés lehetősége	Strukturális korlátokba ütközik	Specializáció miatt korlátozott	* Formai korlátokba ütközik * Dualis megoldások éretlensége	Divízió belüli, illetve megszűnő divíziók között egy szerű		Rugalmas		Időben behatárolt		Rugalmas	
Mobilitás lehetősége	A szakmai és beosztásbeli előmenetel összekapcsolódik										korlátlan
Érdeklési centrumok beépíthetősége	Érdeklési paraméterek meghatározása nehézkes (költségmentesítés)										Hálózati tagsághoz köthető
Élettartam											Időszakos szerződéses rendszere épülő
Környezetorientáció	Csúcsvezetéstől függ	Törzskar függő	Funkció specializációtól függ	Környezetorientált dimenzió vezetés							Élettartam függő

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat: A szervezeti képességelemzés fő kérdéscsoportjai

A SZERVEZETI KÉPESSÉGELEMZÉS FŐ KÉRDÉSCSOPORTJAI	
1.	Képességépítésben felveszi-e a szervezet a versenyt a konkurenciával?
2.	A szervezeti felépítés megfelelően ráirányítja-e a menedzsment figyelmét a versenyelőny forrásaira?
3.	A szervezeti felépítés támogatja-e a felsővezetést abban, hogy a szervezet tevékenységéhez hozzáadott értékkel járuljon hozzá?
4.	Megtörténik-e a képességek fejlesztése a jövőbeli célok elérése érdekében, s azok stratégiába történő ágyazása?
5.	A munkatársak épességeit, motiváltságát megfelelően jeleníti-e meg a szervezeti felépítés?
6.	Meghatározott-e tervezett szervezetalakítás mozgástere? (gátló tényezők)
7.	A szervezet működtet-e koordinációs mechanizmusokat, eszközöket a konfliktusos szervezeti egységek közötti kapcsolatok kezelésére?
8.	Nem túlzó-e a szervezeti felépítés mélységi és szélességi tagoltsága?
9.	Mennyire tekinthetőek a stratégiai üzleti egységek az alapvető képességek kiépítése helyszínének?
10.	A szervezeti felépítés támogatja-e a hatásos ellenőrzést?
11.	A szervezeti működés és struktúra biztosítja-e a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodóképességet?
12.	A szervezeti működés tolerálja-e és/vagy támogatja-e az általánostól eltérő kultúrák meglétét?

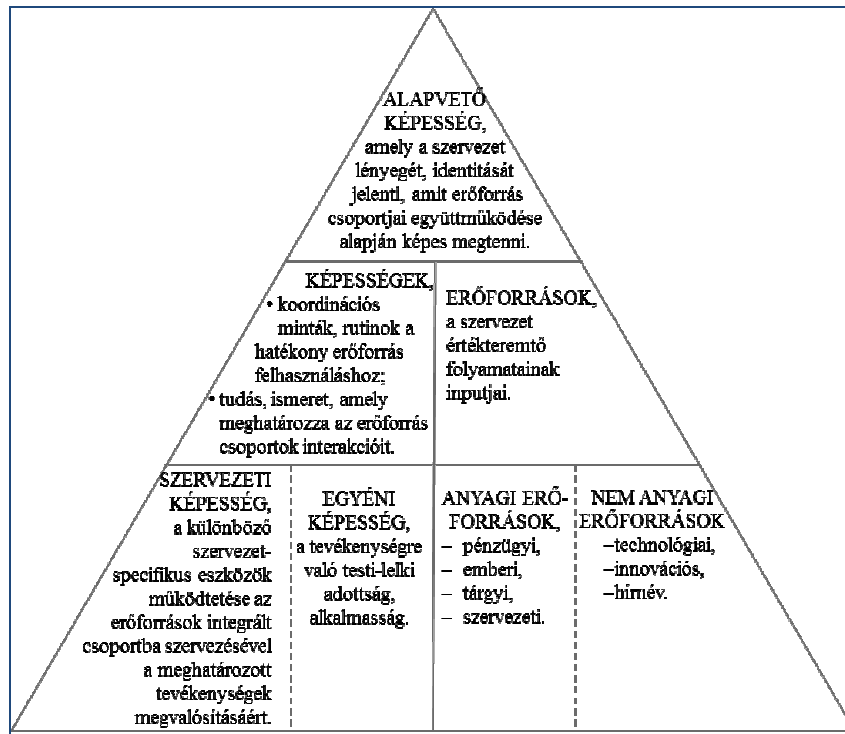
Forrás: Goold–Campbell (2003) alapján, saját szerkesztés

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Antal-Mokos Z.–Balaton K.–Drótos Gy.–Tari E. (1997): Stratégia és szervezet. KJK Budapest.
- Bakacsi Gy.–Balaton K.–Dobák M. (2005): Változás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- Gelei A.–Nagy I. (2004): Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóiipari ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék műhelytanulmány.
- Klein S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft. Szeged.
- M. Goold–A. Campbell (2003): Megfelelően kialakított szervezettel rendelkezünk-e? Harvard Business Manager, 2003. március–április.

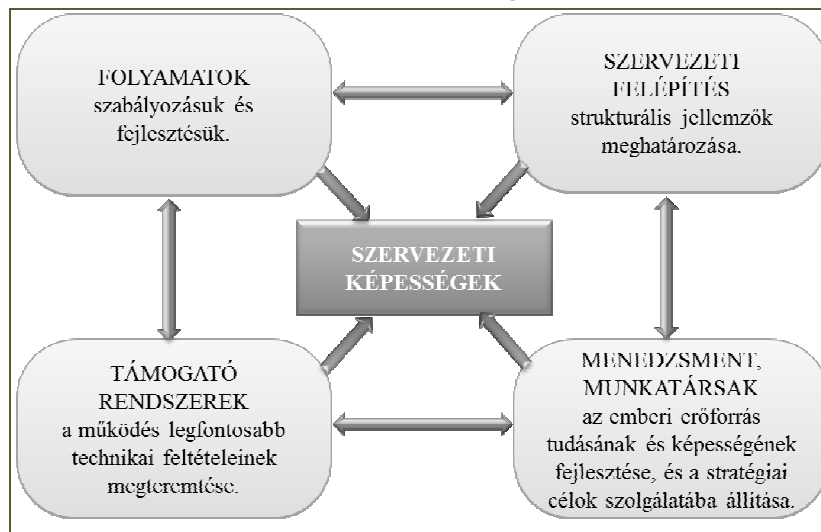
Melléklet

1. ábra: Az alapvető képesség struktúrája



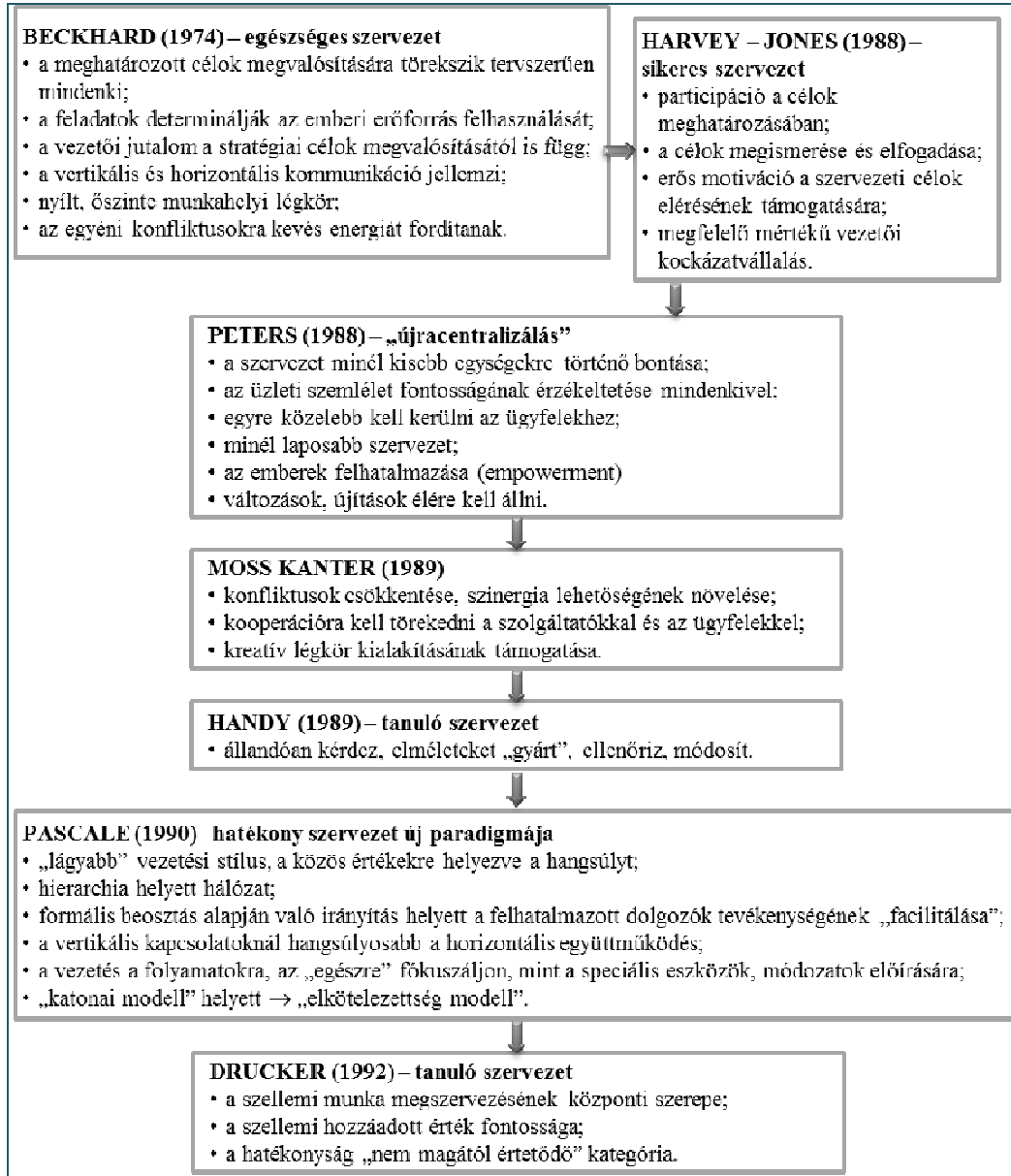
Forrás: Gelei, (2004) alapján saját szerkesztés

2. ábra: A szervezeti képesség alkotóelemei



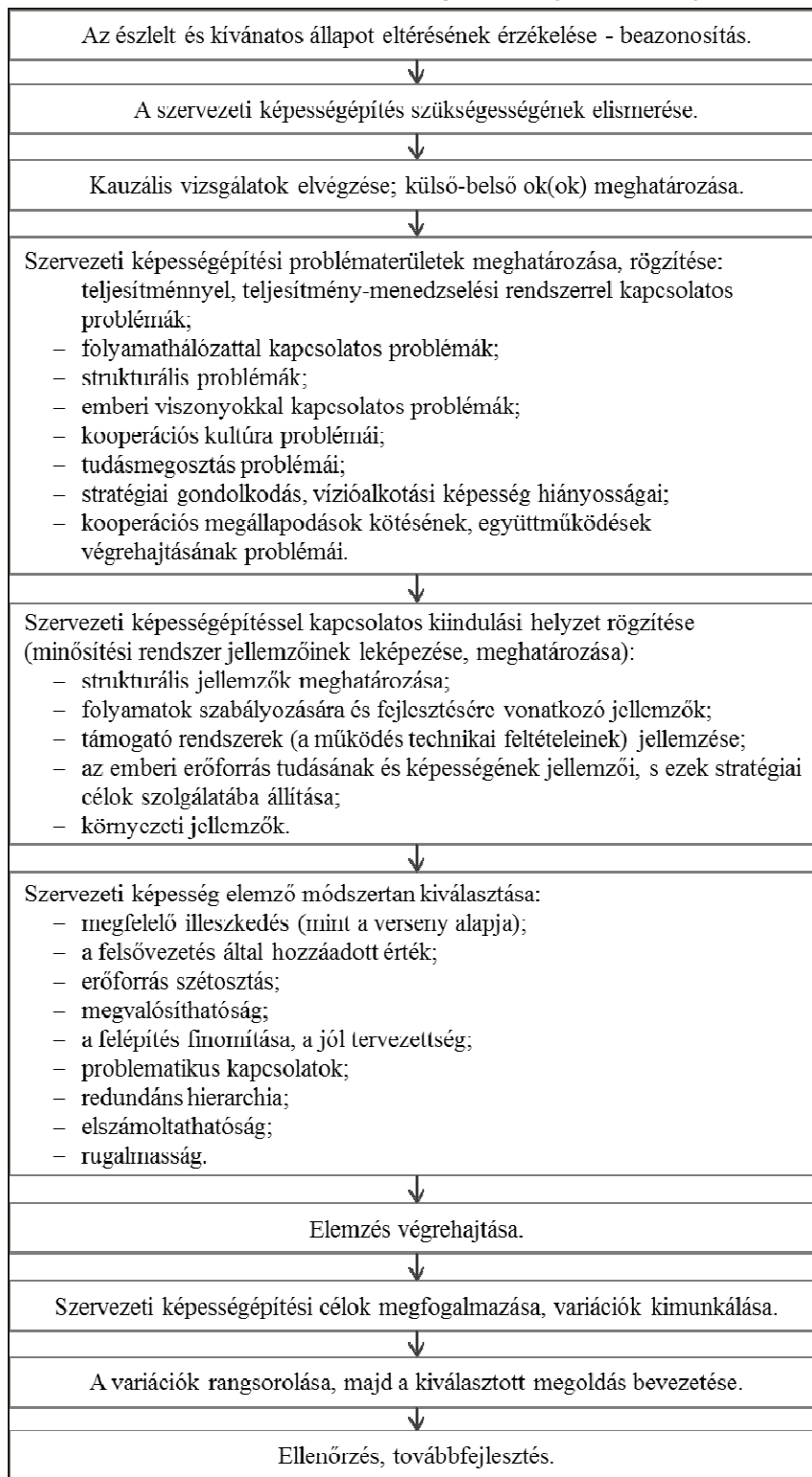
Forrás: saját szerkesztés

3. ábra: Válogatás a szervezet különböző megközelítéseiből



Forrás: Klein (2001) alapján saját szerkesztés

4. ábra: A szervezeti képességépítés folyamatmodellje



Forrás: saját szerkesztés