

LÉPÉSRŐL-LÉPÉSRE – A SZERVEZETALAKÍTÁS ÉS A SZERVEZETI KÉPESSÉGÉPÍTÉS EGY LEHETSÉGES MODELLJE

A szervezetalakítás fogalma jelentős átalakuláson megy keresztül napjainkban, amelyben komoly szerepe van annak a ténynek, hogy a vállalatok szervezetalakítással 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. 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 összemérik önmagukat versenytársaik teljesítményével, figyelembe véve a piaci környezetet. Ezen vizsgálatokra adandó válaszoknál 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. 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.

Ezen, a szervezeti képességet determináló elemeket szemlélteti az 1. ábra.



1. ábra: A szervezeti képesség alkotóelemei (saját szerkesztés)

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 szervezetalkítási problémák merülnek fel, a vezetők gyakran a legfontosabb gyenge pontokra koncentrálnak, miközben az egész struktúrát még „idomtalanabbá” és kevésbé stratégiai jellegűvé teszik.

A szervezeti struktúra megfelelőségét korlátozó tipikus tényezők az alábbiak:

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

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 továbbiakban a szervezetalakítás egy lehetséges modelljének olyan strukturált átalakítását mutatom be, mely megítélésem szerint hordozza azt a kibővítési lehetőséget, amellyel alkalmassá válhat a képességépítés támogatására is.

A modellépítés differenciálásához szükséges a munkaszervezetek tipológiájának az elkészítése, ami lehetőséget nyújt újabb vizsgálati területek nevesítésére és beépítésére. A szervezeti jellemzők definiálásakor figyelembe vettem empirikus kutatások megfontolásait is. (1. táblázat)

A gondolatmenet árnyalására Morgan (1986, 1998; Klein, 2001) sajátos megközelítéseit továbbgondolva a szervezet lényegének ábrázolására a metaforákat hívtam segítségül (2. ábra). A szervezet jellemzésekor a metaforák egyrészt kitágítják gondolkodásunkat, mélyebb megértést, újabb szemléletmódot hordoznak, másrészt egyoldalúak és taszítóak is lehetnek. A megjelenítés fontossága abban áll, hogy a szervezetről alkotott metaforák erőteljes eszközök egy komplex jelenség egy-egy elemének megértésében, de a jelenség egészéhez azonban csak akkor juthatunk közelebb, ha képesek vagyunk ezen elemeket változtatva vagy egyidejűleg megjeleníteni, s el tudunk rugaszkodni egyetlen szemlélettől. A szervezeti képességépítés során a hagyományos gondolkodástól való elszakadást – megítélésem szerint – egy metaforikus megközelítés jól támogatja.

A világméretű, csaknem ádáz piaci versenyben a vállalatok egyre inkább érzékelik és felismerik, hogy nagyon rövid idő alatt elveszíthetik „hagyományos” versenyelőnyüket, amelyeket szolgáltatásaik, termékeik, technológiáik fejlesztése, kiváló minősége stb. eredményezett. Így kerül látóterünkbe a kompetenciák révén megszerezhető tartósabb versenyelőny. A vállalati/intézményi szintű kompetenciák akkor teszik azt versenyképessé, ha képes felmutatni értékteremtési, folyamatában olyan személyes és csoportos hozzáértéseket, jártasságokat, amelyek egyediségük, kiválóságuk okán utánozhatatlanok a versenytársak számára.

Napjainkban a gazdasági, politika, technológiai és információs globalizáció hatására nemcsak a nagy, de a kis- és középvállalatok elsődleges érdeke a hatékonyságnövelés, a költségcsökkentés, a jobb erőforrás koncentráció és allokáció, mely leginkább a kompetenciák és a képességek építése által teremthető meg.

Álláspontom szerint a képességépítés logikájában nem tér el a szervezetalakítás klasszikus folyamatától, ugyanakkor az egyes fázisainak tartalmában találhatunk közös elemeket és teljesen eltérő, újszerű megközelítéseket és eltérő hangsúlyokat. A két folyamat – a szervezetalakítás és képességépítés – közötti tartalmi különbségek ábrázolását a 3. ábrán egy klasszikus szervezetalakítási folyamatmodellbe ágyazottan teszem meg. A folyamatmodellen belül az eltérések differenciált bemutatása a problématerületek meghatározása, a minősítési rendszer jellemzőinek leképezése, a szervezetelemzési módszer kiválasztása fázisoknál valósítható meg.

A problématerületek meghatározásánál a szervezetalakítási elemek kiegészülnek a képességépítés megítélhetőségét jellemző szempontokkal, amelyek az új megközelítést biztosítják a gondolkodásban.

A kiindulási helyzet rögzítésénél a szervezeti képességet determináló területeket jelenítettem meg.

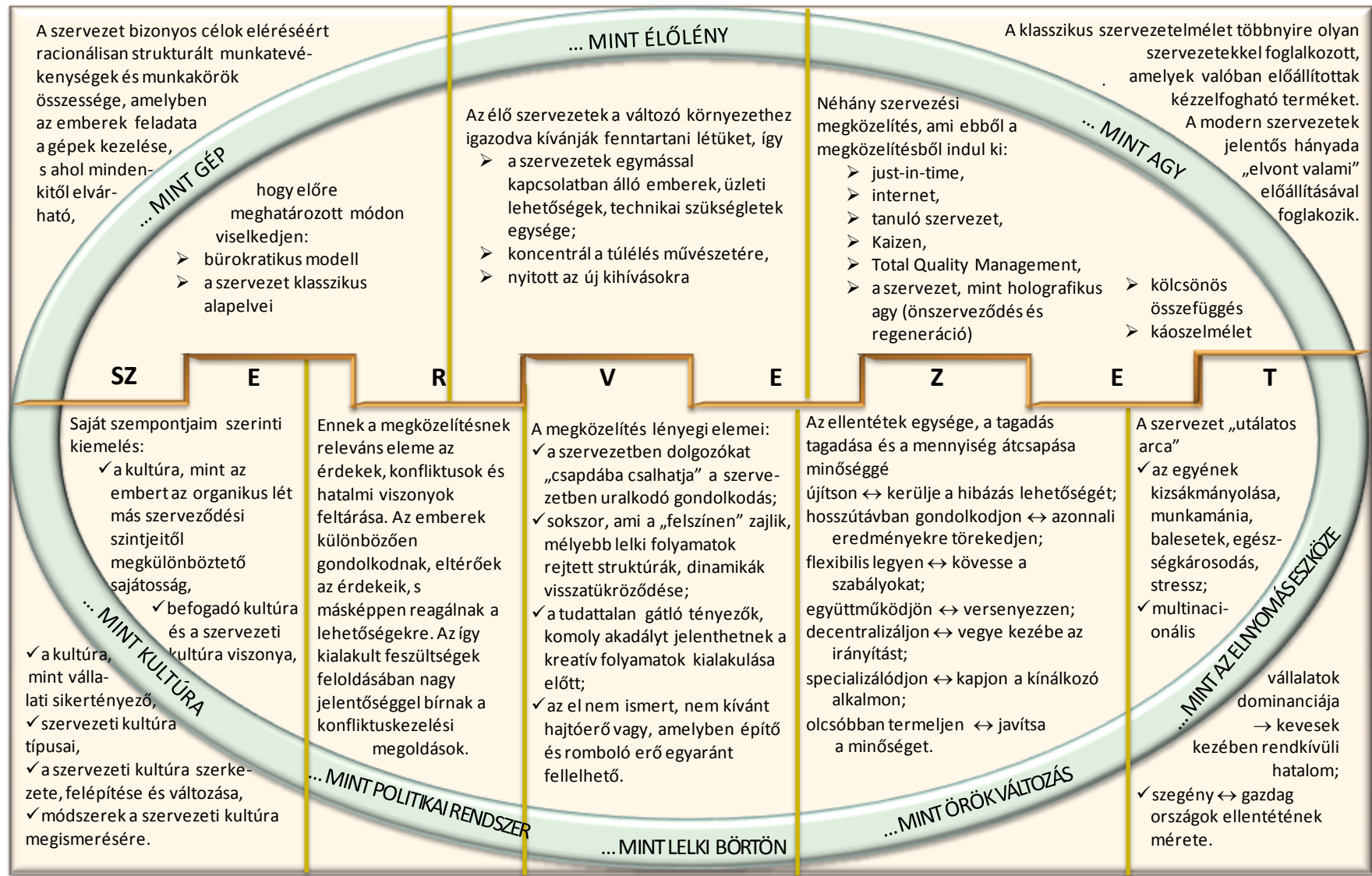
A szervezetalakítási és képességépítési munka sikeres lebonyolításának egyik kritikus eleme az elemzés eredményes végrehajtása.

1. táblázat: Munkaszervezetek tipologizálása (saját szerkesztés)

Munkaszervezeti felépítés típusa	Hagyományos			Divízióanalízis	Két- és több dimenziós		Duális			Projekt	Hálózat
	Szervezeti jellemzők	Lineáris	Törzskari		Funkcionális	Mátrix	Tenzor	SÜE	Team		
Kialakításának és hatékony működésének előfeltételei	<ul style="list-style-type: none"> * stabil piaci tudományos, technikai, technológiai környezet, * viszonylag könnyen áttekinthető termelési/szolgáltatási tevékenység, nem túl széles termék/szolgáltatás struktúra 			<ul style="list-style-type: none"> * Széles termékskála, heterogén termék v. szolgáltatás struktúra * Termékcsaládok kialakításának lehetősége * Viszonylag dinamikus környezet 	<ul style="list-style-type: none"> * Dinamikus, heterogén külső környezet * Komplex feladatok a szervezetben * Eltérő elven kialakított munkamegosztás * Szervezeti tagok fejlett kommunikációs készsége 	<ul style="list-style-type: none"> * Heterogén vállalati környezet * Diverzifikált termék és termelési struktúra * Elsődleges struktúrára ráépülő másodlagos struktúra 	<ul style="list-style-type: none"> * Heterogén vállalati környezet * Diverzifikált termék és termelési / szolgáltatási struktúra 	Együttműködési hajlandóság			
Függelmi kapcsolatok jellege	Tiszta, egyértelmű	Megosztott	Átfedésszerű	Megosztott	Kétirányú alárendeltség	Többirányú alárendeltség	Hierarchikus szintek részleges átfedésbe kerülnek			Kétirányú alárendeltség	Önkéntes tagságra épülő
Szakmai kapcsolatok kialakíthatósága	Kommunikációs korlátokba ütközik	Stratégiai és operatív szint összehangolása	Határterületeken egyeztetési nehézségek	Kommunikációs korlátokba ütközik	Szakmai kapcsolatokra szerveződik						Alapvető mozgatóerő
Rutin és innovatív tevékenység szétválaszthatósága	Összemosott	Markánsan szétválasztható	Csúcsvezetésre koncentrálnak	Célra irányított	Egyértelműen szétválasztódik	Létrehozás alapján integrálódik	Célirányosan megteremthető			A tagok jól differenciálhatók	
Keresztmetszeti funkciók képzése	Centralizáció mértékének növelésével jár			Lehetséges	Keresztmetszeti funkciók létrehozásával súlypontot képez						
Függelmi lépcsők redukálhatósága	Szélességi tagoltság növekedéssel jár	-	Funkció koncentrációhoz vezet	Célra irányítottan lehetséges	Függelmi lépcsők alárendelése az innovációs láncnak	Függelmi rendszerből részben vagy teljesen kiemelve (időszakosan)	Függelmi lépcsők alárendelése az innovációs láncnak	-			
Specializálódás lehetősége	Korlátozott			Célra irányítottan lehetséges	Célirányítottan lehetséges	Cél- és feladatorientáltan lehetséges				Lényegi működési elem, meghatározó cél	
Hatáskörmegosztás lehetősége	<ul style="list-style-type: none"> * Döntési jogkörök centralizáltak * Erőteljes szabályozottság 	* Feladat-körhöz illeszkedő	<ul style="list-style-type: none"> * Döntési jogkörök centralizáltak * Erőteljes szabályozottság 	<ul style="list-style-type: none"> * Decentralizált döntések a fejszervezet-divízió vonatkozásában * Centralizált döntések divízió belül 	<ul style="list-style-type: none"> * Dimenzióhoz kötött hatáskör keresztjeződések (mellérendeltség) * Döntési centralizáció * Alacsonyabb fokú formalizáltság 	<ul style="list-style-type: none"> * Kettős hatáskörmegosztás → kettős hierarchia * Stratégiai döntések decentralizálása 	<ul style="list-style-type: none"> * Dimenzióhoz kötött hatáskör keresztjeződések * Alacsonyabb fokú formalizáltság 	Szerződésen alapuló kettős hierarchia			

1. táblázat folytatása: Munkaszervezetek tipologizálása (saját szerkesztés)

Munkaszervezeti felépítés típusa	Hagyományos			Divíziós	Két- és több dimenziós		Duális			Projekt	Hálózat
	Szervezeti jellemzők	Lineáris	Törzskari		Funkcionális	Mátrix	Tenzor	SÜE	Team		
Koordináció – igényesség	* Utasítás jellegű vertikális koordinációs mechanizmus * Technokratikus eszközök	* Operatív és stratégiai feladatok közötti kapcsolat megteremtése * Technokratikus és személyorientált eszközök	* Vertikális koordinációs mechanizmus számára kiépített csatornák * Technokratikus eszközök	* Technokratikus eszközök alkalmazása (controlling) * Vezető-kiválasztás	* Összetett horizontális és vertikális koordináció érvényesül * Személyorientált koordinációs eszköz		* Technokratikus és személyorientált eszközök alkalmazása			* Összetett vertikális és horizontális koordináció érvényesül * Személyorientált koordinációs eszköz	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 csoportnagyság a dimenziókban arányosan szétszórható	A hálózat mérete rugalmasan változtatható	
Létszám átrendezés lehetősége	Strukturális korlátokba ütközik	Specialisták miatt korlátos	* Formai korlátokba ütközik * Duális megoldások értelmezhetősége	Divízió belül, illetve megszűnő divíziók között egyszerű	Rugalmas			Időben behatárolt	Rugalmas		
Mobilitás lehetősége	A szakmai és beosztásbeli előmenetel összekapcsolódik			Szakmai és beosztásbeli előmenetel összekapcsolódik						korlátlan	
Érdekeltségi decentrumok beépíthetősége	Érdekeltségi paraméterek meghatározása nehézkes (költségorientáció)			Erőteljesen rájuk épül						Hálózati tagsághoz köthető	
Élettartam				Feladat végrehajtás időtartamához kötött			Időszakos			szerződéses rendszerre épülő	
Környezetorientáció	Csúcsvezetéstől függ	Törzskar függő	Funkció specialistától függ	Környezetorientált dimenzió vezetés			Élettartam függő			Erőteljes	



2. ábra: A szervezet metaforikus megközelítése (saját szerkesztés Klein (2001) rendszerezéséből kiindulva)



3. ábra: Egy klasszikus szervezetalakítási folyamatmodell – szervezeti képességépítési sajátosságokkal kiegészítve (saját szerkesztés)

1

Szervezelemzési módszer kiválasztása

- **szervezeti kapcsolatok elemzése** (Mitől függ a szervezeti teljesítmény?)
- **a vállalat struktúrájára ható tényezők vizsgálata** (Mi a szervezési karakterisztika szerepe a szervezeti jellemzőkben?)
- **a vállalati struktúra és a környezet kapcsolatának elemzése** (Hogyan hat a vállalatra a környezet bizonytalansága?)
- **a szervezet kialakítására ható tényezők, szervezeti jellemzők vizsgálata** (Hogyan lehet a hatótényezők súlypontjait meghatározni?)
- **a szervezeti struktúra és a szervezeti teljesítmény közötti kvantitatív tényezők vizsgálata** (Hogyan lehet a keresztkapcsolatokat számszerűsíteni?)

Szervezeti képesség elemző módszertanok kiválasztása

- **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?)
- **a felsővezetés által hozzáadott érték** (A szervezeti felépítés segíti-e a felsővezetést abban, hogy a szervezet működéséhez hozzáadott értékkel járuljon hozzá? Megvalósul-e a stratégia struktúrájának tisztázása és a képességek kiépítése a jövő biztosítása céljából?)
- **erőforrás szétosztás** (A szervezeti felépítés visszatükrözi-e munkatársaink erősségeit, gyengeoldalait, motivációit?)
- **megvalósíthatóság** (Ismertek-e a tervezett szervezeti felépítés megvalósulását gátló, korlátozó tényezők?)
- **a felépítés finomítása, a jól tervezettség** (A vállalati struktúra képességek, termékek és üzletágak portfóliójaként értelmezhető? A szervezeti felépítés tolerálja, esetleg támogatja az általánostól eltérő kultúrák, szubkultúrák kialakulását?)
- **problematikus kapcsolatok** (A szervezeti felépítés szolgálat-e koordinációs eszközöket a problematikus, konfliktusos szervezeti egységek közötti kapcsolatok kezelésére?)
- **redundáns hierarchia / az üzleti egységek státusza** (A szervezeti felépítésnek nincsen-e túl sok hierarchiai szintje és egysége? A stratégiai üzleti egység az alapvető képességek tárházának tekinthető?)
- **elszámoltathatóság** (A szervezeti felépítés elősegíti-e a hatásos ellenőrzést?)
- **rugalmasság** (A szervezeti felépítés elősegíti-e az új stratégiák kidolgozását és megadja-e a változáshoz való alkalmazkodás igényelte rugalmasságot?)

A módszer(ek) rögzítése, az elemzési paraméterek leképezése, az elemzési kritériumok meghatározása, az elemzés végrehajtása

Az elemzési eredmények szervezetalakítási / szervezeti képességépítési célokként és feladatokként való megfogalmazása

Szervezetalakítási / szervezeti képességépítési variációk kimunkálása

A variációk áttekintése a kiválasztott rangsoroló módszer(ek) szerint, értékelés végrehajtása

A kiválasztott megoldás bevezetése

Az új szervezeti megoldás állandó ellenőrzése és továbbfejlesztése

3. ábra folytatása (saját szerkesztés)

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 – alapvetően determinálja a működési rendjét, eredményességét és egyben korlátait. Ezek megismerése és felismerése az eredményes megoldáskeresés előfeltétele. Ennek megfelelően léteznek ún. állapotfüggő hiba okok, amelyek a vizsgált alrendszer/részképesség szervezettségének színvonalától függenek. Ezek a hibatényezők az adott területen felismerhető, eredményes szervezési megoldáshoz való hozzájárulás 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/részképesség működése számtalan érzékelhető 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 esetleg felmerülő működési zavarokat sorolhatjuk. Ezek a működési hibák a veszteség kategóriába tartoznak. 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 szervezet- és képességelemzési cél(ok) és irány(ok) meghatározását követi a szervezet/képességelemzési módszer megválasztása, melynek egy lehetséges kritériumrendszerét tartalmazza a 2. táblázat.

A 2. táblázat összeállításakor eltekintettem a metodikák egyenkénti rendszerezésétől, mint a faktoranalízis, clusteranalízis, korrelációszámítás, regresszió-számítás, többváltozós matematikai-statisztikai módszerek kombinációja, KIPA, CHECKLAND, szimulációs modell stb., inkább a szempontokhoz kötötten értelmezési példákat nevesítettem. A metodikákra vonatkozóan – általánosan – a következők fogalmazhatók meg:

- a módszerek különböző módon felelnek meg a velük szemben támasztott követelményeknek;
- a felhasználó számára más és más megközelítési módot kínálnak, amely megkönnyíti a döntési helyzethez való illeszkedést, a döntési folyamat hatékonyá tételét, a felhasználók szerepeiből következő érdek és befolyásolási viszonyokhoz való igazodást, és az alkalmazkodást a felhasználók gondolkodásmódjához, kommunikációs sémáihoz;
- valamennyi módszerről megállapítható, hogy egy adott probléma esetében milyen eredményességgel használható.

2. táblázat: A Szervezetelemzési/ szervezeti képességet elemző módszerválasztás kritériumrendszere (saját szerkesztés)

SZEMPONTOK	ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNY / PÉLDÁK
Alapvető cél, szervezetelemzési irányok meghatározása	<p>szervezetelemzési</p> <ul style="list-style-type: none"> * szervezeti kapcsolatok elemzése, * vállalati struktúrára ható tényezők vizsgálata, * vállalati struktúra és környezet kapcsolatának elemzése, * a szervezet kialakítására ható tényezők s a szervezeti jellemzők vizsgálata * a szervezeti struktúra és a szervezeti teljesítmény közötti kvantitatív tényezők vizsgálata, * stratégia – struktúra – szervezeti teljesítmény és környezet vizsgálata. <p>szervezeti képességelemzési</p> <ul style="list-style-type: none"> * megfelelő illeszkedés a verseny alapja, * a felsővezetés által hozzáadott érték, * erőforrás allokálás, * megvalósíthatóság, * jól tervezettség, * problematikus kapcsolatok, * redundáns hierarchia, * elszámoltathatóság, * rugalmasság
Feladat mérete	teljes szervezet / részszervezet / üzletág / részképességek / egyéni képességek
Állapot és/vagy működés vizsgálat elhatárolása	állapot / működés
Minősítési rendszer formai megjelenítése	mennyiségi és/vagy minőségi paraméterek
Elemzési paraméter képzési módja	<ul style="list-style-type: none"> * kritériumonkénti teljesülési mutatók viszonyítása az összes lehetséges pontszámhoz, * funkció / költség hányadosok, * összeg, viszonyszám, preferencia- és diszkvalifikancia mutatók, átlag, gyakoriság értékek, * kapcsolatvizsgálatok, kauzális kapcsolatok
Értékelés módja	<ul style="list-style-type: none"> * sorrendi skála vagy intervallumskála * asszortációs gráf * szimuláció * normatív és diagnosztikai értékelés
Alkalmazási feltétel	<ul style="list-style-type: none"> * hierarchikus strukturáltság * tesztek * szöveges szempontok
Felhasználható segédmódszer	NCM, BS, gráf-módszer, előny-hátrány elemzés, kérdőívek, PARETO elemzés, Guilford féle páros összehasonlítás, RADAR, STEEPLE, VVI
Az elemzés résztvevőinek száma	egyéni és/vagy csoportos
A minősítési rendszer tartalmi elemei	erőforrások, centralizáció – decentralizáció, adottságok – eredmények.

A szervezeti képességépítés elemzési módszertanának kiválasztására és az elemzés végrehajtásához egy olyan szempontsort állítottam össze, amely 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 megközelítésben minden működési elemnek ugyanazokat az értékeket kell közvetítenie és közelebb kell juttatnia a vállalatot a stratégiai célkitűzések megvalósításához. S végezetül a szervezetalakítási és képességépítési folyamat másik kritikus fázisának a variációk rangsorolásának módszerválasztási kritérium rendszerét is összeállítottam az eredményes végrehajtáshoz (3. táblázat).

3. táblázat: A szervezetalakítási variációk rangsorolásának módszerválasztási kritériumrendszere (saját szerkesztés)

SZEMPONTOK	ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNY / PÉLDÁK
Feladat mérete	tetszőleges / variáció számtól függően alsó vagy felső korlátos
A rendezés viszonyításának elve	egymáshoz való viszonyítás, ideálshoz való viszonyítás, legjobbhoz való viszonyítás, leggyorsabbhoz való viszonyítás
A véleményalkotók álláspontjainak rögzítése	<ul style="list-style-type: none"> * az elérendő célhoz való hozzájárulás mértékének meghatározása, * variációk százalékos értékének meghatározása az ideálshoz képest, * céltábla analógia felhasználásával konkrét értékek alapján, * variációk minősítése különböző fokozatú skálán, * súlyozott divergencia minimális értékének meghatározása, * véleménycentrumok meghatározása, a véleményegyezés szorosságának számszerűsítése, * előrejelzések megbízhatóságának elemzése és értékelése kapcsolatvizsgálat segítségével, * az összes célra vonatkoztatott optimális teljesítési fok meghatározása egyszeri vagy többszöri értékkel.
Összehasonlítás dimenzióinak meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> * kvalitatív dimenziók / hatások, * kvantitatív dimenziók / számszerűsíthető konkrét érték, * kvalitatív és kvantitatív dimenziók.
Tulajdonság kifejező kritériumok meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> * segédmódszer segítségével (BS, Delphy, ...), * célok megvalósulását segítő, azokkal logikai összefüggésben álló tényezők gyűjtése, * az alapfunkció megvalósulását befolyásoló funkciók meghatározása, * PARETO elemzés
Véleményalkotók száma	egyéni és/vagy csoportos

3. táblázat folytatása (saját szerkesztés)

SZEMPONTOK	ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNY / PÉLDÁK
Kritériumok súlyozásának módja (kritériumrendszer szerinti értelmezést feltételezve)	<ul style="list-style-type: none"> * közvetlen becslés, * páros összehasonlítás, * kritériumonkénti fontossági fokozatok meghatározása, * a súlyszámok kritériumonkénti várható értékének és szórásának meghatározása, * félmátrix eljárás, * n számú kritérium esetén $1/m$ relatív súly képzése, * minőségi skála segítségével, * intervallum skálán való megjelenítés – az adott funkció legrosszabb teljesülése hány %-ban gátolja a komplex alapfunkció teljesülését.
Rendezésre szolgáló mérési elv	<ul style="list-style-type: none"> * sorrendi skálán való mérés adatait használja → Spearman féle rangkorrelációs együttható * preferencia sorrend meghatározása preferencia hányados alapján, * az értékelési tényezők intervallumskálán történő elrendezése → konzisztencia mátrix, → relevancia számok, → relatív fontossági együtthatók, → összegek különbsége hányadosának meghatározása, → egyszeres és/vagy többszörös értékelés, → az összes funkció tényleges gátlási tényezőinek felhasználásával, → hasznossági függvények; * távolságértékek meghatározása, * variációk öt kategóriába sorolása (K-S egymintás szignifikancia tesztje) * előny-hátrány összehasonlítás, * kritériumonkénti minősítések követelményekkel való összevetése.
A mérés értékelésének alapja	<ul style="list-style-type: none"> * súlyozott, összesített formális értékelés, * hátrányok sorozatának hányadosával, * egyéni, illetve aggregált preferencia táblázat segítségével, * rangkorrelációs mátrix segítségével, * súlyozott összegként meghatározott teljes relevancia számokkal, * egyszerű összegként meghatározott abszolút fontossági együtthatók segítségével, * szimulációs lépésenkénti variáció értékek összegzésével, * súlyozott egyedi értékek szorzata, * súlyozott távolságértékek konstruálása, * megvalósulási tényező segítségével (a tényleges gátlási tényező 100-ból történő kivonásával), * szabályok módszeres alkalmazásával, * előnyök-hátrányok mérlegelésével történő választás, * szelektálás szűrési szabály és küszöbérték segítségével, * összhasznosság segítségével (a hasznosságok és a súlyok szorzatainak összegzése).
Alkalmassági feltételek	<ul style="list-style-type: none"> * hatások előfeltevéseinek rögzítése, * a vizsgált rendszer hierarchikus strukturálhatósága, * előzetes szelekció korlátainak meghatározása, * homogén rendszerek halmazára korlátozás.

Irodalomjegyzék

Klein S. (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft. Szeged.

Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. Sage Publications. Inc. Ismerteti: Jávora (1993): A szervezetszociológia gondolati rendszere. ELTE Szociológiai, Szociálpolitikai Intézet és Továbbképző Központ. Nemzeti Tankönyvkiadó.

Morgan, G. (1998): *Images of Organization*. Berrett – Kochler Publ. inc. – Sage Publications.

Veresné Somosi M. (2005): *Organisational Self – Evaluation as a Possible Tool of Organisational Analysis*. „Sixteenth Annual Conference of POMS, Chicago, IL, April 29 – May 2, 2005.” 14 p. [CD]

Veresné Somosi M. (2009): *Az értékalapú szervezetfejlesztés egy új megközelítése*. In: „Vezetési ismeretek II.” Tanulmányok a Vezetéstudományi Intézet munkatársaitól. Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára. II. köt. Miskolc-Lillafüred, 2009. május 19-20. Miskolc. 2009. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. 160-170. p. ISBN 978-963-661-886-5; ISBN 978-963-661-888-9

Veresné Somosi M. (2009): *Szervezeti képesség – változó tudás*. „Innováció az egyetemi képzésben és kutatásban.” Jubileumi Tudományos Konferencia. Balatonvilágos, 2009. augusztus 27-29.

Veresné Somosi M. (2009): *Novij podhod k osnovannomu na cennoszti organizacionnomu razvitiju*. In: VESZTNIK. Nacional'nogo Tehniceszkogo Universziteta „HPI” 38'2009. Harkov. 84-96. p.

Veresné Somosi M. (2011): *Alapvető képesség: a szervezeti és az egyéni képesség fejlesztése*. In: Magyar Minőség, XX. évf. 2011. 5. sz. 11-20. p. HU ISSN 1789-5510