



## ALAPVETŐ KÉPESSÉG SAJÁTOSSÁGAI

*Veresné dr. Somosi Mariann*

CSc, egyetemi docens, intézetigazgató, dékánhelyettes

*Miskolci Egyetem*

[szvvsm@uni-miskolc.hu](mailto:szvvsm@uni-miskolc.hu)

### **Absztrakt**

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 rendszeren 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.

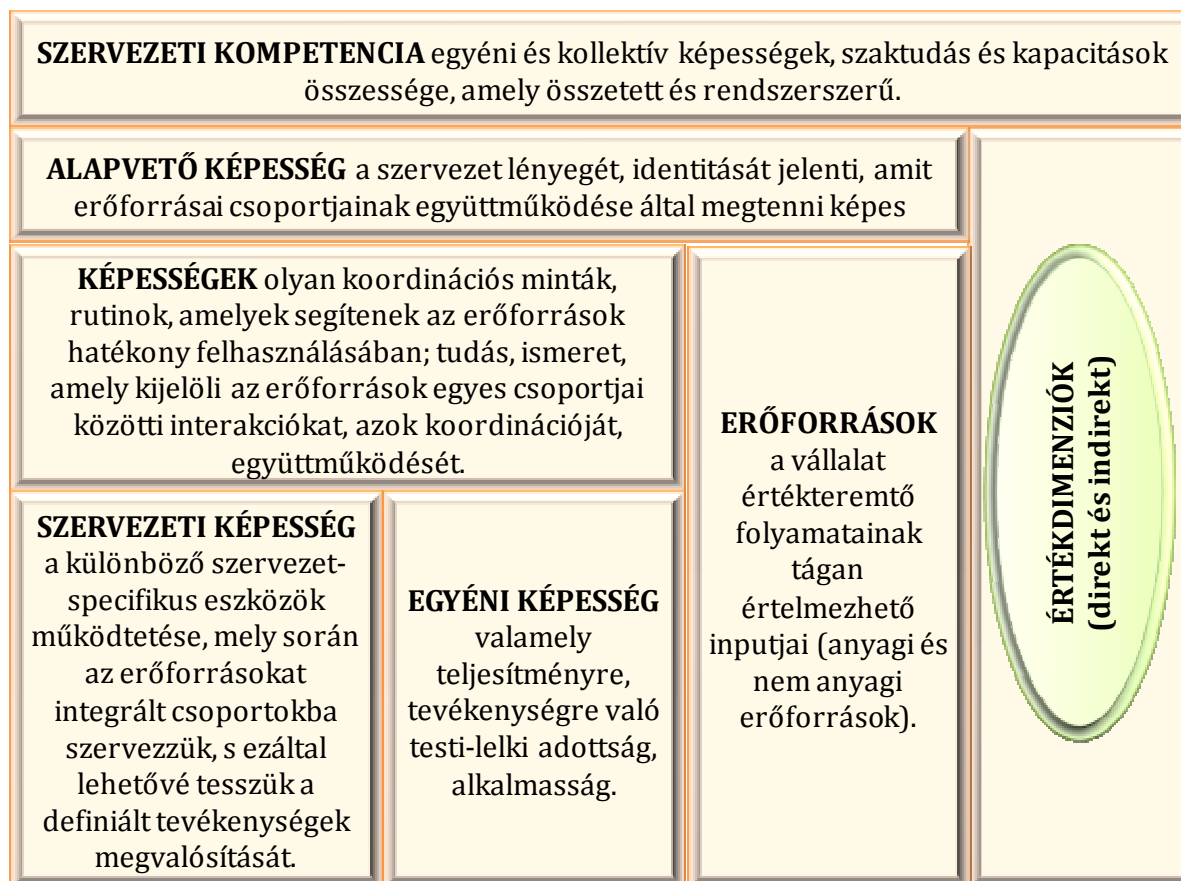
**Kulcsszavak:** szervezeti kompetencia, alapvető képesség, egyéni képesség, szervezeti képesség, erőforrások



## A szervezet képesség alapú megközelítése

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.



1. ábra: Képességstruktúra

Általánosságban a szervezetnek azon képességét értjük kompetencia alatt, amely lehetővé teszi kitűzött céljainak elérését (Vilmányi, 2004). A szervezet funkcionális kompetenciája képességként definiálható, ami ebben az 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, kiterjesztheti 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.

Drejer és Riis (1999) a kompetenciák négy alapvető elemét különböztetik meg:

- \* technológia, mint fizikai rendszerek és eszközök összessége;
- \* az emberi tényező, mely a technológia működtetője, a képességek és a tudás megtestesítője;
- \* a szervezet, ami magába foglalja a működtetett menedzsment rendszereket és a formális szervezeti felépítést, valamint
- \* a szervezeti kultúra, amely a szervezet informális megjelenése.

A kompetenciák struktúrájának vizsgálatakor három, egymásra hierarchikusan épülő kompetenciaszint azonosítható (Banerjee, 2003) alapján. Az első szintű kompetenciák a már létező erőforrások használatának ismerete → a második szintű kompetenciák a szervezetbe integrált, felhasznált egyszerű kompetenciák konstruálása, újrastrukturálása → a harmadik szintű kompetenciák pedig a szervezetspecifikus szabályok, szokások és eljárások, melyek a második szintű kompetenciák architektúrális tudásának újrastrukturálása.

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 szervezeten belüli tanulás kezelésére képes infrastruktúrális háttérkövetelményt követeli meg.

A vállalati kompetenciák, a 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.

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, megítélésem 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 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 stratégiai meghatározó erőforrásokká, ha az érték előállítási 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.

Az erőforrások tágran értelmezhetők, egy részük kézzelfogható, míg más részük immateriális. Az anyagi erőforrások könnyebben megismerhetők, jobban számszerűsíthetők, értékelhetők.

Viszont a nem anyagi erőforrások kevésbé láthatóak és megérthetőek, 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) A képességek egymásra épülését és az alapvető képesség beazonosíthatóságát szemlélteti a 2. ábra.





**2. ábra: A képességek egymásra épülése és az alapvető képesség beazonosíthatósága**

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.

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 lépjen, 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 hagyja versenytársait mind a termékjellemzők tökéletesítésében, mind az ár/teljesítmény arányt illetően.

STRATÉGIAI ÜZLETI EGYSÉGEK	SZEMPONTOK	ALAPVETŐ KÉPESSÉGEK
* a ma korszerű termékek versenyképessége	<b>A VERSENY ALAPJA</b>	* képességépítésben verseny a vállalatok között
* termékpiacon értelemben kapcsolódó üzletágak portfoliója	<b>VÁLLALATI STRUKTÚRA</b>	* képességek, termékek és üzletágak portfoliója
* a stratégiai üzleti egység „birtokolja” az erőforrásokat, a működési autonómia sérthetetlen	<b>AZ ÜZLETI EGYSÉG STÁTUSZA</b>	* a stratégiai üzleti egység, mint az alapvető képességek tárháza
* az elemzés egységei az elkülönült üzletágak	<b>ERŐFORRÁS-SZÉTOSSZTÁS</b>	* az elemzés egységei az üzletágak és a képességek a csúcsvezetés a tőke mellett lehetőséget is allokál
* a vállalati nyereség optimalizálás az üzleti egységek közötti tőkeallokáció révén	<b>CSÚCSVEZETŐSÉG ÁLTAL HOZZÁADOTT ÉRTÉK</b>	* a stratégia struktúrájának tisztázása és a képességek kiépítése a jövő biztosítása céljából

**1. táblázat: Egy vállalat két koncepciója**

Számos vállalat esetében a „SÜE optikán” keresztülnéző vezetés azt jelenti, hogy a csúcsvezetés számára a globális verseny egyetlen síkja a versenyképes termék

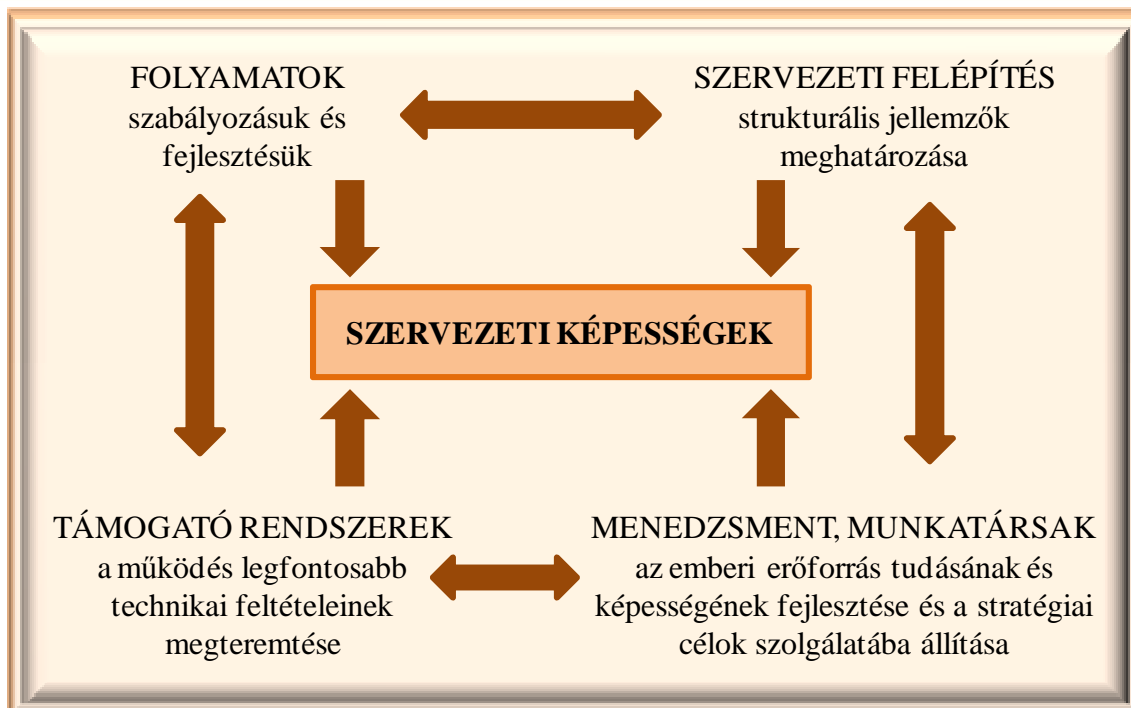


polcokra kerülése még ma. Így az alapvető képességek szétforgácsolódása elkerülhetetlenül bekövetkezik, ha a diverzifikált vállalat információs rendszerei, kommunikációs pályái, karrier útjai, vezetői jutalmazási rendszere, stratégiai fejlesztési folyamatai nem lépnek túl a SÜE határokon. E két gondolkodásmód közötti különbségeket szemlélteti a 1. táblázat. (Pralad-Hamel,1993)

Az alapvető képességek után az ennek részét képező – de relevanciával bíró – 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 részképesség 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 részképesség a tevékenységi kör építőköveit, tevékenységcsoportjait nevezi meg. A szervezeti képesség és részképesség fogalmak függetlenek az elvégzendő feladat jellegétől, tartalmától.

Az értékalapú 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.

A szervezeti képességet determináló elemeket szemlélteti a 3. ábra.

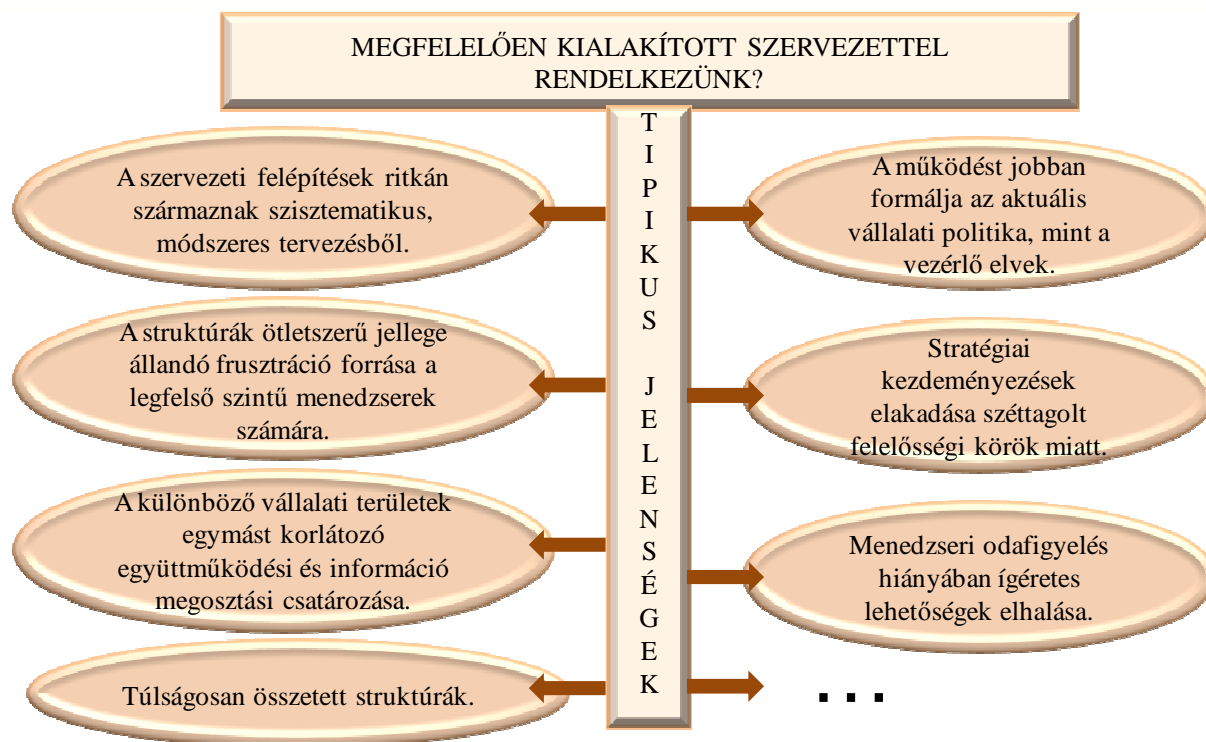


3. ábra: A szervezeti képesség alkotóelemei

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.

Befejezésként Goold, Campbell (2003) tesztrendszerén alapulva egy olyan szempontsört állítottam össze (2. táblázat), amely a felső vezetőket – egy lehetséges módon – támogathatja szervezetalakítás sikeres végrehajtásában.





**4. ábra: A szervezeti struktúra megfelelőségét korlátozó tényezők**

VIZSGÁLANDÓ SZEMPONT	MEGVÁLASZOLANDÓ KÉRDÉSKÖR
MEGFELELŐ ILLESZKEDÉS	A szervezeti felépítés megfelelő módon ráirányítja-e a menedzsment figyelmét a versenyelőny forrásaira valamennyi piacon?
ALAPÍTÓI ELŐNY	Segíti-e a szervezeti felépítés az anyavállalatot abban, hogy a szervezet működéséhez hozzáadott értékkel járuljon hozzá?
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	Szervezeti felépítésünk tolerálja, esetleg támogatja az általánostól eltérő kultúrák, a szubkultúrák kialakulását?
PROBLEMATIKUS KAPCSOLATOK	Szervezeti felépítésünk szolgáltat-e koordinációs eszközökkel a problematikus, konfliktusos egységközi kapcsolatok kezelésére?
REDUNDÁNS HIERARCHIA	Szervezeti felépítésünknek nincsen-e túl sok hierarchiai szintje és egysége?
ELSZÁMOLTATHATÓSÁG	Szervezeti felépítésünk elősegíti-e a hatásos ellenőrzést?
RUGALMASSÁG	Elősegíti-e szervezeti felépítésünk az új stratégiák kidolgozását, és megadja-e a változáshoz való alkalmazkodás igényelte rugalmasságot?



## 2. táblázat: Szempontrendszer struktúra

Egyaránt értelmezhető meglévő struktúrák értékelésére, vagy egy új létrehozásakor. Valamennyi szempont mögött egy-egy külön vizsgálat végrehajtására 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.

### 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 autóipari 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.
- Gelei A.:Phd értekezés. 2006 Budapesti Corvinus Egyetem.
- Gelei A.- Nagy J.: Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóipari ellátási láncban-fókuszban a beszállító vállaltok. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék műhelytanulmány 2004.
- 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 softwarte firms. *Technovation* 23, 251-263o.2003.
- VERESNÉ SOMOSI Mariann: Self Evaluation Model of Organizational Behaviour. In: „COMEC 2010. VI. Conferencia Cientifica Internacional de Ingeniera Mecánica. 2 al 4 noviembre, 2010.” Dado en la Universidad Central „Marta Abreu” de Las Villas Cuba, a los 4 dias del mes de noviembre de 2010.. Santa Clara, Kuba, 2010.11.02 pp. 1-9.(ISBN:978-959-250-602-2) Konferenciatick/Előadás vagy poszter cikke/Tudományos
- VERESNÉ SOMOSI Mariann: Self-Evaluation Model of Organizational Behaviour. In: *Informacijni tehnologii: nauka, tehnika, tehnologija, oszvita, zdorov'ja: Tezi dopovidej XVIII mizsnarodnoi naukovo-prakticsnoi konferencii*. Harkìv, Ukrajna, 2010.05.12-2010.05.14. Harkìv: p. 154. Konferenciatick/Absztrakt/Tudományos



VERESNÉ SOMOSI Mariann: Az alapvető képesség és vizsgálati lehetőségei. In: KOCZISZKY György, BIHARI Ágnes (szerk.) Tanulmányok Nagy Aladár tiszteletére.: A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának jubileumi tanulmánykötete. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2011. pp. 360-371. (ISBN:978-963-661-948-0)