

A szervezeti kompetencia- és képességépítés mérési problémái

Veresné dr. Somosi Mariann, intézetigazgató egyetemi docens, Miskolci Egyetem

1. Kvantitatív és kvalitatív módszerek empirikus szervezetkutatói alkalmazásai

A szervezetkutatásoknak kettős vetülete van, nevezetesen az elméleti és a módszertani. E két terület kézenfekvő, ugyanis a megfelelő módszerek alkalmazása elsősorban az elméleti megalapozottságtól függ, viszont alkalmas módszerek nélkül az elmélet verifikálása elképzelhetetlen. A szervezetjellemzők mérhetősége és összehasonlítása az empirikus szervezetkutatás nélkülözhetetlen előfeltétele. A mérés szükségességét indokolja az a körülmény, hogy a kezelendő nagy tömegű információhalmaz áttekintéséhez megfelelő matematikai-statisztikai és egyéb eljárásokra van szükség. E módszerek pedig többnyire „számszerűsített” tulajdonságok esetén alkalmazhatók.

A szervezetek empirikus vizsgálatának egyik alapvető kérdése: hogyan tudjuk mérni szervezeteinket, egyáltalán mérhetőek-e?

A probléma ott jelentkezik, hogy a szervezetek lényegében kvalitatív jellemzőkkel bíró objektumok, amelyek vizsgálatánál a mérések annál kevésbé adnak egyértelmű, megnyugtató eredményt, minél bonyolultabb az objektum.

Sokan elvetik a kvantitatív szervezetelemzési módszereket azzal, hogy a kérdőív és az interjú során felvett adatok még akkor sem mentesek a szubjektív elemektől, ha megpróbáljuk különböző módszerek segítségével tisztogatni a felvett értékeket. (Torma, Balaton, Dobák, Papp, 1983)

Azzal a megközelítéssel értek egyet, mely szerint nem célszerű elvetni a mennyiségi módszereket, hanem pontatlanságok miatt a kvantitatív módszereket ki kell egészíteni kvalitatív szervezetelemzési eljárásokkal, s ezáltal a vizsgálandó szervezeti jelenség természetének megfelelő eljárások választhatók ki.

A szervezetek „természete” a mennyiségi skálákon történő mérést sokszor nem teszi lehetővé. A külföldi és a hazai tapasztalatok alapján úgy tűnik, hogy a szervezetek vizsgálatára közvetlenül az ordinális skálák használhatóak.

Mivel a szervezetelemzések legfőbb célja a kapcsolatok, illetve kontextuális tényezők kimutatása, éppen ezért az összefüggés-vizsgálatok képezik a kutatások fő gerincét. A módszerek alkalmazhatósága alapvetően attól függ, hogy milyen skálákon mért változókkal dolgoznak.

Ugyanakkor látni kell azt is, hogy ezek csak korlátozott hatásúak a szervezeti jellemzők összefüggéseinek feltárásához, a szervezetek „bonyolult” természetének sokkal inkább a többváltozós analízisek felelnek meg.

Az egyes szervezetek vizsgálatával foglalkozó esettanulmányok alapvetően a kvalitatív módszereket használják. Számos hazai vizsgálat készült ezen eljárással. (Tardos M, 1980)) A kvalitatív módszerek nagyon jól felhasználhatóak bizonyos szervezeti jelenségek tanulmányozására, például oksági kapcsolatokat kereső vizsgálatoknál.

A kvalitatív metodikák előnyeiként a kvantitatív eljárásokkal szemben általában a következőket szokták megemlíteni:

- a kérdésekre adandó válaszolási lehetőség nem korlátozott,
- az események okait, időbeli lefolyását jobban fel lehet tárni,

– lehetővé válik a mélyebben fekvő összefüggések feltárása.

Mindezek ellenére a kvalitatív eljárások viszonylag háttérbe szorultak a mennyiségi eljárásokkal szemben.

Az 1. táblázat a kvantitatív módszerek, illetve kombinációik szervezetkutatásban történő gyakorlati alkalmazásait mutatja be a teljesség igénye nélkül, az összehasonlító szervezetelemzés témaköréből, ahol a szervezeti változók fogalmán a struktúra jellemzőit, a struktúrára ható kontextuális tényezőket, a stratégiát és a szervezeti teljesítményt leíró jellemzőket értjük.

A szervezeti változók méréséhez ezen tényezőket, a gyakorlatban érzékelhető és megragadható jellemzőkre kellett felbontani. Így a változók értelmezésére és mérésére számos, sokszor jelentősen különböző közelítést alkalmaztak. A tényező csoportok között – amelyeket az egyes empirikus vizsgálatoknál meghatároztak – minden elemzésnél mértékadó volt a technológia és a szervezeti nagyság. E domináns változók mellett a környezet az a változó, amely egyre erőteljesebb szerephez jutott a vizsgálatoknál. Valamennyi esetben található vizsgálat specifikus változók is, amelyeket az adott vizsgálatot végzők tartottak fontosnak. Woodward esetében a technológiai jellemzők osztályba (11) sorolása, az Aston-csoportnál a szervezet múltja és eredete, Kieser esetében a nyilvános ellenőrzés mértéke ... A stratégia empirikus megközelítésénél a fogalom definiálása okozta a legnagyobb problémát.

A struktúrát leíró függő változók megítélésében heterogén álláspontok alakultak ki a szakirodalomban. Valamennyi vizsgált esetben megjelent a tagoltság (mélységi és szélességi), a szabályozottság és a specializáció, amely tekintetben egységesség mutatkozik a vizsgálat szükségességére vonatkozóan. Ezek mellett itt is találhatunk specifikus elemek is, úgymint flexibilitás (Aston-csoport), ciklus összetétel (Woodward), koordinációs mechanizmusok kialakítása (Kieser) és tömegszerűség (Marosi). A szervezeti teljesítmény meghatározása és mérése minden empirikus vizsgálat kulcsfontosságú eleme, hiszen a kutatások fő célja az eredményességet befolyásoló tényezők feltárása.

1. táblázat: Szervezeti változók operacionalizálása és mérése (saját szerkesztés)

1. KONTEXTUÁLIS TÉNYEZŐK	
WOODWARD (Woodward, 1965)	<ul style="list-style-type: none"> – a technológia és a vállalati nagyság, – a termelési rendszer (technológia) jellemzőit 11 osztályba sorolta (egyedi termékek gyártása fogyasztói megrendelésre; prototípusok gyártása, nagyberendezések gyártása termékfázisonként, kisorsozatgyártás fogyasztói megrendelésre; nagysorozat gyártás; nagysorozat gyártás összeszerelő szalagokon; tömeggyártás; vegyipari termékek gyártása többtermékes üzemben; folyadékok, gázok és kristályanyagok folyamatos gyártása; standardizált alkatrészek nagysorozat gyártása, amelyek összeszerelése több terméket eredményez; kristályanyagok folyamatos gyártása).
ASTON (Pugh, 1963):	<ul style="list-style-type: none"> – eredet és a szervezet múltja, – tulajdonos és irányítás, – szervezeti nagyság, – tevékenységi kör, – technológia, – telepítési helyzet, – más szervezettől való függőség.
KIESER (Kieser, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> – környezet, – technológia, – szervezet nagysága, – jogi forma és a nyilvános ellenőrzés mértéke, – más szervezettől való függés, – a szervezet kora.
CHILD (Child, 1973)	<ul style="list-style-type: none"> – szervezeten belül (a szervezet nagysága; a technológia integráltsága és automatizáltsága; telephelyek száma), – környezeti (szervezeten belüli kapcsolatok intenzitása).
LAWRENCE ÉS LORSCH (Lawrence, Lorsch, 1978.)	<ul style="list-style-type: none"> – a szervezet környezete (kutatás, termelés, értékesítés)

2. STRATÉGIA	
CHANDLER (Chandler, 1962)	– A vállalati stratégia a különböző típusú növekedés tervezésének és megvalósításának folyamata.
FRANK (Frank, 1974)	– Megkülönböztet a vállalaton belül célképző, stratégia kialakító és realizációs rendszereket, amelyek mintegy transzformációs láncolatként léteznek a szervezet inputja és outputja között.
MINTZBERG (Mintzbert, 1978)	– A stratégia a döntéshozatal sorozatára jellemző magatartás. Ha valamely területére vonatkozó döntések egy időszak alatt konzisztensek, akkor ezt úgy tekinti, hogy kialakult a stratégia.
MILLER ÉS FRIESEN (Miller, Friesen, 1975)	– A stratégia a vállalat válasza a környezetből érkező hatásokra.
HORVÁTH (Horváth, 1987)	<ul style="list-style-type: none"> – A tőkés vállalat stratégiája: a vállalat filozófiája, üzletpolitikája; a vállalat funkciója, társadalmi küldetése; a vezetés hosszú távú céljai; magatartása, törekvései a termékpiacokra, verseny; a tőke hasznosításának, megtérülésének módja; magatartásformák a vállalat alkalmazottai számára. – A szocialista vállalat stratégiája: a működési körre, társadalmi funkciók változtatására irányuló kezdeményezések; társadalmi célokból levezetett hosszú távú vállalati gazdaság; célok meghatározása és a célokhoz rendelt eszközök, csoportosítására vonatkozó döntések; a vállalati célok, elérésének módjára, a kockázatvállalás mértékére, a vezetés stílusára vonatkozó kollektív állásfoglalás.
3. STRUKTÚRA JELLEMZŐK	
ASTON-CSOPORT (Pugh, Heckson, Hinings, Turner, 1969)	<ul style="list-style-type: none"> – specializáció, – standardizáltság, – formalizáltság, – centralizáció, konfiguráció, – flexibilitás.
WOODWARD (Woodward, 1965)	<ul style="list-style-type: none"> – szélességi és mélységi tagoltság, – szabályozottság, – vonalbeli és törzskari specializáció, – termelési szervezet, – ciklusösszetétel (értékesítés, fejlesztés és termelési kapcsolat).
KIESER (Kieser, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> – specializáció, – standardizáció, – formalizáció, – centralizáció, – eredményesség, – szélességi tagoltság, – hierarchikus szintek száma, – professzionalizálások, – vezetők és végrehajtók viszonya, – vezetők és vezetői kiszolgálók viszonya, – koordinációs mechanizmusok kialakítása.
MAROSI (Marosi, 1978)	<ul style="list-style-type: none"> – alaptevékenység <ul style="list-style-type: none"> ○ tömegszerűség, ○ a termelés vállalaton belüli szakosításának formái, illetve a termelés szervezete ○ az alaptevékenység ciklusának összetétele – irányítás <ul style="list-style-type: none"> ○ szervezeti konfiguráció, ○ irányítás centralizációja, illetve decentralizációja ○ irányítás szabályozottsága.
4. SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY	
ASTON-CSOPORT (Pugh, Heckson, Hinings, Turner, 1969)	– Gazdasági és társadalmi jellegű elemeket magukba foglaló tényezőket vizsgáltak: <ul style="list-style-type: none"> ○ hatékonyság (jövedelmezőség, termelékenység, pénzmegtartás), ○ adaptivitás, ○ morál.
WOODWARD (Woodward, 1965)	– A szervezetek sikerességét a profit nagyságával és az értékesítés volumenének növekedésével jellemezte.
REIMANN (Reimann, 1974)	– Az USA vállalatok vizsgálatánál – a vezetők véleményére alapozva – a következő mutatókat alkalmazva: <ul style="list-style-type: none"> ○ pénzügyi kritériumok: <ul style="list-style-type: none"> ▪ értékesítés és profit növekedés,

	<ul style="list-style-type: none"> ○ nem pénzügyi jellemzők: <ul style="list-style-type: none"> ▪ a szervezet képessége a magasan kvalifikált munkaerő megszerzésére és megtartására, ▪ az alkalmazottak megalégedettsége és munkamorálja, ▪ a vállalat termékeinek minősége, ▪ a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatások, ▪ jövőbeli növekedési képességek, ▪ a versenytársak értékítélete a vállalat átfogó teljesítményéről.
--	---

A 2. táblázat a szervezeti változók kapcsolatának elemzését rendszerezi.

Woodward (Woodward, 1965) a korreláció és regresszió számítását használta a független és a függő változók kapcsolatának elemzésére. Elsősorban a technológia és a függő változók a tömegszerűség és a szervezetnek a szélességi tagozódása között mutatott ki érdemleges kapcsolatot.

Az Aston-csoport (Pugh, Heckson, Hinings, Turner; 1969) többváltozós korrelációs számítás segítségével tesztelte a csoport, a technológia és a struktúra szoros kapcsolatának hipotézisét. Vizsgálataik alapján statisztikailag is kimutathatónak találták a technológia és a struktúra egyes elemei közötti kapcsolatot. Ugyanakkor a struktúra más változókkal szorosabb kapcsolatot mutatott, s ezáltal elvetették azt az állítást, hogy a technológia a struktúra fő meghatározója. A független változók a szervezeti struktúra alapvető dimenziói közötti korrelációs értékek szerint a technológia jellemzői nagyon gyenge kapcsolatban állnak a függő változókkal. Érdemleges hatást a nagyság és a más szervezettől való függőség jellemzőiről tudtak kimutatni. 4-5 évvel később ismételt vizsgálataik arra engedtek következtetni, hogy „... hosszú távon a strukturáltság növekedése párhuzamosan mehet végbe a méret növekedésével, de rövid távon van egy olyan mechanizmus, hogy a méret növekedése eredményezhet növekvő strukturáltságot, de a csökkenő méret nem eredményezheti a strukturáltság csökkenését ...”

Kieser (Kieser, 1995) vizsgálatokat végzett a strukturális változók, valamint a környezeti változók között. A kapott értékek a -0,28 és a 0,55 intervallumban helyezkedtek el.

Lawrence és Lorsch (Lawrence-Lorsch, 19..) azt vizsgálták, hogy a környezet bizonytalansági foka és heterogenitásának mértéke hogyan hat az egyes szervezeti részrendszerek integrálódására. Elemzéseikben direkt kapcsolatot mutattak ki a környezet bizonytalansága és homogenitása (független) valamint a differenciáció és integráció (függő) változók között. Ez alapján megállapították, hogy a környezet jellemzői egyértelműen meghatározzák, hogy milyen legyen a hatékony szervezet struktúrája.

Reimann (Reimann, 1974) 19 db USA-beli termelő vállalatot keresztül clusteranalízissel elemezte a szervezeti teljesítmény és a struktúra jellemzői közötti kapcsolatot, amelynek eredménye pl. az a megállapítás, hogy „Egy hatékony szervezet lehet viszonylag decentralizált, specializált és formalizált. Ugyancsak lehet erőteljesen decentralizált és erősen specializált, de formalizált már nem.”

Galbraith (Torma, Balaton, Dobák, Papp; 1983) a szervezeti teljesítményt a bizonytalanság és a szervezeti struktúra függvényében tárgyalja. A bizonytalanság növekedése esetén a szervezet akkor maradhat eredményes, ha olyan struktúrát alakít ki, amely képes a megkívánt teljesítményszinthez szükséges információmennyiség feldolgozására.

Miller és Friesen (Miller-Friesen, 1978) 81 szervezet adatai alapján vizsgálták a környezet, a stratégia, a struktúra és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát. Kiemelendő az alábbi megállapításuk:

„Úgy tűnik, hogy a siker eléréséhez többféle módszer is alkalmazható, attól függően, hogy milyen a környezet, illetve az egymást kiegészítő szervezet és stratégia alakítási lehetőségek

választéka. Azonban a környezet nem határozza meg teljesen a sikeres vállalat stratégiai választát. Adott esetben más-más stratégia is eredményes lehet.”

2. táblázat: Szervezeti változók (független és függő változók – struktúra jellemzők) kapcsolatának elemzése (saját szerkesztés)

Kutatók	Releváns vizsgált változók	Alkalmazott módszerek
WOODWARD (Woodward, 1965)	<ul style="list-style-type: none"> • technológia • tömegszerűség • szélességi tagozódás 	korrelációs számítás regresszió-számítás
ASTON-CSOPORT (Pugh, Heckson, Hinings, Turner, 1969)	<ul style="list-style-type: none"> * technológia * struktúra <ul style="list-style-type: none"> • tevékenységek strukturáltsága, • hatáskörök koncentrációja • munkafolyamatok vonali irányítása * szervezeti nagyság * más szervezetektől való függőség 	többváltozós korrelációs számítás
KIESER (Kieser, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> * strukturális változók <ul style="list-style-type: none"> • specializáció • formalizáció • tervezési ráfordítás • feladatok • problémataralom hiánya • hatáskör elhatárolás pontossága • végrehajtási feladatok programozottság • döntési decentralizáció • hierarchia szintek száma • kommunikáció a kollégákkal, felettesekkel • törzskari munkatársak aránya * környezeti változók <ul style="list-style-type: none"> • dinamika • ár iránti érzékenység • konkurencia intenzitás 	többváltozós korrelációs számítás
LAWRENCE ÉS LORSCH (Lawrence, Lorsch, 19...)	<ul style="list-style-type: none"> • a környezet bizonytalansági foka heterogenitása • részrendszerek differenciálódása, integrálódása 	korrelációs számítás
REIMANN (Reimann, 1974)	<ul style="list-style-type: none"> • szervezeti teljesítmény • struktúra jellemzők 	clusteranalízis
GALBRAITH (Torma, Balaton, Dobák, Papp; 1983)	<ul style="list-style-type: none"> • szervezeti teljesítmény • bizonytalanság • szervezeti struktúra 	korrelációs számítás
MILLER ÉS FRIESEN (Miller-Friesen, 1978)	<ul style="list-style-type: none"> • környezet • stratégia • struktúra • szervezeti teljesítmény 	többváltozós korrelációs számítás

Kvalitatív szervezetelemzési módszerek

Néhány kiragadott, de releváns példa segítségével kívánom szemléltetni a kvalitatív szervezetelemzési eljárások létjogosultságát és szükségességét.

Mintzberg (Mintzberg, 1978) a vállalati stratégia kialakításának folyamatát vizsgálta. A stratégia fogalmat abban az értelemben használja, mint a vállalati döntéshozatal sorozatára

jellemző magatartásformát. Az empirikus vizsgálatot a Volkswagen Műveknél végezte. 1920-tól hosszú éveken át figyelemmel kísérte a vállalati döntésekre jellemző magatartásformát, s a megfigyelései alapján a stratégia kialakulásának és változásának időbeli alakulását tárta fel. Mintzberg módszertanilag a külső megfigyelő szerepében jelent meg és a változás időbeli alakulására, valamint a magatartásformák változása összefüggéseinek megértésére koncentrált. A megfigyelés jó lehetőséget szolgáltatott arra is, hogy az események bekövetkezésének okait feltárja, akár külső, akár belső befolyásoló tényezőkről is legyen szó. Vizsgálatára építve bírálja Chandler megállapítását, miszerint a stratégiai változások a környezeti tényezőkre vezethetők vissza. Mintzberg szerint Chandler figyelmen kívül hagyja a szervezet működési rendszerét, amikor a stratégiai változások okait keresi.

Jick (Torma, Balaton, Dobák, Papp; 1983) kutatása a több vállalat egyesítésével összefüggő alkalmazotti izgatottság-elemzésre irányult. Az egyesülés által érintett alkalmazottakat az alábbi módon vizsgálták:

- résztvevőnkénti megfigyeléssel (hogyan viselkednek az emberek az egyesülésre vonatkozó hír szerzése után);
- közvetett megfigyeléssel (az érintett alkalmazottakról a munkatársaik, illetve főnökeik útján szereztek információkat);
- speciális stressz-vizsgálati módszerekkel (például, laboratóriumi tesztek);
- a vállalati archívum látogatásának megfigyelésével (az egyesülés kiváltotta bizonytalansággal összefüggően az emberek a múltbeli információk után kutatva gyakrabban jártak a könyvtár archívumába; a „látogatók” összetétele szintén fontos és hasznos információkat szolgáltatott az elemzéshez).

Az ily módon összegyűjtött információkat később mennyiségi vizsgálatokkal is kiegészítette.

Versenyképességi vizsgálatok

E módszertani fejezetnek a lezárásaként a vállalati szintű versenyképességet mérő modelleket rendszerezem, abból a megfontolásból, hogy a szervezeti képesség építés vizsgálatakor a versenyképességhez való viszonyát is értelmezem.

3. táblázat: A vállalati szintű versenyképességet mérő modellek (saját szerkesztés)

Modell megnevezése	Modell tényezői
Porter-féle gyémántmodell és annak Hoványi-féle továbbfejlesztése (Porter, 1990)	<p>Az alapmodell alakjának hasonlósága → gyémánt. Elemei:</p> <ul style="list-style-type: none"> * a szállítók és ezek alkupozíciója a vásárló vállalattal szemben, * a vevők és alkupozíciójuk a kínáló vállalattal szemben, * a piacra esetleg újonnan belépők és az ebből származó fenyegetések a vállalattal szemben, * verseny az iparág már működő, tehát piacon lévő vállalatai között, * a helyettesítő termékek és az ezekből származó fenyegetések <p>Hoványi továbbfejlesztése: abból indult ki, hogy a modell tényezői viszonylag egyszerűen számszerűsíthetők, kivéve a „verseny a már működő vállalatok között” tényező. Ennek mérésére viszonzszámokat alakított ki:</p> $V1 = \frac{\text{a versenytársak éves K+F költségei}}{\text{a versenytársak éves árbevétele}}$ $V2 = \frac{\text{a versenytársak éves beruházásai}}{\text{a versenytársak éves árbevétele}}$

Modell megnevezése	Modell tényezői
	$V3 = \frac{\text{a versenytársak éves marketingköltségei}}{\text{a versenytársak éves árbevétele}}$ $V4 = \frac{\text{a tárgyévben a versenytársak által piacra hozott új termékfajták száma}}{\text{a versenytársak által piacon forgalmazott összes termékfajta száma}}$ <p>V5 = a munka- és teljes termelékenység növekedés mértéke a versenytársak mindegyikénél</p> $V6 = \frac{\text{a versenytársak körében a tárgyévben felszámolt vállalatok számai}}{\text{a versenytárs vállalatok száma}}$ $V7 = \frac{\text{összeolvadások és felvásárlások száma}}{\text{a versenytárs vállalatok száma összesen}}$
<p>Hoványi-féle vállalati versenyképességi modell (Hoványi, 1999)</p>	<p>A vállalatvezetők számára kialakított új módszer a vállalati versenyképesség néhány fontos tényezőjének meghatározására, menedzsment módszerekkel támogatva.</p> <p>A mikrogazdasági modellbe illesztett menedzsment módszertanok:</p> <ul style="list-style-type: none"> - STEEPLE (politika – gazdaságpolitika, gazdasági háttér, társadalmi tényezők, technikai eredmények, környezetgazdálkodás, jogi, képzés- továbbképzés (átképzés)) <ul style="list-style-type: none"> o nemzetközi, o hazai; - a vállalat vevőinek számbavétele; - immateriális erőforrásláncok (erőteljesen eltérnek a versenytársak hasonló erőforrásláncaitól) kialakítása; - versenyelemzés (komplex bemérés – valamennyi erőforrás, összes folyamat, egész szervezeti és irányítási rendszer, teljes működés integrálásával); - „alapvető hozzáértés” köre (immateriális erőforráslánc kiépítése, átfutási idők csökkentése, lépéstartás a műszaki fejlődéssel és piaci igényváltozással, veszteségforrás – feltárás és költségcsökkentés, termelés rugalmasságának növelése, szervezet karcsúsítása); - a vállalat erősségeinek és gyenge pontjainak feltárása; - feladatok kitelepítése, amelyek nem tartoznak a vállalat alapvető tevékenységeinek körébe.
<p>CDP® (Corporate Development Process – Vállalatfejlesztési Folyamat c. kutatás) Európai Versenyképességi Vizsgálata (www.iqconsulting.hu)</p>	<p>Kérdőív alapú szervezeti audit, melynek alapjául szolgáló kérdőívet az Európai Unióban sikeresen működő termelő és szolgáltató vállalatoknál végzett felmérések alapján fejlesztették ki.</p> <p>Alapfeltevése: a kiváló teljesítményhez a termelékenység javítása szükséges, aminek elengedhetetlen feltétele a magas teljesítmény biztosítása és a szervezet tagjainak személyes fejlődése. A CDP® alapú szervezeti kultúra felmérés négy megközelítésben elemzi a vállalat szervezeti kultúráját:</p> <ul style="list-style-type: none"> - szervezeti szintű motivációk, - csoportdinamika, - szervezeten belüli magatartás, - szervezeten kívüli magatartás. <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Direkt kapcsolatok felderítése a motivációs erők és az üzleti teljesítmény között; képet alkotva a vállalat versenyképességéről:</p> <ul style="list-style-type: none"> - méri a teljes vállalat, a szervezeti egységek és az egyének átfogó motivációs szintjét, - definiálja a mért motivációs szint elsődleges és másodlagos hatásait, - bemutatja a mért motivációs szint okait, illetve a demotiváló tényezők gyökereit, - konkrét javaslatokat fogalmaz meg a fejlesztendő területek erősítésére, - biztosítja az összehasonlítás lehetőségét hasonló profilú európai vállalatokkal.
<p>Chikán és munkatársai</p>	<p>A Vállalati Versenyképességi Index (VVI) készítői a versenyképesség</p>

Modell megnevezése	Modell tényezői
által készített Vállalati Versenyképességi Index (VVI) (Chikán, 2006)	<p>definíciójára, a működőképesség – változásoképesség – teljesítmény logikai rendjére építve alakították ki. Számszerűsítése elvben mind tételes vállalati adatok, mind pedig vélemények alapján elvégezhető.</p> <p>A VVI az M (működőképesség), V (változásoképesség) és T (teljesítmény) változócsoportok összefoglalt hatását méri a K (képességek) közbeeső munkaváltozó segítségével.</p> $C = (M+V)T$ <p>a versenyképesség mércéje, a működőképesség és változásoképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada.</p>
Gyuris-féle versenyképességi modell (Gyuris, 2007)	<p>Egységes elemzési keret segítségével a makro- és a mikroszintű versenyképesség közötti kapcsolat elemzését teszi lehetővé. A modell segítségével nyomon követhetővé válik a tényezők időbeli alakulása. Lehetőséget biztosít a helyzetfelmérésre (tényalapú), a problémás területek beazonosítására, hasonló fejlettségű országokkal történő összehasonlításra, s elemzési keretet biztosít a fejlesztési javaslatok kidolgozására.</p> <p>Koncepciójában a vállalatok versenyképességét az alkalmazkodó- és teljesítőképességektől teszi függővé.</p>
Komplex Dél-Dunántúli Regionális Versenyképességi Kutatás és a kutatás során létrehozott Versenyképességi Index (Schmuck, 2008; Lengyel, 1999)	<p>A vállalatok versenyképességét befolyásoló tényezőket vizsgálták kérdőíves felmérésen alapulva. A kérdőívek elemzése alapján statisztikai módszer segítségével létrehoztak egy versenyképességi indexet, melynek változói az alábbiak voltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> * kutatás-fejlesztés (K) * célpiacok alakulása (C) * változásokhoz való viszony (V) * marketing költségvetés aránya (M) * stratégiai szövetségben való részvétel (S) * munkaerő fluktuáció (F) <p>A gazdasági szervezetek versenyképességét három kategóriába sorolták: lemaradó, átlagos, élenjáró.</p> <p>Az index tesztelését diszkriminancia-analízissel, az egyes csoportok vizsgálatát pedig többváltozós logisztikus regresszió számításokkal végezték.</p>

2. Modellépítés

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 látóterükbe a kompetenciák révén megszerezhető tartósabb versenyelőny. A vállalati/intézményi szintű kompetenciák akkor teszik azt versenyképesség, 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.

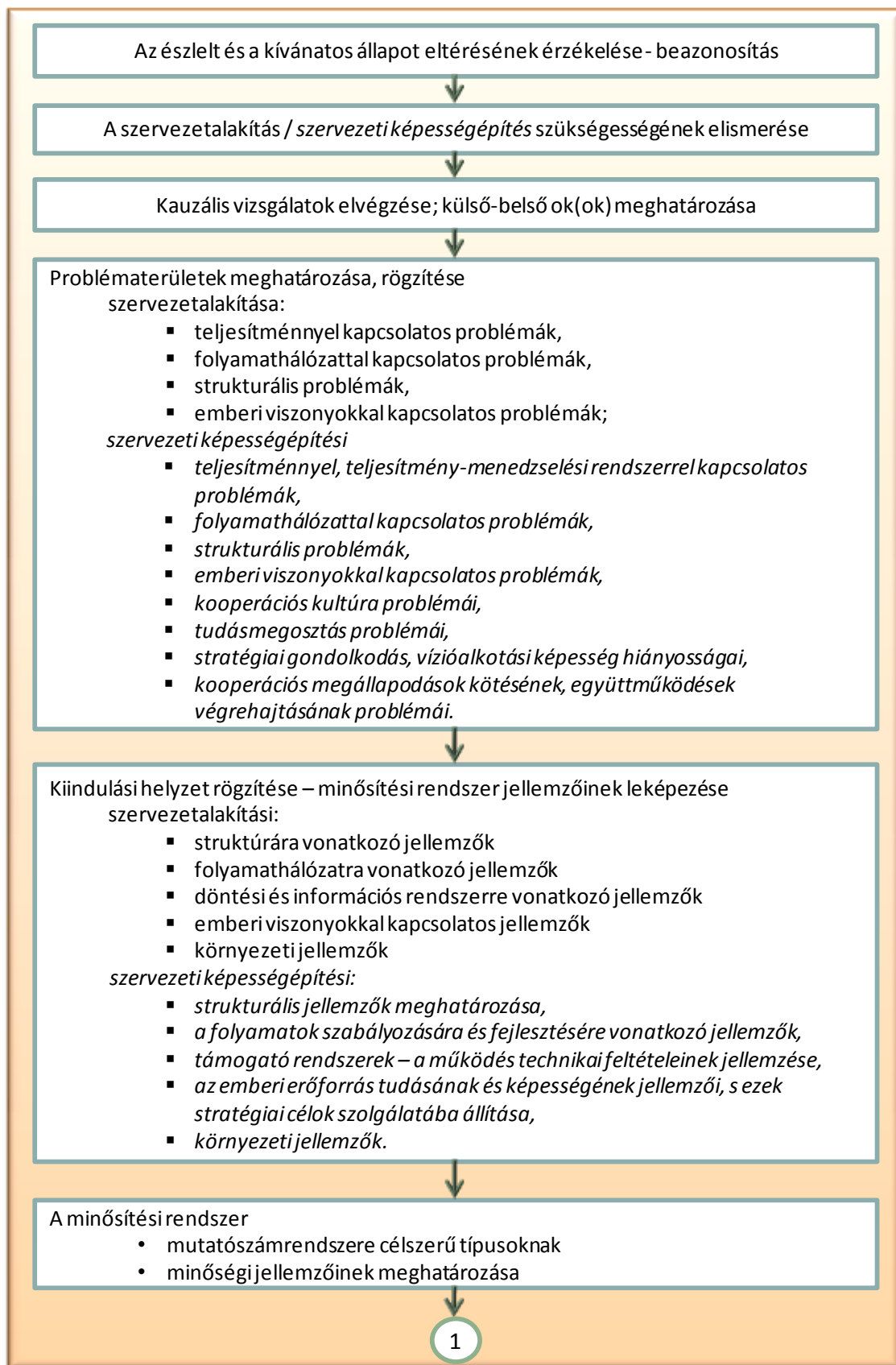
Álláspontom szerint a képességépítés logikájában nem tér el a szervezetalakítás klasszikus folyamatától, ugyanakkor az egyes fázisainak tartalmában találhatunk közös elemeket és teljesen eltérő, újszerű megközelítéseket és eltérő hangsúlyokat. A két folyamat – a szervezetalakítás és képességépítés – közötti tartalmi különbségek ábrázolását az 1. 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. ábra: Egy klasszikus szervezetalakítási folyamatmodell – szervezeti képességépítési sajátosságokkal kiegészítve (saját szerkesztés)

1

Szerveztelemzési módszer kiválasztása

- **szervezeti kapcsolatok elemzése** (Mitől függ a szervezeti teljesítmény?)
- **a vállalat struktúrára ható tényezők vizsgálata** (Mia 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 versenylőny 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

1. 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 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/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 4. táblázat.

A 4. táblázat összeállításakor eltekintettem a metodikák egyenkénti rendszerezésétől, mint a faktoranalízis, clusteranalízis, korrelációs számítás, 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 hatékonytá 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.

4. táblázat: A Szervezelemzési/ szervezeti képességet elemző módszerválasztás kritériumrendszere (saját szerkesztés)

SZEMPONTOK	ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNY / PÉLDÁK
Alapvető cél, szervezelemzési irányok meghatározása	szervezelemzési * 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,

	<ul style="list-style-type: none"> * stratégia – struktúra – szervezeti teljesítmény és környezet vizsgálata. <i>szervezeti képességelemzési</i> * <i>megfelelő illeszkedés a verseny alapja,</i> * <i>a felsővezetés által hozzáadott érték,</i> * <i>erőforrás allokálás,</i> * <i>megvalósíthatóság,</i> * <i>jól tervezettség,</i> * <i>problematikus kapcsolatok,</i> * <i>redundáns hierarchia,</i> * <i>elszámoltathatóság,</i> * <i>rugalmasság</i>
Feladat mérete	teljes szervezet / részszerkezet / 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"> * kritériumokénti 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 szempontsört 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 (5. táblázat).

5. 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
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 → Spearmann 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,

	<ul style="list-style-type: none"> * 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

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

Appleby, R. C. (1991): *Modern Business Administration*. Pitman, London.

Astley, W. G. (1985): *Administrative science as socially constructed truth*. In: ASQ 30.

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

Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (2005): *Változás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest

Bakacsi Gy. (1999): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK. Budapest.

Banerjee P. (2003): *Esource dependence and core competence: insight from Indian software firms*. Technovation 23.

C. K. Prahalad – G. Hamel (1993): *A vállalat alapvető képessége*. Vezetéstudomány, 1-2 szám.

Chandler A. (1962): *Strategy and Structure Anchor Books*. Doubleday and Company, Inc. New York

Chikán, (2006): *A vállalati versenyképesség mérése – Egy versenyképességi index és alkalmazása*. Pénzügyi Szemle. 1.

Cole, G. A. (1993): *Management Theory and Practice*. DP Publications Ltd. London.

Dilthey, W. (1924): *Gesammelte Schriften*. Die geistige Welt Einleitung in die Philosophie des Lebens. 5. Bd. Leipzig.

Dobák M. (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Dobák M. – Veresné Somosi M. (2010): *Szervezet és vezetés*. Társszerkesztő: Dobák M. Magyar Könyvvizsgálói Kamara. 2010.

Drejer A. – Riis J. O. (1999): *Competence development and technology*. How learning and technology can be meaningfully integrated. Tecnovation, 19.

Frank B. (1974): *Wachstumsziele und Wachstumsstrategien der Unternehmungsführung*. Berlin.

Gaál Z. : *A globalizáció kihívásai a karbantartási menedzsment számára* – In: Felzárkózás, értékrend változás a vállalati és intézményi gyakorlatban. I., p. 19-26.

- Gaál, Z. –Szabó, L. –Óvári, N.(2007): *Knowledge management from a cultural perspective* 2th International Conference on Knowledge Management in Organization 10-11 September
- Gelei A. – Nagy I. (2004): *Partnerkapcsolatok értéke a hazai autópári ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok*. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék műhelytanulmány.
- Goold M. – A. Campbell (2003): *Megfelelően kialakított szervezettel rendelkezünk-e?* Harvard Business Manager, március-április
- Hausmann, T. (1991): *Erklären und Verstehen*. Zur Theorie und Pragmatik der Geschichtswissenschaft Frankfurt.
- Hempel, C. G. (1975): *Deduktiv – nomologische Erklärungen*. In: Giesen, B. / Schmid, M (Hrsg.). *Theorie, Handeln und Geschichte* Hamburg
- Hoványi G. (1999): *A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere – M. Porter két modelljének továbbfejlesztése*. Közgazdasági Szemle XLVI. évf. november.
- Jenei I. (2005): *Versenyképesség az autópári ellátási láncban – alapvető képességek az egyes beszállító típusok esetében*. *Vezetéstudomány*, 3. szám.
- Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Aula.
- Klein S. (2001): *Vezetés- és szervezetszichológia*. SHL Hungary Kft. Szeged.
- Kubiczk, H. (1977): *Hauristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung*. In: Köhler, R. (Hrsg.): *Empirische und handlungstheoretische Forschungs konzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart.
- Lau, Ch. (1989): *Die Definition gesellschaftlicher Probleme durch die Sozialwissenschaften*. In: Beck, U/Bonß, W (Hrsg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt-
- Lengyel I. (2000): *Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje*. *Tér és Társadalom*, XIV. évf. 4.
- M. Goold – A. Campbell (2003): *Megfelelően kialakított szervezettel rendelkezünk-e?* Harvard Business Manager, 2003. március-április.
- Malecki E. J. (1997): *Technology and Economic Development*. The dynamics of local, regional and national competitiveness Edinburgh. Longman.
- March, J. G. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*. Panem Kiadó. Budapest
- Marosi M. (1978): *Szervezés – Ösztönzés – Hatékonyság*. KJK. Budapest.
- Marosi M. (1999): *A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata*. KJK, Budapest.
- Miller – Friesen (1978): *Archetypes of Strategy Formulation*. Management Science, May.
- Mintzberg H. (1978): *Pattern in Strategy Formulation* Management Science, May.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. Sage Publications. Inc. Ismerteti: Jávör (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.
- Porter M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York. The Free Press.
- Prahalad C. K. – Hamel G. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business Press, Boston.
- Pugh – Heckson – Hinings – Turner (1969): *The Contest of Organization Structure Admin. Science Quarterly*, March.
- Pugh (1963): *A Conceptual Scheme for Organizational Analysis Admin. Science Quarterly*, dec.-11 Child J., 1973: *Predicting and Understanding Organization Structure Admin. Science Quarterly*, June.

Schmuck R. (2008): *Vállalati versenyképesség mérése*; MTA IX. Osztály; Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottság, NFGM, SZTE Gazdaságtudományi Kar, MTA Szegedi Területi Bizottság Gazdaságtudományi Szakbizottság: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák. A IX. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia. Szeged, október 30-31.

Seiffert, H. (1983): *Einführung in die Wissenschaftstheorie*. Bd. I Sprachanalyse, Deduktion, Induktion in Natur- und Sozialwissenschaften. 10. Aufl. München.

Sianesi, B.- Van Reenan, J. (2003): *The returns to education: Macroeconomics*. The Journal of Economic Surveys, 17 (2); 152-200

Szavcsenko, O. I. – Neszterenko, R. A. – Veresné Somosi M. (2010): *Formirovanie kreativnoj naučno-tehniczeszkoj szredü pri perehode k innovacionnoj ekonomike (opüt Ukrainü)*. 173-180. p. In: Goszudarsztvo i Rünok: mehanizmu i metodü regulirovanija v uszlovijah perehoda k innovacionnomu razvitiju. Szankt-Peterburg. 2010. Aszterion. 393 p. ISBN 978-5-94856-744-0. ISBN 978-5-94856-746-4

Szintay I. (2005): *Minőségmenedzsment I-III. kötet*. Bíbor Kiadó, Miskolc.

Tardos M. (1980): *Vállalati magatartás – Vállalati környezet*. KJK Budapest.

Torma J. – Balaton K. – Dobák M. Papp O. (1983): *Szervezetelemzés, szervezetfejlesztés*. BME Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest

Tóth-Bordásné Marosi Ildikó (2010): *Felsőoktatási tudásmenedzsment, külső és belső együttműködési sajátosságok*. PhD értekezés. SZIE, Győr 84. old.

Török Á. (1999): *A versenyképesség és a technológiamenedzsment*. Megjelent: Inzelt A. (szerk.): Bevezetés az innováció-menedzsmentbe. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Varsányi J.: *Vállalati menedzsment*. HEFOP-3.3.1-P-2004-09-0102/1.0 pályázat támogatásával.

Veresné Somosi M. (2010. c): *Self Evaluation Model of Organizational Behaviour*. „COMEC 2010. VI. Conferencia Científica 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. 1-9. p. [CD] ISBN 978-959-250-602-2

Veresné Somosi M. (2010. d): *Az értékalapú szervezetfejlesztés egy új megközelítése*. In: GVV Gazdálkodás Verseny Vezetés, [2. évf.] 2010. 1. sz. 13-21. p. ISSN 2061-3539

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

Veresné Somosi M. (2011.d): *Basic skill: The Development of Organizational and Individual Capability*. Proceedings of the 11th International Scientific Conference. Management Horizons in Changing Economic Environment. Visions and Challenges. Kaunas, Lithuania, 2011. szeptember 22-24. 541-549. p.

Vilmányi Márton (2004): *Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. A szociális identitás, az információ és a piac*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged,

Woodward J. (1965): *Industrial Organization*. Oxford University Press, London.

www.uti.bme.hu/data/segedanyag/123/tanulasaszervezetben_szv_130501.ppt

www.iqconsulting.hu