

# A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG ÉS AZ INNOVÁCIÓ SZERVEZETFEJLESZTÉSI ÖSSZEFÜGGÉSEI

## *ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT RELATIONS OF CORPORATE COMPETITIVENESS AND INNOVATION*

**MOHÁCSI MÁRTA** főiskolai adjunktus

Nyíregyházi Főiskola, Társadalom- és Kultúratudományi Intézet

### **ABSTRACT**

Today in the knowledge and learning-based economy the continuous development is essential. The business sphere reaches this goal through innovation, competitiveness and organizational learning. In my comprehensive essay I will present the characteristics of innovative and competitive companies. I will elaborate on the executives' implicit and explicit analysis on innovation, which contain the main features of companies with weak and good innovation results. Besides the definition of learning organization, the study presents the terms of "knowledge management" and "knowledge transfer". The publication also demonstrates the characteristics and attributes of the creative organization. I am analyzing the organizational development relations of corporate competitiveness and innovation with Quinn's organizational development model. The model's fourth element is the innovation oriented culture, which includes creativity, problem solving, competitive spirit and continuous training and learning. At the end of my essay I compare the organizational culture of the private and public sphere.

### **1. Innovatív és versenyképes vállalatok**

A versenyképesség és az innováció talán a két legfontosabb fogalompár egy vállalat érdekérvényesítésében. Pavitt szerint (1991) az innovatív cégek főbb jellemzői a következők: „alapvető fontosságú a felhalmozott kompetencia; a specializáció miatt bizonyos szervezeti mechanizmusokat kell beállítani az interdiszciplináris tevékenység összehangolására; a kompetenciák fejlesztése folyamatos tanulást igényel; a források elosztásának rendszere ne pusztán csak a hagyományos eredményekre koncentráljon, hanem vegye figyelembe a tevékenység végzése során tanult előnyöket, megszerzett tapasztalatokat is”. (Pavitt, 1991; John-Graeme 2010:151). „Egy adott vállalat innovációs tevékenységére több tényező van hatással (OECD – Eurostat, 2005): az intézményi és infrastrukturális környezet;

az innovációs politika (különböző támogatások, ösztönzők révén); az oktatás és az állami K+F; más vállalatok innovációs tevékenysége, valamint a mindezen tényezőkkel kölcsönhatásban álló kereslet.” (Polónyi, 2010:15).

Székely úgy gondolja, hogy a „versenyképességi tényezők egy része makrogazdasági, intézményi, illetőleg infrastrukturális hatásokon alapul, amelyek a vállalati szférára is jelentős hatással vannak. Az ország egészének versenyképessége azonban elsősorban vállalatainak eredményes működésétől függ”. (Székely, 2010:53). Lengyel szerint a gazdasági életben a vállalati hálózati típusok széles köre figyelhető meg. „A vállalkozások közötti együttműködési formákat többféleképpen tipizálhatjuk, egyrészt a kölcsönös bizalom és függés erőssége mentén, másrészt pedig a vállalati versenyképességre gyakorolt hatás alapján osztályozhatjuk: a vállalatok közötti szakmai szervezet, a vállalatok közötti innovációs szövetség, a tanuló együttműködések, közös marketinghálózat, az eladó-vevő hálózatok, a közös termelési hálózatok.” (Lengyel 2010:200-201). „A vállalatok versenyképessége relatív fogalom, ami nagyrészt a rivalizáló vállalatok közötti hatékonysági különbségekre vezethető vissza. A különbségek egy részéért műszaki-technológiai okok felelősek, de kiemelt szerepet játszanak a vállalkozások méretéből, tapasztalataiból, különleges képességekből adódó gazdasági hatások is. Ezen belül kiemelkedő fontosságú az emberi tényező, ami egyrészt az irányító szervező tevékenységgel, másrészt a munkaerő tudásával, szakértelmével, motiváltságával és elkötelezettségével függ össze”. (Székely, 2010:53).

Egy 2009-ben készült kutatás szerint (John Storey – Graeme Salaman) ahol vállalatvezetőket kérdeztek meg az innovációval kapcsolatban, a vezetők implicit és explicit elemeket említettek. A rejtett, közvetett (implicit) elemek közül a vezetők az innovációhoz való hozzáállást, az egyensúly és kétségek szerepének felismerését, az innováció megújítását, a vita és eszmecsere létét és a vállalatszervezet prioritásait említették. A vezetők kategorizálták a gyenge és a jó innovációjú vállalatokat (1. táblázat).

### 1. táblázat: A vezetők innovációval kapcsolatos implicit elméletei

**Table 1.: The executives' implicit theories on innovation**

a vezetők implicit innovációelméletének legfontosabb elemei	„gyenge” innovációjú vállalatok	„jó” innovációjú vállalatok
az innovációhoz való rejtett hozzáállás	veszélyes, potenciálisan helytelen, felelőtlen, gyerekes, konzervatív	pozitív, dicsérő, bátorító, radikális
konszenzusos/differenciált definíciók	differenciált	konszenzusos
az egyensúly a kétkezesség szerepének felismerése	meggyőződés, hogy valamelyik értékrendnek dominánsnak kell lennie	egyensúlykeresés, annak felismerésére, hogy bármelyik „megoldás” elbukik

az innováció megújítása	hagyományos nézet és megközelítés	nyílt, radikális megközelítés
vita és eszmecsere	nem támogatott, nem szükséges	támogatott, súlyponti elemnek tekintik
a vállalatszervezet vagy az innováció prioritása	szervezet, stabilitás	innováció, változás

*Forrás:* John Storey – Graeme Salaman (2010): Vezetői dilemmák. Akadémiai Kiadó, Budapest 159. old.

A világos, egyértelmű, közvetlen (explicit) innováció elmélet kialakítói szerint a vezetők innovációval kapcsolatos elméletének főbb elemei a következők: az innováció meghatározása, az innovációra helyezett érték, az innovációmenedzsment rendszere, a vezetés szerepe, a szervezeti kultúra és a hangsúly, amely a napi működésen van. „A gyenge innovátoroknál kiterjedt, nagyon szabályozott és strukturált innovációmenedzsment-rendszer figyelhető meg. Ennek célja az volt, hogy csökkentsek az innováció kockázatosságát; a jó innovátorok nagyobb hangsúlyt fektettek az innováció bátorítására, ehhez olyan szervezeti kultúrát alakítottak ki, ami támogatja a kísérletezést és az innovációt. A gyenge innovátorok vállalatainál az innovációt specialisták tevékenységének és feladatának tekintették, és gyakran úgy vélték, hogy szükségszerűen el kell választani a működési tevékenységtől”. (John-Greame, 2010:158-159). (2. táblázat).

## 2. táblázat: A vezetők innovációval kapcsolatos explicit elméletei

**Table 2.: The executives' explicit theories on innovation**

A vezetők innovációval kapcsolatos elméleteinek főbb elemei	„gyenge” innovációjú vállalatok	„magas” innovációjú vállalatok
az innováció meghatározása	konvencionális, korlátozott	radikális, mindenre kiterjedő
az innovációra helyezett érték	ellenőrzött, minősített, marginális, korlátozott, nem tartozik a stratégia központi elemei közé	nagyon fontos, stratégiaileg kritikus fontosságúnak tekintik
struktúrák	korlátozó, merev, régen fennálló erős részletek, központosított, hierarchikus, stabil	változtatható, lapos, rugalmas, decentralizált
a struktúrákhoz való hozzáállás	védekező, öngazoló	megkérdőjelező, kritikus, destruktív
innovációmenedzsment rendszer	kidolgozott, strukturálisan meghatározott, sokszínű, átfogó, óvatos, kockázatkezelő, ellenőrzésre helyezi a hangsúlyt	ha van akkor informális, bátorítja az innovációs kísérletet, a kultúra szintjén terjed

specialisták./generalisták	az innováció specialisták tevékenysége és feladata	az innováció mindenkivel szemben elvárás
a vezetés szerepe	védelmet biztosít az innováció kockázatai ellen	biztosítani, hogy az innováció átható és folyamatos legyen a vállalat minden szintjén
szervezeti kultúra	alkalmazkodás, megfelelés, fatalizmus, óvatosság	önállóság, vállalkozó szellem, rámenősség, pozitív attitűd
hangsúly a napi működésen versus innováción	napi működés	innováció

*Forrás:* Forrás: John Storey – Graeme Salaman (2010): Vezetői dilemmák. Akadémiai Kiadó, Budapest 158. old.

A vállalati innováció és versenyképesség összefüggéseinél nem elhanyagolható, a vállalat befektetési formái, az input tényezők, – értem ez alatt az erőforrásokat és az infrastruktúrát -, valamint a keresleti tényezők és a támogató, kapcsolódó iparágak.

## 2. Innovatív és versenyképes szervezetek

A tudásalapú és tanulásalapú gazdaságban azok a szervezetek lehetnek innovatívak és versenyképesek, amelyek új elemként tekintenek a tudásra és tanuló szervezetként, tanuló vállalatként viselkednek. Az alábbiakban a tanulószervezet két új megközelítésű definícióját ismertetem.

„A tanulószervezet egyrészt szemléletmód, filozófia, másrészt a filozófiához kapcsolódóan magában foglal olyan jellemzőket is, amelyek közvetlenül befolyásolják az adott szervezet sikerességét”(Bencsik-Bognár, 2003). Klein Sándor így ír a tanulószervezetről: „Ha egy szervezet fenn akar maradni ebben a gyorsan változó világban, akkor kreatívan kell alkalmazkodnia a körülményekhez, vagy képesnek kell lennie arra, hogy alkotó módon változtasson a körülményeken... Olyan szervezetre van szükség, amely jól érzi magát a modern élet bizonytalanságában, szembenéz az újabb és újabb problémákkal. A rutinműveleteket állandóan felülvizsgáló, az újtást intézményesítő tanulószervezetben a szerepek nem rögzítettek, a munka nem szigorúan meghatározott, a vezetést bárki vállalhatja, a munka jutalma a siker, a társak elismerése, az önbizalom növekedése... Az, amit a vezetési irodalom úgy hív, hogy tanulószervezet, üzleti műveltség, szellemi tőke, tudásmenedzsment, az információnak az eddigieknél szélesebb körben történő elosztásáról szól” (Klein, 2009).

A tudásmenedzselés mellett a tudástranszferről és a validációról vagyis a hozott tudás elismeréséről is szót kell ejteni. „A tudástranszferről az úgynevezett kodifikált (leírható, továbbítható) tudás mellett egyre fontosabb a „hallgatóságos tudás” (tacit knowledge), amely pontosan nem írható le, hanem csak gyakorlati tapasztalatokat szerezve, a készséget elsajátítva „face to face” helyi együttműködés során,

a kapcsolati tőkére támaszkodva sajátítható el. A tudásalapú gazdaság mozgatórugói a szükséges kutató-fejlesztő és felsőoktatási intézményekkel, nagyvállalati központokkal, színvonalas infrastruktúrával rendelkező, fejlett országokban lévő nagyvárosi térségek” (Lengyel, 2010:171). A validáció Derényi András és Tót Éva megfogalmazásában „olyan eljárásról van szó, amelyben a legkülönbözőbb tanulási környezetekben megszerzett ismereteket, készségeket, kompetenciákat (hét-köznapi kifejezéssel tudást) vetik össze előzetesen meghatározott referenciákkal (azaz egy adott képesítés vagy képzési program követelményeivel) és megfelelés esetén elismerik, vagyis lehetővé teszik az adott képesítés megszerzését, vagy pedig a korábban megszerzett (hozott) tudást egy képzési program követelményeinek teljesítésébe beszámítják” (Derényi-Tót, 2011:9).

Chikán Attila és Czákó Erzsébet a tudást erőforrásnak tekinti és elsődlegesnek a vállalatok versenyképességében. „A tudást tekintjük korunk legfontosabb erőforrásának, a legfontosabb folyamatnak pedig a tanulást. Az új tudás, új kompetenciák megszerzése ezért döntő fontosságú az egyének, vállalatok, régiók és országok versenyképességében. A gazdaság szereplőinek gyorsan el kell tudni sajátítani az újfajta tevékenységek végzését és az új helyzetek kezelését csakúgy, mint az új ismeretekhez és információkhoz való hozzáférés technikáit. A tanulás előtérbe kerülésében a globalizáció, az információs technológia és a korábban védett piacok deregulációjának együttes hatása áll, mely még intenzívebb versenyhez és még gyorsabb átalakuláshoz és változásokhoz vezet” (Chikán-Czákó, 2009:177). A változáshoz alkalmazkodni képes kreatív szervezet jellemzőit ismerteti az alábbi ábra. Woodman és munkatársai szerint „a szervezeti kreativitás új és egyben hasznos termék, szolgáltatás, eljárás vagy folyamat létrehozása egy komplex, társas rendszerben” (Woodman és mtsai, 1993; idézi Lauter-Polner-Orosz 2012:7). Polónyi szerint a kreativitás jellemzői: a fluencia, az eredetiség az információkezelés, a döntés, a stílus, a szabadság, a másság és az ellentétek egysége (3. táblázat).

### 3. táblázat: A kreatív szervezet jellemzői és tulajdonságai

**Table 3.: The characteristics and attributes of the creative organization**

A kreativitás jellemzői	A kreatív szervezet tulajdonságai
fluencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sok „ötlet embere” van</li> <li>• nyitottak a kommunikációs csatornák</li> <li>• különféle eszközökkel (javaslati rendszer, ötletroham) segítik az alkotó rögtönzést</li> </ul>
eredetiség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• különböző emberek felvételére törekszik</li> <li>• befogadja a rendkívüli embereket is</li> <li>• a problémák megoldásába nem csak a specialistákat vonja be</li> <li>• elfogadja a furcsa viselkedésformákat</li> </ul>

információkezelés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eljárásai objektívak, tényszerűek</li> <li>• az ötleteket érdemei szerint értékeli (nem aszerint, hogy kitől származnak)</li> <li>• a kiválasztást és előléptetést az érdemekre alapozza</li> </ul>
döntés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• befektet az alapkutatásba –flexibilis, hosszú távú tervezés</li> <li>• az új szokatlan ötleteknek is lehetőséget ad (kísérletezget, nem veti el a szokatlant azért, mert az első pillanatban ésszerűtlennek tűnik)</li> </ul>
stílus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• decentralizált, diverzifikált</li> <li>• a hibák kijavítására kellő időt, energiát fordít</li> <li>• vállalja a rizikót</li> </ul>
szabadság	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nem szigorú szabályok szerint működik</li> <li>• a dolgozók jól érzik magukat</li> <li>• lehetőséget nyújt a választásra, a problémák szokatlan megközelítésére</li> <li>• mindent meg lehet beszélni</li> </ul>
másság	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autonóm szervezet</li> <li>• eredeti, másoktól különálló célok</li> </ul>
ellentétek egysége	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a rutin rendszerek biztonsága lehetővé teszi az innovációt</li> <li>• a kreativitásra, az ötletek létrehozására külön egységek is vannak</li> </ul>

*Forrás:* Polónyi István (Szerk.): Az akadémiai szféra és az innováció. A hazai felsőoktatás és a gazdasági fejlődés. Új Mandátum Kiadó, Budapest, 2010. 119. old. Saját szerkesztés.

### 3. Szervezetfejlesztési összefüggések

A szervezeti kultúra kifejezést, már az 50-es évek elején használták. Morgan-Thomas Kuhn a „szervezeti jelenségvilág” megközelítésének nyolc paradigmáját ismertette: a szervezet, mint gép; a szervezet, mint élő organizmus; a szervezet, mint agy; a szervezet, mint kultúra; a szervezet, mint politikai rendszer; a szervezet, mint pszichikus börtön; a szervezet, mint folyamat és átalakulás; a szervezet, mint az uralom eszköze (Klein, 2005:479). Bakacsi szerint „a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot (Shein, 1985:9; Bakacsi 2004:223). Dobák és Antal (2013) az alábbiakban definiálta a szervezet fogalmát: „A szervezetek, olyan emberek és tárgyak alkotta rendszerek, amelyek tartós célt követnek, továbbá formális struktúrával és célszerű szabályokkal rendelkeznek. A modern szervezetek szociális, vallási szerepe már elenyésző, elsősorban valamilyen társadalmi igényt kielégítő termékeket állítanak elő, vagy szolgáltatásokat nyújtanak. További fontos jellemzője a szervezetnek, hogy tagjai önkéntesen csatlakoznak hozzá, onnan szabadon távozhatnak, valamint, hogy a szervezeti és egyéni célok eltérhetnek egymástól” (Dobák-Antal, 2013:116).

A szervezeti kultúra és az innováció összefüggésrendszerét Quinn szervezeti kultúra modellje ismerteti. A modell négynegyedes mátrixot mutat, amely a támo-

gató kultúra, a szabályorientált kultúra, a célorientált kultúra és az innovációorientált kultúra jellemzőit mutatja be (Bakacsi, 2004:238-239). Az innovációorientált kultúrát előrelátás, kreativitás, problémamegoldás, versenyszellem, állandó képzés és tanulás, rugalmasság, kifelé összpontosítás, jövőbe tekintés, team-ek, feladatcsoportok kialakítása, kísérletezés jellemzi. Az innovációorientált kultúrákban a vezetés mindig a lehetőségek folyamatos feltárására és megragadására koncentrál.

A magyar állami egyetemekre jellemző szervezeti kultúrát hasonlítja össze az üzleti szférával Polónyi István. Alapértéknek tekinti az azonosulást a szervezettel, a csoportorientációt a humánorientációt, a függőség és a kontroll szerepét, a kockázati orientációt, a teljesítményorientációt, a konfliktusorientációt, a folyamatorientációt, a célorientációt, a nyílt és zárt orientációt valamint az időtávorientációt (4. táblázat).

#### 4. táblázat: Az üzleti szféra és a közszféra szervezeti kultúrájának összehasonlítása

**Table 4.: The comparison of the organizational culture of the private and public sphere**

alapérték	üzleti szféra	közszféra
azonosulás a szervezettel	alapvető elvárás	főként a hivatással
csoportorientáció	rugalmas team-ek	gépezet-fogaskerék
humánorientáció	alapozás az emberi tényezőre	prioritás a feladat
függőség szerepe	laza, kölcsönös	merev, egyirányú
kontroll szerepe	nagy mozgástér	korlátozott mozgástér
kockázati orientáció	a szükséges mértékű	kerülendő
teljesítményorientáció	fontos a produktivitás	lényeg a munkakör ellátása
konfliktusorientáció	legyen konstruktív	minimális-destruktív
cél/folyamat orientáció	cél	folyamat
nyílt/zárt orientáció	nyílt, alkalmazkodás a környezethez	zárt, minden változó zavaró
időtávorientáció	stratégia	operatív

*Forrás:* Polónyi István (Szerk.): Az akadémiai szféra és az innováció. A hazai felsőoktatás és a gazdasági fejlődés. Új Mandátum Kiadó, Budapest, 2010. 115. old. Saját szerkesztés.

### Összefoglalás

Tanulmányomban a vállalati versenyképesség és innováció szervezettefejlesztési összefüggéseit mutattam be. A publikációból kiderül, hogy egy vállalat innovációs tevékenységére több tényező van hatással. Egy vállalatvezetőkkel készült kutatás során megmutattam, hogy mit gondolnak a vezetők az innováció elméletéről.

Hogyan látják implicit és explicit módon a gyenge és a magas innovációjú vállalatokat. Az írás kitér az innovatív és versenyképes szervezeteknél a tudástranszfer és a validáció kérdéskörére.

Egy hosszú távon versenyképes és innovatív vállalatnak kreatívnak kell lennie. Így a kreatív szervezet jellemzőit és tulajdonságait is ismertettem. A szervezetfejlesztési összefüggéseknél Quinn szervezeti kultúra modelljéből indultam ki, így az innovációorientált kultúra jellemzőit vettem alapul. A tanulmány záró gondolata az alábbi mondat lehet: „Az olyan vállalkozás, amelyben a hagyomány újítását nem váltja fel az újítás hagyománya, a jövőjével játszik” (Cavett Robert; idézi Klein, 2012:42).

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás. Aula Kiadó, Budapest 223. old.
- Bencsik Andrea – Bognár Krisztina (2003): Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton. IME. II. évfolyam, 5. szám, 2003. június.
- Chikán Attila – Czako Erzsébet (2009): Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest, 177. old.
- Derényi András – Tót Éva (2011): Validáció. A hozott tudás elismerése a felsőoktatásban. Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet. Budapest 9. old.
- John Storey –Graeme Sakaman (2010): Vezetői dilemmák. Akadémiai Kiadó, Budapest, 151., 158., 159. old.
- Klein Balázs – Klein Sándor (2012): A szervezet lelke. EDGE 2000 kiadó, Budapest 42. old.
- Klein Sándor (2009): A tanulószervezet a tanulótársadalomban. <http://www.ofi.hu/tudastar/tanuloszervezet-tanulo>.
- Klein Sándor (2005): Vezetés- és szervezetpszichológia. EDGE 2000 Kiadó, Budapest 479. old.
- Lauter Adrienn –Polner Bertalan – Orosz Gábor (2012): Szervezeti kreativitás a konstruktív és destruktív versengés tükrében. Alkalmazott pszichológia 2012/4., 5-30. 7. old.
- Pavitt, K.(1991): 'Key characteristics of the large innovating firm', British Journal of Management 2 (1): 41-50. old.
- Polónyi István (Szerk.) (2010): Az akadémiai szféra és az innováció. Új Mandátum Kiadó, Budapest, 115. old.
- Quinn, R. E. – Rohrbaugh, J.: A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 1983. Vol. 29. 363-377. o.; Quinn, R. E.: Beyond Rational Management. Jossey-Bass, San Francisco
- Schein, E.: 1985): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985. 9. old.
- Székely Csaba: A versenyképesség növelésének lehetőségei a magyarországi vállalkozásoknál. Közép-Európai Közlemények. III. évfolyam. 1. szám. 2010/1. No. 8. 53. old.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993): Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18, 2. 93-321. old.