

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Troznai István
Nappali
Gazdálkodási és
menedzsment
Vállalkozás
menedzsment

2020

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A belső innováció hatása a What An Idea rendszerén
keresztül

Belső konzulens: Prof. Dr. Heidrich Balázs

Külső konzulens: Mezei Péter

Troznai István

Nappali

Gazdálkodási és
menedzsment

Vállalkozás
menedzsment

2020

NYILATKOZAT


Alulírott Troznai István büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020 év 12 hónap 04 nap


hallgató aláírása

Tartalom

1. Szakdolgozati téma körül határolása és bevezetés:.....	6
1.1. Fő kutatási kérdés:	7
2. Elméleti háttér.....	7
2.1. Innováció:.....	7
2.2. Szervezeti kultúra	11
2.2.1. Szervezeti kultúra felépítése.....	12
2.2.2. Szervezeti kultúrát felépítő szintek.....	14
2.2.3. Szervezeti kultúra változás indíttatásai.....	16
2.2.4. A vállalati vezetők kulturális hatása	17
2.3. Szervezetfejlesztés	18
2.3.1. Szervezetfejlesztés általános megközelítése	18
2.3.2. Strukturális megközelítés	19
2.3.3. Kontingencia elméleti megközelítés	19
2.3.4. A szervezeti innováció további felépítési megközelítései:.....	24
2.3.5. Szervezeti innováció kapcsolatközpontú meghatározása.....	26
2.4. A szervezeti innováció további elméleti megközelítései.	29
2.5. Innováció megvalósítása a piaci szereplő aspektusából.....	32
3. A Deutsche Telekom IT Solutions és a What An Idea rendszere	35
3.1. Cég bemutatása.....	35
3.2. A DT-ITS Innovációs rendszere a What An Idea – WAI	36
3.2.1. Kialakulása:.....	36
3.2.2. What An Idea - WAI – bemutatása és működése.....	37
3.2.3. Innovációs adatok, projektek elemzése magyarországi vonulatban:	39
3.2.4. A beadott ötletek összegzése központi tartalmuk alapján:	40
3.2.5. What An Idea eredményei és fejlődése:.....	41
4. Primer kutatás a What An Idea rendszeréről	43
4.1. A kutatás alapját alapja	43
4.1.1. Interjúkérdések	44
4.2. What An Idea vállalaton belüli ismeretsége, megítélése.....	44
4.3. What An Idea által elért kulturális és munkavállalói eredmények	46
4.4. What An Idea rendszerben fellépő hátráltató tényezők	47
4.5. A What An Idea primer kutatása megállapításai, következtetései.....	49
4.6. Javaslat a felmerülő problémák kezelésére	50
5. Összegzés	53
6. Irodalomjegyzék	55
7. Webes Irodalomjegyzék	60
8. Ábrajegyzék.....	61

1. Szakdolgozati téma körül határolása és bevezetés:

A szakdolgozati kutatás Deutsche Telekom IT Solutions Innovációs rendszerét mutatja be és taglalja, hogy a vállalati innováció és szervezetfejlesztés terén az Innovációs rendszer mekkora eredményeket ér el, valamint milyen úton nyerte el a jelenlegi formáját. Milyen módon alakult ki a vállalati innováció, mint stratégiai pont és ezt milyen módon valósítja meg a vállalat az Innovációs rendszer nyújtotta lehetőségekkel.

Az elméleti kutatás mellett, mely taglalja a szervezetfejlesztés és innováció kialakulását a piaci szereplők életében, a vállalat életében működő innovációs platformot mutatom be a vállalat különböző munkavállalóinak szemszögéből. Természetesen az átláthatóság kedvéért bemutatom nagyságrendileg a vállalat struktúráját, szervezeti felépítését a vállalati innováció aspektusából.

A kutatás alapjait szekunder és primer kutatás határozza meg. Szekunder kutatás az innováció és szervezetfejlesztés megközelítése különböző szakirodalmak feldolgozásával, melyek által megszerezhető a szükséges tudásanyag, mely segítségével feltételezéseket, majd válaszokat szűrhetünk le. A primer kutatás alapjait interjúk adják, melyeket a vállalat különböző pozíciójában lévő munkatársak végeztem el. Az interjúk során a vállalat azon vezetőit, munkatársait kértem fel, akik minden napi munka körébe tartozik a vállalati innováció, illetve azokat a személyeket, akiknek egyáltalán nem a mindennapi munkakörétek eleme, de lehetősége van elérni az Innovációs rendszer felületét, mint felhasználó.

Könnyen áttekinthető képek szeretnék nyújtani mindarról, hogy a vállalat managementje miként határozza meg a vállalati innovációt, milyen lehetőségeket biztosít a belső innováció kibontakozására. Milyen hatást vált ki a szervezeten belül a munkavállalók körében, mekkora hatást gyakorol szervezeti piacon betöltött helyére. A kutatás folyamán magyar, illetve nemzetközi kutatási cikkeket vettem figyelembe, hogy széleskörű áttekintést nyerjek.

1.1. Fő kutatási kérdés:

Milyen eredményeket ér el a szervezeti kultúrában Magyarországon a Deutsche Telekom IT Solutions Innovációs rendszere, amely a munkavállalók innovatív ötleteinek ad teret?

2. Elméleti háttér

2.1. Innováció:

Az innováció, mint fogalom latin eredetű, „innovatus” szóból eredeztethető, mely további két tagra bonthatunk, „in” azaz valamivé és a „novus” azaz új szavakra. Az innováció, mint újítás az ember életének alapvető, meghatározó pontja, hisz mindig is törekedett a megújulásra, hatékonyságnak növekedésére, saját magának és képességének gyarapítására. Alapvetően a történelmüket meghatározó fogalommal ugyancsak az elmúlt néhány évtizedben kezdtek el foglalkozni társadalmunk és a gazdaságtudományok tudósai. Eleinte a kutatások leszűkültek a technológia, műszaki újítások, azok megközelítésére (LUNDVALL, B-A 1992; HAVAS, A. 1998; CORRADO ET AL. 2005). Ezt követően időszakban jelentek meg a gazdaságban megjelenő nem pusztán kézzel fogható, fizikai újításokat melyek nem egy mennyiségi, hanem minőségbéli mutatókkal jellemezhető (FAGERBERG, J. 2004, PEREZ, C. 2009). Megjelentek egyéb tudományos területeken kutatások, szakmai értekezések pl, szociológia, vezetés és regionális tudományok területén. Az új kutatások módszerek, nézőpontok mindazonáltal, hogy újabb és újabb területeknek adtak helyet az innováció fogalmi körében egyfajta bonyolult és összetett területet alkottak, melyek gyakorta az eltérő nézőpontjaikkal megnehezítik ennek a tudományágnak és eredményeinek értelmezését. (FAGERBERG, J. 2004).

A szakirodalomban nem találunk egyöntetűen elfogadott megfogalmazást, definíciót magára az innovációra. Viszont az esetek többségében különbséget tesznek az invenció és innováció fogalma közt. Az invenció az egy új produktum, termék vagy folyamat első előfordulását értjük, ezzel szemben az innováció ennek az új, eddig nem ismert ötletnek a gyakorlatban történő megvalósulását értjük. Az érezhető különbség nem elhanyagolható, hiszen teljesen más cselekedetek, logikai lépések húzódnak a folyamatok mögött.

Megjelent ezzel egy időben a kérdés, hogy mi számít valóban újnak, mi számít invenciónak vagy innovációnak. A téma bonyolultságát jól tükrözi, hogy erre sem lehet teljeskörben elfogadott megegyezésre jutni. A kutatók, szakemberek különböző véleményen vannak. Vitatott egy ötlet vagy megvalósítás újnak számítana, ha nem független más megvalósításoktól, mindössze csak újra gondolták, esetleg egy újabb kontextusba helyezték egy meglévő megoldást (POSNER, M. V. 1961; LUNDVALL, B-A (ED.) 1992).

Megjelent egy újabb probléma, amit szintúgy vitatnak a szakemberek, hogy az adott innováció milyen folyamat mentén jött létre. Elismert gondolatmenetként olvashatunk arról, *„komoly hiba úgy kezelni az innovációt, mintha az egy jól meghatározott, homogén jelenség volna, amely egy pontosan azonosítható pillanatban jelenik meg a gazdaságban. A valóságban a legfontosabb innovációk számos változáson mennek keresztül teljes életciklusuk során – olyan változásokon, amelyek gyakran gazdasági jelentőségüket is megváltoztatják. Az egy-egy invenció bevezetését követően rajta végrehajtott változtatások gyakran nagyobb gazdasági jelentőséggel bírnak, mint az eredeti invenció maga.”* (KLINE – ROSENBERG 1986:283, idézi: FAGERBERG 2004:5, idézi CSIZMADIA P. 2015, 13p).

Szegmentálták tárgyi alapon az innovációt, ezáltal újabb komponensekre tettek szert, melyeket vizsgálni tudtak. Schumpeter öt különböző részre bontotta a fogalmat.

- Új termékek, jóságok, folyamatok.
- Új eljárások termelés és annak kereskedelme tekintetében.
- A piac addig nem ismert részeinek feltárása.
- Újforrások felkutatása.
- Új organizáció felépítése (SCHUMPETER, J. A. 1934).

Azok a személyek, kutatók (elsősorban a közgazdaságtanban tevékenykedők) - akik annak idején ezekkel a kérdésekkel foglalkoztak – a termékeket és a folyamatokat érintő újításokkal kapcsolatban fogalmazták meg feltevéseiket. Függetlenül attól, hogy figyelmen kívül hagyták akkoriban a technikai újításokkal kapcsolatos és esszenciális újításokat egyfajta összetettebb szemlélet alakult ki és fókuszba került az innováció árnyaltabb kutatása.

Közvetetten ez is közreműködött az OECD Oslo Kézikönyvben megfogalmazott négy innovációs típusnak:

- Termékinnováció
- Folyamatinnováció
- Marketinginnováció
- Szervezeti innováció.

Termékinnovációnak nevezi azt, amikor egy termék vagy szolgáltatás jellegében, típusában vagy folyamataiban fejlesztést hajtottak végre. Folyamatinnováció, ha egy adott vagy egy teljesen új termék, előállításában vagy egy szolgáltatás a fogyasztókhoz való eljuttatásban hajtanak végre újításokat, ide sorolhatók az újítás közben felhasznált materiális és immateriális javak. Marketinginnováció, ha újra gondolt vagy addig nem használt módszereket vezetnek be, ide sorolják egy adott termék szolgáltatás design-beli újítását, sales módszerek és ahhoz tartozó csatornák megváltozását. Szervezeti innovációról akkor beszél, ha új módszereket vezetnek be, mellyel eredményeket érnek el üzletszerű tevékenységei megvalósításában, saját szervezetén belüli a munkafolyamataiban vagy a kapcsolataiban a piac többi szereplőjével (OECD 2005:47-52).

Az OECD által elválasztott típusokat megfigyelve jól elkülöníthetők két csoportra az innováció részeként definiált pontok, ez a két csoport a műszaki és nem műszaki innovációk. A termék és a folyamatokhoz kapcsolódó újítások a műszaki innováció alá tartoznak, ezzel szemben a marketing újítások és szervezeti változtatások a nem műszaki innováció csoportjába tartoznak. Ezekkel a meghatározásokkal, egyidőben elkezdett megfogalmazódni egy másik gondolatmenet. Eddig a szervezeti innovációt vélték válaszreakciónak egy új technika megoltást követően, pedig ez ebben a formában valótlan állítás, hisz számos esetben a szervezeti innováció nélkül nem jöhetett volna létre az adott technológiai innováció. A szervezeti innovációkat, ha elhatároljuk a technológiai innovációktól elismerhetjük, hogy önállóan is képesek pozitív eredmények elérni pl; minőség és teljesítmény béli mutatókon belül, azáltal, hogy a munkavállalók morálját, a kapcsolatát javítják vagy csak az információáramlásban segítenek (LAM, A. 2004).

Érdeemes a figyelmünkbe venni azt is, hogy mekkora intenzitással valósul meg az innováció, milyen mélyrehatóan nyúlnak bele az eredeti koncepcióba és ezáltal osztályozni.

Olvashatunk olyan elméleti meghatározásokat, melyek radikális és inkrementális, azaz módosítást végrehajtó innovációkat különböztet meg. Az első meghatározásba tartoznak azok a termékek, újítások, melyek addig a pillanatig nem léteztek és a második meghatározásba esik, amikor egy már addig is létező megvalósítást fejlesztenek akár alkalomszerűen, akár folyamatosan (SCHUMPETER, J. A. 1934). Ezek a meghatározások viszont a későbbiekben is gyakran egymással összefüggésben vannak jelen, egy radikális újítás esetében egy termék, termékcsoport megszüntetése is előfordulhat, miután az új termék folyamatos fejlesztéseken megy át, hogy a piacba minél hatékonyabban adaptálódni tudjon. Ehhez természetesen szüksége van a piaci szereplők folytonos visszajelzéseire, melyekre a vállalat fel tud dolgozni és reagálni tud annak érdekében, hogy a fogyasztók minél jobban előnyben részesítsék az adott terméket. A folyamatos fejlesztések az esetek többségében addig a pontig tart, amíg el nem érik az érettségi életszakaszt (PEREZ, C. 2009). Nagyjátalánosságban egyre elfogadottabbá válik az elképzelés miszerint a radikális innováció, mely indikálja a piacon a nagy beruházásokat, ezáltal a gazdaságot élénkíti, sok esetben az inkrementális innovációtól függ, hisz azáltal válik széleskörűen értékesíthetővé, népszerűvé a piaci szegmensekben (DOSI, G. 1988, PEREZ, C. 2009).

Összetettebben az innovációs definíciókat Henderson és Clark szerzőpáros vetette papírra, hogy milyen mértékben érinti az alapvető koncepciót és annak elemeit.

	Alapkonceptió	
Az alapkonceptió és a komponensek közötti viszony	<i>Változatlan</i>	<i>Változó</i>
<i>Változatlan</i>	Inkrementális innováció	Moduláris innováció
<i>Változó</i>	Architektúrális innováció	Radikális innováció

1. táblázat: az alapkonceptió és a komponensek közötti viszony

Forrás: HENDERSON, R. M. – CLARK, K. B. 1990: 12)

Radikális innovációnak nevezi, ha mind az alapkonceptió, mind az azokhoz tartozó elemek is megváltoznak, inkrementálisnak pedig azt esetett határozza meg, ha a két tényező nem módosul jelentősen.

Architektúrális innovációnak tekinthető, mikor a tényezők kapcsolatai, ezzel szemben moduláris, ha az alapkoncepció változik, viszont bizonyos elemek összekapcsolódásai változatlanul maradnak (HENDERSON, R. M. – CLARK, K. B. 1990).

2.2. Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra mind a vállalat, mind az munkavállaló számára fontos tényező, vállalat szempontból tudatoson vagy intuitív módon felépített értékrenden alapuló kultúráját mind a két fél számára egyöntetűen érdemes ismerni. A szervezet szempontjából az üzletszerű céljainak elérése érdekében a munkafolyamatait támogató szervezeti kultúrát egy ponton túl érdemes tervezetten felépíteni. A munkavállalónak pedig a saját személyiségük, nézeteik szempontjából érdemes olyan munkahelyet választani, melyet nem csak elfogadni tudnak, hanem alapvetően szeretni, ezáltal a kultúra támogatja őket a munkahelyükön való kiteljesedésben.

A vállalati kultúra is azon definíció tárházába tartozik, melyet a mai napig nem tudtak teljeskörűen meghatározni, mindazonáltal a menedzsment tagok közül 78%-ban a top három felsorolásba helyezte a vállalat értékének befolyásoló tényezői közt.

„The way we do things around here” (PETERS, T.-WATERMAN, R. 1982) azaz „ahogy mi itt a dolgokat csináljuk” mondás mely sokak számára ismert Peters és Waterman munkássága kapcsán vált híressé. Viszont a szakirodalom szerint ez a hangzatos kijelentés Marvin Bower szájából hallották először, az akkori McKinsey&Co. vezetőjétől. A kor haladtával megjelentek rugalmasabb gondolatok ez a kimondottan fontos viszont annál nehezebben megfogható gondolatok körül. Széles körben elfogadottá vált Schein dinamikus elképzelése, mely azt foglalja magában, hogy ez egy általánosan elfogadott állandóan megújuló és fejlődő moralitás. Ami csak bizonyos idő után jelenik meg a szervezeten belül, az együtt megélt életszakaszok, döntések és változások következtébe. Ezek nem dutatosan épültek fel az meghatározások útján, hanem a közösen megélt pillanatok alakítják és ez egyfajta belső intuícióból, nem tudatosan fakad. A szakember elgondolása alapján a szervezeti kultúra a megélt behatások alapján mintájára alakul, melyek külső, belső problémák, vízváltó pontok után megfelelőnek, a közösség által elfogadottnak tartanak. Ezek a döntések és általuk született eredményekben bíznak, hogy a későbbiekben mintaszerűen alkalmazható a hasonló szituációk esetében is (SCHEIN, E.H. 1992).

2.2.1. Szervezeti kultúra felépítése

Amennyiben felépítését szeretnénk górcső alá vetni először távolabbról érdemes megtekinteni. Egyetlen vállalat sem mozdítható ki könnyűszerrel abból a társadalmi és gazdasági környezetből, amelyből a megszokott, mindennapi működését végzi. Ezt nem vehetjük el a befolyásoló elemek közül, javarészt a gazdaságban betöltött szerepe határozza meg a sikerességét vezető útját. Viszont egy piaci monopol, netán oligopol helyzettel rendelkező szervezetben merőben más kultúrát vélhetünk felfedezni, mint egy éles piaci versenyben tevékenykedő vállalatnál. Egy erőteljesen előírásokkal rendelkező társadalom és az általa nyújtott kulturális elvárásokkal egyetemben működő vállalat és egy a piaci szereplők által kikényszerített versengő vállalat ebben a szempontba is eltérnek egymástól. Természetesen a működésüket, hatékonyságukat befolyásolná - vélhetően negatív irányba-, ha egymástól átvennék adott esetben a túlzott rugalmasságot vagy a bürokratikus szemléletet.

A kultúrát körbe ölelő hálózat leggyakoribb megjelenési formája informális, mely lehetőséget teremt arra, hogy a vezetés, ezt a kultúrát kommunikálni is tudja a munkavállaló közeg felé, ezzel is erősítve a szervezet öntudatát. Ez a rendszer támogatja azokat a munkavállalókat is, akik újonnan érkezőként próbálnak beilleszkedni a mindennapi munkakörnyezetükbe. Lehetőséget teremt a vállalat által elismert „hősök” és történeteik, ceremóniáik, már hagyománnyal rendelkező eseményeik és korábbi bukásaik ismertetését. Ezek a kommutációs csatornák akár határokat átívelve tudják megtestesíteni a belső kultúrát és felerősítik a vállalat vezetőinek mondanivalóját.

Szervezeti kultúra felépítésének több megközelítése van viszont leginkább a McKinsey 7S szerkezeti modellt alkalmazzák. A modell két főcsoportra bontható a kemény és lágy tényezős csoportokra. A kemény tényezők a stratégia, a struktúra, a vállalati rendszerek, a lágy tényezők a stílus, a személyi állomány, a képességek, és az értékrend tartozik.

A kemény tényezők kialakításában számításokon alapuló módszerekkel dolgoznak, melyek segítségével megalapozhatják versenyképességük és a piaci sikerük egy bizonyos részét.

- A stratégia az a meghatározott irányvonal melyek mentén el akarja érni a vállalat a kitűzött céljait, szorosan összefügg a vállalati kultúrával. Amennyiben a kultúrához nem illeszkedő stratégiai célokat tűznek ki szinte bizonyos, hogy nem fogják elérni a meghatározásokat. Amennyiben nem illeszkedik egymáshoz a két stratégia elemként megjelenhet a kultúra megváltoztatása.
- Struktúra esetében is szoros összefüggéseket találunk és egymásról sokat elárulnak. Szabályokon és hierarchikus elemeken alapuló vállalatnál elképzelhetetlen egy agilis, és nyílt gondolkodású innovációs közeg, mely teret biztosít a „thinking outside the box” mentalitásnak. Ezzel szemben egy nyitott gondolkodású vállalatnak nehézséget jelentene egy szigorú szabályozottság, bürokratikus működést igénylő iparágba belépni.
- Vállalati rendszerek esetében is szoros kapcsolatról beszélhetünk. Ide tartoznak a mindennapi, üzletszerű tevékenységet támogató folyamatok, melyek illeszkednek a vállalati kultúrához pl; kommunikációs, pénzügyi és egyéb rendszerek (PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. 1982).

A lágy tényezők a vállalati kultúra tekintetében kulcsfontosságúak szerepet játszanak, hisz ez határozza meg azokat a különbségeket a vállalatok közt, erről ismerik fel a piac munkavállalói és ez által is versenyelőnyöket érhet el. Nehezen megközelíthető a lágytényezők vázának, mozgatórugójának meghatározása. Ebből is látszik, hogy egy adott cég nem tudja csak úgy egyik percről a másikra implementálni egy másik vállalat ezen elemeit és előnyeit.

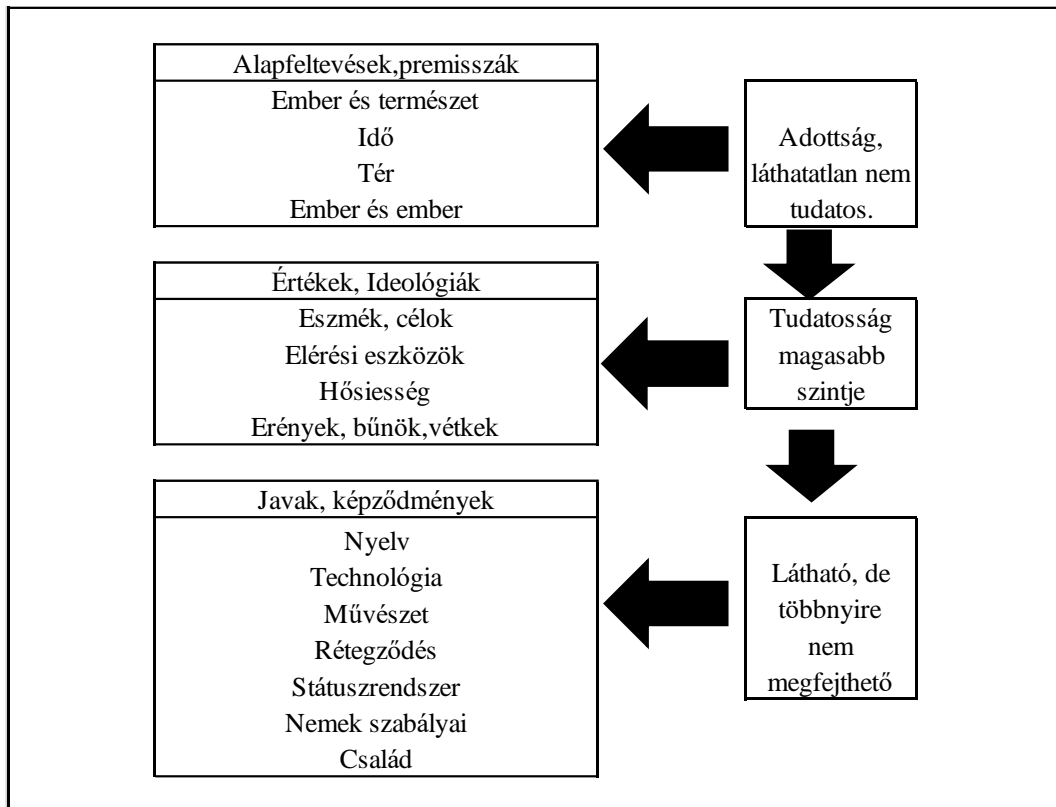
- Szakmai ismeretek nem a munkavállalók egyéni szaktudását jelenti, hanem az egésznek a vezetésnek és a munkavállalóknak az együttes képességét. Ezt nem egyik pillanatról a másikra, hanem hosszú évek alatt tudják csak felépíteni, mely és ezt teszi igazán értékessé.
- A személyi állomány fogalmában találjuk a személyek tudását és mibenlétét. A problémás helyzetek megmutatják szaktudásuk mellett az elkötelezettséget is a vállalat iránt. Amennyiben egy munkatárs kiváló szaktekintéllyel bír, viszont a vállalat és munkája iránti nincs motivációja, nem lesz képes teljesíteni sem a belsőleg, sem az külsőleg támasztott elvárásokkal szemben.

- Stílus tekintetében a felső vezetők vezetési stílusát kell érteni, mely kihatja teljes vállalatra és a munkavállalók moralitására. A felső vezetés viselkedése, kommunikációja által keltett hatások az alatta lévő szinteken jól érzékelhetően megjelennek. Megfigyelhető az egymásközi kommunikációban, a döntések meghozatalának módjában a legfelső vezetőnek a személyes stílusa.
- Értékrend áll szinte mindennek a mindennek a közepén, mint a 7S modell közepén is és ezáltal kapcsolatban van minden elemével. Rövid és hosszútávú döntésektől a mindennapi mozzanatok a vállalat életében egységesen érezhető annak belső értékrendje.

2.2.2. Szervezeti kultúrát felépítő szintek

Jó szemléltető példa a kultúra felépítésére a jéghegy, mely szimbolizálja a szemmel nem látható, de meghatározó elemeket. 90-es évek első éveiben Daft vetette papírra ezt az elképzelést, ami azt mondja ki hogy a vállalat kultúráját feloszthatjuk 90%-ra 10%-ra. A külső szemlélők, újonnan belépett munkatársak látják ezt a töredék részt, mely a többi 90%-on alapszik. Mindemellett ennek a meghatározó résznek az elemei a vállalat termékeiben, szolgáltatásaiban, PR kapcsolataiban és cselekedetiben is megnyilvánulnak (DAFT, R.L 1992).

Az általános kulturális felépítéshez nagyban hozzá tett Schein munkássága azzal, hogy kialakította hármas felosztását. A külső szemlélő nézőpontjából közelítette meg azzal a kérdéssel, hogy mennyire láthatók a szintek ebből az aspektusból.



1. ábra: Szervezeti kultúrát felépítő szintek

Forrás: SCHEIN, E.H. (1992): Organizational Culture and Leadership

- Javak, és képződmények szintje, amit a kívülálló személy lekevesebb erőfeszítéssel és hamar megért. Ide tartozik minden, amit egy gyors betekintéssel magáénak tudhat, mint információ pl; irodatermek és azok elhelyezkedése, munkavállalói morál, viselkedés, kommunikáció szokások, termékek, szolgáltatások egyéb formalitások. Ez az a szint melyet a lehető legkönnyebb megfigyelni, viszont nem lehet megérteni, következtetéseket levonni.
- Értékek és ideológiák a megelőző szinthez kapcsolódik, de ez egyénnel fókuszban. Az adott személyek családi, társadalmi ideológia megközelítésben már sokkal nehezebb analizálhatók. Ezen a szinten belül találkozunk a normákkal, melyek a csoportok korábbi munkatársaihoz, majdani vezetőihez köthetők. Adott személyek módszereit, melyek beváltak későbbiekben normaként alkalmazzák, ez csak akkor okoz nehézséget, mikor ezek a régi normák megütköznek a jelenleg elvárt hatékonysággal.
- Az alapfeltevések és premisszák szintjén található a legősztönösebb elemek a vállalattal kapcsolatban. Ide tartozik a nemzeti és társadalmi háttér és azok tudatosan nem nehezen érezhető hatásai.

- Olyan elemi dolgok, melyek megkérdőjelezésével elégedetlenséget, indulatokat váltunk ki. Ebből kifolyólag ezt a szintet a legnehezebb megérteni és a tulajdonságain, irányain változtatni.

2.2.3. Szervezeti kultúra változás indíttatásai

A kulturális változásokat indikáló tényezőket Sathe az alábbiakban határozta meg, mint arra alkalmas szituáció és követelmény (SATHE, V. 1985).

- Teljesítőképeség vagy alapvető morális problémák
- A vállalat alapvető célkitűzéseinek megváltozása
- A tevékenységhez kapcsolódó technológia fejlődés
- A vállalat piaci környezetének átrendeződése
- A vállalat társadalmi környezetének átrendeződése
- A piaci verseny megszűnése vagy élessé válása
- Vállalati erőforrások növekedése, szerkezeti változások
- Vállalat méreteinek növekedése
- Családi vállalkozás szervezeti fejlődése
- Nemzetközi piacra lépés

A vezetői hozzáállás kétségtelenül nem elhanyagolható a szervezeti kultúra változásában és annak működésében, de nem csak ezen múlik, mivel nem egyedülálló szereplői szervezet életének. Az alkalmazottak ugyancsak hasonulnak a vállalat alapvető kultúrájához, mely sok esetben nem is tudatosul bennük, így a változásokra ők minden esetben reagálnak, ezért megfontoltan kell a vezetőségnek a kulturális változásokat kezelni, lényeges, hogy a munkavállalók megértsék és elfogadják a változások szükségességét. Különösen figyelemre méltó az a helyzet, mikor a vállalat vezetősége belső, intuitív módon szeretné elérni a változásokat. Előfordul, olyan eset mikor a vállalat adott keretein belül nem tud változtatni alapvető kultúráján és ezt a vállalat vezetése felismeri, ezért külön szubkultúrát hoz létre az adott célok megvalósítása érdekében.

A szervezetben élő kultúrának a megváltoztatása előtt szükséges szemügyre venni az alábbi tényezőket.

- A vállalat teljesítőképessége
- A meglévő kultúra és a vállalat munkafeladatainak összeegyeztethetősége
- A szervezeti kultúra és a vállalat által meghatározott stratégia párhuzama
- A management sajátosságai

Sathe szerint amennyiben egynél több tényező igényli a változtatás, akkor a vállalat vezetősége meggyőződéssel kezdheti el a kulturális változások megvalósítását. Amennyiben a változások intuitívak, azaz belső indíttatás vezéreltek, mindenképpen figyelembe kell venni két tényezőt, az időt és a felmerülő költségeket. Már a változások, változtatások megtervezése során figyelmet kell szentelni, hogy megfelelően határozzák meg az várható költségeket és a változásokra szánt költségeket. Ezek meghatározása kimondottan nehéz, mivel a változások alatt akár személyek cseréje, újra koordinálása és rejtett költségekkel járhat. A másik kimondottan fontos tényező az idő, mert ezek a folyamatok nem egy szemvillantás alatt mennek végre, valamint már az előkészítési folyamatok is nagyon lassan mennek végbe, így a vezetőségnek kimondottan türelmesnek kell lennie. Felmutathatók olyan radikális változtatások, melyeket rövid időn belül hajtottak végre sikerrel, de ezeknek a száma nagyon csekély, az esetek többségében elhanyagolható.

2.2.4. A vállalati vezetők kulturális hatása

A vállalati vezetőknek a kultúrában betöltött szerepe, hatása kapcsán számos tanulmány született, melyek közül Schein munkásságát ismerik el a legjobban. A vállalatban élő kultúra és a vezetés közti összefüggését azzal a példával írta le, hogy a manager a szervezet kultúrájában él, míg a vezető csak irányítja a kultúra alakulását (SCHEIN, E.H. 1985).

Megjelent egy kettős megközelítés melyet Trice és Beyer szerzőpáros vetett papírra és mutatta be a management által használt eszközöket, cselekvési formákat, hogy melyek tekinthető instrumentálisnak vagy kulturális befolyásoló tényezőnek. Mind Schein, mind Trice és Beyer kutatása alapján levonható az a következtetés miszerint meghatározó a vállalat vezetősége a kultúra alakulásában. Már az alapítók által meghozott döntések, módszertanok, a valamint a munkaállói sikertörténetek is olyan befolyásoló tényezők, melyek hosszútávon befolyásolják a kultúra alakulását.

Ezek a minták sok esetben úgy befolyásolják a munkavállalókat, hogy nem is tudatosul bennük és teljes mértékben racionális elveknek tekintik. Felismerték, hogy a kultúra hatása nem szűkíthető le a munkavállalók bizonyos rétegére, mert a szervezetben élő kultúra vagy épp a kultúrában végbemenő változások kivetik magukból a vezetőket is, ha nem tudnak azonosulni a változásokkal (TRICE, H.M.-BEYER, J.M.1991).

2.3. Szervezetfejlesztés

2.3.1. Szervezetfejlesztés általános megközelítése

A szervezetfejlesztés, szervezeti innováció folyamatosan nagyobb hangsúlyt kapott, mára már elismert része az innovációnak és ahhoz kapcsolódó gazdasági kérdésekkel is foglalkozna. Viszont ezzel a területtel foglalkozó kutatók, szakemberek közt is sokszor előfordul a téves megítélés, az egyet nem értés. Alapjaiban véve ennek a problémának gyökere a bonyolultságában rejlik, hiszem a korábban bemutatott kutatások, szakirodalmak jól demonstrálják a téma összetettségét és sokszor eltérő dolgot neveznek szervezeti innovációnak.

Kettős megközelítés alakult ki a szakirodalmakban, egyik szerint a szervezeti innovációt a technikai innovációk által keltett változásokként kezelik. Magyarán ezek reakciók, melyek a piaci szereplők közt, vagy a szervezeten belüli változásokra reagálnak. A másik megközelítés sejthetően ennek az ellenkező esete, ha nem a technológiai innovációkat összegző alcsoport. A két szegmens összefügg és nem elkülöníthető, hiszen vannak olyan technológia fejlesztések, melyek szükségszerűen megkövetelik a szervezeti innovációkat, ezzel szemben pedig láthatunk olyan technológia újításokat, melyek nem eredményeznek semmilyen szervezeti változást. Ezt az összefüggést természetesen meg is fordíthatjuk, mert nem minden szervezeti innováció eredményez technológia újításokat.

Széleskörben elfogadott megközelítésként megjelent egy hármas felosztás, mely Alice Lam nevéhez eredeztethetünk.

- Strukturális
- Kognitív
- Dinamikai

Az első pont a szervezet felépítésében és az innováció képességeik közt keres kapcsolódási pontokat. A második pont a szellemi képességekre, a vállalat innovációs tudás anyagára és gyarapítására összpontosít, mely segítségével a reakcióképessége javul és megfelelő minőségű döntéseket, megoldásokat tudnak kivitelezni egy esetleges probléma felmerülésekor. A harmadik pont a külső belső változásokhoz való alkalmazkodás hosszútávú dinamikáját figyeli az új organizációk létrejöttét követően (LAM, A. 2004).

2.3.2. Strukturális megközelítés

A szervezeti innováció strukturális megközelítése már a kutatások korai szakaszában jelen volt a figyelem középpontjában. 1960 években már nyilvánvaló volt, hogy a termelési vállalatok széttagolt hierarchikus rendszere, mely különböző vezetőknek a közvetlen kontrolálása alá volt besorolva nem képes rugalmasan kezelni a piaci változásokat, a külső irányból érkező igényeket, ezáltal nem voltak képesek innovatívan gondolkodni (SCHENSTOCK, G. 2004b). Az ekkortájt megfogalmazódott kontingencia elmélete világított rá, hogy az eddigi egyöntetűen elfogadott és alkalmazott felépítési és irányítási rendszerek nem minden aspektusban működnek megfelelően. A következő években a szakemberek ezt a területet kutatva széttagoltság fontosságára hívták fel a figyelmet. Nem volt kezelhető szerintük a szervezeti felépítés fogalma és alkalmazási módja mindent cégre egységes sémaként alkalmazható módokon. Minden termelő szervezetnek -az eddigiek alapján ekkor még csak a technológia aspektusban gondolkodtak így ezek alapját állították fel elméleteiket - vannak egyedi tényezői, környezeti elemei, melyek hatással vannak a felépítési és irányítási módjaira. Ilyen meghatározó pontok volt az adott előállítási technológia sajátosságai, melyekkel megkülönböztethető a többitől, a felhasznált technológia alapvető változatai, a vállalat körül ölelő jogi, társadalmi, természetes környezete (BLAU, P.M. 1970; WOODWARD, J. 1965; BURNS, T. – STALKER, G.M. 1961).

2.3.3. Kontingencia elméleti megközelítés

A kontingencia elméletek és hozzájuk tartozó kutatások a központi kérdése, hogy milyen kapcsolat áll fent a munkálati fázisokhoz tartozó tennivalók jellege, az adott technológia környezetével, valamint az fennálló vállalat produktivitása közt.

Burns és Stalker kettős szemlélete a „mechanisztikus” vagy „organikus” besorolása, mellyel az organizációk fajtáit igyekeznek kategorizálni. Ezek segítségével pedig rávilágítani arra, hogy egy vállalat életében mekkora befolyással bír az architektúrára, üzemelésre és az innovációs képességekre a környezet összetettsége és a piacról érkező igények sokasága. Mechanisztikusnak azok a vállalatok számítanak, amelyek bürokratikus felépítéssel bírnak, alapvető hierarchiában felépített kapcsolatok szerint dolgoznak, ahol a szegmensekre bontott munkafolyamatok találhatóak, a kommunikációs csatorna egy meghatározott útvonalon működik. Az organikus ennek az ellentétje, ahol az alapvető fókusz a munkavállalók leadott teljesítményén nyugszik, több csatornán kommunikálnak, a szervezeten belüli és a tudásanyag az egyenletesen eloszlik a kialakított kapcsolatrendszeren. Kutatási eredményeik alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalatok kettős megközelítése helytálló, viszont a szervezettek körülvevő környezetbe illeszkednie kell, hogy hatékonyan működhessen. Egy lassú változásokon alapuló gazdasági környezetbe beleilleszkedik a mechanisztikus vállalati rendszer, viszont egy hektikusan változó piacon az organikus felépítés állja meg a helyét. A későbbiekben ezeket az elméleteket tovább fejlesztve megfogalmazták azt az elképzelést miszerint a két csoport, a „mechanisztikus” és „organikus” jellemzők egy adott vállalatban belül egy időben megjelennek (LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. 1967).

Ezt a gondolamenet tovább fűzve és részletesebben kidolgozva Mintzberg megfogalmazta az öt részegységre tagolt elméletét. A felosztás alapját a szervezetek innovációs képességei adták, majd ezek alapján kategóriákat hozott létre.

- „simple structure” – egyszerű felépítés
- „machine bureaucracy” – mechanikus felépítésű rendszer
- „professional bureaucracy” – szakmai felépítésű rendszer
- „divizionalized form” – széttagoltfelépítés
- „adhocracy” – adchok, dinamikus felépítés

„Simple structure” a kis létszámú munkavállalókból felépülő szervezet, mely esetében a vezetői hatalom egy kézben központosul. A méretéből adódó egyszerű döntési struktúra biztosítja a gyors reakcióképességet, mellyel alkalmazkodni tud a környezeti változásokra. A gyors reakcióképesség abból ered, hogy a döntések javarészt egy személytől függenek, melyek lehetőséget teremtenek a gyors és innovatív reakcióknak. A felépítés hátránya is ebből a tényezőből ered, mert minden döntés egy személy kvalitásától, tudásától függenek.

„Machine bureaucracy” esetében a vállalat folyamatainak rendszerszerű felépítése sztenderdekre és speciális igényekre épít, a vezetés és a döntési folyamatok szigorúan centralizáltak. A munkafolyamatok többsége tematikus sémák segítségével kerülnek végrehajtásra, mely a munkavállalók tapasztalatai és tudásán alapul, jellemzően tömegtermelési, feldolgozó folyamatok. Alapvetően stabil, lassan változó környezet mellett magas hatékonysággal működik, viszont nem képes megfelelően kezelni a hirtelen változásokat.

„Professional bureaucracy” esetében a szervezet vezetése nem központosított, hanem az egyéneken alapszik, akik kiemelkedő szaktudással bírnak vezetik a különálló szegmenseket a vállalaton belül. Nagy mértékben az egyéni értékek alapján épülnek fel a specializációk és ez támasztja alá a szakmai tekintélyen alapuló hatalmi rendszert. A kiemelkedő szaktudású vezetéssel rendelkező szegmensek önállóan nagy innováció képességekkel bírnak, ezáltal a vállalatnak egészben is kimagaslók az innovációs képességei. Viszont a szerteágazó hatalmi rend nehézségeket is teremt, mely a részlegek közötti kommunikációban és együttműködésben jelenik meg.

„Divizionized form” esetében szintén fennáll az autonóm egységekből felépülő struktúra, viszont nagy különbség az előzőhöz képest, hogy központosított adminisztratív rendszeren keresztül folyamatos kapcsolatban vannak ezáltal biztosított a szükséges információ áramlás. Ezáltal megteremt egy csatornát melyen összekapcsolódhatnak a különböző szakértelemmel rendelkező csoportok, szakemberek. Viszont jelen esetben az összhang megteremtése nehézkes, hiszen a részleges mennyi esetben egymással versengő pozícióban működnek.

„Adhocracy” felépítéssel a kimondottan az összetett, változékony környezetre reagálni képes organizációt hoztak létre, mely mérete és felépítése is változtatható a környezeti igények fényében. Kimondottan a nehézségek megoldására létrehozott felépítés projektalapú munkafolyamatokra bontható le, melyek során általános az intenzív tanulási képesség, ezáltal képes a nagymértékű újításra. Ezek a pozitív tulajdonságok mellett viszont meg kell említeni, hogy instabil, meghatározott célkitűzés hiányában nehézsége lépnek fel a középtávnál hosszabb esetekben.

A projektalapú megközelítések a vállalatok fellépésének tekintetében mára jelentősen részletesebbek, jobban szétbontottak lettek. Ezeknek a felépítéseknek további, elkülönített verziói jelentek meg, melyek hatékonyságát és nehézségeit nagymértékben befolyásolják az adott projekt céljai és ahhoz felelő munkafeladatok, mérföldkövek.

Továbbá befolyásoló tényezőként megjelent, hogy termék vagy szolgáltatás áll a célok mögött, illetve a meglévő vagy megszerzendő tudásbázis mennyire elérhető a vállalat számára (MAKÓ, Cs.– CSIZMADIA, P. 2005).

Megnevezés	Jellemzői	Innovációs kvalitás
Simple structure	„Organikus” jellemzők az irányítás egyetlen vezetői kézben összpontosul. Gyors reagálás, változékony környezetben reakcióképes. Általában kisvállalkozások, informatikai cégek.	Az esetek többségében innovatív képességei kimagaslóak, viszont nagy hátrányai, hogy egy személy kvalitásaitól függ a döntéshozatal, gyakori a tőkehiány, finanszírozási korlátok.
Machine bureaucracy	„Mechanisztikus” jellemzők. A munkafolyamatok sztenderd rendszer szerint épülnek fel és központi irányítással. A szaktudással rendelkező munkavállalók rutinszerűen végzik munkájukat. Általában tömegtermelés, gyártás a fő tevékenység.	Változatlan körülmények közt, kimagasló a hatékonysága, viszont nem reagál jól a hirtelen változásokra. Reakcióképessége alacsony, ezáltal nem képes az innovációra, megújulásra.
Professional bureaucracy	Nem központosított „mechanisztikus” rendszer, mely elkülönített egységeit magasan képzett szakemberek vezetik. Részegységek egyedi funkcionalitás jellemezi.	A részegységek vezetői nagy szaktudásuk révén képesek a megújulásra, a környezeti változásainak reagálására. Viszont széttagoltság nagyban megnehezíti a teljes szervezet innovációs képességeinek kihasználását.

Divizionalized form	Különálló részegységekként működő "organikus" szervezet. A szervezeti egységek közötti kommunikációt egy központi adminisztrációs egység teremti meg.	Képes összehangolni erőforrásait egy adott cél, megvalósítására, ezáltal képes az innovációra. Nehézségeket okoz viszont, hogy a részegységek közt versengés áll fent sok esetben.
Adhocracy	Kimondottan gyors reagálású, projekt szemléletű felépítés jellemzi. Gyorsan változó környezetben fellépő nehézségek kezelésére hozták létre.	Kimagasló gyorsasággal képes megszerezni addig nem ismert tudásanyagokat. Ebből kifolyólag gyorsan reagál, addig nem ismert problémák estében. Gyengesége az instabilitás, nehéz fenntartani az egységet.

2. táblázat: Mintzberg az öt részegységre tagolt elmélete

Forrás: MINTZBERG 1979 & TIDD ET AL (1997) alapján LAM 2000:9

A kutatómunka és az általa felvázolt ötös felosztás alátámasztja, hogy a „mechanisztikus” felépítésű szervezetek jól teljesítenek, stagnáló környezeti tényezők esetében, viszont a hirtelen jött változásokkal nem képesek megbirkózni, ezáltal innovatív képességük alacsony. Ezzel ellentétesen működnek az „organikus” szerkezettel rendelkező szervezetek, kimagasló képességekkel rendelkeznek, könnyen képesek reagálni a külső változásokra, akár implementálni új technológiákat. Mindemellett a kutatás részletessége jobban alátámasztja már ezeket a kijelentéseket, mint a korábbi kutatók munkássága.

A kontingencia elméletek segítségével láthatóvá vált a szervezet piaci körülmények fontossága, mert a környezet befolyásolja a vállalatok összetételét és felépítését. Amennyiben összetett, gyorsan változó tényezők, külső behatások érik a szervezetet, melyre kénytelen reagálni, így olyan szervezet jön létre, mely ezekre a tényezőkre képes reagálni. Amennyiben lassan változó, stabil piaci környezetről beszélhetünk, mely esetében nem érkeznek gyors radikális változások alapvetően bürokratikus felépítés fog megvalósulni. Hiányosságként viszont meg kell említeni az stratégiai törekvéseket a változásokra, valamint a szervezet vezetésének stratégiai erejét, végül az intézményi környezet fontosságát (LAM, A. 2004).

2.3.4. A szervezeti innováció további felépítési megközelítései:

A fentiekben bemutatott hipotézisek az innovációval csak közvetetten foglalkoztak, hanem az organizációk innovációs képességére fektették a hangsúlyt. Más szavakkal szerkezeti felépítésében keresték a kapcsolódási pontokat, melyek hatással bírnak az innováció kvalitásokra. Viszont az elmúlt évtizedekben sikeresen végrehajtottak több olyan kutatást, mely fókuszában a szervezeti innováció direkt feltérképezése és értelmezése volt.

A strukturális hipotézisek tekintetében az innováció a munkafolyamatok megosztásában, szervezeti csoportok, esetleg más szervezetek közti munkamegosztásában vannak fókuszba helyezve (SCHENSTOCK, G. 2004B, ALASOINI, T. 2003). Említésre méltó, hogy a gyakorlati kutatások folyamán előre meghatározott módszertanok sikerességét vagy sikertelenségét vizsgálták. Az elképzelések kibővítésként sok esetben hozzáteszik, hogy a szervezeti innováció egy új addig nem alkalmazott felépítési változtatás, mellyel az általános teljesítőképesség és folyamatokban megvalósuló hatásfok növekedés következik be. Ebben a tekintetben egyik kivétnivaló pont, hogy az innovációt egy előre megfogalmazott, pontokba szedett folyamatként kezeli, ezáltal ellehetetleníti azokat a folyamatokat, melyek nem voltak előre meghatározva, valamint figyelmen kívül hagyja a teljes szervezet körül ölelő kontextust adta nehézségeknek (SCHENSTOCK, G. 2003). Felismerté vált az a tévképzet, hogy a szervezeti innovációk saját környezetüktől független módon következnek be, magyarán nem csak a felépítés egy-egy elemeire, hanem a teljes egészre egyaránt hatást gyakorol. Kizárható az elképzelés miszerint csak és kizárólag az adott szegmens felépítésétől, implementációs képéseitől függene (SCHENSTOCK, G. 2004A). Megfogalmazódott egy új módszertan a „reflexív benchmarking”, mellyel az adott probléma orvosolható. Lényege az, hogy nem egy mindenre alkalmazható „best practice-t” alkalmaz, mellyel egyszeri behatás segítségével oldjuk meg az adott helyzetet, hanem egy állandó együttműködésre törekszik, mely lehetőséget teremt a folytonos kommunikáció áramlásra, részlegek, szervezeti egységek tudásának elsajátítására. Ezáltal jobban elősegíti azt, hogy a teljes szervezet jobban megismerje saját magát és belső folyamatait.

Sikeres implementációhoz szükségszerű, hogy a birtokunkban legyen megfelelő mennyiségű, minőségű információ és ahhoz kapcsolódó tudásanyag (ALASOINI, T. 2011).

Alasoini hármas elkülönítést alkalmaz a tudásbázis megkülönböztetésére, mellyel megpróbálja kihangsúlyozni fontosságukat.

- „design knowledge” - megtervezési hozzáértés
- „process knowledge” – eljárási/ folyamat ismeret
- „dissemination knowledge” – elterjesztési képesség

A megtervezés hozzáértése alatt arra utal, hogy az újítások bevezetése igényli az előkészületeket, szükségét látják az implementáláshoz tartozó folyamatok megtervezését. Modellek, mérőföldkövek felállításával előre fel lehet készülni a későbbiekben előre látható és nem látható eseményekre is mindamellert, hogy visszakövethetően tudjuk figyelemmel kísérni a folyamatok előrehaladást, ezáltal reakcióképesség is fennmarad. A gyakorlati implementációhoz szükségünk van az eljárások, folyamatok ismeretére, ezzel is biztosítjuk az innovációs folyamatokhoz szükséges erőforrások megfelelő felhasználását, szükség szerinti átcsoportosítását az aktív részvételükkel. Elkülöníti a szervezeti újítások esetében a szakértőkön és a résztvevőkön alapuló csoportokat. Szakértői csoportba a vállalat vezetése, valamint azok a szakértők, akik kezdeményezték, valamint annak irányításáért felelnek, a hierarchikusan lentebb elhelyezkedő munkavállalók pedig kizárólag csak a folyamat passzív résztvevői. A résztvevői csoport a vállalat változásaiban érintett munkatársaival és a kezdeményező személyekkel egyetemben értendő. Az érintettek a változások tervezésétől, annak végrehajtásán keresztül mindenkori aktív résztvevők, működése egyirányú vagy kétirányú kommunikáción irányul. Viszont ez nem azt jelenti, hogy a csoportban a felek maguktól megvalósítják a kétirányú kommunikációt. Amennyiben a döntéshozók és beosztottjaik egyöntetűen csak a saját érdekeiket tartják szem előtt, elhatárolódnak a másik fél megértésétől, akkor csak közös megegyezésekre, kompromisszumokra törekednek, csökkentik ezáltal a változások hatásfokát. Amennyiben a párbeszéd központú az együttműködés esetében a résztvevő felek együttműködnek annak érdekében, hogy megértsék, elfogadják egymás kontextusait, ezáltal saját helyzetüket új aspektusból vizsgálhatják. Ez a megvalósítási mód lehetőséget teremt arra, hogy a résztvevők elkötelezetten tegyenek a megvalósítás sikerességéért. A párbeszéd központú megvalósítás egymással összefüggésben álló események láncolata, mely során a résztvevőknek intenzív lehetőség biztosított a tanulásra.

A harmadik csoport az elterjesztési képesség a nevéből is következtethetően az elért eredmények, tapasztalatokon nyugvó tudásnak az elterjesztésére vonatkozik. Ezáltal lehetőség biztosítva lesz az információ szabad áramlására és így azok a szereplők is tudomást szerethetnek az elért eredményekről, követendő mintákról, melyekben közvetlenül nem vettek részt. Ezzel is elősegítve a vállalaton belüli megújulás, fejlődés menetét, mellyel a továbbiakban is fenntartható versenyelőnyhöz juthatnak.

2.3.5. Szervezeti innováció kapcsolatközpontú meghatározása

Ugyancsak a felépítési megközelítés részei, mivel a az organizáción belüli változásokat taglalja, melyek meghatározott, korábban számításba vett, ezáltal meghatározható eredményekkel számol, de jelen helyzetben figyelmet fordítanak a lendületére és az erősségére. Egy újabb megfogalmazás került napvilágra, melyben külön foglalkoznak a felépítés és az eljárások innovációi közti különbségekkel (ARMBRUSTER ET ALL 2008). A felépítési újításokba tartoznak, amik szervezet alapvető felépítését módosítják, ide sorolhatók az rangsorolást, hatalmi rendszert, felelősségi körök, kommunikációs és a munkafeladatok átszervezését érintő újítások. Az eljárásokhoz, módszerekhez tartozó innováció az addig természetesnek vett megszokásokat, rutinszerű módszereket, alapvető működési elveket módosítják. Természetesen a korábbiakban már bemutatott kutatási eredményekkel Armbruster és szerzőtársai munkássága is rávilágít, hogy az együttműködési résztvevők közös munkája, felelősségvállalása nem elhanyagolható tényező. Megkülönböztetik a szervezeti egységek közti és azokon belül megvalósuló innovációs tevékenységeket.

	A szervezeti innováció fókusza	
Az innováció típusa	Szervezetten belüli	Szervezetek közötti
Strukturális	Szaktimokat átfordító munkacsoportok A tervezés és ellenőrzés decentralizálása A szervezeti szintek számának csökkentése	Cégek közötti együttműködés, hálózatok, stratégiai szövetségek Tevékenységek kiszervezése
Folyamat	Csoportos munkavégzés Munkakörök gazdagítása Minőségi körök Minőségbiztosítás (ISO, stb.) Kanban rendszer Megelőző karbantartás	Just-in-time termelési rendszer Beszállítói lánc menedzsment (Supply Chain Management) A fogyasztók bevonása a minőségellenőrzésbe

3. táblázat Az innováció típusai és szervezeti innováció típusai közti kapcsolatok

Forrás: ARMBRUSTER ET ALII, 2008: 647, idézi MAKÓ-CSIZMADIA-ILLÉSSY-IWASAKI-SZANYI 2011:53

A vezetési vagy management szakirodalom - mely kapcsolódik a vállalatok belső innovációjához - kimondja, hogy akkor mondható sikeresnek a szervezeti innováció, ha az rendkívüli eredményeket tud felmutatni (SCHENSTOCK, G. 2004b). Ezzel szemben az előbbiekben bemutatott kutatás megfogalmazása alapján az organizáció belül merőben eltérőek lehetnek az innováció eredményei. Ide tartozik, hogy egy adott részterületre vagy a vállalat egészére van kihatással, valamint, hogy milyen mértékű ez a behatás mind vállalati, mind egyéni tekintetben. Ezek alapján megkülönböztethető „izolált” és „integrált” szervezeti innováció, mellyel további részletességgel vizsgálható ez a kutatási terület (ALASONI 2003). Izolált szervezeti innovációt akkor lehet megfigyelni, ha a vállalaton belül csak egy kesőbb, jól elkülöníthető szegmenseiben, részleteiben történik. Integrált szervezeti innovációról akkor beszél a szerző, ha kapcsolódó szervezetek, szervezeti egységek közt történik és nem csak felületi változásokat eredményez.

Schienstock dolgozta ki azt a modellt, mely több kutató munkásságán, Alasoni kettős megfogalmazásán, valamint Henderson és Clark alapvető innovációs álláspontján alapszik (ALASONI, T. 2003, SCHIENSTOCK, G. 2004B, HENDERSON, R. M. – CLARK, K. B. 1990). A modell a szervezeti innovációt bontja szét négyes tagolással az általa végbement változások kapcsán, melyek a szervezet főbb elemei és a főbb elemek közti relációiban végbement módosulásokon alapul. Széttagolás során a főbb elemeket a az szervezet szellemi és fizikai kapacitásait, valamint a felsoroltokat befolyásoló döntéshozókat tekinti.

- Inkrementális innováció
- Moduláris innováció
- Architektúrális innováció
- Radikális szervezeti innováció

Inkrementális innováció során a főbb elemek és azok közt eddig fennálló relációk érintetlenek maradnak. Moduláris innováció során a főbb, meghatározó elemek radikális változásokon mennek keresztül, és az eddig fennálló relációk érintetlenül maradnak. Architektúrális innováció az eddig az alapokat nyújtó fő elemek kapcsolatait változtatja meg. Végül a radikális szervezeti innováció mely során mind a fő elemek, mind az elemek közti kapcsolatok erőteljes változásokon mennek keresztül.

	A szervezet központi alkotóelemei	
A szervezet központi alkotóelemei közötti viszony	Változatlan	Változó
Változatlan	Inkrementális innováció (pl. dolgozói részvétel a minőségellenőrzésben)	Moduláris innováció (pl. autonóm munkacsoport)
Változó	Architektúrális innováció (pl. lapos szervezetek)	Radikális innováció (pl. virtuális szervezetek)

4. táblázat Aszervezet központi elemei közötti viszony

Forrás: SCHIENSTOCK 2004b: 18, idézi Makó- ILLÉSSY-CSIZMADIA 2010:33

A szakirodalomban különböző megközelítésekkel találkozhatunk a szervezeti innováció kapcsán ezek közül néhányat a fentiekben bemutatam, melyeket a következő sorokban röviden összegzek. A kontingenciaelmélet taglalja a szervezet és azt körülvevő környezet közti kapcsolatot, hogy adott környezetben mely típusú vállalati felépítés működnek megfelelően az innováció szempontjából. Az explicit megközelítésben a szervezeti innováció a munkafolyamatok elosztásában és a szervezeti egységek belül és szervezeti egységek között az együttműködés, irányítás béli változásokat vizsgálják. A többdimenziós megközelítés a ketté bontja a szervezeti innovációt a felépítésben és a folyamatokban bekövetkezett változások alapján, valamint a változások nagyságát és mélyrehatását. A felsorolt elméleti megközelítésben egyaránt a szervezeti innovációt a vállalat teljes felépítés vagy részegységeiben vizsgálja.

2.4. A szervezeti innováció további elméleti megközelítései.

Az előzőekben a szervezeti innovációt a vállalatok felépítésének megközelítésében mutattam be a fellelhető szakirodalmak alapján, mely a szervezeti innovációt az felépítési rendszerének elemeiben, valamint elemei közti változásokban közelíti meg. Viszont ezek a kutatási munkák nem adnak világos képet arról, hogy milyen lépések útján érik el az eredményeket, valamint milyen módon kapcsolódnak ezek a lépések a szervezeti innováció folyamataihoz (SCHENSTOCK, G. 2009).

A továbbiakban bemutatam a szervezeti innováció folyamat orientált megközelítését. Azok a megközelítési módok, melyek kognitív központúak a szervezet fejlődését elősegítő változásokat, innovációkat a szervezet együttes képességét tekintik, mellyel a működése közben fellépő külső és belső nehézségeket kezeli (LAM, A. 2004). Emellett azok a sajátosságok, munkafolyamataihoz kapcsolódó szemléletek meghatározására orientálódnak, melyek innovatív vállalatok, szervezetek esetében megfigyelhetők, viszont nem konkretizálják azokat a tényezőket, lépéseket melyekkel elérték a szervezeten belüli változásokat (CORIAT, B. 2001). Schienstock megfogalmazásával élve ezek a tényezőket megtalálhatjuk „kulcskompetenciál”, „dinamikus képesség” vagy „szervezeti képesség” néven (SCHENSTOCK, G. 2009).

A „szervezeti képességek” értelmezést sok szakirodalmi megfogalmazás, szervezeti fejlesztésekkel foglalkozó kutatási munkák során fellelhetjük (ZOLLO, M. & WINTER, S. 2002), gyakorta a hosszú évek alatt szerzett tapasztalatot, iparágon vagy szervezeten belül szerzett jártasságot, a szellemi tudást értik, melyeket a tevékenység művelése közben tettek magukévá. Ezáltal a szervezetben felmerülő külső, belső problémák, kihívások kezelésében kimagasló szerepet játszanak a felsorolt kvalitások (SCHIENTSOCK, G. 2009). Megtalálható olyan megközelítés, mely során a szervezeti innovációt egy evolúciós fejlődés formájában fogalmazzák meg, miszerint a szervezetben a versenyelőny a független az adott piaci helyzettől (PORTER, M. E. 1980), inkább a szervezeten belül fellelhető képességekre, belső kapacitások előtérbe helyezésére alapozik (DOSI, G. – NELSON, R.R. – WINTER, S.G. (EDS.) 2001). Ezek a képességek, a piacon fellelhető erőforrások közé nem tartoznak, melyeket könnyedén adaptálni tudnának saját a különböző szereplők. Minden ilyen típusú képességek különböző külső, belső erőforrások felhasználásával hozhatók létre és ezalatt a szervezeten belüli szellemi érték folyamatosan gyarapszik (TEECE, D. – PISANO, G. – SHUEN, A. 1997). A vállalatban belülről fellelhető képességből adódóan tudják a szervezetek megfelelő minőségben kezelni a fellépő nehézségeket, melyek közt két elemi csoportot lehet megkülönböztetni. Az első ilyen csoport a megfelelő mennyiségű erőforrás gazdaságos felhasználása, mellyel az általuk piacra létrehozott termékeket, szolgáltatásokat optimalizálni tudják, ezáltal a hatékonyságuk maximalizálásával elkerülik a folyamatok lezajlása alatti veszteségeket. A második ilyen csoport a vállalatot körül ölelő környezetben fellépő változások és ezekhez tartozó alkalmazkodás, ami merőben nagyobb elvárásokkal áll a vállalattal szemben, mint a meglévő kapacitások, különböző produktumok felhasználása, újra szervezése (MARCH, J. G. 1991). Azoknak a piaci szereplőknek, akiknek céljuk, hogy hosszan tartó fejlődésük legyen kénytelenek az addig nem ismert tudásanyagok, mentalitások befogadására (SCHIENTSOCK, G. 2009). March megfogalmazása szerint a vállalat meglévő kapacitásainak megfelelő kihasználását „exploitation” -ként, az új kapacitások megalkotásának, eddig nem létező metódusok kialakítását „exploration” -ként lehet elkülöníteni (MARCH, J. G. 1991). Összegezve a szervezeti tudás kialakítása a már meglévő szellemi képességek, tudásanyagok és a még piacon található, megszerzésre váró tudásanyagok kombinációja.

A szervezeti képességek elgondolása a szervezeti innovációt valós eljárásnak tekinti, viszont a szakirodalmi források alapján a kutatók, ezzel a kérdéssel foglalkozó szakemberek egyöntetűen kimondják, hogy a szervezeti képességek szilárd alapokon nyugszanak, így befolyásolásuk, fejlesztésük sok időt és erőforrást igényelnek. Az evolúciós fejlődés megközelítés alapján, a szervezeten belüli adottságok, abban az esetben működnek megfelelően, ha ismétlődne, ezáltal megszokottá, rutinszerűvé válnak, nem csak egyszeri kivételes estként vannak kezelve (NELSON, R. R. – WINTER, S. 1982). Ebből adódóan a vállalat tudását, szervezeti képességét a jól begyakorolt, ismert folyamatok, rutinok adják, melyek a mindennapi munkafolyamatok, azok kiosztásában, megvalósításában és ellenőrzésében megnyilvánulnak. Ezek a mindennapi életben megszokottá vált metódusok, szabályozott folyamatok összességét jelenti, mely a vállalat élete során felmerülő akadályok, nehézségek leküzdésével váltak egy általánosan működőképes, elismert módszerekké és ezeket a jövőben potenciálisan megfelelő útnak tekintik a jövőbeli, hasonló problémák megoldására. Más szavakkal a korábbi tapasztalatok útján egy felmerülő akadály leküzdésére több lehetőségünk van és ezeket a lehetőségeket is többféle megközelítésben lehet végrehajtani.

A vállalatok hatékonyságát, szervezeti innovációt a fentebb bemutatott elképzelések mentén kiegészítették a „dinamikus képességek” megközelítésével, mely a szervezetekben fellépő törekvés formájában nyilvánul meg, ami lehetővé teszi számukra a fenntartható fejlődést és piaci versenyhelyzetük megtartását egy időben (PRAHALAND, C. – HAMEL, G. 1990). Viszont Schienstock a későbbi munkásságai folyamán arra véleményre jutott, hogy ez a megközelítés pontatlan és a „dinamikus képességek” további kifejtésének a fontosságára hívja fel a figyelmet. Elképzelése szerint négy területre osztható fel ez a megközelítés (SCHENSTOCK, G. 2009):

- Tudásteremtő
- Abszorpció
- Kombinatív
- Transzformációs

Fellelhető a „kombinatív képessége” fogalma, ami a vállalatok befogadóképességét és az újonnan megszerzett tudásanyag milyen mértékben vegyíthető a már korábban is birtokolt képességekkel.

Kihangsúlyozzák, hogy a vállalatoknak nem csak megszerezniük kell az új képességeket, hanem saját környezetükben is hatékonyan kell alkalmazniuk (KOGUT ÉS ZANDER 1992). Hasonló megfogalmazás a „transzformációs képesség”, de más a jelentéstartalommal bír. Ebben az esetben az újonnan megszerzett tudás új szolgáltatásokba, termékekbe való implementálását jelenti (GARUD ÉS NEYYER 1994).

2.5. Innováció megvalósítása a piaci szereplő aspektusából.

1902-ben alapították a 3M vállalatot az Egyesült Államokban, Minnesotában a Superior tó partján. Az eredeti profilja a vállalatnak a bányászati iparban és ahhoz kapcsolódó gyártási folyamatokban volt. Eredetileg nagy reményeket fűztek a vállalathoz, mint a bányászipar következő, meghatározó szereplője. Ezzel szemben hamar rájöttek, hogy az elképzeléseik hiú ábrándok voltak, mert a feltevéseiket megalapozó eredményeik sajnos hamisnak bizonyultak, miszerint az ott található nyersanyagokat akarták felhasználni az új csiszolópapírt, erre a téves feltevésre alapozva az alapítók felvásároltak egy erre alkalmas csiszolópapír üzemet. Az első néhány évben küzdöttek a fennmaradásért és a telephely üzemszerű felhasználásáért. A vállalatban bízó befektetők bíztak a vállalatban, így nagymértékű tőkeberuházásokkal fennmaradt a vállalat, de Lucius Ordway az egyik lelkes befektető új helyre költöztette a vállalatot St. Paul-ba. A vállalat az új helyszínen új erőre kapott és ehhez a helyhez köthető több, meghatározó találmánya, mint a maszkolászalag és a celofán.

A vállalat alapításától számítva közel 50 évvel később 1948-ban vezette be a mai napig meghatározó újítását, mellyel a leginnovatívabb vállalatok közé sorolható. Amennyiben figyelembe vesszük, hogy a vállalatot körülvevő környezet milyen hatást gyakorolt a vállalatra, ez a bevezetés egy teljesen racionális, ésszerű döntéshozatalnak vehető. A háborút követő években az amerikai gazdaság és alapvető munkaköri mentalitás beállt a hierarchikus, meghatározott szerepkörökkel felruházott hatalmi rendszerbe. Ekkor nyilvánvalóvá vált a vállalat számára, hogy mindenképpen innovatív megközelítést kell alkalmaznia, különben nem lesz képes fennmaradnia versenyszférában. A bevezetett módszert 15 százalékos időnek nevezik, lényege, hogy a fizetett munkaidőn belül az ideje ezen részét felhasználhatja, hogy saját elképzelését, terveit megvalósíthassa.

Ez a kezdeményezés a mai napig kulcsfontosságú a vállalat stratégiájában és támogató közeget biztosít ezzel a munkavállalói kreativitásnak, a belső innovációs erőforrások felszabadulásának. Egyik legérdekesebb dolog a program elemei közt, hogy minden munkavállalóra kiterjed ez a lehetőség, mert nem lehet meghatározni, hogy kinek lesz olyan ötlete, mellyel piaci ötlet kaphat a vállalat portfóliója. A szervezetben belül minden évben tartanak olyan céges rendezvényeket, melyek során az ötletgazdák promotálni tudják saját ötleteiket, a rendezvény során támogatókat kereshetnek, visszacsatolást kapnak a többi munkavállalótól és ezáltal is lehetőséget kapnak az ötletük megvalósítására. A vállalat alapvető mentalitásában teljesen elfogadott fogalom a kudarc, mely nem feltétlen az ötletek végleges elbukását jelenti, hanem csak egy mérföldkövet a megvalósítás útján.

A program alapvetően a mai napig elismert rendszer mellyel a vállalati innovációs erőforrások kihasználtságát lehet növelni. Ezt alátámasztja, hogy a módszer több munkáltatót inspirált és sok esetben kisebb, nagyobb módosításokkal, de átvették a rendszer mibenlétét. Méltán ismert Google és Hewlett-Packard egyaránt beépítette a stratégiai elemei közé, kisebb-nagyobb módosítások végrehajtása után. A Google esetében a módosítások közé tartozik, hogy 15 százalék helyett 20 százalék az erre fordítható munkaidő része, melynek eredménye Gmail, a Google Earth és a Gmail Labs szolgáltatásokat. A Hewlett-Packard esetében nincs meghatározva az idő mennyisége viszont új nevet kapott, mint kreatív idő. Ez a típusú módszertan sok esetben másolható viszont kimondottan költségigényes, mindemellett kulcsfontosságú, hogy az új ötleteket nyitott szemlélettel fogadja a döntéshozói csoport. Sokan próbálták másolni ezt a rendszert, de töredékük járt sikerrel a konzervatív szemléletmód okán, nem fektettek kellő figyelmet, energiát, erőforrást az ötletekbe és ezáltal nem tudtak eredményeket felmutatni.

Szakértői vélemények megegyeznek abban, hogy a módszer azoknál a vállalatoknál működőképes, melyeknek magas a kreativitási szint és versenyhelyzetben vannak, mind vállalatban belül a munkatársak körében, mind piaci környezetben.

1974-ben a vállalat egyik munkatársa Arthur Fry ezt a lehetőséget kihasználva megalkotott egy olyan ragasztóanyagot, mely hosszantartó hatású, viszont alacsony tapadási ereje. Az ötlet eredetileg Spencer Silver ötlötte ki, miszerint szeretett volna megalkotni a tökéletes könyvjelzőt. Mindennapi használatban van ez a termék azóta is, melynek eredeti neve Post It Note volt.

Sok esetben az ötletek, melyek nem kerültek piaci termékek sorába, hosszú éveket töltenek a tervezőasztalon, mielőtt végleges formájukat elnyerik, számos esetben érintetlenül várnak évekig mire újra gondolják az alap koncepciót. Előfordulhat, hogy egy adott ötlet azért nem tud megfelelően működni, mert a környezet technológiai fejlettsége nincs elég magas szinten. (KAOMI GOETZK, 2011)

3. A Deutsche Telekom IT Solutions és a What An Idea rendszere

3.1. Cég bemutatása

A Deutsche Telekom IT Solutions (DT-ITS), eredeti nevén IT Services Hungary (ITSH) 2006-ban alapult meg T-Systems International leányvállalatként. Mára a vállalatnak 4 telehelye van Budapesten, Debrecenben, Szegeden és Pécsen, megközelítőleg négyezerhatszáz munkavállalónak biztosítja a megélhetését. 2020 Július 1. dátummal a cég új nevet kapott, Deutsche Telekom IT Solutions (DT-ITS) néven folytatja a tevékenységét, melynek oka, hogy csatlakozott a nemzetközi „Magenta Brand”-hez, ezáltal a német anyavállalat felépítésébe jobban illeszkedik. Mindemellett a vállalatsoporton belül fejlesztési cél a belső kommunikáció és munkafolyamatok hatékonyságának növelését elősegítette. A kiválás napján az ITSH-ból mint jogelődből kiváltak a Telekom IT valamint a Telecommunication üzletágak, amelyek új jogi személyként Deutsche Telekom IT & Telecommunications Hungary Kft. néven működnek tovább, a két társaság azonos vezetés alatt áll, azonos irodaépületekben üzemel.

A vállalat küldetéseként megjelöli, hogy „Szenvedélyesen elköteleztünk vagyunk a jövő digitalizációja iránt”, alapvető értékeiként az ügyfélközpontúságot, megoldás-orientáltságot, értékteremtést, tudást és folyamatos szakmai fejlődést, az új technológiák iránti szenvedélyt és a csapatmunkát nevezi meg.

Szervezeti egységek tekintetében négy fő részre osztható, mint Classic IT, Growth Portfolio, TC Core, Telekom IT. Az első szervezeti egység a Classic IT szervezeti egységben kaptak helyet azok a sokrétű szolgáltatások, melyek a nemzetközi piacon elérhetőek. Legnagyobb ügyfeleik közt felsorakoztathatóak „a T-Systems, Daimler, Volkswagen, Heineken, Böhringer Ingelheim, Schweizerische Bundesbahnen, Georg Fischer, Deutsche Post DHL, Shell, E.On, British American Tobacco”. A második szervezeti egység a Growth Portfolio jelenleg, működő formáját 2019-ben nyerte el, jelenleg megközelítően 1000 munkavállaló tevékenykedik ebben a szegmensben, akik a T-Systems Internationalt és Deutsche Telekomot szolgálják ki, illetve az ő ügyfeleiket.

Ezen belül Telekom Security, Public Cloud, IoT – Internet of Things, Sales és üzletfejlesztési terület, Shared Service Center, Application Development SSC, Test Management SSC, Order Management SSC, ServiceNow SSC, Automation SSC, Project Management SSC szolgáltatási csoportokra bontható a Growth Portfolio. A harmadik szervezeti egység a TC Core, melynek „feladata a távközlési szolgáltatások és megoldások tervezése, kivitelezése, átalakítása illetve üzemeltetése” ezáltal mind a négy telephelyen folynak munkálatok területen belül. A negyedik szervezet egység a Telekom IT Hungary, melynek feladata a Deutsche Telekom Group számára szükséges szolgáltatások biztosítása, valamint a Deutsche Telekom AG és a T-Systems International informatikai rendszerének fenntartása.

3.2. A DT-ITS Innovációs rendszere a What An Idea – WAI

3.2.1. Kialakulása:

A Deutsche Telekom egyöntetű stratégiai pontjai közt megtalálható az innováció, mint célkitűzés és ez a vállalat több szinten megvalósítja. A vállalatcsoporton belül a korábbi években is voltak olyan akkreditált fejlesztési csoportok, részlegek, akik a termékek, szolgáltatások piaci megvalósításával foglalkoztak. Viszont felismerték azt a tényt, miszerint a vállalatcsoporton belül vannak olyan kihasználatlan erőforrások, melyekre eddig nem fektettek megfelelő figyelmet. A vállalatcsoporton belül a szervezetek elkülöníthetők a betöltött szerepkörük és földrajzi elhelyezkedésük alapján. Jelen helyzetben ezt az elkülöníthető csoportot Global PoP -Point of Production-Network-nek hívják, melybe beletartozik, Magyarország, Szlovákia, Oroszország, India, Malajzia. Magyarországon belül az akkor még az IT Services Hungary keretein belül működő GDE – Global Delivery Excellence - vezetőjének volt a szerepköre a vállalat belüli innováció, és a 2019-ben a vállalat új ügyvezető igazgatója Erik Slooten ennek a szerepkörnek új lendületet adott innovatív vezetési módszereivel. 2019 évében megalakult a What An Idea rendszer, mely felelős a Global PoP Network munkatársai innovációs erőforrásainak felhasználásáért és ezzel lehetőségük nyílt a munkavállalók saját ötleteiknek a megvalósítására, melyhez a vállalat támogató közeget biztosít. A lehetőség minden munkavállalónak adott a PoP országokon belül, valamint a nem kelült korlátozásra a felhasználói kör a teljes Deutsche Telekom AG-n belül, így az összes munkavállalónak van lehetősége használni ezt a platformot a saját ötleteinek a megvalósítására.

3.2.2. What An Idea - WAI – bemutatása és működése

A WAI egy online felület, melyhez mindenkinek szabad hozzáférése van, mint alap felhasználó és ezáltal az innovatív ötleteit beküldheti. A beküldött ötletekért teljes körűen az ötletgazda - Idea Owner - felel, de a vállalat támogató közeget biztosít a platformon keresztül és olyan munkatársakat - Evangelist -, akik elősegítik az ötleteket a kezdeti szakasztól a megvalósításig. A platform és a rendszer működése önkéntes alapú, azaz a munkavállalóknak megengedett, hogy a munkaidejükben szabad kapacitásaikat saját ötleteinek megvalósításával foglalkozzanak, mint Idea Owner, valamint mások támogatásában részt vehetnek, mint Evangelist vagy Contributor. Az Evangelist és Contributor szerep közt az alapvető különbség, hogy a Contributor egy alap felhasználói szint és az adott Idea Owner-t saját szintjén tudja támogatni. Az Evangelist szereppel azok az elhivatott munkatársak rendelkeznek, akik vállalják a munkaidőjükben, saját munkafeladataik mellett, hogy különböző Idea Owner-eket támogatnak magasabb szinten. Ez azt jelenti, hogy aktívan részt vesznek az ötletek megvalósítási útjának kialakításában, szükség esetén besegítenek az előkészületekben, a megfelelő kapcsolati háló kialakításában és az útközben érkező nehézségek leküzdésében.

A What An Idea rendszere alapvetően nem központosított, magyarán minden országnak vannak Evangelist Teamjei, akik a saját munkavállalóinak az ötleteiért felelnek. Mindemellett az Evangelist Team-en belül a koordináló személyek meghatározott időközönként egyeztetnek a vállalatcsoporton belül megvalósuló ötletekről, tapasztalatokról, fejlődési lehetőségekről.

Alapvetően egy felmerülő probléma vagy szituáció esetében, a munkavállalóknak lehetőséget van az innovációra a What An Idea rendszerében. Az elképzelésüket összegezve be kell adni a felületen egy ötlet formájában, ezáltal lehetőségük van a kezdetektől egy frappáns címmel, összeggésszel és részletes alátámasztással bemutatni a közösségnek az ötletüket, valamint maguk mellé támogatókat, Contributor-okat gyűjthetnek. Az ötletek beadása után az illetékes Evangelist Team kijelölt tagjai átnézik a beadott ötleteket és amennyiben nem találnak semmi kivetnivalót jóváhagyják az ötletet. Ezt követően az ötlet három státuszon áthaladva az Ideate, Contribute, Realize állapoton keresztül eljuthat a Success Story-ig a megvalósulásig. Természetesen nem minden ötlet tud eljutni az utolsó státuszba, így számos esetben az ötletet Archive állapotba kerülnek.

A munkavállalóknak lehetősége van az ötleteik „felcímkezésére”, azaz elláthatja olyan badge címkékkel, melyek social-media felület módjára segítik, hogy könnyebben felismerhető legyen.

Minden ötlet mikor felöltésre kerül, automatikusan rendelkezik az adott ország badge címkéjével, mellyel látható, hogy az ötlet melyik PoP országhoz tartozik, de lehetőség van globális megjelölésre, mellyel jól láthatóvá válik, hogy az adott ötlet több országban alkalmazható lehet vagy az „ötletgazda” célja, hogy azzá váljon.

Az Evangelist Team és azon belül néhány személy fennhatósága alá tartozik az ötletek adminisztrációja, mellyel kiszűrhetők azok az ötletek, melyek valamilyen úton, módon nem kerülhetnek be a jóváhagyott ötletek közé. Valamint az ötletek bizonyos szintű irányíttatása, indikálása melyek különböző Challenge-ek, kihívások keretein belül öltenek formát. A felület bevezetését követően figyelemmel kísérték milyen ötletek, érkeznek be a rendszerbe, majd apró lépésekkel különböző kihívásokkal próbálták utat engedni a munkavállalók kreativitásának.

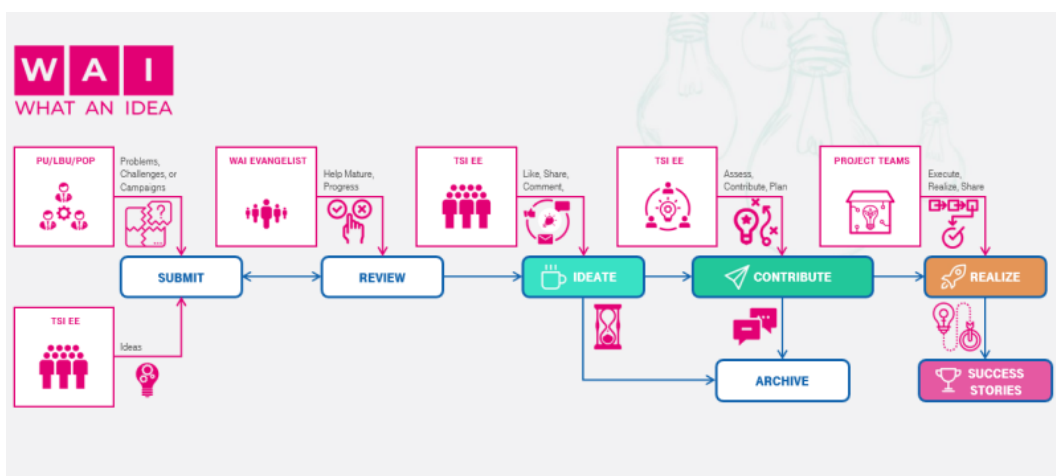
A kihívások Challengek alapvetően csak egy irányvonalat adnak a kreatív ötleteknek, mert meghatározott témán belül, nyitott szemléletmóddal fogadják a kezdeményezéseket, amennyiben nem teljesen érthető egy ötlet, vagy egyből megfigyelhető hibát látnak benne az ötletek jóváhagyása előtt – mely igazából egy formális lépés – felveszik az ötletgazdával a kapcsolatot és közösen megbeszélik, miként lehet pontosítani vagy javítani az adott ponton. A rendszer fennállása óta minden PoP országnak lehetősége volt Challenge-ek kiírására, ezáltal hogy minden ország vagy az ott található speciális terület által preferált szegmensbe is gondolkodjanak amunkatársak. Ezzel is esélyt adnak arra, hogy olyan területekben is elgondolkodjanak az emberek, amikre maguktól nem felétlen terelték volna a gondolataikat, így valamelyest irányítottan is törekednek innovációra. Kizárni viszont semmilyen ötletet nem zárnak ki sem a Challenge, sem pedig az alapvető állapotban. A 2020-as pandémia során a munkavállalók egy kihívás során lehetőséget kaptak, a saját elképzeléseik bemutatására, hogy miként segítenének a vállalaton belüli és azon kívüli közösség érdekében, melyek közül több is megvalósításra került.

Meg kell említenem azt a korábban említett formális engedélyezést az ötletek elfogadása, mely Evangelista Team kijelölt munkatársai feladata azt a célt szolgálja, hogy egyfajta szűrésen menjenek át az ötletek, ezzel is megelőzve a vállalati etikai kódex és a vállalati kulturális normák megsértését.

A beadott ötletek megvalósításának lépései nem kötöttek, minden munkavállaló a maga ütemében haladhat az ötleteinek megvalósításával.

Ehhez az Evangelisták, akik az ötlete mellé állnak, mint támogató személy, elősegítik az ötletek alakulását, az időközben felmerülő nehézségek leküzdésében, akár a vállalati szabályrendszer pontjainak betartásában. Az ötletek megvalósításának kulcsfontosságú lépése, hogy a vállalat vezetősége is bizalmat szavazzon, mind az ötlet, mind az ötletgazda részére. Erre a vállalat managementje bizonyos időközönként időt fordít és meghallgatja az ötletekről időközben elkészült prezentációkat, melyekben az ötletgazdák bemutatják elképzeléseiket. Mind a koncepciót, mind az ötlethez tartozó költség és megtérülési kalkulációit is górcső alá veszik és pozitív elbírálás esetén szükség szerint keretet kap a project kivitelezésére.

What An Idea rendszer felépítési ábra:



2. ábra What An Idea felépítési ábra

Forrás: DT-ITS What An Idea folyamatleírása.

3.2.3. Innovációs adatok, projektek elemzése magyarországi vonatkozásban:

Az első ötlet, melyet az What An Idea-ba beadtak 2019. júniusában volt, mellyel elkezdődött a vállalat innovációs tevékenységeinek új fejezete. Az indulástól számítva közel 150 ötlet került be a What An Idea rendszerébe a magyar munkavállaló részéről. Kihívások tekintetében is aktívnak mondhatók a magyar munkavállalók, mert a meghirdetett nyolc Challenge-ből hétben részt vettek és az összes, eddig beadott elképzelés fele a kihívásokra reagálva született meg.

Az említett nyolc kihívás többsége „belső vagy külső” piaci lehetőségek céljával született meg, mint kutatás-fejlesztés, ügyfélközpontúság, automatizáció, chatbot fejlesztés, de emellett megjelentek a vállalat környezettudatosságának fejlesztése és a korábban említett Covid-19 pandémia szülte belső problémák megoldása.

3.2.4. A beadott ötletek összegzése központi tartalmuk alapján:

Technológiai fejlesztés	37%	54
Belső folyamatfejlesztés	16%	23
Környezetvédelem	22%	33
Covid-19	11%	16
Munkavállalói jólét	9%	13
Egyéb	5%	8
Összesen		147

5. táblázat A beadott ötletek összegzése központi tartalmuk alapján

Forrás: DT-ITS What An Idea belső dokumentáció.

A táblázatban összegeztem az ötleteket melyek, a magyarországi munkavállalók részéről lettek beadva. A Technológiai fejlesztés csoport azokat az ötleteket tartalmazza, melyek különböző belső vagy külső akadályok, lehetőségekre ad javaslatot technológia megközelítéséből. Belső folyamatfejlesztésbe azok az ötletek sorolhatók, amelyek a javaslatot tesznek, hogy miként lehetne korszerűbbé, hatékonyabbá tenni munkafolyamataikat és mindennapi munkájukat. A Környezettudatosság csoportban az ötletek a vállalat által generált károsanyagkibocsátást és a munkavállalói felelősséget és hozzáállást vették célba fejlesztő szándékkal. A Covid-19 csoportba a pandémia okozta belső és külső nehézségek megoldására tett javalatok lettek feltüntetve. Feltűnő az ötletek közt, hogy a munkavállalók számos esetben nem a saját helyzetük, hanem közvetett környezetük és a társadalom megsegítésére törekvő ötleteket is beadtak, ezek közül pedig több megvalósult. A munkavállalói jólét csoportba, azok az ötletek tartoznak, melyekkel a munkavállalók első körben saját munkaidőjüket tudták kényelmesebbé, rugalmasabbá tenni. Illetve az egyéb besorolásba azok az ötletek tartoztak, melyek a fentemlített csoportokba nem fértek bele.

3.2.5. What An Idea eredményei és fejlődése:

A What An Idea felület bevezetését követő időszakban a lehetőségen felbuzdulva a munkatársak nagymennyiségű ötlettel töltötték meg a WAI tárházát. Ezzel bőséges feladatok elé állítva azokat az önkéntes Evangélistákat, akik szabad munkaidőjükben mások ötleteit segítették a megvalósulás útján. Már a kezdetekben felismerhető volt, hogy viszonylag nagy lesz az ötletek fluktuációja, mert a megszokott ötletláda helyett ebben az új rendszerben mindenki maga tárhatta ki a saját szárnyait, hogy megvalósítsa az ötletét. Kezdeti nehézségek, kisebb-nagyobb felismerések útján a munkavállalók realizálták, hogy a WAI rendszere nem egy ötletláda. Aki ezzel a lehetőséggel él saját magának kell tennie mindazért, hogy megvalósuljon az elképzelése és ehhez a vállalat vezetősége és a lelkes munkatársai segítő környezetet teremtenek. Ennek legfőbb eredményé, hogy az idő elteltével a mennyiséget felváltotta a minőség az ötleteket illetően. Megjelentek valóban egyedi, piaci portfólióba illő ötletek, amik a vállalat számára profitot teremthetnek és a munkavállalók mindeközben hálásan és serényen dolgozhatnak azokon az elképzeléseiken, melyeket egymásukban nem tudnának megvalósítani.

Természetesen az önkéntes segítő és mentor szerepet betöltő Evangélista munkatársak köreiből is átalakulások zajlottak. Mindamelllett, hogy a program kezdetétől számítva az Evangélisták száma is átalakult létrejött egy Core Team, mely a többséghez képest jóval aktívabban, szervezettebben vesz részt a folyamatokban. Valamint a rendszer kezdeti helyzetéhez képest megjelentek olyan gyakornoki munkavállalók, akiknek a teljes feladatköre és munkaideje a vállalati innováció támogatása irányul.

Eddig összesen 147 ötlet került be a magyar munkavállalók részéről melyek alakulását, állapotát az alábbi táblázatban összegzem. Jól érzékelhető az ötletek lemorzsolódása, mert a másfél év leforgása alatt a bekerült ötletek 13%-a tudott csak megvalósulni és még egyszer ennyi jutott el a megvalósulás folyamatáig. A legtöbb ötlet Contribute státuszban van, mely során még dolgoznak az ötleteken, lényegében ez a leghosszabb és legtöbb energiát felemésztő szakasz az esetek többségében.

Meg kell említeni, hogy a hosszú intervallum okai közt megtalálható az alapvető céges bürokratikus rendszer, de ezzel szembeállítható egy folyamatosan és lassan lefolyó változás, mely a vállalat agilis céljainak eredményeként érzékelhető a szemléletmódban és a gyakorlati folyamatában. Mindemellett sok olyan ötlet is felmutatható, mely 2020-as gazdasági helyzetben parkolópályára került és egyelőre kivárnak a megfelelő pillanatra. Végül pedig jól látható, hogy az ötletek közel fele, 48%-a Archive státuszba került, aminek az oka leginkább, hogy a munkavállalók a kezdeti lelkesedés után ráeszméltek az ötletükhöz tartozó felelősségükre. Sok esetben ez riasztotta vissza az embereket és nem szerettek volna nagyobb energiát befektetni, de előfordult, hogy szakszerű vélemény vagy sikertelen prezentációs kört követően egyszerűen nem akarták folytatni.

Success Story	13%	20
Realize	13%	18
Contribute	24%	35
Ideate	2%	3
Archive	48%	71
	100%	147

6. táblázat: A What An Idea Ötletek Státuszainak megoszlása

Forrás: DT-ITS What an Idea belső dokumentáció

A sikeresen végig vitt ötletek közül, melyek elnyerték a Success Story státuszt, csak 55%-a rendelkezik valamilyen típusú technológia vonulattal. Ezek közül 15%, ami saját fejlesztésű megoldás, a többi esetben egy külső termék, nyitott forrású fejlesztési lehetőség vagy egy az eddigieknél hasznosabb megoldás implementálása.

4. Primer kutatás a What An Idea rendszeréről

4.1.A kutatás alapja

A kutatás alapvetően releváns személye felkerésével kezdődött, akik különböző mértékben kapcsolódnak a What An Idea rendszeréhez és velük interjút készítettem annak érdekében, hogy releváns képet kapjunk a munkavállalói megítéléséről. A vállalatból hét személlyel tudtam egyeztetni, akik elvállalták az interjút, melyet jelenlegi egészségügyi helyzetre való tekintettel online formában tartottunk meg a céges videokonferenciás platformon. Az interjúkat a vállalat biztonságügyi vezetésének kérésére nem rögzítettem hangfelvételre, így saját jegyzetekből dolgoztam, de minden idézet pontosan az elhangzottak szerint jegyeztem fel. Az interjúk átlagosan 35 percet vettek igénybe, a legrövidebb 18 percet, a leghosszabb 56 percet. Az interjún feltett kérdéseket nem küldtem el előre, így felkészülés nélkül az azonnali reakciókat tudtam feljegyezni.

Az interjút vállaló személyek az alábbiakban feltüntettem, alapvető pozíciójuk és a What An Idea rendszerében betöltött szerepük tekintetében egyaránt. A továbbiakban az interjú során elhangzottakat, és azokból felhasznált információkat anonim módon jelenítem meg.

Tivolt Zoltán, Head of GDE – Head of What an Idea - 2020.11.25.

Mezei Péter, Operation Manager – Head of WAI Evangelist Team Hungary - 2020.11.27.

Zsoldos Zsolt, Head of Team, Project Manager - WAI Evangelist – 2020.11.23.

Eitler Balázs, Quality&Process Manager – WAI Evangelist – 2020.11.24.

Szilassi-Horváth Réka, Innovation Trainee – WAI Evangelist – 2020.11.23.

Vityi Róbert, Head of Team, Quality&Process Manager – WAI Idea Owner 2020.11.24.

Bércesi Balázs Norbert, Service Delivery Manager - WAI Idea Owner - 2020.11.24.

4.1.1. Interjúkérdések

1. Mi az általános véleménye az What an Idea-ról rendszeréről, mi jut róla először eszedbe?
2. Mi a véleménye mennyire ismerik és fogadják el valósnak az What An Idea-t a magyarországi munkavállalók?
3. Hogyan reagáltak és reagálnak a kollégák az What An Idea rendszer nyújtotta lehetőségekre?
4. Milyen eredményeket értek el a munkavállalók ebben a rendszerben?
5. Milyen a rendszer vállalaton belüli nemzetközi megítélése?
6. Ön szerint milyen módon lehetne javítani a jelenlegi rendszert, mit javasolna?
7. Milyen kulturális változásokat eredményezett a vállalat életében?
8. Ön szerint mik a kilátások a vállalat kultúrájában?

4.2. What An Idea vállalaton belüli ismeretsége, megítélése

Mind a felület, mind a rendszer ismertetése tekintetében a vállalat nagy erőfeszítéseket tesz és tett annak érdekében, hogy munkavállalói öntudatban legyen, mint aktív felhasználási felület, mely használata opcionális, de mindig fennáll a lehetőség az munkavállalói innováció és fejlesztések számára. Ennek okán a vállalat többszintű kommunikációs módszerekkel promotálta a rendszert a kezdetektől az alábbiakban pedig ketté bontom, hogy elkülöníthető legyen az interjú alanyok személyes véleménye és a környezetükben érzékelt munkavállalói vélemény.

Az interjúban részt vett személyek mindegyike egyöntetűen elismerő szavakkal illette a What an Idea-t. Alapvetően eltérő volt, hogy a koncepcióját, vagy a mögöttes mentalitását vélték jobbnak vagy esetleg más pontokat részesítettek előnyben, de mindenki elismerte, hogy a vállalat elindult egy olyan úton, ami mentén csak jó dolgok születhetnek a vállalat számára. Leggyakrabban előkerült a munkavállalói közösség és maga a lehetőség, amit a rendszer nyújt, elhangzott az interjú során, hogy a WAI „*egy szócsövet ad mindenki kezébe*”, mely „*mindenkinek 0-24 órában a rendelkezésre áll*”. A rendszer iránti szimpátiájukat több szempont szerint kifejtették, sok hangzatos kijelentés közül az egyik, hogy a WAI „*túl mutat az ötletláda fogalmán*” és „*nagyon fontos, hogy legyen mögötte egy hálózat, egy software egymagában nem életképes*” és itt megfigyelhető volt, ismét a közösség, mint meghatározó tényező a rendszerben.

Jelen helyzetben a közösség, akik támogatják az innovációt nem csak felhasználói oldalról meghatározó, hanem mint háttértámogató személyzet, akik valójában rendszert alkotnak. A rendszerben önkéntes alapon résztvevő munkatársak adják meg azt a pluszt a felületen keresztül, ami a korábbi rendszerek esetében nem volt meg, így azok az idő múlásával megszűntek. A korábbi platformok tekintetében sokat mondó, hogy egy a résztvevők közül sokan nem is tudtak a létezésükről, miután elhangzott különböző módon, hogy „szuper irány ez egy hiánypótló, nem volt eddig ilyen innovációs jellegű intézkedés”. Ami még érdekes volt az elhangzottak közt, hogy a platform elismertsége nem csak az személyes meglátásuk alapján volt kimagasló, hisz *„nemzetközi szinten is felkérést kapunk, hogy működhessen ez a platform”*.

A környezetükben érzékelt reakciók alapján is figyelemreméltónak titulálták és elismerő szavakkal illették, de itt már érezhető volt egy merőben árnyaltabb szemléletmód. A közvetlen és közvetett munkavállalói közegben nem csak pozitív, hanem negatív reakciók, vélemények is fellelhetők voltak, melyeket nem rejtettek véka alá. Már maga az ismertsége tekintetében megoszló volt a vélemény, egyik kézből azt hallhattam, hogy *„nincs olyan munkavállaló, aki ne használta volna vagy legalább ne hallott volna róla”*, másik kézből viszont *„jó esetben a cég egyharmada ismeri Magyarországon”*. Ennyire kiélezett ellentét az interjú alanyok közt csak két személynél volt, a többiek nagyságrendileg egyetértettek abban, hogy a Magyarországon a munkavállalók 60-70%-a ismeri a What an Ideat. A PoP országok tekintetében ilyen százalékos arányról nem nyilatkoztak, de egyezett a véleményük, hogy hazánk munkavállalói mellett az indiai kollégák vannak az élvonalban. A válaszadók szerint további országok, mint Szlovákia, Oroszország ugyancsak aktívak, de sok esetben a Challenge-ek kapcsán volt jelentősebb az aktivitás, illetve a technikai jellegű ötletek terén. A teljes DT csoportot figyelembe véve elismerték, hogy a felhasználói réteg kimondottan alacsony, hisz ott a WAI nem töltött ki egy fennálló űrt, ott már létezett egy ilyen célú tool, így egyfajta természetes ellenállásba ütközött a felület.

A felület felhasználása tekintetében a munkavállalói aktivitás is szóba került és e téren egyöntetű megítélés olvasható ki, melyre egyik nagyon jó megfogalmazás, hogy *„időben étletérő a reakciók mértéke és módja is, a korai időszakban kevesen ismerték, de sokat használták, akik utólag ismerték ugyancsak elkezdtek használni, de a korai felhasználók már nem voltak annyira aktívak”* és *„ötletek százalékos aránya kiegyensúlyozottabb”*. A felhasználói aktivitás visszaesésének okait a válaszadók különböző hatásoknak tudták be, de ezek nagyságrendileg két csoportba sorolhatók.

Az egyik összefoglaló gondolat, hogy *„kicsit visszaesett a használata a rendszernek, de ez szerintem egy jó hétköznapi tool-lá vált ezért is bele szürkült a hétköznapiakba”*. A másik, hogy *„nem számítanak ilyen nagy kihívásra”* és miután bevállalják az aktív részvételt *„egy plusz púp”* formájában látják a munkavállalók esetében.

4.3. What An Idea által elért kulturális és munkavállalói eredmények

Mint az interjúalanyok korábban már bemutatott pozitív véleményeiből már sejthető, hogy a vállalatban egy olyan típusú kulturális hatás érte belülről, mely az eddigiekben nem volt jelen. Az interjú során jól érzékelhető, volt az eredményeket és a kulturális változásokat érintő kérdések esetében a válaszadók erősebb érzelmi töltettel és ebből kifolyólag köntörfalazás nélkül adtak választ a kérdésekre. Ebből arra következtettek, hogy a vállalat kultúrája a szakirodalomnak megfelelően inkább tudat alatti szinten gyökerezik és ebből kifolyólag magukénak érzik. Arra is volt példa, hogy teljesen ellentétes volt a várakozásaiknak az eredmény. *„Én azt hittem, hogy be vagyunk gyepesedve agyilag és nehéz lesz az áttörést, de azt látom, hogy elindultunk és haladunk valamerre”*. *„Szerencsénk van Erikkal, mert jó ennek a kultúrának a fejlesztésében”*, itt újfent visszakanyarodnék a szakirodalomban megjelent vezetői szerepkör kulturális hatásainak fontosságára, mert a válaszadók közül mindenki kiemelte a management hozzáállását. *„Ha kultúráról beszélünk, azt gondolom, hogy egyfajta előrelépést látok, ami egyértelműen a WAI és hozzá hasonló kezdeményezéseknek köszönhető”* *„kollégák elkezdtek hinni és bízni”*, ezek a mondatok megragadtak, miközben a válaszadó kifejtette gondolatait és összezsengtek a többiek szavainak többségével. Volt olyan megfogalmazás, mely azt taglalta, hogy nem vár különösebb ugrást a vállalati kultúra minőségének tekintetében, ezt azzal indokolta, hogy a szervezetben elő szokások, munkatársi viszonyok már így is kimagaslók. Ezzel szemben egy másik munkatársnak merőben eltérő volt a véleménye és kimondottan hiányolta kultúrában a munkavállalók egymáshoz viszonyulását és fejlődéssel szembeni igényeinek hangot adott - erre a következő fejezetben részletesebben kitérek -, de nem volt szándékában cáfolni, hogy a változások útján lépett vállalat, mind a kultúránkban, mind az innovációban.

Az What An Idea rendszerében elért eredmények tekintetében felsoroltak több ötletet, de a kézzel foghatók, voltak azok, amiket mindenki könnyen fel tudott mutatni.

A munkavállalói sikerek közt sok esetben elhangzott, mint legnagyobb szabású siker a vállalati kerékpárflotta, mely Ride IT néven első körben debreceni és szegedi telephelyeken, irodák körében valósult meg, *„az új bringaflottánk, ami teljes mértékben dolgozói kezdeményezés és siker”*. Mindemellett megjelentek, olyan megvalósult ötletek, melyek technológia fejlesztések, illetve folyamatfejlesztések, de a válaszadók csak töredéke emelte ezeket ki.

4.4. What An Idea rendszerben fellépő hátráltató tényezők

A rendszerben fellépő nehézségek, hátráltató tényezők sok szempontból megfigyelhetők voltak az interjúk folyamán, melyek mind összekapcsolódnak, közvetlen vagy közvetett módon. Az átláthatóság kedvéért strukturált pontokba szedtem, melyek a későbbiekben részletes kifejtésre kerülnek.

- Erőforrásokból adódó nehézségek
- What An Idea folyamatait érintő negatív tényezők
- Marketing és kommunikációs problémák

Erőforrásokból adódó nehézségek esetében a sokszor előjött az önkéntesség fogalma, de ezúttal negatív hatásait emelték ki. Alapvetően a WAI teljes rendszerét meghatározza, hogy mind az operatív, mind a kreatív részekért felelős munkatársak önkéntes alapon végzik a mindennapi feladataikon felül az innovációs tevékenységet. Megfogalmazódott, hogy adott személy *„viszi a hátán az egészet, de velem az élen az Evangélisták kicsit kifulladás”*. Ebből is érezhető, hogy az önkéntes folyamatoknak van egy bizonyos határa, melyet a vállalat támogató kultúrája, szellemisége sem tud a végtelenségig fenntartani. *„Motiváció szempontból nincsen megtámasztva, mikor van valakinek egy jó ötlete nem kap elég támogatást.”* *„Amit alacsony budget-ből meg lehetett valósítani az inkább kapott támogatást, mint amibe többet kellett beletenni”* és *„így munkavállalók nem fognak pluszt beletenni a vállalat értékeibe a kötelező munkafeladatain felül.”*

Természetesen ezek nem pusztán a munkavállalók ötleteinek elbogatellizálásából fakad, hanem „*gyakran, amiket hoznak, nem termelnek semmilyen bevétel, sok esetben nehezen vagy ki nem mutatható benefit-ek jelennek meg*”, így a döntéshozó szervnek, aki jelen esetben a vállalat felsővezetése racionális döntések mentén kell támogatást megadnia.

What An Idea folyamatait érintő tényezők közt egyből megjelenik az előbb említett a döntéshozók köre, azaz sok esetben olyan kritikus szemek elé kerültek az ötletek és azokat lelkesen megalkotó ötletgazdák, amire nem voltak kellőképpen felkészülve. A nagy szakmai tapasztalattal rendelkező kollégák túl szigorú szemmel néztek az ötletekre vagy nem a legmegfelelőbb vezető kapott döntéshozatali jogot. Nem arról van jelen esetben szó, hogy ne rendelkezett volna megfelelő tudással, hanem nem az ő értékrendje, szemléletmódja szerint kell megítélni egy innovációs ötletet. Egyik nagyon jó megfogalmazás, ami elhangzott, hogy „*Nem szabad innovatív munkatársak elé olyan személyt rakni, aki teljesen lemossa a lelkesedést, olyan embert kell elé tenni, aki valamiféle ilyen kultúrával rendelkezik. Oké, ha azt mondja, hogy nem, de azt úgy mondja ki, hogy megköszönje a másik oldal és dolgozzon rajta.*” Az interjúk folyamán elhangzott negatív hangvételű vélemény semmiképp nem általánosítható a vállalat vezetőségére, többségében egy adott felelősségi körrel rendelkező, racionális és kockázatkerülő szakmai véleményét vélt túlzottan erősnek. A túlzottan erős véleményformálást negatív hatását tetőzte az a tény, hogy „*nem volt egyértelmű értékelési struktúra az ötletgazdáknak*”, viszont a rendszer pontatlanságának róható fel és rámutat az értékelési struktúra hiányosságaira két irányból is.

Marketing és kommunikációs problémák tekintetében különböző megfogalmazásokban, de nagyságrendileg egy adott dolgot lehet kiemelni, hogy „*nem az általános megismerését kell elősegíteni, hanem a résztvevők számának a növekedését*”. Egyöntetűen mindenki elismeri, hogy nagyon sok kommunikációs anyag ment ki a munkavállalók felé különböző belső blogcikkék és hírlevelek formájában, viszont nem a megfelelő közeget sikerült elérni. Elhangzott többek közt, hogy „*azok az ötletek melyek nem kézzel foghatók, azokat nem lehet érzékelni, hogy megvalósulnak, nincs róla infó*”, ez a kijelentés alapvetően nem helytálló, ha figyelembe veszem a többi személy által elhangzott elismerést, miszerint sok ízben küldenek információt ezekről, de mégsem érkezi meg a megfelelő hallgatósághoz.

Mivel a munkavállalók elsőkörben szabad munkaóráikban foglalkozhatnak az ötleteikkel, mely alapvetően nincs meghatározva, így mindenki a maga ütemében haladhat az ötlet megvalósításának útján. Segítségére a rendelkezésére áll ugyancsak szabad munkaóráikban az Evangelista, aki sok esetben nem csak egy ötletet segít, így erőforrásai és figyelme gyakran megoszlik. A munkatársak véleménye szerint What An Idea folyamatait figyelembe véve egy szerepkör, a Contributor viszont az esetek többségében nem érvénysül, mely összeköthető a rosszul optimalizált kommunikációval. A felhasználók sok esetben nem értesülnek a kevésbé kézzel fogható ötletek megvalósulásáról, illetve nem motiválják megfelelően arra, hogy a különböző ötletek elősegítésére fordítsa építő kritikájukat. A válaszok alapján ötleteket számos alkalommal előre lehetne lendíteni azzal, hogy mellé állna egy-egy szorgos személy, de akár egy megfelelő kontakt is sokat segítené a megvalósulási folyamatokon.

4.5.A What An Idea primer kutatása megállapításai, következtetései

Az interjú során született eredmények alapján kijelenthető, hogy a What An Idea rendszere a vállalatcsoport PoP országain belül egy hiánypótló szerepet töltött be, minkor 2019 nyarán elindult. Azóta a vállalaton belül a felhasználó felület és a kialakított rendszer alapvetően sokat formálódott, mellyel a munkavállalók körében megfigyelhető egyfajta kulturális változás. A változások kapcsolatban az interjúk során egyöntetűen pozitív szemlélettel lehetett találkozni a személyes vélemény és a környezetükben tapasztalt vélemények tekintetében. Mindamellet látható volt, hogy a válaszadók nem voltak elfogultak és tényként kezelik, hogy rendszerrel a munkavállalók teljes része nem tud és vélhetően nem is fog azonosulni és ezt a helyén kezelik.

A vállalat kultúrájával kapcsolatban a válaszok rávilágítottak, hogy az eltelt időszak alatt a munkavállalók viselkedésében, kultúrájában szemmel látható változások történtek. Megítélésük alátámasztja azt az elképzelésem, hogy a szervezeti kultúrában a változások megkezdődtek és ezt megfelelően elemezni és az abból nyert visszajelzéseket, javaslatokat megfelelő szinten implementálni kell. Habár az eltelt időszak a kulturális átalakulások tekintetében csekély intervallummal rendelkezik, de meghatározók és nagy benyomással bírnak azok az események, melyek az elmúlt, kicsi több mint másfél évben történtek.

Alapvetően a kulturális változásokra sok ponton nyomást gyakorol a 2020-as év, így a helyén kell kezelni a különböző feltörekvő kulturális kezdeményezéseket, amennyiben ezeket későn vagy nem megfelelően menedzseljük negatív hatást fog gyakorolni a munkavállalók hozzáállására. Így az elkövetkezendő időszakban is magas prioritással kell foglalkozni az innovációval, hogy megszilárduljon a munkavállalókban az innovációs kultúra.

Ebből is kifolyólag nem lehet elhanyagolni azokat a problémákat melyek több ízben elhangzottak és alapvetően a nehézségek, illetve a problémák forrásával kell foglalkozni, a hosszú távú innováció és kulturális eredmények érdekében. A munkavállalói véleményeket alapul véve, három fő csoportba soroltam azokat a területeket, ahogy nehézségek mutatkoznak erőforrások, a folyamatok megvalósítása és belső kommunikációs folyamatok fókuszra.

4.6. Javaslat a felmerülő problémák kezelésére

A fentiekben már bemutatott problémák, nehézségek kezelésére javaslatomat az alábbiakban bemutatom, mely a munkavállalókkal kapcsolatos interjúkon alapszik. Az átláthatóság kedvéért a korábban feltüntetett vázlatpontok alapján fogok végig haladni a javasolt megoldásokon.

Erőforrásokból adódó nehézségek kezelésére viszonylag egyszerű a javaslat mivel a munkavállalók egyöntetűen hangot adtak az interjúk során arra, hogy a költségek túl kicsire vannak szabva a különböző munkavállalói innovációs projectek kapcsán, viszont annál nagyobb fókusszal vizsgálják, hogy milyen költségek merülnek fel az adott ötlet mentén. Alapvetően a munkavállalók egyetértettek azzal, hogy kellő szakszerűséggel, szakmai alázattal kell nézni az ötleteket, de az erre fordított keretet növelni kell, ha azt szeretnék, hogy az ötletgazdák, olyan ötleteket vigyenek a vezetőség színe elé, aminek nagyobb a megtérülése, akár egy új a portfólióba illő terméként vagy szolgáltatásként fel lehessen használni. Az erőforrásokat illetően felmerült a rendszer másik oldaláról is egyfajta igény, ami alapvetően kihat a rövidtávú és hosszútávú működésre, ez pedig a munkavállalók energiájának honorálása. Ebben a honorálásba beletartozik az Evangelisták és az Idea Ownerek csoportja egyaránt.

Rávilágítottak arra a megítélésükre, miszerint egy Idea Owner csak akkor fogja a vállalat elé tárni az ötleteit, ha valamit kap a kötelező munka idején túl a vállalat érdekében vagy egyszerűen innovatív gondolataiból eredő elképzelést, ami akár profitot is termelhet. Az Evangelista kollégák ugyancsak mindennapi munkakörükön túl önkéntesen vállalnak feladatot, ha ezért hosszútávon nem kapnak cserébe semmit a virtuális vagy normál vállveregetésen kívül a számuk merőben vissza fog esni.

Összegezve a felhasználható keretösszeget növelni kell, amivel az ötleteket meg lehet támogatni, illetve a munkavállalók felé egy kézzelfogható juttatási rendszert kell kialakítani, ami lehet materiális vagy immateriális eszköz egyaránt.

What An Idea folyamatait érintő negatív tényezők a döntéshozatali körben, értékelési rendszerben és a kivitelezések nehézségében jelentek meg. A döntéshozók körét érintő kritikák szerint a döntéshozókat jobban meg kellene válogatni és olyan személyeket kinevezni erre a körre, akik szakmai relevanciával és megfelelő jogkörrel rendelkeznek az erre akkreditált anyagi szükségleteket illetően. A döntéshozatal folyamatát illetően be kell vezetni egy olyan rendszert, ami sémaszerűen alkalmazható az ötletek értékelésére. Mindemellett a döntéshozatali folyamatok előtt át kellene, essen egy olyan monitorozó rendszeren, mely lehetőséget biztosít arra, hogy minden fennakadást megelőzzünk az implementáció folyamán.

Szükség van a What An Idea rendszerében egy olyan döntéshozó körre, akik szakmailag és hozzáállás szintjén is megfelelőek az innovációs ötletek értékelésére. Egy olyan értékelési rendszert kell bevezetni, ami sémaszerűen alkalmazható az ötletek értékelésére és egy olyan folyamati elemet, ami megelőzi vagy túllendíti a vállalati bürokrácia okozta nehézségeken.

Marketing és kommunikációs problémák alapvetően megoldhatók amennyiben a kommunikáció fókusza megváltozik. Az interjúk során többször feljött, hogy az ötletek nincsenek megfelelően kommunikálva, nincs róla elegendő infó, habár a hírlevelekben, különböző platformokon rendszeresen érkeznek róla anyagok. Egyrészt a megvalósult ötleteket jobban ki kellene emelni a vélemények alapján, illetve jobban láthatóvá kellene tenni, akár újra rendezni felhasználói felületen.

Valamint a kommunikációt, nem csak az új ötletek beadására kellene buzdítani az embereket, hanem a közös munkára, hogy a Contributor szerepkör jobban erőre kapjon, és ez indikálja az ötleteket megvalósulást, ami visszahat a beadott ötletek számának növekedésére.

Összefoglalva a kommunikáció nem a leoptimálisabban célozza meg a felhasználókat, így újra kell gondolni, hogy pontosan mit szeretnének elérni a belső hírlevelekkel és promócióval. Amennyiben az ötletek megvalósulása a cél és nem a beadott ötletek számának növelése, akkor újra kell gondolni, hogy milyen módon és mit kommunikál a vállalat a munkavállalók felé.

5. Összegzés

Az alábbiakban összegzem a szakdolgozatom tartalmát a könnyebb átláthatóság érdekében. Fő kutatási kérdés: *Milyen eredményeket ér el a szervezeti kultúrában Magyarországon a Deutsche Telekom IT Solutions Innovációs rendszere, amely a munkavállalók innovatív ötleteinek ad teret?*

A szakdolgozat elkészítése folyamán primer és szekunder kutatást egyaránt végeztem, hogy kellő szakmai betekintést nyerjek a kutatási kérdéshez kapcsolódóan. A szekunder kutatás alapvetően az tudományos, szakmai háttér megismerése érdekében alkalmaztam, melyben hazai és nemzetközi kutatók munkásságát használtam fel. Az elméleti háttér bemutatása öt fő pontban valósul meg, mely taglalja az innovációt, a szervezetfejlesztést, a szervezeti innováció további elméleti megközelítéseit és az innováció megvalósítását piaci szereplő aspektusából.

A primer kutatás a Deutsche Telekom IT Solutions vállaltcsoport What An Idea nevű innovációs rendszerében és a hozzá kapcsolódó munkavállalók körében zajlott. A primer kutatás két fő részben valósult meg, egyik fő része a What An Idea rendszerének megismertetése, mind a működési rendszerének, mind a mentalitásának tekintetében. A másik fő része a What An Idea-hoz különböző módokon kapcsolódó munkavállalókkal készített mélyinterjúk, melyek átlagosan 35 percet vettek igénybe, a legrövidebb 18 percet, a leghosszabb 56 percet. Az interjúra kiválasztott személyek alapvetően az alapján lettek kiválasztva, hogy milyen módon kapcsolódtak az innovációs rendszerhez, annak érdekében, hogy minden szintről tiszta képet kapjunk. Az interjú alanyok a magyar munkavállalók köréből kerültek ki, annak érdekében, hogy a hazai vonulatban elért innovációban és szervezeti kultúrában eredményekről tiszta és világos képet kapjunk. A kiválasztott személyek a What An Idea döntéshozói szintjéről, a nemzetközi Evangelisták szintjéről, a magyar Evangelisták köréből és a magyar Idea Ownerek közül kerültek ki.

A kutatás eredménye egyöntetűen rávilágított a munkavállalók megítélésére a rendszert illetően, mind a pozitív, mind a negatív tulajdonságai tekintetében, de egyöntetűen elismerték, hogy a rendszernek helye van a vállalat életében.

Észrevehető volt a munkavállalói szinteken megjelenő megítélések közti különbség, hogy mennyire másképp ítélik meg a rendszerben felmerülő problémák megoldási lehetőségeit.

Alapvetően három fő pontban kell javítani a What An Idea rendszerén, ha a vállalat hosszútávon szeretné fenttartani a munkavállalói lelkesedést a vállalati innovációban és ezáltal egy innovatív szervezeti kultúrát létrehozni.

A jelenleg fennálló problémák az erőforrásokban, a What An Idea folyamataiban, illetve a belső marketing és kommunikációban jelennek meg, ezek megoldásaira a fentiekben kitértem, melyek a munkavállalók véleményén alapul.

A szakdolgozatot alapvetően a vállalat innovációs rendszeréhez a What An Idea-hoz tartozó döntéshozói körnek nyújthat segítséget annak érdekében, hogy a munkavállalókban kialakult hozzáállást szemügyre vegyék, illetve a jelenlegi rendszert fejlesszék ezáltal fenntartható innovációs szervezeti kultúrát alakítsanak ki.

Külső szemlélőként, aki ezt a szakdolgozatot elolvassa átfogó képet kaphat a vállalati innováció kialakításának nehézségeiről egy multinacionális cég életében és ebből tanulva könnyítheti meg az ilyen típusú innovatív rendszerek adaptációját.

6. Irodalomjegyzék

ARMBRUSTER, H., BIKFALVI, A., KINKEL, S., LAY, G. (2008) Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys

ALASOINI, T. (2003) Introduction. in T. Alasoini, M. Kyllönen and A. Kasvio (Eds.), Workplace innovations—a way of promoting competitiveness, welfare and employment. National Workplace Development Programme Report, No. 3, Helsinki: Ministry of Labour

ALASOINI, T. (2011) Workplace Development as Part of Broad-based Innovation Policy: Exploiting and Exploring Three Types of Knowledge. Nordic Journal of Working Life Studies, Vol 1, No , pp. 23-43

BLAU, P.M. (1970) 'A Formal Theory of Differentiation in Organizations'. American Sociological Review, 35, 2, 201-218.

BROWN, S. L. – EISENHARDT, K.M. (1997) The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. Administrative Science Quarterly, 42/1: 1-34., <http://dx.doi.org/10.2307/2393807>

BURNS, T. – STALKER, G.M. (1961) The Management of Innovation. London: Tavistock.
Child, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance - the Role of Strategic Choice. Sociology, 6/1:1-22., <http://dx.doi.org/10.1177/003803857200600101>

CORIAT, B. (2001) Organizational Innovation in European firms: A critical overview of the survey evidence. In: Archibugi, D. – Lundvall, B. (ed) The Globalizing Knowledge Economy. New York: Oxford University Press

CORRADO, C. – HULTEN, C. – SICHEL, D. (2005). Measuring Capital and Technology: An Expanded Framework. In: Corrado, C. – Haltiwanger, J. – Sichel, D. (eds) Measuring Capital in the New Economy. National Bureau of Economic Research Studies in Income and Wealth, Vol. 65., Chicago: University of Chicago Press, pp. 11-45.

CSIZMADIA, P. (2015) A szervezeti innováció és tudásfelhasználás mintái a magyar gazdaságban 10.14267/phd.2015040

DAFT, R.L (1992): Organization Theory and Design. West Publishing.

DiMAGGIO, P.J. AND POWELL, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48: 147-160., <http://dx.doi.org/10.2307/2095101>

DOSI, G. – NELSON, R.R. – WINTER, S.G. (eds.) (2001) The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford: Oxford University Press, <http://dx.doi.org/10.1093/0199248540.001.0001>

DOSI, G. (1988) Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. Journal of Economic Literature 26: 1120-71

FAGERBERG, J. (2004) Innovation: A guide to the literature. In: Fagerberg, J. – Mowery, D. C. – Nelson, R. (eds) The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press, <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.001.0001>

GARUD, R. – NAYYER, P. (1994) Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 365–385, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150504>

GREENWOOD, R. – HININGS, C.R. (1996) Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism. Academy of Management Review, 21/4: 1022-1054., <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1996.9704071862>

HANNAN, M.T. – FREEMAN, J.H. (1977) The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology, 82/5: 929-963.

HAVAS, A. (1998) Innovációs elméletek és modellek, In: Inzelt, A.(szerk.): Bevezetés az innovációmenedzsmentbe, pp. 33-57, Budapest: Műszaki Könyvkiadó

HEIDRICH, B. (2017) Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment DOI: 10.1556/9789634541462; ISBN: 9789634541462

HENDERSON, R. M. – CLARK, K. B. (1990) Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 pp. 9-30., <http://dx.doi.org/10.2307/2393549>

KOGUT, B. – ZANDER, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, pp. 383–397., <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>

LAM, A. (2000) Tacit Knowledge, Organizational Learning, Societal Institutions: an Integrated Framework. *Organization Studies*, 21/3: 487-513.,

LAM, A. (2004) Organizational innovation. In Fagerberg, J – Mowery, D. – Nelson, R. R.. (eds) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press,

LAWRENCE, P.R. AND LORSCH, J.W. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12:1-47.,

LUNDVALL, B-A (ed.) (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter,

MAKÓ, CS. – CSIZMADIA, P. – ILLÉSSY, M. – IWASAKI, I. – SZANYI, M. (2011) Innovation, Knowledge Development in the Knowledge Intensive Business Service Sector. *Baltic Rim Economies*. 2/2011, 47-48

MAKÓ, CS.–CSIZMADIA, P. (2005) Mobilizing Social and Organizational Resources in Project Type Cooperation, (A Case Study in Networking in Interactive Media Firms), *Competitio*, IV. évf., 2. szám, November, 13 – 24. o.

MARCH, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2:71-87., <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

MINTZBERG, H. (1979) *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

NELSON, R. R. – WINTER, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

OECD (2005) *Science, Technology and Industry (STI) Scoreboard*. Paris: OECD

PEREZ, C. (2009) *Technological revolutions and techno-economic paradigms*. Tallin: TOC/TUT Working Paper No. 20

PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies* DOI: 10.2307/2393015 ISBN: 9780060548780

PORTER, M.E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press

POSNER, M. V. (1961) *International Trade and Technical Change*. *Oxford Economic Papers*, pp. 13: 323-341

PRAHALAND, C. – HAMEL, G.(1990) *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review* 66, pp. 79-91., <http://dx.doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50006-1>

SATHE, V.: *Culture And Related Corporate Realities: Text, Cases, And Readings On Organizational Entry, Establishment, And Change* (Homewood, IL:Irwin, 1985)

SCHEIN, E.H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, 2nd Edition.

SCHEIN, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass, San Francisco,

SCHIENSTOCK, G. (2003) National Systems of Innovation and Networks in the IdeaInnovation Chain in Science based Industries

SCHIENSTOCK, G. (2004a) From Path Dependency to Path Creation: A New Challenge to Innovation System Research, in Gerd Schienstock (ed) Embracing the Knowledge Society. The Transformation of the Finnish Innovation System. Cheltenham, UK: Edward Elgar, <http://dx.doi.org/10.4337/9781843769811.00014>

SCHIENSTOCK, G. (2004b) Organisational Innovations: Some Reflections on the Concept. In: Bammé, A. – Getzinger, G. – Wieser, B.(eds.) Yearbook 2004 of the Institute of Advanced Studies on Science, Technology and Society. München/Wien 2004, Profil Verlag, S. pp. 137-180.

SCHIENSTOCK, G. (2009) Organizational Capabilities: Some reflections on the concept. Tampere: University of Tampere. IAREG Working paper 1.2.c

SCHUMPETER, J. A. (1934) The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass: Harvard University Press

TEECE, D. – PISANO, G. – SHUEN, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7., pp. 509-533.

TRICE, H.M.-BEYER, J.M. Cultural Leadership in Organizations (Organization Science, 2 (2):pp 149-69, 1991)

WOODWARD, J. (1965). Industrial Organization, Theory and Practice. London: Oxford University Press.

ZOLLO, M. – WINTER, S. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. Organization Science, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351., <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

7. Webes Irodalomjegyzék

KAOMI GOETZK, HOW 3M GAVE EVERYONE DAYS OFF AND CREATED AN INNOVATION DYNAMO (FastCompany, 2011)

<https://www.fastcompany.com/1663137/how-3m-gave-everyone-days-off-and-created-an-innovation-dynamo> Letöltve:2020.10.30.

<https://www.deuschetelekomitsolutions.hu/> Letöltve: 2020.11.30.

8. Ábrajegyzék

1. táblázat: az alapkoncepció és a komponensek közötti viszony	10
2. táblázat: Mintzberg az öt részegységre tagolt elmélete	23
3. táblázat Az innováció típusai és szervezeti innováció típusai közötti kapcsolatok	27
4. táblázat A szervezet központi elemei közötti viszony	28
5. táblázat A beadott ötletek összegzése központi tartalmuk alapján	40
7. táblázat: A What An Idea Ötletek Státuszainak megoszlása	42