

OTDK-dolgozat

2015.

Ki vállalja a kockázatot?

**Az innovációt ösztönző hatalomdelegálás és a kockázatvállalás közötti
alapfeszültség megjelenése és kezelése**

Who bears the risk?

**Managing the tension between empowerment and risk bearing in
innovation**

Lezárás dátuma: 2013. március 24.

Absztrakt

Dolgozatom célja, hogy bemutassa az innovációt ösztönző hatalomdelegáló szervezeti megoldások, valamint a kockázatvállalás közötti alapfeszültséget, és választ találjon arra, hogy a szakirodalomban és a gyakorlati életben milyen válaszokat nyújtanak az egyes szervezetek erre a problémára. A releváns szakirodalom feldolgozásával arra a következtetésre jutok, hogy a hatalomdelegáló szervezeti megoldások nem kezelik, vagy csak részben kezelik a kockázatvállalás kérdését, pedig a célkongruencia szempontjából ez szükséges lenne. További elemzés és két interjúra épülő esettanulmány által megállapítható, hogy a szervezetek az innovációból származó hasznokat pénzügyi formában is megosztják, de a kockázatokat nem-pénzügyi alapra helyezik, tehát a tudásmunkások elismertségüket, hírnevüket teszik kockára, valamint a specializációval csökkenthetik munkaerő-piaci esélyeiket.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	1
1. Az innováció, mint a fenntartható versenyelőny forrása.....	2
1.1. A versenyelőny fogalma és forrása	2
1.2. Az innováció megközelítései	4
1.3. Az innováció helye a stratégiai menedzsment irodalmában	4
2. A munkavállalók szerepe az innovációban	7
2.1. A munkavállalók képességének szerepe	7
2.2. A munkavállalók motivációjának szerepe.....	9
3. Szervezeti gyakorlatok az innováció serkentésére	10
4. A hatalomdelegálás és kockázatvállalás közötti alapfeszültség.....	13
4.1. Megbízó-ügynök kérdés a tudásmunkások esetében	13
4.2. A kockázatvállalás kezelése a hatalomdelegáló szervezeti megoldásoknál.....	17
5. Szervezeti megoldások a gyakorlatban	19
5.1. Carnation	19
5.1.1. Innováció-ösztönzés és kockázat a Carnation-nél.....	20
5.2. Kürt.....	23
5.2.1. Innováció-ösztönzés és kockázat a Kürtnél	23
5.3. Konklúzió a vállalati gyakorlatokról.....	25
Konklúzió és összefoglalás	27
Hivatkozásjegyzék	29
Melléklet.....	33
1. Melléklet: Interjúkérdések.....	33

Bevezetés

A stratégiai menedzsment irodalom egyik legmeghatározóbb témája az innováció feltételeinek és következményeinek vizsgálata. A szakirodalom rendkívül sokat foglalkozik azzal a témával, hogy milyen szervezeti megoldásokkal ösztönözhetőek az újítások, hogyan lehet innovatív, vállalkozó-szellemű belső környezetet kialakítani az innováció, és ezáltal a versenyelőny fenntartása érdekében.

Dolgozatom célja, hogy bemutasson egy – véleményem szerint – rendkívül fontos, de kevésbé tárgyalt kérdést az innováció témájával kapcsolatban, nevezetesen, hogy az innovációhoz szükséges kockázatot ki viseli a szervezeten belül abban az esetben, ha a szervezet döntési jogkört delegál a munkavállalóknak a vállalati erőforrásokkal kapcsolatban.

A dolgozat célja:

- 1. bemutatni az innovációt ösztönző hatalomdelegáló szervezeti megoldások, valamint a kockázatvállalás közötti alapfeszültséget, és**
- 2. választ találni arra, hogy a szakirodalomban és a gyakorlati életben milyen válaszokat nyújtanak az egyes szervezetek erre a problémára.**

Dolgozatom első részében azt mutatom be, hogy mik azok a fő állítások, melyek mentén kialakul az alapvető feszültség, ellentét az innovációs módszerek témájában. Elsőként az innováció versenyelőnyre gyakorolt hatását, és a stratégiai menedzsment irodalomban elfoglalt helyét elemzem. Az innováció relevanciájának bemutatása után a munkavállalók, tudásmunkások innovációban betöltött jelentős szerepét fogom alátámasztani. A munkavállalók bevonása a vállalati döntésekbe motivációjuk és képességeik alapján is szükségeszerű lehet. Ezután rátérek azon szervezeti megoldásokra, ahol ez a bevonás, hatalomdelegálás megtörténik a szervezetekben, és amik kapcsán megjelenik a kockázatvállalás problémája. A gondolatmenet ezen szakaszában fejtem ki hosszabban a felmerülő alapfeszültséget, elsőként a megbízó-ügynök probléma tudásmunkásokra vonatkoztatott elméletével, majd pedig annak illusztrálásával, hogy a korábban bemutatott szervezeti megoldások miért nem (vagy csak részben) kezelik a kockázatvállalás kérdését. Ezután két magyarországi esettanulmány segítségével mutatom be, hogy a gyakorlati élet milyen választ nyújt a vizsgált kérdésre.

A kérdés kutatásának fontos szerepe lehet az innovációs folyamatok vezetői kezelésében, mivel ha a kockázat kérdése nincs, vagy rosszul van kezelve a szervezeten belül, az hátráltathatja az innovációt, vagy ellentétes esetben egy sikertelen innovációs kezdeményezés időt és pénzt vehet el más projektek megvalósítása előtt. A vizsgált téma továbbá azért is különösen releváns, mivel a növekvő verseny miatt az innoválás képessége elengedhetetlen a vállalatok szempontjából. A jövőben így még nagyobb hangsúly helyeződhet arra, hogy miként érdemes kezelni és ösztönözni a tudásmunkásokat a vállalatokon belül.

1. Az innováció, mint a fenntartható versenyelőny forrása

Az innováció elengedhetetlen a vállalatok hosszú távú versenyelőnyének fenntartásához.

Dolgozatom ezen fejezetében a fenti állítást fogom alátámasztani a kapcsolódó szakirodalom tömör feldolgozásával. Ezen állítás dolgozatom alappillére, így különösen fontos, hogy az innovációhoz kapcsolható elméletek kontextusba helyezték dolgozatom szűkebb kutatási kérdését.

1.1. A versenyelőny fogalma és forrása

Dolgozatom kutatási kérdése a **versenyelőny** fogalmától és ennek lehetséges forrásától indul. A versenyelőny minden üzleti vállalkozás életében hangsúlyos kérdés, tulajdonképpen ez határozza meg az elérhető profit nagyságát, így vizsgálata szakirodalmi környezetben is releváns. A versenyelőny a vállalatnak azon tulajdonsága, ami által magasabb árbevételt vagy profitot érhet el, mint a versenytársak, alacsonyabb költségeinek vagy magasabb árainak köszönhetően (Porter, 1991, 101. old.). A versenyelőny kérdéséről a különböző vállalatelméleti megközelítések különbözőképpen vélekednek.

Az IO elmélet (Industrial Organization) szerint a versenyelőny leginkább az iparágban jelen lévő szereplők számától függött (Bain, 1959 idézi Teece et al., 1997), tehát a vállalatnak az iparágat kell helyesen megválasztania, az iparágon belül viszont nincsenek teljesítménykülönbségek ezen elmélet szerint. Porter (idézi Teece et al., 1997) is alapvetően a környezet fontosságára hívta fel a figyelmet (a piaci pozícióból fakadó monopoljáradék képződésére), amely jól vizsgálható például az öt erő modellel (Porter, 1991). Később azonban ő is a vállalatok belső működésére helyezte a hangsúlyt, az értéklánc modell már a vállalati működésből kiindulva vizsgálja a versenyelőnyt. (Porter, 1991) Nem csak Porternél, hanem általában a téma szakértői között is egyre inkább áthelyeződött a fókusz a vállalatok

belsejének vizsgálatára a környezet vizsgálata helyett. Ennek fő oka az volt, hogy egyre kevésbé tudták magyarázni az egy iparágon belül versenyző vállalatok közti hatalmas teljesítménykülönbségeket (Rumeltet idézi Teece et al., 1997). A vállalatok belső működését vizsgáló egyik fő irányzat az erőforrás alapú elmélet. Az erőforrás alapú elmélet szerint a versenyelőny forrása a vállalati erőforrások és képességek¹ egyedi és másolhatatlanságra törekvő kombinációja. Az erőforrás-alapú elmélet szerint a vállalat képes olyan egyedi erőforráshalmazok kiépítésére, melyek a piacról nem (vagy csak korlátozottan) szerezhetőek be, s ezáltal generál a vállalat járadékot (Barney, 1986 idézi Teece et al., 1997). Dolgozatom során utóbbi szemléletet fogom alkalmazni, mivel a mai meghatározó, releváns szakirodalomnak is ez az elmélet az alapja, valamint én személyesen is leginkább ezzel az irányzattal értek egyet. A dolgozatomban vizsgált kérdés további alapfeltételei is főként ebben a keretrendszerben értelmezhetőek.

Dolgozatom ezen részében azt az állítást támasztom alá, hogy a fenti – erőforrás alapú – versenyelőny koncepcióban helyet kell kapnia az innovációnak, az innováció elengedhetetlen a vállalatok hosszú távú versenyelőnyének fenntartásához. Az erőforrás alapú elmélet eredetileg még keveset foglalkozott a dinamizmus, változás kérdésével. Azonban még így is lehet olyan benyomásunk, hogy ami ma járadékot generáló, egyedi erőforrás, az nem feltétlenül lesz a jövőben is az. Az erőforrások és képességek bármennyire is tacit dolgok, idővel másolhatóvá válnak, és ebben az esetben már nem biztosítanak versenyelőnyt. Ezen felül természetesen a gyorsan változó környezet hatására a fogyasztói igények is változhatnak, és a vállalati képességek nem feltétlenül fogják az új igényeket is kielégíteni. Ha az erőforrás alapú elméletbe bevezetjük a dinamika és változás iránti igény aspektusát, akkor eljutunk a dinamikus képességek elméletéig, amely szerint a vállalati erőforrásokat és képességeket újra kell kombinálni annak érdekében, hogy a felmerülő új igényeket ki tudja elégíteni a vállalat, és elkerüljék erőforrásaik lemásolását. (Teece et al., 1997.) Ezen elmélet szerint tehát a versenyelőny forrása az a képesség, hogy a vállalat folyamatosan meg tud újulni, erőforrásait az idő múlásával másként tudja kapcsolni egymáshoz. Ez a folyamatos megújulás elvezet az innováció fogalmáig.

¹ Erőforrásoknak a termelési folyamat inputjait (pl. tőke, márkanév, dolgozók képességei) nevezzük, a képességek pedig az erőforrások együttes működését lehetővé tevő vállalati adottságok, melyek segítségével a vállalat végre tudja hajtani tevékenységeit. (Grant, 1991)

1.2. Az innováció megközelítései

Az **innovációt** a szakirodalomban többféleképpen definiálták, de természetesen vannak ezen fogalmi meghatározásoknak közös elemeik. A téma első képviselői közül Schumpeter a legmeghatározóbb, ő fejtette ki az innováció gazdasági fejlődésre gyakorolt hatását (Schumpeter, 1939). Az innovációnak több típusát határozta meg, melyek mindegyikének közös eleme az újdonság. Felhívta a figyelmet az innovációt megvalósító vállalkozó szerepére, akinek funkciója a termelőeszközök új kombinációinak létrehozása a gazdasági fejlődés érdekében (Schumpeter, 1939). Ez a gondolat összhangban van a fent kifejtett dinamikus képesség elméletével is.

Az OECD és az Eurostat által közösen kiadott Oslo Manual (2005, 46. old.) szerint „az innováció olyan új – vagy jelentős változtatással bíró – termékek és folyamatok bevezetése, melyek tudományos, technológiai, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi tevékenységek megújításának széles skáláját igénylik.”² A magyar szakirodalomra áttérve az innováció „a fogyasztói igények új, magasabb minőségi szinten való kielégítése” (Chikán, 2005, 215. old.).

A definíciók közös eleme az újdonság, fejlődés, és a szervezeti tevékenységek átalakítása. Az innováció önmagában egy tag fogalom, de többféle csoportosítása létezik bizonyos aspektusok alapján, például hogy mi változik pontosan, milyen mértékben, vagy minek a hatására. Dolgozatom szempontjából az a tipizálás fontos, ami az iparágra gyakorolt hatás alapján különböztet meg kétféle innovációt. Dosi (1982) alapján (idézi Christensen-Bower, 1996) kétféle innovációt különböztethetünk meg az iparág szempontjából: fenntartó (sustaining) és szakadósos (disruptive) innovációt. Míg az első fenntartja, addig a második újradefiniálja, alapjaiban változtatja meg az iparág teljesítménygörbáját. Utóbbi radikálisabb változásokat jelent, ami egyben azt is jelenti, hogy az innovációs folyamat során nagyobb kockázatvállalásra van szükség. Erősebb kockázatvállalás esetén relevánsabbá válik dolgozatom kérdése. Mindazonáltal nem szűkítem le dolgozatom témáját kizárólag az ilyen típusú innovációkra, csak nagyobb hangsúlyt helyezek rájuk.

1.3. Az innováció helye a stratégiai menedzsment irodalmában

A következőkben az innováció további, újabb elméletekben való megjelenését vizsgálom, és egymáshoz hasonlítom őket. Az előzőekben már kifejtettem a **dinamikus képességek elméletét** (Teece et al., 1997), és ezen gondolati irányon indulok tovább. Értelmezésem szerint hasonló képességet igyekszik kiemelni Hamel is a **menedzseri innováció** fogalmával

² Saját fordítás.

(Hamel, 2006). A menedzsment-innováció tulajdonképpen a dinamikus képességek elméletével összhangban a vállalati folyamatok újraértelmezését és újrastrukturálását tartja fontosnak, a megszokott keretekkel való szakítást, új irányokban történő gondolkodást. Grant (2008) szerint a fő cél nem a menedzsment-innováció, hanem egy olyan szervezet, ami rugalmas, gyors válaszképességű, viszont ehhez szükséges a kooperáció és koordináció hatékonysága is, amelyet segíthetnek az informális és teljesítmény alapú mechanizmusok. Olyan komplex mintákat kell létrehozni a szervezeten belül, amik lehetővé teszik a szervezeti képességek kifinomult rendszerének létrehozását.

Szintén hasonló megközelítés Amit és Zott (2010) **üzleti modell innováció** koncepciója. Üzleti modell innováció alatt tulajdonképpen ők is az erőforrások újrakombinálásáról írnak, és kiemelik a rendszergondolkodás fontosságát (vagyis a vállalatnak figyelnie kell arra, hogy milyen környezetbe van beágyazva). Ebben a szemléletben nagyon fontos a felsővezető szerepe, akinek át kell látnia a vállalat értékteremtésének egész folyamatát, és tudnia kell, hogy bizonyos változások milyen egyéb változásokat eredményeznének a szervezetben.

Egy másik innovációs megközelítés a **kék óceán elmélet**, mely hangsúlyozza, hogy a vállalatoknak érdemes a környezetet (az iparági struktúrát) formálhatónak tekinteni, s nem pedig az iparágat adottnak tekintve meghatározni önmagukat. A vállalatok így gyakorlatilag új piacot hozhatnak létre, amin egyedüli szereplőként lehetnek jelen. A koncepció megalkotói hangsúlyozzák a vállalkozói szemléletet, és a szervezeti tagok jelentőségét. (Kim – Mauborgne, 2009)

Ezen elméleteket összefoglalva, a vállalatoknak a változó környezetben szükségük van arra, hogy újraértelmezzék működésüket, képességeiket újabb portfólióban használják fel. Az ehhez szükséges képesség a fent említett szerzőknél elsősorban a felsővezetőkben keresendő.

A megújulás képességével absztrakt szinten a legtöbb szerző egyetért, a fenntartható versenyelőnyhöz elengedhetetlennek tartják, azonban ennek **kivitelezésével, a konkrét módszerekkel kapcsolatban már eltérőek a vélemények**. A következőkben arról írok, hogy a megújulást, innovációt milyen módszerekkel tartják elérhetőnek az egyes szerzők. Eisenhardt és Martin (2000) például a dinamikus képességet alapvetően egy homogén eszköztárként jellemzi, ahol a keresztfunkcionális csoportok, az empowerment és a konstruált válságok járulnak hozzá a szervezeti tanulás fenntartásához. Leonard-Barton (1992) és Oliver (1997) szerint sokkal inkább kultúraváltásról kell beszélni a megújulás érdekében, mivel a bejáratott mechanizmusok inkább merevvé teszik a szervezetet. Szerintük a szervezeti tagok

attitűdjét kell megváltoztatni, mely **kéthurkos tanulással** érhető el. Erre azonban kevésbé tudnak eszközöket kínálni, véleményem szerint hasonló célok esetén inkább szervezetfejlesztési megközelítéssel érdemes próbálkozni.

Az újabb elméletek leginkább abba az irányba mutatnak, hogy a folyamatos tanulás a kulcsa a vállalati megújulásnak. Senge **tanuló szervezeti megközelítése** szerint „az egyetlen fenntartható előny versenytársaiddal szemben az, ha képes vagy gyorsabban tanulni, mint ők” (Senge, 1998, 5. old). Az állandó tanuláshoz a legfontosabb tényező az elkötelezettség, így ennek kialakítása és fenntartása is a szervezet céljai közé kell tartoznia. Senge több alapelvet is említ, mely támogatja a szervezeti tanulást, ilyen például a csoportban történő munka és tanulás, vagy a gondolati minták nyitottá tétele. (Senge, 1998)

Fontos azonban, hogy a szervezeti tanulásban elválasszunk két dolgot: a kísérletezésből származó tanulást (exploration) és a kiaknázással kapcsolatos tanulást (exploitation). March (1991) szerint átváltás van a két tevékenység között, mivel nehézséget okoz allokálni az erőforrásokat köztük. Az exploration leginkább a keresés, kísérletezés, kockázatvállalás, innováció fogalmakkal áll összefüggésben, az exploitation pedig a finomítás, termelés, hatékonyság, végrehajtás szavakhoz kapcsolódik. Mindkettő szükséges a hosszú távon fenntartható működéshez, de trade-off van köztük: explicit (költségterv) és implicit módon (szervezeti rutinok) is harc van az erőforrásokért. Léteznek olyan elméletek is (O'Reilly – Tushman, 2004; Birkinshaw – Gibson, 2004), melyek azt vizsgálják, hogy a tanulás két típusa hogyan egyeztethető össze a szervezetekben, miként érdemes kezelni ezt az átváltást. Ez a **kettős képességű szervezet koncepciója**³.

Dolgozatomban az exploration jellegű tanuláson, az ebből származó innovációkon van a hangsúly, mivel ezek nagyobb kockázattal járnak, és az ilyen típusú kezdeményezésekhez nagyon fontos a specializált, nem felsővezetői tudás (ennek kifejtését lásd a későbbi fejezetekben).

A tanulás két típusával harmonizáló elmélet szerint (Teece, 1986) az innovációs folyamat is két szakaszra bontható: maga az ötlet, valaminek a feltalálása (például munkavállalók általi fejlesztések), utána pedig az ötlet piaci kiaknázása, piacosítás (ami leginkább az exploitation

³ A kettős képesség megvalósulhat a két tanulási forma strukturális elválasztásával (tehát például létrejön egy vállalkozó kultúrájú szervezeti egység a hagyományos tevékenységek mellé), vagy akár egyéni szinten is a kapacitások kétféle tevékenység közti megosztásával. Mindkét esetben fontos azonban az integrációs mechanizmus is, amely felsőbb szinten fogja össze a két irányt. (O'Reilly – Tushman, 2004; Birkinshaw – Gibson, 2004)

fogalommal fogható meg). A szakirodalom eddigi képe alapján tehát az első szakaszban nagy szerepe van a munkavállalóknak, de a munkavállalók és felsővezetők szerepét az innovációs folyamatokban dolgozatom későbbi részében fejtem ki részletesebben.

Dolgozatom ezen fejezete alapján, szakirodalmi alátámasztással beláthatjuk, hogy a folyamatos megújulás tehát elengedhetetlen a vállalatok hosszú távú versenyképessége szempontjából, így az innováció részletesebb vizsgálata mindenképpen releváns kérdés.

2. A munkavállalók szerepe az innovációban

Az innovációban az egyik legnagyobb szerepe a munkavállalóknak van.

Az innováció fontosságának és versenyelőnyhöz való hozzájárulásának belátása után áttérek arra a kérdésre, hogy honnan indulnak az innovációs folyamatok. Az innovációhoz több szervezeti tényező együttállására van szükség (például rendelkezésre álló tőke), de dolgozatom ezen részében csak azt szeretném bemutatni, hogy ezek közül az egyik legfontosabb a munkavállalók képessége és motivációja. Ezt bizonyítva jutunk el addig, hogy a számukra biztosított önállóság támogatja az innovációs folyamatok beindulását.

2.1. A munkavállalók képességének szerepe

Rajan és Zingales (2000) valamint Grant (1996) érvelése szerint a mai növekvő versenyben a megfogható, fizikai eszközök sokkal kevésbé egyediek a vállalatokon belül, így **ami igazán különbséget tehet, azok a tacit eszközök, köztük például a szervezeti tagok humán tőkéje**. Humán tőke alatt Coleman (1988, idézi Ghosal – Nahapiet, 1998) alapján az egyén által megszerzett tudást és képességeket értem, melyek képessé teszik az egyént arra, hogy az eddiektől eltérő módon közelítsen meg problémákat, új módokon legyen képes tevékenykedni. Az új módokon való tevékenykedéshez a kapcsolati tőke (emberi kapcsolatok mennyisége és minősége) is hozzájárulhat, ami tehát szintén a humán tőke része. A humán tőke azon kívül, hogy alapvetően megkülönböztető erővel bír, **az innováció legfőbb forrása** is (Rajan – Zingales, 2000). „Az innováció és a nagy szakértelemmel rendelkező alkalmazottak által kifejlesztett, személyre szabott termékek, szolgáltatások egyre inkább az értékteremtés kritikus forrásaivá válnak.” (Rappaport, 2002, 24. old.)

A szervezetek gyakran **információs kihívással küzdenek** a stratégiaalkotás során (Bakonyi, 2012). Úgy gondolom, hogy ez az információs kihívás ugyanolyan igaznak bizonyul az

innovációs folyamatok során is. Ennek lényege, hogy a szervezet tagjai nem ismerik teljes körűen a vállalat erőforrásait, és azt az erőforrást ismerik a leginkább, mellyel ők maguk a leginkább kapcsolatban állnak (Bakonyi, 2012). A szervezetben a figyelem az egyik legszűkösebb kritikus erőforrás, és a komplexitás növekedésével az egyén egyre kevesebb figyelmet tud fordítani egy-egy erőforrásra, információi így korlátozottak lesznek róluk (Simon, 1979 idézi Bakonyi, 2012) Az erőforrások tacit jellege és specifikussága miatt (Reed-DeFilippi, 1990) az adott erőforrással gyakran foglalkozó egyének jobban ismerhetik azt, könnyebben átlátják lényegét. Az előzőek alapján tehát az egyes szervezeti erőforrásokat legrészletesebben ismerők azok az emberek, akik mindennapi kapcsolatban vannak velük, „közelebb” vannak az erőforráshoz. Például egy szoftverfejlesztő vállalatban a legfontosabb erőforrás a programozók tudása és esetleg együttműködési képessége, melyekhez nyilván maguk a programozók vannak a legközelebb, és ismerik részleteiben képességeiket. Az innováció esetében az erőforrások ismerete két szinten értelmezhető (Bakonyi, 2012 alapján):

1. Átfogó, rendszerező ismeretek a vállalati erőforrásokról. Ez gyakorlatilag a vállalati erőforrások „listája”, hogyan függenek össze, hogyan kapcsolhatóak össze más módon és miként transzformálhatóak. Ezek az ismeretek a vállalati hierarchia felsőbb szintjein, menedzseri szinteken vannak jelen. Az innováció szempontjából ezek az ismeretek akkor fontosak, ha egyes egységeken átívelő újításokról van szó, vagy új szervezeti megoldásokat hoznak létre.

2. Az erőforrások pontos, részletes ismerete. Az előzőekben leírtak alapján ezek az ismeretek leginkább az erőforrásokkal szorosabban és rendszeresebben érintkezőknél vannak jelen, tehát feltehetőleg a hierarchia alsóbb szintjein. Az innováció szempontjából ez a tudás azért fontos, mert az igazán mély, meghatározó fejlesztésekhez az erőforrások nagyon pontos ismeretére van szükség, mint például a lemezmeghajtó iparágban, ahol a mérnökök fejlesztettek ki olyan radikálisan új architektúrákat, melyek megváltoztatták a piac szerkezetét (Christensen – Bower, 1996).

Koncepciójában hasonló Grant (1996) elmélete is, miszerint a különböző képességek hierarchiában értelmezhetőek (ez nem feltétlenül egyezik meg a strukturális felépítéssel), a feladat-specifikus képesség szintjén egy adott tevékenység elvégzéséhez van meg a szervezet tudása, ezek integrációjából jönnek létre a funkcionális képességek (termelés, marketing stb.), s a még magasabb integrációs szinten az egyes funkcionális területeken átívelő, szélesebb körű képességek vannak.

A lényeg tehát, hogy az igazán meghatározó innovációkhoz nagy szükség van a nem menedzseri szinteken lévő munkavállalók ismereteire és képességére, de természetesen továbbra is szükség van a menedzserek egész vállalatot átlátó szemléletére az innovációk kiteljesítéséhez. **Az ismeretek mindkét szintje kell a sikeres innovációkhoz.**

2.2. A munkavállalók motivációjának szerepe

Az előzőekben bemutattam, hogy a munkavállalók képességei és ismeretei nagy mértékben hozzájárulnak az innovációhoz, tehát különböző eszközökkel el kell érni, hogy ezen képességeiket fel is használják ilyen folyamatok beindítására.

Egyrészt fontos megjegyezni, hogy alapvetően a munkavállalók **magasabb rendű szükségleteinek** (autonómia, személyes fejlődés) kielégítéséhez szükséges az, hogy nagyobb szabadságot kapjanak a szervezeten belül (Bokor, é.n.). Természetesen ez nagyban függ az emberek személyiségétől, de a vállalatok nagyrészt építhetnek arra, hogy munkavállalóik vágyanak arra a szabadságra, ami az innovációhoz elengedhetetlen. Ez a **szabadság** ugyanis az, amivel a korábbiaknál **kreatívabban tudnak megközelíteni problémákat** vagy fejlesztési irányokat, s nem csak pár ember – a vezetőség – véleménye dönt ezekről az irányokról. A munkavállalók nagyobb szabadsága több egyeztetéshez, és potenciálisan több konfliktushoz is vezethet, azonban pontosan a konfliktusok, nézetkülönbségek miatt magasabb minőségű lesz az alternatívák keresésének és értékelésének folyamata (Zoltayné, 2005). A munkavállalók nagyobb szabadságuk miatt olyan irányokat fognak majd támogatni, ami személyes fejlődésüknek jobban kedvez, ezáltal feltehetően jobban kitartanak az adott cél és az ehhez szükséges tevékenységek végzése mellett, **elköteleződésük tehát nő.**

A következő kérdés az, hogy hogyan lehet rávenni a munkavállalókat arra, hogy kísérletezzenek, végigvigyék ötleteiket. Herzberg (1974 idézi Bakacsi, 2004) kéttényezős modellje alapján leginkább olyan tényezők működhetnek motivátorként, mint az elért teljesítmény, az elismertség és az előrehaladás, tehát az innováció esetében az adott projekttel együtt járó hírnév és az előrelépés lehetősége jelenthet ösztönzőt. A témához szorosan kapcsolódik az elkötelezettség fogalma is, de mivel ez önmagában is hatalmas téma, ezért erre nem térek ki jelen dolgozat keretei között.

A motivációk kérdésének legfontosabb aspektusa – különösen az innováció szempontjából – az, hogy miért éppen azt fogják csinálni a munkavállalók, ami a vállalatnak is a lehető legjobb irány. Erről a kérdésről dolgozatom későbbi részében esik majd szó.

A fejezet következtetése tehát az, hogy **az innovációhoz a munkavállalók elkötelezettsége, motivációja is kell, s ez is a magasabb fokú autonómiával, a nagyobb szabadságon keresztüli önmegvalósítással érhető el.** Az erre – és a munkavállalók ismereteire – építő módszereket dolgozatom következő fejezete taglalja.

3. Szervezeti gyakorlatok az innováció serkentésére

Az előző fejezet alapján beláthatjuk, hogy napjaink szervezetében innováció-ösztönző hatása lehet annak, ha az újítás kezdeményezéséhez szükséges erőforrás és hatalom a munkavállalók rendelkezésére áll, s nem csak a menedzseri szinteken. A munkavállalók alatt a tudásmunkásokat értem, akik speciális szaktudással rendelkező emberek, legfontosabb feladatkörük, hogy e szakértelemmel oldanak meg komplex szellemi problémákat (például szoftverfejlesztők, mérnökök, stb) (Sveiby, 1997). A tudásmunkások és a menedzserek összehasonlítása a dolgozat egy későbbi részében történik meg.

Az elmúlt évek, évtized során **több olyan szervezeti gyakorlat jelent meg, ahol igyekeztek hatalmat delegálni a szervezet tagjai, tudásmunkásai számára,** serkentik az új ötletek létrehozását és megvalósítását. Ilyen például az **empowerment**, ahol a munkavállalókat felhatalmazzák bizonyos döntések meghozására, nagyobb autonómiát kapnak, nem ellenőrzik folyamatosan tevékenységüket. A dolgozóknak lehetőségük van bizonyos mértékű önmegvalósításra a szervezeten belül, valódi hatásuk lehet arra, hogy merre halad a vállalat. Az empowerment lényege, hogy a fent leírtak nem csak alkalmyszerűen jelennek meg, hanem beépülnek az alkalmazottak alapvető feladataiba. Ide kapcsolódik az autonóm, **önirányító munkacsoportok** bevezetésének gyakorlata is, ami gyakorlatilag az empowerment csoportszintű kiterjesztését jelenti, a csoport tagjai közösen, felső utasítások nélkül hoznak döntéseket. (Bokor, é.n.) Ennek az iránynak a legszélsőségesebb koncepciója a **szervezeti demokrácia** megvalósulása, ahol a vállalat szervezésében és kormányzásában folyamatosan részt vesznek a vállalat tagjai (Harrison et al.-t idézi Bakonyi, 2012)

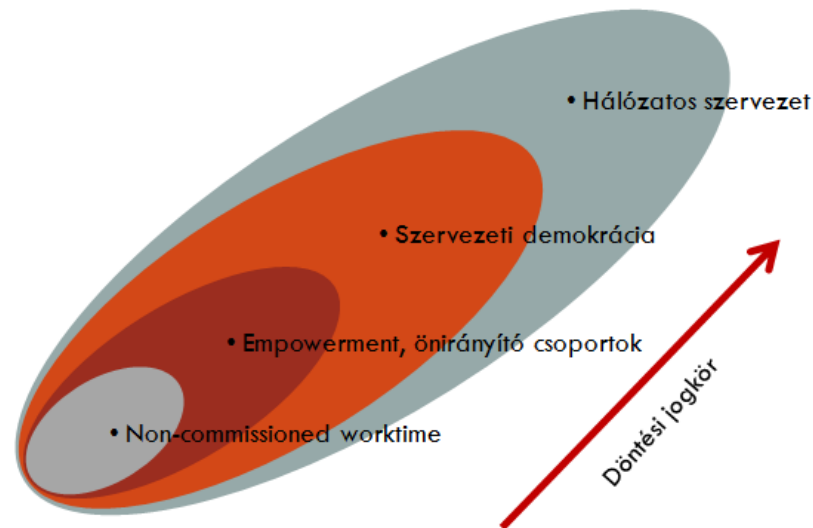
Egy másik hasonló megközelítés a **hálózatos szervezet** (lattice organization), melynek lényege, hogy a dolgozók közvetlen kapcsolatban állnak egymással (közvetítők nélkül), minimális hierarchia jellemzi a szervezetet, és a „főnökök” sokkal inkább mentorként funkcionálnak a munkavállalók számára, akik segítik elérni az alkalmazottak fejlődési céljait. A vezetés természetes módon alakul, tulajdonképpen a követők határozzák meg, hogy kiből

lesz vezető. A célokat, feladatokat elköteleződés mentén alakítják ki. (W. L. Gore & Associates, 2012) Az innováció szempontjából itt a bürokrácia leépítésének és a fejlődés, növekedés iránti váagnak van kitüntetett szerepe. Ezt a szervezeti struktúrát és kultúrát alkalmazza például a Gore amerikai elektronikai vállalat (W. L. Gore & Associates, 2012), vagy a brazil Semco S.A., akik centrifugák és szivattyúk gyártásával foglalkoztak eredetileg (Killian – Perez, 1998). A döntések delegálásával kapcsolatban fontos kiemelni, hogy az ilyen jellegű vállalatokban (konkrétan a Semco esetében) az elköteleződés mentén kialakuló csoportok maguk határozzák meg költségvetési keretüket, és ezáltal saját fizetésük nagyságát is.⁴ A fizetések nagysága ezáltal tehát a teljesítményhez van kötve, így megtörténik az egyéni és szervezeti célok összehangolása. Az egyes csoportok közötti elosztást is demokratikus úton hajtják végre, vagy ha közvetlen módon nem sikerült döntést hozni, akkor egy megválasztott bizottság dönt a csoportok közötti elosztásról. A vállalati kultúra, szervezeti hangulat tovább támogatja a közös döntések meghozatalát, ugyanis mindenkit bátorítanak arra, hogy kérdőjelezze meg és kritizálja munkatársai és menedzserei véleményét is. (Killian – Perez, 1998) A Semco egyik menedzserének állítása - „*Nem írok alá semmiféle papírt, nem hagyok jóvá beruházásokat...*” (Killian – Perez, 1998, 5. old.) – is a hatalom valódi megosztását mutatja.

Olyan szervezetek is léteznek, ahol a tudásmunkások munkaidejük egy bizonyos százalékát olyan projektekre fordíthatják, ami a saját „szívügyük” (**non-commissioned worktime**). Ilyen vállalat például a Google, ahol a munkatársak munkaidejük 20%-át kreatív elképzeléseik megvalósítására fordíthatják. Ilyen kreatív munkaidő alatt született például a Gmail levelező-rendszer is. (HRportal, 2012) Ezen szervezeti megoldás azért lehet kedvező az innovációnak, mert a vállalati stratégia végrehajtása mellett a kísérletező tanulásra is teret hagy (O'Reilly – Tushman, 2004), a kettős képesség egyéni szintjén történő megvalósítása által (Birkinshaw – Gibson, 2004).

A bemutatott megoldások tehát a hatalom megosztását segítik, nagyobb döntési jogkört delegálnak a szervezeti tagok részére a vállalati erőforrásokkal kapcsolatban. Ennek a jogkörnek a mértéke szervezeti megoldásonként eltérő, ismereteim alapján a következő sorrendet állítottam fel köztük az egyes vállalati témákra (mekkora erőforrásról dönthetnek, célokba mennyire szólhatnak bele) való kiterjedésük alapján:

⁴ Ez a szervezeti változás a vállalat tagjainak nagymértékű elvándorlásához vezetett a folyamat elején, mivel a menedzserek nem tudták elviselni a hirtelen hatalomvesztést, a munkások közül pedig nem mindenki tudott élni a felelősségvállalás és elszámoltathatóság kritériumával. (Killian – Perez, 1998)



1. ábra: Hatalomdelegálással járó szervezeti gyakorlatok az innováció serkentésére. Saját koncepció.

A non-commissioned worktime esetében a munkavállalók arról dönthetnek, hogy idejük 20%-ában mivel foglalkoznak, aminek alternatíva költsége ugyan van, de pénzübeli erőforrásokról, komoly befektetésekről nem dönthetnek. Az empowerment-nél már szélesebb a döntési jogkör, a dolgozók nagyobb autonómiát kapnak, ellenőrzés nélkül dönthetnek kisebb befektetésekkkel, pénzösszegekkel kapcsolatban. A szervezeti demokráciában már a célokba, kormányzásba is beleszólhatnak a munkavállalók, de ennek lehetősége, mértéke szervezetenként nagyon eltérő. A legszélsőségesebben a hálózatos szervezetnél jelenik meg a hatalomdelegálás, itt gyakorlatilag minden kérdésről a dolgozók, tudásmunkások döntenek, a menedzsereknek csak támogató szerepük van.

4. A hatalomdelegálás és kockázatvállalás közötti alapfeszültség

Dolgozatom ezen részében bemutatom a hatalomdelegálás és a kockázatvállalás közti alapfeszültséget. Először a megbízó-ügynök problémát vizsgálom a tudásmunkásokra vonatkoztatva, majd pedig a vállalati célok és egyéni célok összehangolásának lehetőségét nézem meg a kérdés kapcsán – egy ábra segítségével.

Az előző fejezetben leírt módszerek tehát a gyakorlati tapasztalatok alapján segítik az innovációt, és elégedettebb, elkötelezettebb munkavállalókat eredményeznek, mely a vállalati célok irányába hajthatja a dolgozókat. Világos, hogy a hatalom delegálása sok olyan innovációhoz vezethet, ami hozzájárulhat a vállalat hosszú távú versenyképességéhez, folyamatos megújulásához. Azonban ebben az esetben túlhangsúlyozzuk a sikeres történeteket, de mi történik, ha egy újító kezdeményezés, amihez a szükséges anyagi és időbeli erőforrás is rendelkezésre állt, bebukik? **Ki vállalja az innovációs folyamatok kezdetén azt a kockázatot**, hogy a kezdeményezés bár lehet, hogy mérhetetlen előnyöket jelent majd a vállalatnak, de az is lehet, hogy csak pénznyelő lesz, és a vállalatnak pusztán költsége származik belőle? Úgy gondolom, hogy **van egy alapvető feszültség a hatalomdelegálás és kockázatvállalás között az innováció témájában**. Hiszen a korábban említett üzleti gyakorlatokban megtörténhet, hogy az ötletek nem mennek át semmilyen szűrőn (például a felsővezetők részéről), viszont sikertelenség esetén nem lehet felelősségre vonni az ötlet tulajdonosát, mivel nincs (pénzügyi) tőkéje a szervezetben.

Az innováció során a vállalat számára **schumpeteri járadék** képződik, ami a kockázatvállalásból fakad. Ez a járadék annyi ideig képződik, amíg az adott innováció el nem terjed a piacon (Alvarez – Barney, 2004). Tulajdonképpen ennek a kockázatnak a viseléséről van szó a korábbiakban. Schumpeter szemléletében azonban egyértelműen a tulajdonos az, akinek viseli a kockázatot (és ezáltal persze a járadék is az övé), bár a vállalkozói hajlam és innovatív viselkedés nem feltétlenül tőle származik, hanem a dolgozóktól (Carland et al., 1984).

4.1. Megbízó-ügynök kérdés a tudásmunkások esetében

A kockázatvállalás és felelősségvállalás kérdése szorosan összefonódik a **megbízó-ügynök** kérdéssel. Induljunk ki a tulajdonosi érték szemléletből. A vállalat tulajdonosai befektetnek egy üzleti vállalkozásba annak érdekében, hogy minél nagyobb hozamot realizáljanak ebből a befektetésből, céljuk vagyonuk maximalizálása (Jensen, 1990; Rappaport, 2002). A

tulajdonosok megbíznak menedzsereket azzal a feladattal, hogy törekedjenek a lehető legnagyobb tulajdonosi érték elérésére, **a vállalatvezetők elsődleges feladata tehát az érték növelése lesz.** Mivel azonban a menedzserek is önérdékkövetők, ezért közel sem biztos, hogy munkájuk során folyamatosan erre fognak törekedni, hiszen csak egyéni hasznaikat és költségeiket mérlegelik döntéseiknél (Jensen, 1990). Természetesen több olyan módszer és körülmény van, amivel **a menedzsereket motiválják a tulajdonosi érték szem előtt tartására.** Ilyen például a menedzserek számára nyújtott részvénytcsomag, vagy a hozamhoz kötött javadalmazás. Ezen felül a vállalati sikertelenség növeli a külső felvásárlások esélyét, ez is további fenyegetést jelent a menedzserek helyzetére. A legnagyobb ösztönző valószínűleg a felsővezetők munkaerőpiacán lévő verseny, amire nagy hatást gyakorol az, hogy az adott menedzser a korábbi vállalatainál milyen teljesítményt nyújtott. E teljesítményt pedig általában a vállalati teljesítmény, sikeresség mércéjével mérik, még akkor is, ha nem feltétlenül az adott vezetőn múlt ez. Minél kedvezőtlenebbek a következmények egy tulajdonos vagyonát csökkentő vezető számára, annál kisebb a valószínűsége, hogy ilyen lépéseket tesz. (Rappaport, 2002)

Ez **a megbízó-ügynök probléma szinte teljes mértékben ráhúzható a szervezet többi tagjára is,** különösen az innováció témájában, hiszen az innovációval kapcsolatban az emberek erősebben lehetnek motiváltak saját ötletük megvalósítására. Itt ugyanis nagyobb lehet az önmegvalósítás mértéke, jelentősebb lehet az újjátással megszerezhető potenciális hírnév és elismerés. Ugyanakkor kockázatosabb lépésekre is van szükség. Elképzelhetőek munkavállalói részvényprogramok, de Rappaport (2002) alapján bár felsővezetőknél még működhetnek a hozamhoz kötött jutalmak, de a hierarchia alacsonyabb szintjein lévő munkavállalóknál már sokkal kevésbé azonosítható az **oksági kapcsolat** munkájuk és a vállalat teljesítménye között. Szinteket lejjebb lépve tehát a kérdés bonyolultabbá válik, egyre nehezebben kezelhető a megbízó-ügynök probléma.

A munkavállalók, tudásmunkások esetében a pénzügyi ösztönzőknek van azonban egy másik vonulata is: mivel a radikális innováció kulcsa az ő tudásuk, ezért ötleteik, fejlesztéseik akár milliókat is érhetnek. Azonban ha szembesülnek tudásuk ekkora értékével, viszont ennek **pénzügyi hasznait** nem élvezik közvetlenül, akkor felmerül annak a lehetősége is, hogy kilépjenek a szervezeten, és tudásukra építve új vállalkozást hozzanak létre, mely versenytársa lesz előző munkahelyüknek. Így a dolgozat munkavállalói motivációkról szóló fejezetében leírt személyes fejlődéshez kapcsolódó motivátorokon túl szükség van pénzügyi ösztönzőkre is, az innovációból származó vállalati hasznok megosztására. Így viszont ismét

ellentét áll fenn: **a hasznokból részesülnek, de az esetleges veszteségekből nem?** A kockázat továbbra is kizárólag a menedzserek és tulajdonosok esetén merül fel?

Újra hangsúlyozni kell **a menedzserek és a tudásmunkások közti tudásbeli különbséget**. Nem csak hogy szükség van a menedzserek komplex, funkcionális területeken átívelő tudására, hanem a **felelősségvállalás** kérdésében is erős különbségek vannak: a menedzserek feladatukból fakadóan mindenképpen felelősséget vállalnak, erre képzik őket, egy pozíció elvállalásánál tisztában vannak azzal, hogy kockázatos döntések meghozatala lesz rájuk bízva. Ez azonban nem igaz a tudásmunkások esetében, ők nem feltétlenül akarnak (vagy képesek) olyan helyen dolgozni, ahol kockázatos döntéseket bíznak rájuk.

A tudásmunkások és menedzserek között érdemes jobban megvizsgálni a különbségeket a feladatkör és a kockázatviselés jellegével kapcsolatban is. Ezt az összehasonlítást Sveiby (1997) munkájára alapoztam, de a négy munkaköri típus (vezető, menedzser, tudásmunkás, támogató személyzet) közül a támogató személyzetről nem írok, mivel dolgozatom fókuszsa szempontjából elhanyagolható a jelentőségük. A vezetői és menedzseri viselkedésmintákat természetesen nagyon fontos elkülöníteni egymástól, de jelen esetben összevontan menedzserekként fogok írni mindkét típusról, mivel a gyakorlatban, pozíciók szintjén nem igazán különülnek el ezek a szerepek egymástól.

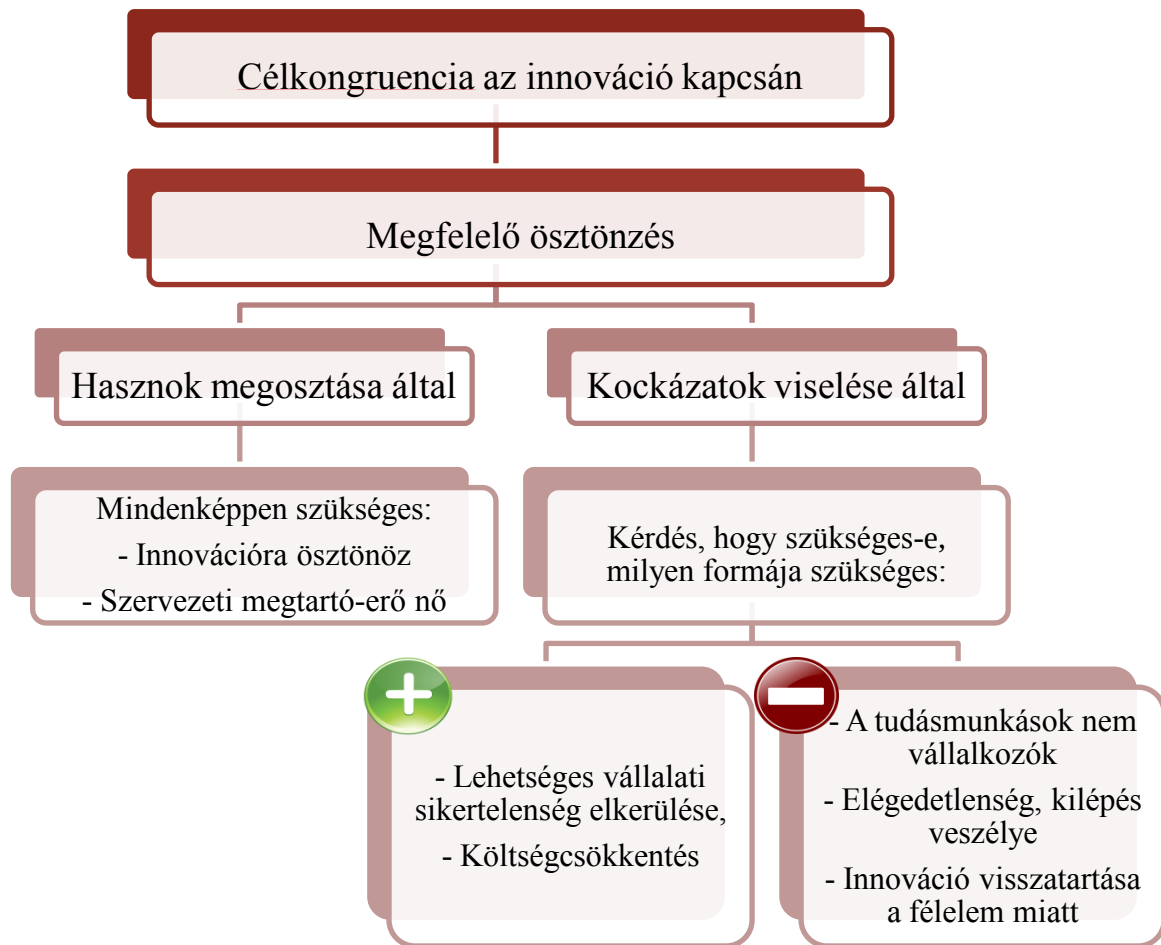
	Tudásmunkás	Menedzser
Mint erőforrás:	Szaktudás, innovációs ötletekhez és fejlesztéshez szükséges alapvető erőforrások	Vezetési ismeretek, innovációhoz szükséges kiegészítő erőforrások
Feladatkör	Specializált szaktudás alkalmazása	Vezetés, koordináció, döntéshozatal, felelősségvállalás
Kockázatviselésük jellege	Túlspecializálódás, presztízsveszteség, állás elvesztése	Közvetlen pénzügyi kockázat (ösztönző rendszertől függően), presztízsveszteség, állás elvesztése, menedzserek piacán alacsonyabb pozíció
Vállalati kockázat	Kilépés, alkalmazott mint erőforrás elvesztése	Kilépés, alkalmazott mint erőforrás elvesztése

1. táblázat: A tudásmunkások és menedzserek feladatkörének és kockázatviselésüknek összehasonlítása. Forrás: Saját koncepció Sveiby, 1997 alapján

Fontos kiemelni, hogy természetes jelenség az, hogy nem minden innovációs próbálkozás lesz sikeres. A problémát nem is önmagában ez jelenti, hanem inkább az, hogy a szervezeti megoldások között nem feltétlenül látunk törekvést arra nézve, hogy a tudásmunkás is erősen érintettnek érezze magát a sikeresség kérdésében. Bár a tudásmunkások jellegzetes tulajdonsága, hogy nem szeretnek bürokratikus elvárásoknak megfelelni, és minél nagyobb szabadságra vágnak (Sveiby, 1997), de valahol korlátot kell szabni ennek, rá kell ébreszteni őket arra, hogy bizonyos próbálkozásokkal milyen kockázatokat vállal egy szervezet. Bár egyre többen hangsúlyozzák annak jelentőségét, hogy a hibákat sokkal inkább tanulási lehetőségként fogják fel az emberek, és hogy a vállalati kultúrában bátorítani kell az ötletek szabad behozását akár a hibázás lehetőségével is, de úgy gondolom, hogy ezt teljes mértékben csak nagyon kevés szervezet engedheti meg magának, a legtöbb helyen nem áll rendelkezésre annyi erőforrás, hogy ez tényleg korlátok nélkül történhessen meg.

E fejezetben bemutattam, hogy mi az alapfeszültség a hatalomdelegálás és a tudásmunkások kockázatvállalási hajlandósága és képessége között. A tudásmunkások teljes autonómiája nem jelent teljeskörű megoldást az innováció serkentésére. A tudásmunkások szakértelme alapvető fontosságú kulcsa az innovációnak, teljesítményüket el is kell ismerni, tehát az innovációból származó pénzügyi hasznot meg kell osztani velük. A pénzügyi kockázatot azonban nem lehet, és valószínűleg nem is érdemes, mivel ennek kreativitást, kísérletezést visszafogó hatása lehet. Ebben az alaphelyzetben viszont az lesz a kérdés, hogy **miként valósul meg a célkongruencia**⁵ a szervezetben, hogyan lehet összehangolni a dolgozók innovációs tevékenységét a szervezet céljaival. A következő ábrával szemléltetem a probléma összetettségét:

⁵ „A célkongruenciával jellemezhető folyamatban azok a cselekedetek, amelyeket a szervezeti tagok saját észlelt önértékükből eredően meg kívánnak valósítani, egyben a szervezet legfőbb érdekét is szolgálják.” (Anthony – Govindarajan, 2009, 105. old.)



2. ábra: Hasznok és kockázatok megosztása a célkongruencia érdekében. Forrás: Saját koncepció

Ez alapján a kérdés tehát az, hogy a kockázatviselés szükséges-e a tudásmunkások megfelelő ösztönzése céljából, hogyan tudják kezelni az e kapcsán felmerülő kérdéseket a vállalatok. A potenciális kezelési módokat már érintettem e fejezet korábbi szakaszaiban is, valamint a következő fejezetben bemutatom, hogy a hatalomdelegáló szervezeti megoldások miként tekintenek a kockázatvállalás kérdésére. Dolgozatom következő nagyobb egységében pedig valódi gyakorlati példákon keresztül vizsgálom tovább a kérdést.

4.2. A kockázatvállalás kezelése a hatalomdelegáló szervezeti megoldásoknál

Összességében tehát az innováció serkentése érdekében létrejött új szervezeti megoldások nagyban segítik az ötletek generálását, és kellő hatalmat is biztosítanak, azonban meg kell vizsgálni, hogy hogyan kezelik a kockázat kérdését.

A következőkben megvizsgálom a tudásmunkások kockázatvállalását az előző fejezetben felsorolt innováció-ösztönző szervezeti megoldások esetében. **A non-commissioned worktime, az empowerment vagy az önirányító munkacsoportok esetében** bár a döntéseket a tudásmunkások is meghozhatják (a non-commissioned worktime esetében arról, hogy mivel foglalkoznak, az utóbbi két módszernél pedig akár pénzügyi döntésekről is), de a **pénzügyi kockázatokat nem vállalják közvetlenül**, nem fog csökkenni a fizetésük közvetlenül egy rossz döntés hatására. Felmerülhet, hogy a vállalatot igazán mélyen érintő kérdés esetén annyira nehéz helyzetbe kerül pénzügyileg a cég, hogy ez kihat a döntést hozó fizetésére vagy állására is, de valójában ekkora hatású döntési jogkört sosem kapnak a tudásmunkások – ezeknél a szervezeti megoldásoknál.

A szervezeti demokrácia és a hálózatos szervezetek esetén már ennél nagyobb kockázatot vállalnak a dolgozók. Mivel minden döntést közösségi úton hoznak meg, így a pénzügyi, fizetéssel kapcsolatos döntéseket is, és ha egyértelmű, hogy kinek a felelőssége volt egy veszteséget okozó döntés, akkor megtehetik azt is, hogy negatív ösztönzőként csökkentik fizetését. **A dolgozókat érintő negatív pénzügyi hatás** azonban más módon is jelentkezhet: a fizetésekre elosztható keret alapvetően is kisebb lesz a vállalati profit csökkenése esetén. E két szervezeti megoldásnál már sokkal nagyobb esélye van annak, hogy a vállalati teljesítményére nagyobb hatást gyakorló döntések születnek akár a tudásmunkások részéről is, mivel a szervezet gyakorlatilag teljesen lapos.

Az a feltételezésem, hogy ugyanakkor **a kockázat mégis megjelenik a potenciális innovátoroknál, csak nem pénzügyi formában**. Ilyen lehet például a **vállalatspecifikus szakértelem** (Rappaport, 2002), mellyel a munkavállaló későbbi **munkaerőpiaci esélyeit csökkentheti**. A munkavállalók tudások **túlzott specializációjával** egy bizonyos terület szakértőivé válnak, de elképzelhető, hogy ez a tudás más vállalatoknál nem jelent piacképes ismeretet, így nehezebben találnak tudásuknak megfelelő munkát. Egy másik kockázat lehet egy nem sikeres innovációs kísérlet után a **vállalati előremeneteli lehetőségek elvesztése**, vagy akár a **reputáció, hírnév elvesztése**, vagy negatív irányba tolódása. Azért is tartom fontosnak ezen nem pénzügyi kockázatok beemelését a gondolkodásba, mert a munkavállalókat nem érdemes feltétlenül tulajdonos vállalkozóként, tehát anyagi biztonságukat kockára tevő egyénekként látnunk. Ez különösen fontos annak fényében, hogy egyébként a vállalatok tulajdonosai általában portfólióban kezelik vagyonukat, tehát legtöbbször több vállalkozásban van részesedésük a kockázatok megfelelő kezelése érdekében (Rappaport, 2002), de ez a munkavállalókról nem mondható el.

5. Szervezeti megoldások a gyakorlatban

Ebben a fejezetben áttérek az előző részben vizsgált kérdés gyakorlati vonatkozásaira. Két interjúra épülő esettanulmány segítségével mutatom be azt, hogy az adott szervezetek milyen innovációt ösztönző gyakorlatot használnak, és hogyan kezelik a célkongruencia kérdését, milyen előnyöket nyújtanak tudásmunkásaik részére sikeres innovációs tevékenység esetén, és milyen kockázatokat kell vállalniuk a tudásmunkásoknak ebben a folyamatban.

Az interjúalanyok keresése során törekedtem arra, hogy olyan vállalatokat válasszak, ahol a potenciális innovációknál nagy szerep jut a tudásmunkásoknak, és azt feltételeztem, hogy az innováció-ösztönző megoldás tartalmaz bizonyos mértékű hatalomdelegálást. Így a szóba jöhető iparágakat az IT-fejlesztés, online tevékenység, mérnöki szolgáltatások területére szűkítettem. Dolgozatomban a Carnation Zrt. és a Kürt Zrt. innovációs tevékenységét fogom bemutatni.

Két esettanulmány alapján természetesen nem lehet levonni általános következtetéseket a magyarországi gyakorlattal kapcsolatban, de e két cég remekül illusztrálja az elméletben felvetett témát. Mindkét vállalat a piacvezetők között van saját iparágát tekintve, így az feltételezhető, hogy gyakorlataik irányadóak az adott tevékenységi területen. Kutatásom következő időszakában további interjúkra kerül sor annak érdekében, hogy a gyakorlati megoldásokról alkotott kép minél teljesebbé válhasson.

A következőkben egyenként írok a vizsgált vállalatokról, elsőként röviden bemutatom tevékenységüket, majd pedig rátérek az innováció témájára. Részletezem, hogy pontosan milyen folyamatként írható le a vállalatban belüli innovációs tevékenység, hogyan néz ki a szervezeti folyamat. Ezután kitérek arra is, hogy az innováció hasznai és kockázatai hogyan oszlanak meg a szervezeten belül.

5.1. Carnation

A Carnation egy nagyjából 15 éves múlttal rendelkező digitális marketing ügynökség, akik saját meglátásuk szerint a kreatív, váratlan, értékes megoldásokat keresik ügyfeleik számára.



Szemléletük szerint az innovatív megoldásoknak valódi, megfogható értéket kell jelenteniük használói számára. Csapatukban sokféle képzettségű és tapasztalatú ember van: fejlesztők, szövegírók, dizájnerek, gazdasági szakemberek. A cég egészen a koncepcióalkotástól a

kivitelezésig, és a folyamat utánkövetéséig dolgozik együtt ügyfeleivel. (Carnation Group honlap, 2013)

„A Társaság alapítása óta iparági úttörőként megszerzett lokális piaci ismereteire, marketing és üzleti szakértelmére, valamint az internetes technológiák terén szerzett gyakorlatára támaszkodva végzi multinacionális és vezető magyar ügyfelei marketing stratégiájának illesztését az online kommunikáció innovatív eszköztárához.” (Carnation Zrt. Éves beszámoló, 2011)

A Carnation Zrt. 2011-ben 1,7 milliárd forintos árbevételre tett szert, üzleti eredménye 470 millió forint volt, adózott eredménye pedig 444 millió forint. (Carnation Zrt. Éves beszámoló, 2011) Ezzel az eredménnyel a cég az elsők között van a magyar piacon, az online marketing és webes szolgáltatások piacán. (ISI Emerging Markets, 2013)

5.1.1. Innováció-ösztönzés és kockázat a Carnation-nél

Ezen fejezetben a Carnation Group New Business Development Manager-ével, Király Andrással folytatott interjú (2013) alapján foglalom össze a cégnél működő innováció-ösztönző megoldásokat, és az ezek kapcsán felmerülő kérdéseket.⁶

A Carnation számára rendkívüli fontossággal bír a folyamatos innováció, ennek szükségességét kompetitív iparáguk is indokolja. Alapvetően *„egy innovatív cég képét akarják fenntartani”*, bizonyítani szeretnék, hogy *„nem csak ügyesen tudnak eladni termékeket, hanem ők maguk is tökéletes terméket tudnak létrehozni”*. Ezen célra eredetileg belső projekteket indítottak be, de később kiderült, hogy ezek nem működtek elég sikeresen. Ezután létrehoztak egy új divíziót, az MTA-t (*„More than agency”*), *„aminek az volt a koncepciója, hogy legyen egy olyan részleg, ami három hónapos etapok alatt termékeket hoz létre, amik később profitábilis termékekké válhatnak”*. Itt a legújabb technológiáknak, trendeknek megfelelően hoznak létre újszerű termékeket, akár olyanokat is, amikre még nem áll készen a piac. Fő céljuk, hogy igyekeznek kitalálni, hogy *„mi lesz a next big thing”*.

Ez a részleg összesen hat emberből áll, akiknek különböző szakmai háttere segíti azt, hogy a termékinnovációk minden szakasza és dimenziója megfelelően legyen támogatva. A szervezet *„legjobb emberei”* dolgoznak itt, egyfajta elit csoportnak számítanak a vállalaton belül. Az interjú alapján leginkább a kettős képességű szervezet koncepciója valósul meg itt, vagyis az szervezeti tanulás *„exploration”*, kísérletezés típusa jelenik meg ezen csoporton belül,

⁶ A fejezet hátralévő részében az idézetek ezen interjúból származnak. (Király András, 2013)

miközben a szervezet többi része végzi a szokásos feladatokat, a kivitelezést, s ők foglalkoznak a már létező ügyfelek igényeivel. Király András szerint: *„Mi olyanok vagyunk, mint egy kutatólabor, időnként egyszer csak kihozunk valamit.”* Ez a részleg térben is szeparálva van a vállalat többi részétől.

Az MTA részleg innovációs folyamata a következőképpen írható le:

A csapat ötletel, folyamatosan gondolkodik azon, hogy milyen új dolgot fejleszthetnének ki. A csapaton kívülről is jöhet ötlet, kezdeményezés. Ezután a vezérigazgató elé viszik az ötletet, és rajta múlik, hogy mire bólint rá, melyik ötlet megvalósulása kezdődhet el. Tehát tulajdonképpen a vezérigazgatót kell meggyőzni arról, hogy egy kezdeményezés megéri a befektetést. Király András szerint *„ha tetszik neki az ötlet, akkor jó, ha nem, akkor nagyon jónak kell lennie a termék mögé képzelt üzleti modellnek”*. Ha a vezérigazgató beleegyezik, akkor utána elkezdnek dolgozni a projekten. Mindenképpen az a cél, hogy hosszú távon profitábilis, bevételt termelő termékek jöjjenek létre, de természetesen ezeknek a befektetéseknek van egy kockázati tőke befektetés jellege, vagyis az elején még nem feltétlenül lehet tudni, hogy mi hoz majd nyereséget, de mivel az új ötletek portfólióban vannak, ezért egy sikeres, nagy bevételt generáló termék is fedezheti akár a többi ötlet sikertelenségét. *„Ha valami elkezdődött, az onnantól kezdve fut”*, vagyis ritkán szakítanak félbe fejlesztési projektet. Ha valamiről már a folyamat közben látszik, hogy nem fog működni, akkor természetesen nem fordítanak rá több energiát, de ez az esetek kb. 20%-ában történt meg eddig. Általában négy-öt projekt fut egyszerre, átfedéssel, de ezek között már azok is ott vannak, amiknek a fenntartásáról kell gondoskodni (kommunikáció, sales).

A vállalat másik eszköze az innováció ösztönzésére a szabad felhasználású munkaidő, vagyis a dolgozók idejük 20%-ában olyan ötleteken dolgozhatnak, ami a sajátjuk, és nem a cég megbízásából dolgoznak rajta. Ezen ötletek egy része a fent említett módon a vezérigazgató elé kerülhet.

Haszon és kockázat megosztása a szervezetben

A kidolgozott ötletekből a munkavállalók is profitálnak. Ha létrejön egy új termék, akkor ennek sikerét azok az emberek, akik kitalálták, vagy dolgoztak rajta, teljes mértékben a saját sikerükként könyvelhetik el. Ez pénzügyi formában is megjelenhet, mivel ha sikeres egy alkalmazás, akkor akár bónusz formájában, akár hosszú távon a rendes havi fizetésben is érződik ez a munkavállaló számára. A pénzügyi haszon túl *„ha valakinek az ötletét*

megvalósítják, akkor a termék az ő arca mögé kerül”, tehát a személy hírnévre, elismerésre is szert tehet. Ha egy projekt félbeszakad, vagy nem lesz sikeres az elkészült termék, akkor nem éri közvetlen büntetés a dolgozókat. Amit leginkább kockára tesznek az innovációs folyamatok elindulásakor, az saját szakmai elismertségük, jó hírük. A Carnation-ben Király András elmondása alapján az eddig tapasztalt legrosszabb kimenetel az volt, hogy a cég tagjai kicsit elbizonytalanodtak a sikertelen innovációs próbálkozást elindító taggal kapcsolatban: *„jó, hát akkor az ő ötleteivel majd óvatosan bánjunk”.* Fontos azonban kiemelni, hogy még a bevételt nem termelő, vagy félbeszakított projekteket sem feltétlenül tartják teljesen haszontalannak, mivel fontosnak tartják a tanulást is, vagyis ha a szervezet tagjai tudnak tanulni a projektből, akár az elkövetett hibákból is, az később hasznos lehet a szervezet számára.

Az egyik kihívás a szervezet számára az, hogy néha nehéz „start-up módra” váltani nagyvállalati környezetben. *„A multi cégnél arra nevelik az embereket, hogy a munka gyorsan legyen kész, de itt azt akarod, hogy ez a legjobb legyen, akár több idő alatt is”* Az a kérdés, hogy hogyan lehet az emberek motivációját fenntartani, akár azután is, hogy nem feltétlenül lesz minden projekt sikeres, vagy ez nem látszik rövid távon. Király András szerint fontos, hogy a szervezet tagjai *„higgyék el, hogy az ő ötletük jó”,* megéri a próbálkozást, és tényleg figyelmet szentel ennek a vállalat, nem pedig csak egy következő feladatként fogják fel.

Azzal kapcsolatban, hogy a vállalat milyen kockázatot vállal tudásmunkásaival kapcsolatban, megjelenik a kilépés, szervezetelhagyás veszélye. A folyamatosan új ötleteket hozó dolgozó ugyanis egy idő után úgy érezheti, hogy saját vállalkozásként sikerebben, számára nagyobb pénzügyi hasznot hozva hozhat létre termékeket. A vállalatnál szerződésben rögzítik, hogy a szervezet tudását nem lehet kívül használni – vagyis a dolgozó ötletéből, de a Carnation erőforrásai által létrejövő termékek nem értékesíthetők a dolgozó által. Ennek ellenére nagy veszteség, ha egy tehetséges tudásmunkás elhagyja a szervezetet. A vállalat ösztönző-rendszerével próbálja megtartani embereit, de Király András kiemelte, hogy: *„maga az ember, aki kilép, ő is nagy kockázatot vállal: cégen belül megvan a finanszírozás, az iroda, fizetés. A kilépéssel azonban kockázatos világba lép ki. Amerikában ez van, odamész egy venture capital-hez, és kapsz pénzt. Itthon kicsit komfortosabbak az emberek, és ráadásul nem kapsz hipp-hopp pénzt az ötletedhez.”*

5.2. Kürt

A Kürt informatikai biztonsággal, adatmentéssel foglalkozó szervezet, amely 1989-ben alakult. Magyar tulajdonban lévő vállalkozásból nőtte ki magát nemzetközi vállalatcsoporttá. Piacvezető információbiztonsági szolgáltatásait rendszeresen



veszik igénybe az európai gazdasági élet rangos szereplői. Magukról írva kiemelik, hogy innovatív szemlélettel állnak ügyfeleik rendelkezésére. (Kürt, 2013) „Az informatikai katasztrófák következményeinek felszámolására; a katasztrófák, visszaélések, rendszerproblémák megelőzésére kínálunk innovatív megoldásokat.” (Kürt Zrt. Éves beszámoló, 2011)

A vállalat körülbelül 100 munkatárssal rendelkezik (Katona Tamás, 2013), és 2011-ben közel egymilliárdos árbevételük volt (Kürt Zrt. Éves beszámoló, 2011).

5.2.1. Innováció-ösztönzés és kockázat a Kürtnél

A Kürt Zrt. innovációt ösztönző technikáit és az ezzel kapcsolatos kérdéseket egy interjú alapján mutatom be, melyet Katona Tamással, a Kürt Zrt. Kutatás-fejlesztés és Innováció-menedzsment Üzletágának üzleti elemzőjével készítettem. (Katona Tamás, 2013)

Innováció-ösztönző módszerek

A Kürt több olyan módszert is használ, melynek célja az innovációs folyamatok beindítása, ösztönzése. Az egyik ilyen technika például az, hogy az iroda „open office”-ként üzemel, nincsenek zárt irodák, vagyis a dolgozók könnyen megkereshetik közvetlen vezetőjüket bármilyen problémával vagy ötlettel. Létezik egy belső vállalati portál is, ami a tudásmegosztást segítségével keresztül növelheti az innoválás esélyét. Alapvető fontosságúak ezen kívül az informális tudásmenedzsmenttel összefüggő motívumok, például a közös étkezések (vezetők és tudásmunkások, beosztottak együtt), vagy a személyes kapcsolatoknak gyakorlatilag bármilyen formája. Az egyik legfontosabb innovációt segítő intézmény azonban egy külön üzletág, a Kutatás-fejlesztés és Innováció-menedzsment Üzletág. Ez az üzletág a kettős képességű szervezet koncepciója szerint működik, tehát strukturálisan elválasztva a szervezet többi egységétől, és új fejlesztési és kutatási projektekre fókuszálva. Az innovációs folyamatok többféleképpen is elindulhatnak. Egyrészt van egy ötletgyűjtő sablon, ahol a dolgozók kifejezhetik újító ötleteiket. Ez azért nagyon hasznos, mert gazdasági, piaci szempontú kérdések is jelen vannak ezen a formanyomtatványon, vagyis az ötletek tulajdonosainak már az ötlet benyújtásakor el kell gondolkozniuk azon, hogy hogyan lesz

üzletileg hasznosítható a kezdeményezés (ki lenne a vevő, mi az ötlet igazi hozzáadott értéke, hogyan illeszkedik a jelenlegi portfólióba, kik a potenciális versenytársak, mire van szükség a megvalósuláshoz, stb.). Másrészt a cég rendezett brainstorming alkalmakat is, ahol igyekeztek minden kollégától ötleteket gyűjteni.

Az ötleteket az üzletágvezetőnek kell elfogadnia, ezután kezdhetik el a projektet, csapatmunkaként. Általában Európai Uniós pályázatba illesztik be, mivel a cégnek nem feltétlenül lenne ennyi lekötetlen tőkéje a fejlesztésekhez. Ez természetesen önmagában is csökkent a szervezet által viselt pénzügyi kockázatot az innováció kapcsán, azonban semmiképpen sem tűnik el teljesen, mivel természetesen a vállalat belüli emberi erőforrás és infrastruktúra továbbra is szűkös, tehát a vállalat a be nem indított innovációs projektek alternatívaköltségét viseli. (Ez különösen jelentős, mivel a Kürtnél általában csak egy kutatás-fejlesztési projekt fut egyszerre.) Az innovációs ötletek közül általában az jut el a megvalósításig, ami mögött motivált ember áll, sok energiát képes rászánni a projektre, és akár vezetői képességekkel is rendelkezik. Katona Tamás szerint a szervezeti kultúra kulcsfontosságú, ezen múlik minden innovációs folyamat sikeressége. Tehát a személyes kapcsolatok megléte, informális egyeztetések, és a megfelelő motiváció mind szükségesek az újításokhoz. Az eddigi fejlesztési projektek az EU-s elvárásokkal mérve sikeresek, de közülük még egyik sem termelt jelentős profitot, mivel csak rövid ideje létezik ez a fent kifejtett innovációt serkentő gyakorlat a vállalatnál.

Hasznok és kockázatok megosztása a szervezetben

Az innovációs ötletek tulajdonosainak motiválnak és elkötelezettnek kell lenniük ahhoz, hogy ötletükből tényleges pályázati projekt legyen. Azonban a vállalat vonzó lehetőséget biztosít sikeresség esetén: az új termékek mentén új kompetenciaközpontok alakulhatnak, aminek a vezetője az lehet, aki elkezdte az ezzel kapcsolatos folyamatokat – az ő irányításával dolgoznak majd ebben a részlegben.

A lehetséges kockázatok esetében érdekes az alaphelyzet a Kürtnél, mivel bár radikális innovációkról van szó („*ezek mind radikális innovációk*” – Katona Tamás, 2013), pénzügyi kockázat mégsem társul ehhez a cégen belül, mivel ezt a kockázatot a pályázatok révén az Európai Unió viseli. Az EU-s szerződéseket teljesíteni kell, de a tapasztalatok alapján kicsi az esélye annak, hogy ez nem sikerül. Ennek ellenére a büntethetőség egy lehetséges kockázat, de ezt a kockázatot a vezetők viselik. A tudásmunkások esetében a „*személyes, pszichológiai*

dolgok a kockázatok, vagy például a presztízs”. „Legfeljebb az állásunkkal játszunk.” (Katona Tamás, 2013)

Az innováció kapcsán tehát a munkavállalók szemszögéből a lehetséges hozam és kockázat is puhább dolgokkal fogható meg. A hasznok kapcsán az erősebb pénzügyi ösztönzésnek is felmerült a lehetősége, de mivel az innovációk egyelőre még nem termeltek bevételt, így ennek bevezetésére a későbbiekben szeretnének visszatérni.

A vállalat számára folyamatos veszélyt jelent a tudásmunkások lehetséges kilépése a szervezethez. Az emberek megtartását versenyképes fizetéssel (és a jövőben akár az innovációból származó bónuszokkal), és megbecsüléssel igyekeznek elérni. Katona Tamás szerint a *„vezető kreatív arcok kicsit olyanok, mint a primadonnák, ki kell szolgálni az igényeiket”*. Külön kiemelte a bizalom jelentőségét, melynek célja kettős: egyrészt a tudásmunkás ellenőrizhetetlenségéből fakadóan (kizárólag ő ért a témájához) nehéz másként viszonyulni hozzájuk, másrészt pedig a tudásmunkások maguk el is várják ezt, nem kedvelik, ha szabályokkal és kontrollal viszonyulnak hozzájuk.

5.3. Konklúzió a vállalati gyakorlatokról

Az előzőekben bemutatott vállalati gyakorlatok alapján a magyar szervezetekben **nem valósul meg nagy mértékű hatalomdelegálás**. Mindkét szervezet használ valamilyen innovációs segítő eszközt, intézményesített formát, ami támogatja a tudásmunkások ötleteinek becsatornázását a vállalati folyamatokba, de viszonylag korán be van építve a rendszerbe egy kontrolláló erő: **a vezérigazgató döntés a projekt elindításáról**. Mivel a vezérigazgató döntése már egészen a kezdeti folyamatoknál megjelenik, így nem történhet jelentős tőke- vagy munkaerő-befektetés az innovációba az ő jelenlétük nélkül. Így tulajdonképpen a pénzügyi kockázatot egyik esetben sem a tudásmunkásoknak kell vállalniuk.

Mindenhol nagyon fontosnak tartották a megfelelő ösztönzés kialakítását a vállalati célok és a munkavállalói célok összehangolása érdekében. **A hasznok és kockázatok megosztása mindkét szervezetnél inkább nem pénzügyi alapon történik**. Lehetséges haszonként a potenciális hírnév, elismerés jelenik meg, bizonyos mértékű pénzbeli ösztönzéssel kiegészítve. Utóbbi fizetésemelést és eseti bónuszt jelent. A tudásmunkások kockázatvállalása is inkább reputációs szempontból történik, a presztízsveszteség jelenik meg legnagyobb kockázatként.

Az interjúk alapján az a benyomásom, hogy mindkét szervezetnél – ha nem is teljesen tudatosan - , de jól érzik azt, hogy bár az innovációhoz elengedhetetlen a tudásmunkásokkal való egyedi bánásmód (szabadságra, hírnévre való törekvés), de az erőforrások más formájára is szükség van, a tudás más típusának is rendkívül nagy szerepe van a sikeres innovációban. Ezen kiegészítő erőforrások pedig a menedzsereknél, gazdasági szakembereknél vannak jelen. Így például tökéletesen érthető, hogy miért van mindkét vállalatnál az innováció korai szakaszában vezetői döntés az üzleti hasznosíthatóságról, vagy hogy miért volt fontos létrehozni egy olyan ötletgyűjtő sablont, ami már az ötlet születésekor figyelmet fordít a piaci körülményekre. **Az innovációt csapatmunkaként fogják fel, ahol a pénzügyi kockázatvállalás nem a tudásmunkások feladatkörének része.** A szervezetek a kockázatokat nem pénzügyi alapra helyezve, a pénzbeli hasznot azonban kis mértékben megosztva viselkednek az innovációs folyamatok során.

Konklúzió és összefoglalás

Dolgozatomban bemutattam egy egyre relevánsabbá váló, de eddig kevésbé vizsgált problémát az innováció témájához kapcsolódóan. Elemeztem, hogy az innovációt ösztönző hatalomdelegáló megoldások hogyan tekintenek a kockázatvállalás kérdésére, és hogy miért teremt ez feszültséget a célkongruencia szempontjából. A szakirodalom és gyakorlati példák vizsgálatával igyekeztem lehetséges válaszokat találni erre a problémára. A dolgozattal az alábbi következtetésekre jutottam:

1. **A hatalomdelegáló szervezeti megoldások nem kezelik, vagy csak részben kezelik a kockázatvállalás kérdését**, pedig ez a célkongruencia szempontjából elengedhetetlen.

2. Az innovációval kapcsolatos (kezdeti) **döntéseket nem lehet kizárólag a tudásmunkásokra bízni**, mivel

1) nincs meg hozzá minden ismeretük, tudásuk,

2) az ezzel kapcsolatos felelősségvállalás is inkább a menedzserek feladatköréhez tartozik,

3) nem viselnek pénzügyi kockázatot.

3. Bár a tudásmunkások szinte soha, és a menedzserek is ritkán vállalnak közvetlen pénzügyi kockázatot az innovációs folyamatok során, léteznek olyan **nem-pénzügyi kockázatok**, melyek léte a vállalati célok elérése irányába hajtja a dolgozókat, ilyen például a hírnév, presztízs kockára tétele, vagy a túlspecializálódás, vállalati specializálódás folyamata.

A **gyakorlati példák** alapján pedig:

4.. A vizsgált magyarországi gyakorlatok alapján **nincs túl nagy mértékű hatalomdelegálás** még az innovatív szervezetekben sem, a menedzserek döntési jogköre és felelősségvállalása jelentős mértékben meghaladja a tudásmunkásokét.

5. A vizsgált magyarországi gyakorlatok alapján a tudásmunkások és menedzserek esetében is inkább **reputációval kapcsolatos kockázatok és hasznok** merülnek fel az innováció kapcsán, melyek csak közvetetten jelentenek pénzügyi kockázatot ezen emberek számára.

Dolgozatom zárásaként hangsúlyozni szeretném, hogy bár nagyobb figyelmet fordítottam a nem-pénzügyi kockázatok közül a reputációs kockázatnak, de a dolgozói specializáció is

nagyon komoly kockázatot jelent a munkavállalók számára. Léteznek ugyanis olyan innovációk, amik csak az adott vállalati környezetben relevánsak, és az ezzel kapcsolatban kiépített tudás nem hasznosítható más környezetben – vagyis a dolgozó számára ez keveset ér, a szervezet elhagyása után nem tudja alkalmazni máshol.

Dolgozatom továbbfejlesztési lehetőségeként meg kell említeni, hogy a dolgozatban vizsgált kérdés természetesen összetettebbé válik, ha **a vállalati méretet és az iparágbeli különbségeket** is vizsgálni kívánjuk. A vállalati méret esetében a probléma más és más formában jelenhet meg, hangsúlybeli eltolódások vannak a szabályozás – eseti kezelés, figyelem tengelyen. Ez nagy hatást gyakorol a kialakítható motivációs rendszerekre. Eltérő iparágakban eltérő a tudásmunkások szerepe, a kultúra, és a verseny dinamizmusa is, amik mind hatnak a gyakorlati kezelési módokra.

Hivatkozásjegyzék

- Alvarez, S. – Barney, J. (2004): Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*, Vol. 19. (2004) No. 5. pp. 621–635
Letöltés helye: <https://webkuliah.unimedia.ac.id/ebook/files/entre-rent.pdf>
Letöltés ideje: 2012.12.08.
- Amit, R. – Zott, C. (2010): Business Model Innovation: Creating value in times of change. Working paper, IESE Business School.
- Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009): Menedzmentkontroll-rendszerek. Panem Könyvkiadó, Budapest.
- Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- Bakonyi Z. (2012): Mire jó a szervezeti demokrácia? Tudományos Diákköri Konferencia dolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Bokor A. (é.n.): Új irányzatok a szervezeti magatartás gyakorlatában és elméletében. In: Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest pp. 303-321.
- Birkinshaw, J. – Gibson, C. (2004): Building Ambidexterity into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, Summer 2004, pp. 47-55.
- Carland, J. W. – Hoy, F. – Boulton, W. – Carland J. A. (1984): Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *The Academy of Management Review*, Vol. 9. No. 2. pp. 354-359.
- Carnation Group honlap (2013)
Letöltés helye: <http://www.carnationgroup.com/about>
Letöltés ideje: 2013.03.16.
- Carnation Zrt. Éves beszámoló (2011)
Letöltés helye: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/>
Letöltés ideje: 2013.03.22.
- Chikán A. (2005): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.

- Christensen, C. – Bower, J (1996): Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 17. No. 3. pp. 197-218.
- Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21., No. 10-11., pp 1105-1121.
- Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. *California Management Review*, Vol. 33, Spring, pp 114-135.
- Grant, R. M. (1996): Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7., No. 4., pp 375-387.
- Grant, R. M. (2008) : The Future Of Management: Where is Gary Hamel leading us?
Letöltés helye: <http://education.systemgroup.net/DocLib2/GaryHamel.pdf>
Letöltés ideje: 2013.03.01.
- Hamel, G. (2006): The Why, What and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 2006 February, pp. 72-84.
- HRportal (2012): Így hoznak pénzt a dolgozók ötletei.
Letöltés helye: <http://www.hrportal.hu/hr/igy-hoznak-penzt-a-dolgozok-otletei-20120806.html>
Letöltés ideje: 2012.12.07.
- ISI Emerging Markets (2013): Internet Publishing and Broadcasting and Web Search Portals industry companies.
Letöltés helye:
http://site.securities.com/ci/ip.html?pc=HU&indu=516&view=companies&sort_by=revenues
Letöltés ideje: 2013.03.22.
- Jensen, M. C. (1990): Performance Pay and Top-management Incentives. *Journal of Political Economy*, Vol. 98., No. 2. pp. 225-264.
- Katona Tamás (2013): Interjú Katona Tamással (Kürt Zrt., Kutatás-fejlesztés és Innováció-menedzsment Üzletág, Üzleti elemző). Budapest, 2013.03.20.
- Killian, K. – Perez, F. (1998): Ricardo Semler and Semco S.A. Thunderbird, The American Graduate School of International Management.

- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2009): How strategy shapes structure. Harvard Business Review, September 2009. pp 73-80.
- Király András (2013): Interjú Király Andrással (Carnation Group, New Business Development Manager). Budapest, 2013.03.19.
- Kürt (2013): Történet
Letöltés helye: <http://kurt.hu/rolunk/tortenet/>
Letöltés dátuma: 2013.03.22.
- Kürt Zrt. Éves beszámoló (2011)
Letöltés helye: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/>
Letöltés ideje: 2013.03.22.
- Langlois, R. – Cosgel, M. (1993): Frank Knight on Risk, Uncertainty, and the Firm: A New Interpretation. Economic Inquiry, Vol. XXXI. July 1993, pp. 456-465.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. Strategic Management Journal, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal. (Summer, 1992), pp. 111-125
- March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, Vol. 2., No. 1. pp. 71-87
- Nahapiet, J. – Ghosal, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2 (Apr., 1998), pp. 242-266.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) – Eurostat (2005): Oslo Manual - The measurement of scientific and technological activities. Harmadik kiadás.
Letöltés helye: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF
Letöltés dátuma: 2013.03.09.
- Oliver, C. (1997): Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 9. pp. 697-713.
- O'Reilly, C. – Tushman, M. (2004): The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review. 2004, April, pp. 74-81.

Letöltés helye: <http://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization/ar/pr>

Letöltés ideje: 2010.08.13.

Porter, M. E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, Vol. 12., Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics. pp. 95-117.

Rajan, R. – Zingales, L. (2000): The governance of the new enterprise. NBER Working Paper Series, October 2000.

Letöltés helye: <http://www.nber.org/papers/w7958>

Letöltés ideje: 2012.12.03.

Rappaport, A. (2002): A tulajdonosi érték. Alinea Kiadó, Budapest.

Reed, R. - DeFilippi, R. J. (1990): Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102.

Senge, P. (1998): Az ötödik alapelv. HVG Kiadó, Budapest.

Schumpeter, J. A. (1939): Business Cycles. McGraw-Hill Book Company, New York.

Sveiby, K. E. (1997): The New Organizational Wealth. Berrett Koehler Publishers. San Francisco.

Teece, D. J. (1986): Profiting from technological innovation.

Letöltés helye: <http://www.mbs.edu/home/jgans/tech/Teece-1986.pdf>

Letöltés ideje: 2013.03.01.

Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18. No. 7. pp. 509-533

W. L. Gore & Associates, Inc. (2012): A Team-Based, Flat Lattice Organization.

Letöltés helye: http://www.gore.com/en_xx/aboutus/culture/index.html

Letöltés ideje: 2012.12.08.

Zoltayné Paprika Z. (2005): Döntéelmélet. Alinea Kiadó, Budapest.

Melléklet

1. Melléklet: Interjúkérdések

1. Milyen innovációt serkentő módszereket használnak a szervezetnél?
2. Mennyire sikeresek ezek a módszerek?
3. Milyen arányban válik egy ötlet profitot termelő terméké, technikává?
4. Hogyan oszlik meg az innovációhoz kapcsolódó pénzügyi kockázat a szervezet tagjai között?
5. Milyen kockázatot vállalnak a munkavállalók, ha nem pénzügyit? (vagy a pénzügyi kockázaton túl)
6. Milyen lenne egy ideális kockázatelosztási technika? Hogyan változtatna a bevett innovációs folyamatokon?