

SZABÓ Zsolt Roland – CSONTOS Réka

HATÉKONY SZERVEZETI MEGÚJULÁS: A TECHNOLÓGIAI ÉS MENEDZSMENT- INNOVÁCIÓK SZEREPE

Az elmúlt évtizedekben jelentősen bővült az innovációról szóló szakirodalom. A többnyire technológiai innovációról szóló munkák után azonban kutatók megállapították, hogy a technológiai innováció határfoka menedzsmentinnováció nélkül alacsony. Hazánkban több tízezer cég számára is előnyt jelenthet ennek a tudományos eredménynek a gyakorlati alkalmazása. A cikkben a szerzők arra a kérdésre keresik a választ, hogy a technológiai innováció bevezetése során milyen jellegzetes akadályok jelentkezhetnek a vállalat vezetése előtt, és ezeket miként írhatjuk le vezetéstudományi nézőpontból. A kutatást a szerzők esettanulmányos módszerrel, több szintű megközelítéssel végezték egy hazai gépipari vállalatban történő megfigyelés, dokumentumelemzés és mélyinterjúk segítségével. A vizsgálat során megállapították, hogy a technológiai innovációk bevezetését egy szervezeti átalakításnak kell megelőznie ahhoz, hogy az általa elérni kívánt hatékonyságnövekedés valóban megvalósuljon. Ennek érdekében intenzív szervezatközi kapcsolatokra és változásvezető szakember bevonására van szükség.¹

Kulcsszavak: hatékonyság, szervezeti megújulás, menedzsmentinnováció, szervezeti innováció, technológiai innováció, KKV

A kutatás célja rávilágítani az innovációs tevékenységek legfőbb jellemzőire, azonosítva olyan csapdahelyzeteket az innovációs stratégiában, amelyek hátráltatók lehetnek az operatív munka hatékonyságára nézve is. Egy, a jelenség vizsgálata szempontjából tipikus vállalat esetén keresztül figyeljük meg a különböző szervezeti szinteken dolgozók attitűdjét és szerepét a technológiai és nem technológiai innovációs folyamatokban.

A kutatás Volberda et al. (2013) elméleti modelljének empirikus vizsgálatát tűzte ki célul, mely keretében annak egyes tényezőinek elméleti és gyakorlati értelmezése és kiegészítése is cél. Ennek megfelelően a cikk vizsgálatainak ívét is a modell elemei adják.

A kutatás megfigyeléses és mélyinterjúk módszertanra épülve rámutat az eddigi innovációs trendre, miszerint a technológiai újítások nem megfelelő adoptálása elsősorban a szervezeti háttér elégtelenségének tudható be. A szervezeti innovációt nélkülöző működés az évek során még az esetleg (nyereséges) technológiai innovációt is gátolta annak teljes kibontakozásában.

Egy korábbi versenyképességi kutatásban már Szabó (2012, 2014) is megállapította, hogy hazai környezetben leginkább a „know-what”-ra, tehát a szakmaspecifikus

oldalára fókuszáltak a vállalatok a versenyképességi kérdésekben, miközben a versenyelőny egyre inkább a „know-how”-ból, vagyis a vezetési-szervezési képességekből ered. Hortoványi (2011, p. 34.) kutatása alapján elmondható, hogy a hazai KKV-k körében még mindig a termék-, illetve technológiai szintű újítások, fejlesztések hangsúlyosak és elsősorban nagyléptékű beruházásokra asszociálnak a vezetők az innováció kifejezésről.

A technológiai és menedzsmentinnovációk

Technológiai innovációnak számít szűkebb értelemben minden, ami fizikai eszközök, berendezések vagy rendszerek, technikák terén alkalmazott új ötletként merül fel (Volberda et al., 2013, p. 5.). Tágabb értelemben ide érthetjük a termékinnovációkat, illetve a termelési folyamatok megújítását is. A nem technológiai innovációk mérése kevésbé egyértelműbb, mint a technológiai társé, ugyanis nem kézzelfogható, főleg tacit folyamatból áll (Tece, 1980 in: Birkinshaw et al., 2008, p. 829.). A definíciók tisztázásához Volberda et al. (2013) és Damanpour – Aravind (2011) összegző tanulmányát használjuk fel, három fő tipológiai csoportot alkotva.

Az első csoportosítást az Oslo kézikönyv alapján végeztük, ami négy innovációt különít el egymástól: termék, folyamat, marketing és szervezeti. Az OECD jelentése alapján a szervezeti innováció új szervezési módokat takar a cég üzleti modelljére, gyakorlataira és vezetési rendszereiben, valamint a külső partnerekkel való együttműködések újfajta megoldásait is közéjük sorolja (OECD, 2005, p. 51.). Ez alapján a szervezeti innováció részben a többi három felett áll, a folyamat-innováció csupán újfajta termelési vagy szállítási módszert jelent (OECD, 2005, p. 49.).

A második csoportosítás szerint a szervezeti innováció egy tágabb fogalom, ami magába foglal minden innovációt, ami a szervezetben belül történik (Crossan – Apaydin, 2010, p. 1180. in: Volberda et al., 2013, p. 3.). Részben a társadalmi-technikai nézetből ered, ami alapján a szervezetet két törzs, egy adminisztratív és egy technikai alkotja (Daft, 1978), a szervezeti innováció pedig a technológiai és adminisztratív változásokra is vonatkozik (Kimberly – Evanisko, 1981; Daft, 1978 in: Volberda et al., 2013, p. 3.).

Harmadik felbontásunk Damanpour és Aravind (2011) munkáján alapul, akik Edquist (2001 in: Damanpour – Aravind, 2010, p. 426-427.) tipológiáját egészítették ki. Edquist a termékinnováció mellett a folyamat-innováció két fajtáját különböztette meg a technológiai és szervezeti vagy adminisztratív vetület szerint. A szervezeti folyamat-innováció metszete szorosan kapcsolódik az összefoglalóan vezetői innovációnak nevezett csoporttal, aminek három típusa az adminisztratív, a szervezeti és a menedzsment-innováció (Damanpour – Aravind, 2011, p. 427.). Tanulmányunkban Damanpour és Aravind (2011) munkáját követve a három innovációt együttesen értjük a vezetői innováció alatt, empirikus kutatásunk eredményeit is e szerint vizsgáltuk.

- A szervezeti innováció biztosítja a tágabb kategóriát, mivel tartalmazza a szervezeti struktúra, a folyamatok változásait, amik a növekedést segítik elő. A cégen belüli üzleti tevékenységek szervezésének újszerű technikája, valamint ide tartoznak az emberi erőforrás szervezéséhez kötődő innovációk is (Edquist, 2001 in: Damanpour – Aravind, 2011, p. 427.).
- Az adminisztratív innováció a szervezeti innovációnál szűkebb kategória, és olyan információ-rendszer-újításokat foglal magába, amik közvetlenül kapcsolódnak a szervezet főtevékenységéhez (Kimberly – Evanisko, 1981 in: Damanpour – Aravind, 2011, p. 428-429.). A termékinnovációval ellentétben nem vevői szükséglet kielégítése áll a háttérben, hanem a cég vezetési és adminisztratív rendszereinek hatékonyságjavítása (Damanpour – Evan 1984; Kimberly – Evanisko, 1981 in: Daman-

pour – Aravind, 2011, p. 428.). A szervezet erőforrás-elosztására, munkaerő toborzására vonatkozó szabályok és feladatok strukturálása tartozik hozzá (Daft, 1978 in: Damanpour – Aravind, 2011, p. 430.). A vállalat szabályrendszeréhez szorosan kapcsolódó innovációról van szó (Tanninen et al., 2008; Damanpour – Evan, 1984 in: Damanpour – Aravind, 2011 p. 431.).

- A menedzsment-innováció kifejezés alkalmazása az adminisztratív és szervezeti innováció után napainkban nyert népszerűséget. Hamel (2006, p. 75-76.) szerint a menedzsment-innováció a vezetés munkájára vonatkozik, azt változtatja meg. Alapvetően a szakirodalmak között ugyanazt értik menedzsment-innováción: a vezetési gyakorlatokban, technikákban, folyamatokban és szervezeti struktúrákban való újítást jelenti, amik a szervezeti célok eléréséhez elengedhetetlenek (Birkinshaw et al., 2008, p. 829.). Ám az újdonság mértékéről eltérően vélekednek: a legkorszerűbb, az iparág számára is innovatív menedzsmenttechnika (Birkinshaw et al., 2008, p. 829.) vagy a szervezet számára új vezetői folyamat megvalósítása (Vaccaro et al., 2010 in: Damanpour – Aravind, 2011, p. 431.).

A három kifejezés tehát egymással erősen összefügg, átfedésben vannak, hiszen például a szervezet strukturális változása éppúgy lehet szervezeti innováció, mint menedzsment-innováció, attól függően, hogy a szervezet melyik szintjére vonatkozik. Hasonlóan szűk a határ a menedzsment- és az adminisztratív innováció között, mivel az adminisztratív innovációba tartozik a menedzsmenttevékenységek változása, ám azt a társadalmi rendszerre vonatkozóan vizsgálva (Tanninen et al., 2008 in: Damanpour – Aravind, 2011, p. 431.).

A technológiai és menedzsment-innováció közötti viszony az utóbbi években került a kutatások fókuszába. A technológiai innovációk ritkán működnek izoláltan, más típusú innovációk támogathatják azt (Hollen, 2013; Damanpour – Evan, 1984, p. 406.; Rosenberg, 1979 in: Battisti et al., 2015, p. 346.).

A menedzsment- és technológiai innovációkat befolyásoló tényezők

Kutatásunk alapját egy integratív modell adta. Volberda et al. (2013) modelljének újszerűségét az adja, hogy folyamatszinten vizsgálja a menedzsment- és a technológiai innovációt befolyásoló tényezőket, a két innovációtípus kapcsolatát és az eredményhez való hozzájárulását. A következő szakaszokban a modell elemeit mutatom be, illetve összevetem a korábbi, hazai és nemzetközi kutatási előzményekkel.

A vezetési rendszerek

Az innováció inputjait vizsgálva a vezetési rendszerek az egyik meghatározó tényezők. A sikeres innovációhoz nélkülözhetetlen a vezetés és a menedzsment támogatása (Zmud, 1984; Fitjar, 2013). Volberda et al. (2013, p. 4.) modellje alapján mind a vízióvezérelt, a kapcsolatorientált vezetés (transformational leadership), mind az operatív, a feladatorientált, üzletkötő vezetés (transactional leadership) pozitívan hat a menedzsmentinnovációkra. A felső vezetők képzettsége és tapasztalata, reflexió és megújulási képessége is meghatározó. Hortoványi (2011) KKV-vezetőket vizsgáló kutatásában megállapította, hogy a vezető kockázatvállaló attitűdje pozitívan hat a cég innovációs hajlandóságára. Érdekes módon a lehetőségek kihasználását megfigyelve nemcsak a vállalkozó vezetők, hanem az adminisztratív vezetők is kitarónak bizonyultak az ötletek felkutatásában és tesztelésében (Hortoványi, 2009, p. 91.). Azonban a felsővezetői innovativitás legalább annyira visszavetheti az egész szervezetet, mint amennyire a fejlődés motorjaként szolgálhat, hiszen más vezetői funkciók teljesítésétől vehet el energiát a folyamatos információ felkutatása (Qiang Li et al., 2013, p. 908.).

A szervezeti tényezők

A menedzsmentinnovációt serkenti a képzett munkatárs, a szervezet megvalósítási és elemzési képessége. Ezeket kiegészítve, a belső, a hierarchia bármely szintjéről jövő változásvezetők (change agent) elengedhetetlen szerepet játszanak az innováció elfogadtatásában és hatékony bevezetésében (Birkinshaw et al., 2008 in: Volberda et al., 2013, p. 5.). Arra azonban nem tér ki a modell, hogy a meglévő vállalati rutinok és menedzsmenteszközök megőrzésével egy szervezet csak nehezíti a technológiai újítások elfogadását (Khanagha, 2013, p. 53.). A szakterülethez kiválóan értő munkatárs a technológiai jellegű innovációkat képes támogatni. Az adminisztratív innováció kezdeményezése ezért felsővezetői feladat, elfogadása az alsóbb szintek dolga (Daft, 1978, p. 195.). Beer és Nohria (2000) az igazán sikeres változások elterjedésének kulcsát a középvezetők fokozott szerepvállalásában látják a változási folyamatban. A szervezeti tényezők közül nem tesz említést a modell a szervezet felépítéséről, ami hatással van a vállalat környezethez való alkalmazkodásához (Dobák – Antal, 2010, p. 257.).

A szervezetközi kapcsolatok

A külső erőforrásokból szerzett tudás kritikus fontosságú lehet a menedzsmentinnovációk során (Volberda et al., 2013). A stratégiai szövetségesek felgyorsíthatják és versenyképesebbé tehetik a fejlesztéseket (Tari, 1996, p. 371.). Napjainkban elterjedtek a horizontális szövetségek, több területen is törekedve a kooperációra, kombi-

nálva az eltérő jellegű együttműködések előnyeit (Tari, 2010, p. 16.). A menedzsmentinnovációk sajátossága, hogy jellemzően külső szervezetközi kapcsolatokban jelenik meg, tekintve, hogy a technológiai innovációval ellentétben a szükséges menedzsmentszaktudás nem feltétlenül áll a szervezet rendelkezésére (Whittington et al., 1999 in: Hecker – Ganter, 2013, p. 22.). Ferincz (2012) kutatásában megállapította, hogy korábbi biztos partneri kapcsolat megszakadása változásra, üzleti innovációra ösztönzi a szervezetet. A szervezetek közötti viszonyt vizsgálva kulcsfontosságú a vállalat vezetőjének vállalkozói szerepe a külső kapcsolatokból származó előnyök kihasználásában (Ferincz, 2012, p. 163-164.).

A szervezetek közötti kapcsolat megjelenhet külső változásvezető személyében, valamint külső hálózatokban való beágyazottságban is. Hollen (2013) megállapította, hogy a korai felhasználókkal való interakciók is elősegítik az innovációt. A külső változásvezető innovációt segítő tulajdonsága és betöltött szerepe is árnyalásra szorul. Külső környezetből, akár iparágon kívülről jövő ötletek valóban formálhatják a vállalat belső rendszereit (Birkinshaw et al., 2008, p. 834.), azonban az elképzelés megfelelő adaptálását, magát az innováció sikerességét nem garantálja. Hasonlóképpen, ha külső tanácsadó korábban nem szervezetépítő funkciót töltött be, akkor kevés hozzájárulása lesz a változásvezetés végrehajtásában.

A kontextuális tényezők

A vállalat környezeti feltételeinek változása és az innovációs aktivitás kapcsolatának vizsgálatakor a kutatók vegyes megállapításokra jutottak. A legtöbbször vitatott tényezőt a vállalat erőforrás-ellátottsága adja. Néhány szerző a hiányzó erőforrások újítást ösztönző hatását állapította meg (Hortoványi, 2009, 2010; Nickell et al., 2001 in: Volberda, 2013, p. 6.), míg mások azok innovációt visszavető erejéről számoltak be, kiemelve a pénzügyi erőforrás hiányát (Sára et al., 2014; Némethné, 2011, p. 66.). Szabó (2012, p. 86-88.) a vállalatok környezeti bizonytalanságát vizsgálva jutott arra a megállapításra, hogy annak észlelése a vállalat exportorientációja, tulajdonlás típusa és tevékenységi körétől is függ. Mindemellett a külső bizonytalanságon kívül a szervezet vezetéséből fakadó kétségek is jelentősek, ezért figyelmet érdemelnek (Szabó, 2012, p. 145.). A környezeti körülmények megváltozására a nagyobb vállalatok jobban képesek előre felkészülni, vagy akár befolyásolni azokat (Szabó, 2012, p. 90.).

Az innováció outputja

A menedzsmenteszközökben, -folyamatokban véghezvitt újítás pozitívan hat a folyamatok hatékonyságára és hatásosságára (Birkinshaw et al., 2008 in: Volberda

et al., 2013, p. 6.). Ezek méréséhez érdemes figyelembe venni nemcsak a teljesítménymutatókat, hanem olyan „soft” tényezőket is, mint például a vevői elégedettség, az érintettek motivációja, beleértve a munkavállalókat is. Ehhez kapcsolódóan Penrose (1959 in: Dobák – Hortoványi – Szabó, 2012, p. 221.) növekedési paradigmája szerint a növekedés nemcsak mennyiségi, hanem minőségi értelemben is jelző. Így az innováció kimenetele szempontjából a szervezet menedzsmentképességében a tanulási folyamat útján is változás következhet be. A munkahelyi tanulás akkor vezet sikerre, ha tudatos és hosszú távú stratégiai célként jelenik meg és ezt változásvezetési program támogatja (Dobák et al., 2014, p. 1465.). Szabó (2012) kvantitatív kutatásából levezethető, hogy a cégek elsősorban pénzügyi stabilitásra törekednek, és csak ezt követően szerepel teljesítménycéljaik között a szervezeti hatékonyság, valamint a piaci és lobbierő elérése (Szabó, 2012, p. 145.). A vállalat keretein kívülre tekintve, vállalkozó vezetőket vizsgálva Hortoványi (2012) megállapította, hogy a technológiai innováció önmagában nem teremt társadalmi értéket. Csak vállalkozó vezető képes átváltani az innovációt üzleti és a társadalom számára is értéket jelentő eredménnyé (Hortoványi, 2012, p. 89.).

A módszertan

A kutatás esettanulmányos módszertan alkalmazásával, többszintű megfigyeléssel történt, a vizsgálat több, mint fél évig tartott. Ez időtartam alatt aktív megfigyelőként, egy hazai, fémmegmunkálásban tevékenykedő közép vállalatban végeztünk adatgyűjtést, többféle technikát és forrást felhasználva. Az adatgyűjtéshez dokumentumelemzést folytattunk a vállalaton belül fellelhető összes szabályzat áttekintésével, így ezen belül 82 munkaköri leírást elemeztünk. A tényleges folyamatok feltárása ezer órát is meghaladó megfigyelő munka keretében történt. Emellett kutatásunk lényegi részét az a 300 feletti (több iterációt tartalmazó) interjú adja, amelyet az eltérő hierarchiaszinteken dolgozó munkavállalókkal és vezetőkkel végeztünk. A módszertan lehetővé tette, hogy az innováció különböző szinteken és funkcionális egységekben való megnyilvánulásait valós időben összehasonlíthassuk.

Egy, már sokat tanulmányozott kutatási terület esetén újfajta kutatási perspektívát adó esettanulmány-módszertan (Eisenhardt, 1989, p. 548.) kiváló eszköz az egyébként számtalanszor vizsgált innovációs témakör megfigyelésére. A módszertan már csak azért is célszerű jelen kutatásunkban, mivel a technológiai és menedzsmentinnovációk közötti mélyebb kapcsolat feltárására ad lehetőséget. Suddaby (2006 in: Khanagha et al., 2013, p. 56.) módszertanát követve nem határoztunk meg előfeltevéseket, viszont az egyes adatgyűjtési körök

után iteratív módon visszatértünk a szakirodalmakhoz, a gyakorlati tapasztalatokat ily módon összekapcsolva a már létező elméletekhez.

A többszintű megközelítés lehetővé teszi, hogy a bonyolult szociális szálakat és viselkedési mintákat megfigyelhessünk, ezáltal mélyebb megértést biztosítva a szervezet teljesítményéhez. Ez különösen fontos a stratégiai jelentőségű innovációs tevékenységek vizsgálatkor, tekintve, hogy komplexitásuk makro- és mikro-szintű megközelítést egyaránt igényel (Hitt et al., 2007).

A tartós megfigyelésen keresztül az adott kontextusban való mélyebb elmerülés vált megvalósíthatóvá, megnövelve a véletlenszerű eseményekkel való találkozás valószínűségét a megfigyelt vállalatok hétköznapi életében (Fernandez, 1986 in: Marion et al., 2015, p. 169.).

Az adatgyűjtés

Az adatgyűjtést több, független forrásból végeztünk, így a torzító hatások kiküszöbölése lehetővé vált (Yin, 1989 in: Tóth, 2004, p. 114.). A megfigyelt cégnél a különböző hierarchiaszinteken és funkcionális egységekben készített interjúk, megfigyelések, valamint a vállalatól begyűjtött dokumentumok, archív anyagok, szabályzati, munkaköri leírások biztosították az inputot a kutatásunkhoz.

Az interjúalanyok kiválasztásakor figyelembe vettük, hogy ne csak a döntéshozatalban részt vevő vezető beosztású alkalmazottakat érjük el, hanem a beosztottak véleményét, szerepüket is megismerjük közvetlen megfigyelésen keresztül. Az eltérő funkcionális területen, különböző hierarchiaszinteken dolgozó munkavállalókkal készített interjúkkal a sokszínű nézőpontot is biztosítani tudtuk, ami egy megbízhatóbb elméleti keretet adott a kutatáshoz (Davis – Eisenhardt, 2011 in: Peeters et al., 2014, p. 1350.).

Az interjúkészítés technikája melletti terepi megfigyeléssel nemcsak tényszerű adatokat tudunk begyűjteni, hanem az alanyok viselkedését, reagálását is képesek voltunk megvizsgálni, ami a kutatási témakör újszerű megközelítéséhez elengedhetetlen (Davis – Eisenhardt, 2011 in: Peeters et al., 2014, p. 1350.). Az értelmezéseket a begyűjtött adatok és a különböző forrásokból származó információk összehasonlításából vontuk le (Ware et al., 1999, p. 397.).

Király et al. (2013, p. 109-110.) kísérlete alapján a részvételi modellezés előnyeit és limitációját jelen kutatásra vonatkozóan az alábbiakban összegezzük:

Előnyei:

- a részvételi modellezés feltáró jellegű, lehetővé teszi a vállalat helyzetének mély megértését,
- a vizualizáció semleges kommunikációs eszközt ad,

- a gondolkodási folyamat dokumentálását, visszavezetését leegyszerűsíti: a résztvevők számára is könnyen követhetővé, érthetővé vált,
- a különböző szakértelmű szintek nézőpontjainak összegzése lehetséges.

Limitációk:

- a szükséges gondolkodásmód elsajátítása nehéz a résztvevők számára, az alkalmazást így megnehezíti,
- a vizualizáció leegyszerűsítéseket tartalmazhat, a felvetéseket összességében vizsgálja, nem jár az egyes jelenségek mélyére,
- a mintavételből fakadóan, nem az összes gépipari céget, hanem csak erre az egy esetre vonatkozó szervezeti tényezőket vizsgáltuk.

A minta kiválasztásának indoklása

Az esetként szolgáló vállalat kiválasztásakor szempontként figyelembe vettük a cég nagyságát ahhoz, hogy legalább négy szervezeti szintet el lehessen különíteni benne a kutatási téma kibontásához. Ez a négy réteg pedig:

- az ügyvezetés és a tulajdonosok,
- a felső-középvezetői réteg (K1: konzultatív funkciót ellátó vezetők),
- alsó-középvezetői réteg (K2: csoportvezetők, üzemvezetők),
- üzemi dolgozók.

Korábbi esettanulmányos kutatások kritikájaként megfogalmazható, hogy gyakran csak egy vagy néhány interjúra támaszkodnak, így egy vagy néhány nézőpontot képesek csak bemutatni. Ezt a hiányosságot felismerve, mi az interjúk során a vállalatban belüli valamennyi egyén vizsgálatára törekedtünk, ami a felső három szint esetében megvalósult, az üzemi dolgozók esetében is 95% feletti volt az elérés. (Tartósan távol lévők, betegség, szülési szabadság, illetve néhány időszakosan kölcsönözött munkaerő vagy tanuló maradt ki a felmérésből.)

Az eset bemutatása

Az esetet a korábban ismertetett integratív elméleti modell elemeinek sorrendjében mutatjuk be, kitérve az egyes különbségekre.

A vezetési rendszerek

Az ügyvezető igazgató leader típusú vezető, aki menedzsmentképzés nélkül, 20 éves gyakorlati tapasztalat során sajátította el vezetési tudást. Személyiségét tekintve nagyon nyitott, gyorsan tanuló, logikus gondolkodású személy, aki emellett befolyásolható is. Ész érvekkel

meg lehet győzni, már nem hagyja magát átverni, tanul a hibákból. Igazi szakértő vezető, aki minden körülmények között a cég fejlődését tartja szem előtt.

Ügyvezetőként az újítások bevezetése, információk szerzése rengeteg idejét emészt fel, értékes energiát elvonva az egyéb fontos menedzsmentfunkciók teljesítésétől, illetve a külső piac figyeléséről. A vállalkozói lét erősen összefügg az innovációval (Hortoványi, 2011). Vecsenyi (2010) csoportosítása alapján vállalkozó vezető kategóriába sorolható, magas innovációs hajlandósággal és kreatív technológiai ötletekkel rendelkezik, ugyanakkor a partneri kapcsolatok magas száma is főleg neki köszönhető. Vállalkozó vezetőként képes tanulni a hibáiból (Hortoványi, 2009, p. 91.), amit jól példáz a menedzsmentinnovációk kezdeti bukásai utáni újrakezdés és az azóta elkezdett szervezeti változtatások.

A K1 réteg már felsővezetői csapatként (top management team) támogathatja az ügyvezetőt az innovációban (Volberda et al., 2013), azonban a cégben továbbra sem jönnek menedzsmentinnovációs javaslatok részükről. Az operatív rétegtől távolodva, ennél a szintnél azonosítottuk a legnagyobb anomáliát a vélt és valós innovációban.

A K2 szintnél alapprobléma, hogy a középvezetők kiválasztása kontra produktív, ugyanis a vezető készségeket nélkülözve a legkiválóbb szakembereket léptetik elő. Ezzel a vezető továbbra is „munkás szemmel” fog a feladatokra nézni, ellenérdeke lesz, hogy vezetőként a legjobb dolgozóit kitanítsa, illetve hogy gördülékenyek legyenek a munkafolyamatok, hiszen akkor a legjobban teljesítő munkást választják a helyére.

Az üzemi dolgozók a felső vezetéstől származó, nem technológiai jellegű innovációt még távolabbnak érzik maguktól, ezzel a motivátlanságuk még inkább erősödik, mivel frusztráltságuk nő. Ennek elsősorban az elégtelen információáramlás az oka, illetve annak hierarchiaszintek közötti torzulása, hiszen már a középvezetés sem látja értelmét egy-egy innovációnak, így annak végrehajtását nem tudja megfelelően irányítani.

„Az információba, ami elindul innen fentről, több embernél belekerül olyan szűrő a rendszerbe, amibe a végén lévő ember nem azt infót kapja meg, amire neki szüksége van. (...) Általában az szokott eljutni az emberekhez, hogy csinálni kell.” (Ügyvezető)

A szervezeti tényezők

Az alsóbb szintek innovativitásának híján az ügyvezetésnél a hangsúly a technológiai innovációra terelődik a menedzsmentinnovációk helyett. Ennek megfordítására olyan húzóerő kell, ami feloldja a szervezeten belüli gátakat. Kutatásunk alapján megállapítottuk, hogy az eltolódás az innovációs típusoknál nem feltétlenül jelent gondot, amennyiben sikeresen pótolják a hiányzó me-

nedzsmentinnovációkat a vállalatban. Ehhez érdemes belső átrendeződést alkalmazni, vagy akár külső segítséget igénybe venni, mivel a vállalat több, két évtizedes működése alatt a technológiai fejlesztések irányvonára szocializálódott, mellőzve bármilyen szervezeti újítást.

A K1 szinten kilenc funkcionális vezető található. Ez nem jelenti azonban azt, hogy valós vezetők töltenek be valóban szükséges pozíciókat. A vezetői réteg nem jártas a menedzsmenttanulmányokban, mindenki gyakorlati szakember, akik a szakterületükön kiemelkedő munkájuk miatt kerültek vezetői pozícióba. Az egyes funkciókat vezető személyeknek érdekében állna nagyobb horderejű kezdeményezések bevezetése – esetünkben a TQM minőségellenőrzési rendszer implementálása – ám továbbra is célszerűtlenül a személyes kontrollt gyakorolják. Egy-egy technológiai fejlesztés megvalósítását szintén tehernek élik meg, hiszen a már előbb említett személyes felügyelettel veszi el az időt és energiát. Azzal, hogy az operatív munkavégzésben még jelen vannak, nehezebben vállalják fel a konfliktusokat, ezzel egy fontos vezetői szerepet nélkülöznek, tovább súlyosbítva a problémákat.

A funkciók között nagy az információk aszimmetria, nem jut el a szükséges információ egyik területről a másikhoz. A vezetők nem is tudják meghatározni pontosan, hogy milyen információra lenne szükségük a hatékonyabb (vagy csupán normál) működéshez, így nem tudják számon kérni se azt. Egységes vállalatirányítási rendszer híján kénytelenek továbbra is a személyes kontroll funkcióját betölteni, de a vállalatirányítási rendszer fejlesztését maguk is szabotálják.

A működés fregmentált, a rendszerek és a folyamatok szigetszerűek, amelyet jól mutat az egymástól függetlenül működő IT-rendszerek működése is. A vállalat most tervez bevezetni egy átfogó vállalatirányítási rendszert, amely a jelenlegi készletgazdálkodó és számlázó rendszer továbbfejlesztését jelenti, tehát nem ruháznak be egy új rendszerbe, hanem új modulokkal töltik föl a jelenlegit.

A K2 szinten az üzemben dolgozók munkájában lecsapódó, korábban említett munkaszervezési problémák egyik elsődleges forrása a termelés területén tisztázatlan felelősség- és hatáskörök kérdése. Ennek következtében nem világos, hogy miben illetékes a termelési vezető, a művezető vagy a csoportvezetők. A konfliktusok mindennaposak, a problémákat tűzoltás-szerűen látják el, így a hibák gyakoriságából kifolyólag rengeteg idejüket elveszi azok korrigálása, rövid távú megoldás keresése. Az ebből fakadó frusztráció pedig visszaveti a munkamorált. Szakember vezetőként a munkaszervezést ad hoc módon oldják meg, szintén informális kommunikációval, gyakran a többi műszakvezető hatáskörét megsértve.

Üzemi dolgozók: a szervezeten belüli problémák a legalsó szinten csapódnak le, illetve gyűlnek fel. A tünetek legerősebben a gyártósorok mellől jelentkeznek, a legfontosabbakat kiemelve:

- anyagihiány,
- a gyártáshoz szükséges eszközök hiánya,
- az előkészítő fázis utáni minőségproblémák,
- kapacitásproblémák,
- munkaszervezési nehézségek,
- ellenőrzési fázisok hiánya.

A dolgozók eltérő felettesektől kapnak utasításokat, így a már fent említett tünetekhez részben hozzájárul az is, hogy folyamatos a frusztráltság és az ad-hoc feladatvégzés. A dolgozók nem végzik el a szükséges önellenőrzéseket, ezért minden felelősség a belső ellenőrzési rendszeré, ami végső soron sok hibás terméket és időbeli csúszásokat eredményez. Kérdés azonban az, hogy ez mennyire a dolgozó hibája? Mennyiben okolható azért, mert állandó, biztos keretrendszer nélkül áttolja a felelősséget a másik fázisra, ezzel bár továbbgöngyölítve a problémát, de (esetenként) felesleges terhet levéve saját munkájáról?

A szervezeten belüli kapcsolatok

A gépgyártás e területén nagyon fontos a bizalmi kapcsolat beszállító és megrendelő között. Nagyon komoly minőségi elvárásoknak és rendkívül egyedi igényeknek kell megfelelni, amihez komoly rendszerek, rutin, géppark és eszközállomány szükséges. Jól szemlélteti ezt egy új megrendelés története a sorozatgyártásig: az első prototípus gyártására az összes funkció összehangolt működésére van szükség. Milliméterről milliméterre ellenőrzik a termék összeállítását a folyamat közben is, valamint a végtermék sem tartalmazhat hibát. Az első 3-5 megrendelés ugyanabból a termékből prototípusnak számít, majd csak utána kerülhet át sorozatgyártásra.

Ebből látszik, hogy hosszú távú kapcsolatok a jellemzőek a piacon. A tendencia azt mutatja, hogy az ügyfelek keresik azokat a partnereket, akikkel az üzleti kapcsolat elmélyíthető, és kiemelt beszállítónak tudnak működni. Ehhez megfelelő kapacitás, eszköz- és géppark, munkaerő és mindezeket átfogó belső folyamat szükséges, amiknek eredménye a megfelelő PPM (product per million) és minőség, valamint a szállítási határidők tartása.

A szervezet külső kapcsolataiban nagy szerepe van az ügyvezető „személyes varázsának” is. Ha nagy problémák merülnek föl, az ő segítségére van szükség, akár egy ügyfél megtartásánál is. A menedzsmentinnováció végrehajtásához elengedhetetlen menedzsmenttapasztalat és szakértelem külső forrásból való biztosítása legitimálja az innovációt (Birkinshaw – Mol, 2006, p.

831.), akár interim vagy állandó jelleggel lesz jelen a vállalat életében a külső szakember. Az ügyvezető felismerte az eddigi rendszerek alkalmatlanságát – és ami a legfontosabb – belátta saját szakértelmének határait is. Vállalkozó vezetői stílusa szerint külső kapcsolatok igénybe véve biztosítja cége számára a további megújuláshoz létfontosságú inputot.

A szükséges hatalom alapján a K1 szint lenne a legmegfelelőbb a menedzsmentinnovációt övező változásvezetéshez, arra, hogy kinevezett felső vezetőként, a senioritásával biztosítaná az innováció hitelességét (Birkinshaw et al., 2008, p. 838.). Az eddig feltárt szervezési, kontroll- és ellenőrzési gócpontok miatt belső alkalmazott nem tudná hitelesen ellátni ezt a szerepet, ám kiváltható, illetve kiegészíthető egy külső változásvezetővel. E személy szakértelmével legitimálja az innovációs folyamatot, külsős szemmel értékeli annak megvalósítását, ami menedzsmentinnovációnál különösen fontos a bizonytalanságok kezelése érdekében (Birkinshaw et al., 2008, p. 830.).

A partnerekkel való kapcsolattartás az értékesítési osztály feladata, alapvetően adminisztratív feladatot hajtának végre, hiszen az ügyvezető a legfontosabb kapcsolattartó. A vezető feladata az új partnerek és új megrendelések kutatása, további aktív értékesítés nem zajlik.

A K2 és az üzemi dolgozók passzívan vannak jelen a partneri hálóban. A vevői elvárásra alkalmazott újfajta technológiákat felsővezetői utasítás szerint alkalmazzzák, gyakran a már egyébként is kevésbé hatékony operatív munka mellett.

Az innovációk

Az ügyvezető és a szervezeti tagok számára az innováció egyértelműen a beruházásokat és az extenzív növekedést jelenti. Pályázatok adta lehetőségeket megragadva egy európai szinten is figyelemre méltó gépparkot alakítottak ki, azonban a belső rendszerek nem támogatják az eszközök teljes körű és hatékony kihasználását. A korábbi menedzsmentinnovációs törekvések sikertelenségének legfőbb oka, hogy minden projektnél ugyanazzal az eszköztárral próbált innoválni a szervezet. A cég a tevékenységéhez látszólag leginkább illő technológiai vonalat erősítette, így a vezetési innovációkhoz elengedhetetlen komplex nézőpont nem érvényesülhetett.

A K1 szint dolgozói az innovációk helyett a problémák tűzoltásszerű kezelésével vannak elfoglalva. Kizárólag az ügyvezető bizalmi körébe tartozó három igazgatót vonják be az innovációs tevékenységbe, konzultációs szerepkörrel. A fő innovátor tehát továbbra is az ügyvezető, ám tanácsaikkal és szakértelmükkel kiegészítik, véleményezik a bevezetni kívánt fejlesztéseket. Az innováció bevezetésénél azonban a már említett információs aszimmetria az implementációt gátolja, a

vezetők a támogatott ötlet ellen játszanak.

A K2 szinten az akár 30-40 embert közvetlenül irányító vezetők a munkafolyamat egészére rálátanak, azonban folyamatinnovációt ritkán kezdeményeznek. A dolgozókon kívül ez a szint is felesleges nyúgként éli meg az esetleg felülről érkező újító kezdeményezéseket. Az adminisztratív jellegű innovációk bevezetése, továbbadása a dolgozóknak az ő feladatuk lenne, azonban a túlzott technológiai fókusz miatt ez háttérbe szorul.

Az üzemi dolgozók az operatív munkavégzés miatt a technológiához legközelebb álló, azt naponta használó réteg a cégben. A vállalatban az alsó szint innovatív tevékenységét ösztönözve egy jutalmazó rendszer működik, ami minden egyes, a termelési folyamatot racionalizáló ötlet megtérülése után bizonyos százalékot juttat az ötletgazdának. Megfigyelésünk és a dolgozókkal folytatott interjúk alapján azonban megállapítottuk, hogy e lehetőséggel kevesen élnek, még a pénzügyi jutalom ellenére is.

A legtöbb technológiai innováció így a legfelsőbb szintekről érkezik, amiket a munkaszervezés koordináltsága miatt a munkások túlterhelésnek érznek. Nem egy esetben fordult elő új technológia bevezetésénél, hogy a gyártásból átvett dolgozókat alkalmazták, így abban az időszakban az adott soron romlott a termelés minősége és hatékonysága.

Kontextuális tényezők

A cég 20 éve működő, európai mércével nézve is jelentős gépipari közép-nagyvállalat. A változó környezeti feltételekhez igazodva alakították ki gépparkjukat, így a válságot erős nagyvállalati, multinacionális vevőkörrel képesek voltak átvészelni.

Az ügyvezetés kísérte végig a vállalat növekedését kezdetektől fogva, tapasztalat szerint a technológiai fejlesztésekkel növekedni tudtak, így elfogulttá váltak. Viszont a környezeti változásokat felismerve menedzsmentinnovációkat kezdeményeztek az utóbbi években, amik a berögzült sémák és a szükséges tudás hiánya miatt bukásra voltak ítélve. Az ügyvezető, vállalkozóként viselkedve, figyelte a környezeti trendeket, ám a szervezet rendszerei nem tudták követni elképzeléseit.

A K1 és K2 szintre is jellemző volt, hogy a szervezet méretbeli növekedéséből fakadón egyre több szakember lett üzem-, csoport- vagy műszakvezető, majd később felső vezető. Ezzel azonban éppen a szükséges munkaterőt vonták el az adott gyártósorról, hogy a szükséges vezetői képességek nélkül irányítsák a napi munkát.

A kutatásunk folyamán feltérképezett folyamatbeli rendellenességek és hatékonyatlanság indokolnák a dolgozói ötleteket, tekintve, hogy a saját munkájukat tennék hosszú távon egyszerűbbé. Azonban a munkások motivátlansága és az újító kultúra hiánya miatt már alig vannak alulról jövő technológiai, főleg folya-

matinnovációk, amiket a felsővezetői elbírálás után be tudnának vezetni.

A képet árnyalja ugyan, hogy a különböző termékek gyártósorai között különbségeket véltünk felfedezni az újításokban. Az egyes sorokon a termékek különböző vevői körnek készülnek. Megfigyelésünk alapján a vevő által elvárt alaposabb minőségi követelmények és az általuk bevezetett ellenőrzési rendszerek a vezetői figyelmet erre a sorokra irányította. Itt jobb teljesítményt lehet mérni, azonban hosszabb időszakot vizsgálva, ez egy csapdahelyzet, hiszen ez egy olyan kultúra kialakulásához vezetett, hogy amíg a vezetői figyelem egy területre koncentrálódik, addig az működik, majd a vezetői figyelem átterelődésével, a hatékonyság és az innovativitás is megszűnik.

Az innováció outputja

A fentebb említett intézkedések, innovációk egy Európa szerzte ismert, nagy ügyfélkörrel rendelkező vállalat-tá növelte a szervezetet, azonban a belső szervezetlenség miatt mindez az eredményén nem látszódik.

A legtöbb kezdeményezés elbukik: az ügyvezető kitalál valamit, a többi vezető egyetért vele, azonban a megvalósítás már nem történik meg. Halogatnak, elfogadás után cáfolják a létjogosultságát. Sikertelen innovációs tevékenység esetén – ami explicit menedzsmentinnovációknál fordult elő – nem erőltette tovább az ügyvezetés az elindult törekvést, hanem visszarendeződött a régi szisztémába és ismételten technológiai újításba kezdtek.

A K1 szintről bár támogatják az *ügyvezetőt*, de a tapasztalatok alapján a szervezetben kinevezett belső változásvezető a menedzsmentinnovációkkal elérhető dinamikus képességeket és teljesítménynövekedést nem biztosította. A szervezeti ellenállás meggátolta a kinevezett ügynök munkájának eredményességét, ami így kudarcra vezetett a cég számára.

A K2 réteg vezetőinél az innovációs tevékenység gátja az önérdek, ezzel azonban akadályozva van az alsóbb szint tanulás-fejlődése és összességében a folyamatok javítása.

Üzemi dolgozói szinten az ismertetett problémák a mindennapi működésben megoldásra várnak, így a mellékesen felülről bevezetni kívánt innovációk inkább hátráltatják a termelést. Bár a múltban a termékfejlesztések segítségével nőhetett a cég, azonban az extenzív növekedésnek már szervezeti gátjai vannak.

Az eredmények bemutatása

A technológiai innováció sikertelensége a megfelelő menedzsmentinnováció hiánya miatt

A vállalat új termék fejlesztésébe vágott 5 évvel ezelőtt. A termékfejlesztés rendkívül inspiráló volt a munkatár-

sak számára, így a legjobb technológiai csapat állt össze. A csapat vezetője több saját szabadalommal is rendelkezik, elismert szakember. A projektet technológiai szempontból előkészítették, a szükséges pénzügyi erőforrásokat is elkülönítette a vállalat a projekt részére.

A projekt elkülönülten működött, és létre is jött a kívánt eredménytermék. De erre a technológiai innovációra a szervezet nem állt készen, és majdnem belerokkant. Számos tényezőt kellett volna előzetesen figyelembe venni, illetve menedzsmentinnováció keretében előkészíteni, két, egyesével is többszázmillió forintos veszteséget okozó tényezőt emelünk ki:

- A legjobb emberek hiányoztak az alapl működésből. Mivel több évre kerültek átcsoportosításra az emberek, így hiányukra fel kellett volna készíteni a sorokat, például vagy tartósan pótolni őket hasonló kvalitású emberekkel (kinevelés vagy toborzás), vagy a sorok szervezését előzetesen átalakítani, vagy a legjobb munkásokat osztott munkarendben foglalkoztatni.
- Az eredménytermék ugyan elkészült, de a termékhez kapcsolódó tudás nem került rögzítésre. Nem dokumentálták és tárolták megfelelően a termék prototípusainak elkészítése során az egyes fázisokat, illetve megoldásokat, így ugyan a prototípusok elkészültek, de nem képesek újra legyártani őket.

A felülről jövő innovációs törekvések elhalása

Az ügyvezető külföldi útja során innovatív technológiai megoldással találkozott. Ennek részleteit megbeszélte a szűkebb, majd a bővebb menedzsmentcsapattal. Az innováció kapcsán mindenki lelkes, és komoly vállalásokat tesznek a projekt előkészítése kapcsán. Ezt követően véletlenszerűen értekezleteket tartanak az előrehaladásról, ami azonban hamarosan teljesen értelmét veszítette: az értekezletek túlzottan operatív technikai részletekről szólnak, nem készülnek föl az érintettek, nincsenek bemutatható, valós adatok kigyűjtve, illetve a vállalt feladatok – más feladatok elvégzésére hivatkozva – nem teljesülnek. Emiatt megakad a folyamat, és hétről hétre ugyanazokról a problémákról beszélnek. A kezdeményezés fél évvel később sem készül el.

Számos ilyen tapasztalat kellett a cégnek ahhoz, hogy felismerje, jelentős menedzsmentinnovációra van szüksége, hogy a holtpontra túllendüljön, és valóban sikeres kezdeményezéseket tudjon végigvinni, mivel mára túl nagyra nőtte már magát ahhoz, hogy a korábban jól működő eszközök, a személyes vezetés jól működjön. Formalizáltabb, strukturáltabb és szabályozottabb együttműködésre van szükség. Ennek során az egyéni felelősségeket is jobban kell azonosítani, és a jó és a rossz teljesítésnek következménnyel kell járnia.

Alulról jövő innovációs törekvések elhalása

Azulról jövő innovációs törekvések még hamarabb akadályba ütköznek. Tipikus példa, hogy egy jobbító szándékú munkavállaló tevékenysége során hibát észlel. Például az általa elvégzett munkaműveletet nem is neki kellene levégeznie, hanem egy másik eljárással kellene elvégezni. Mivel jó szakember, az ilyet meg tudja állapítani. Rossz a technológiai utasítás, ez jelentős kárt okoz a cégnek. Mit tesz ilyenkor? Szól a csoportvezetőnek, hogy „Józszi, ezt az alkatrészt nem hajlítani kéne, hanem hengerelni!”. Mit tesz tipikusan erre a csoportvezető? Vagy lefordítja a munkást, hogy ő ehhez nem ért, vagy leggyakrabban semmit. Miért is tenne? Többletmunka, és konfrontáció a művezetővel, a technológiával, adott esetben más osztályokkal is. Miért nem jelzi az ötletládába? Mert nem szokta, mert nincs gyakori pozitív megerősítés, mert meg se tudja fogalmazni, hogy ez egy újítás, aminek jelentős haszna lehet a vállalat és a saját maga számára is. Jelentős szemléletváltásra lenne szükség, amihez átható menedzsmentinnovációt kell megvalósítani

Egy konkrét menedzsmentinnováció bevezetésének története – gyártósor leanesítése

Az egyik nemzetközi, tökéletes vevő kezdeményezésére és aktív közreműködésével az adott termék gyártósorán lean termelési elvek megvalósítását tűzték ki célul, hasonlóan a Toyota Production System-hez. A cél a minőség javítása, az átfutási idők jelentős csökkentése és a rugalmasság megeremtése volt. A vevő 3 hónapon keresztül fejlesztő workshopok szervezésével és képzéssel kívánta biztosítani a szükséges munkaerőt és vezetést. A képzés során szükséges szakmai kompetenciákat hamar elsajátította az alany, ám azt követően, a megvalósítás során, az egész szervezet életét érintő komplex problémába futottak bele.

A képzés folyamán egy operatív középvezetőt emeltek ki, aki rendelkezett ugyan vezetői képességekkel, de nem rendelkezett rutinnal több funkcionális egységen átnyúló kérdések kezelésében. Rövid idő alatt elbukott, ugyanis hatalmas szervezeti ellenállásba ütközött, így nem tudtak megvalósítani semmit a kezdeti elképzelésekből. Az ügyvezető mindebből csak a sikertelenségek sorozatát látta, így megvált a kiemelt vezetőtől. A ve-

tő távozásával az értékes technológiai tudás is távozott.

Szervezeti támogatottság nélkül a vevő által garantált belső képzések hiábavalónak bizonyultak. Tehát először az új tudás beilleszkedésének feltételeit kellett volna megteremteni menedzsmentinnováció keretében, és csak ezt követően a szakmai, technológiai változásokat megkezdeni.

Külső vagy belső változásvezető

Megfigyelésünkben megoldásként két opciót is azonosítottunk a vezetői innovációk eredményes implementálásához. Ezek a vizsgált szervezetre vonatkozó előnyeit és hátrányait a 1. táblázatban soroljuk fel.

1. táblázat

Külső és belső változásvezető alkalmazása melletti érvek és ellenérvek

	Pro	Contra
Belső erőforrás	<ul style="list-style-type: none"> • szervezet ismerete adott • az innováció és saját szerepének tagok általi elfogadása könnyebb • rendszerkompatibilitása 	<ul style="list-style-type: none"> • operatív munka belső elrendezése szükséges ahhoz, hogy a legjobb munkatárs kiemelésével ne essen vissza a teljesítmény • képessé kell tenni először – vezetési tréning szükséges • hosszabb időtáv
Külső erőforrás	<ul style="list-style-type: none"> • széles választási lehetőség a szakértők, tanácsadók között • menedzsmenttudás adott • innovációt legitimálja 	<ul style="list-style-type: none"> • beillesztése a rendszerbe nem garantált • vezetők közötti elfogadottság időigényes

A legfőbb kérdés tehát, hogy melyik a cég számára egyszerűbb megoldás: kinevelni egy belső alkalmazottat a változásvezetésre vagy külső erőforrásként menedzsmentszakértőt beilleszteni a rendszerbe?

Tisztázva az egyes opciók előnyeit és hátrányait, a munkavégzés zavartalan biztosítása érdekében a külső forrás alkalmazása a legcélravezetőbb a vizsgált esetben. Interim menedzser alkalmazásával a szervezeti illeszkedés hátránya elkerülhető, mivel nem is cél a szervezetbe való hosszú távú bevonása. Az innovációban a felső vezetés szponzori szerepet tölt be, míg a külső szereplő sokkal inkább egy konzultatívabb, kontrollt és ellenőrzési funkciót megtestesítő változási ügynökként működik. Az interim szerep pedig a vezetők számára is könnyebben elfogadhatóvá teszi a változásvezetőt. Fontos kiemelni, hogy külső szakember alkalmazása önmagában nem számít menedzsmentinnovációnak, hiszen szervezeti támogatás nélkül a javaslatai sose ágyazódnának be a gyakorlatba, ami az innováció kulcsele-

mének számít. Penrose (1959 in: Dobák et al., 2012, p. 221.) a vállalati növekedéseket vizsgálva kiemeli, hogy külső tudás beemelésekor időbe telik mire az a szervezeten belül „megéri”, ezért a változás követése célszerű az interim menedzser által.

A menedzsmentinnovációs modell továbbfejlesztése

Az elméleti részben bemutatott modell az esetünk alapján kiegészítésre, finomhangolásra szorul. A menedzsmentinnováció létrejöttéhez szükséges előzmények ugyanis eltérő prioritást élveznek, illetve számos tényező pótolható vagy kiegészíthető eltérő megoldásokkal.

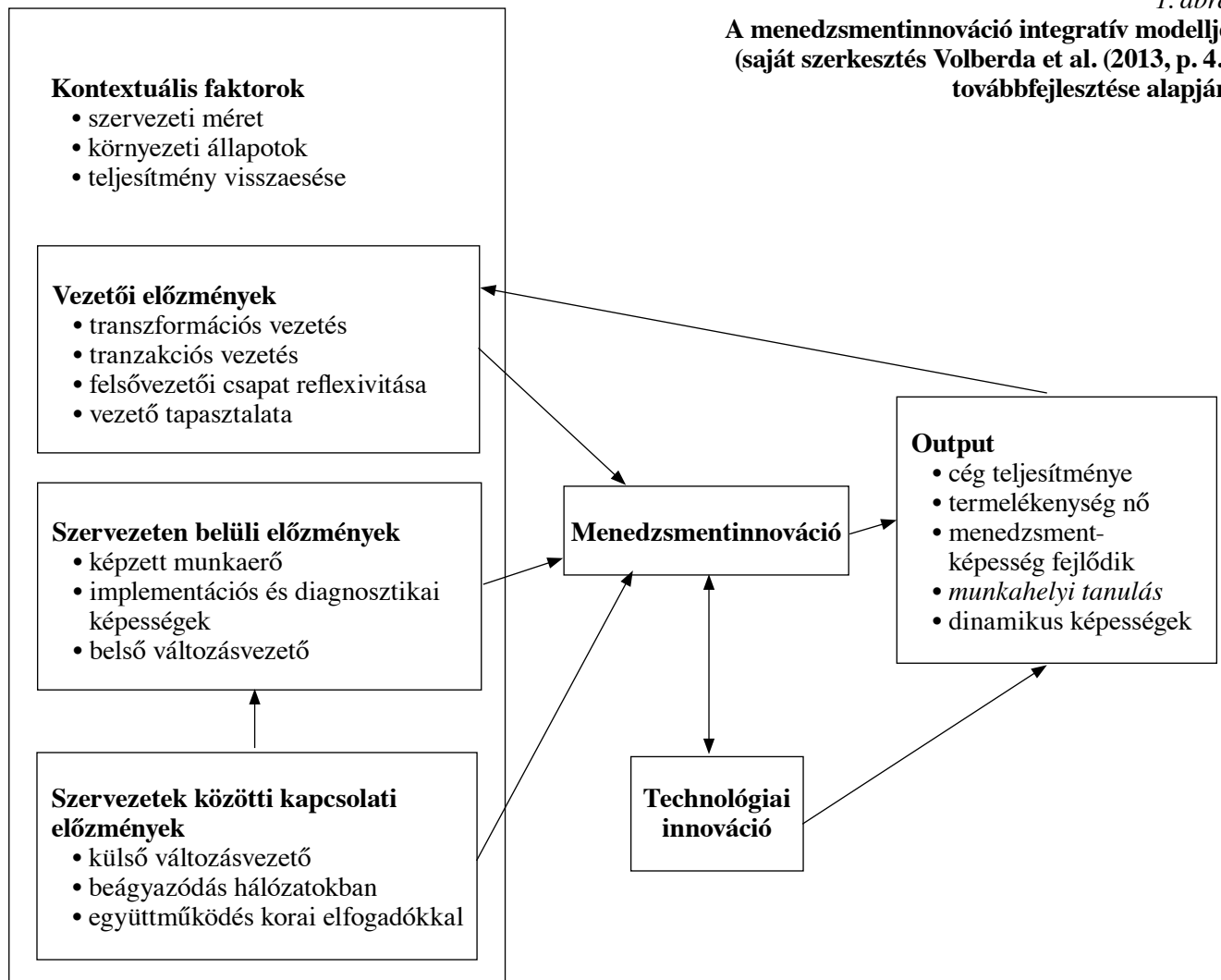
Az ügyvezetés, illetve a felsővezetői csapat (TMT²) elköteleződése, támogatása szükséges feltétel, viszont érdemes olyan kívülálló partnert találni, aki plusz erőforrásként rendelkezésre áll szakértelmével. Hasonlóan a szervezeten belüli tényezőknél említett változásvezető is felváltható, illetve kiegészíthető interim vagy állandó vezetővel.

Tovább haladva a modellben, a menedzsmentinnováció jelenleg hiányt szenved a cégen belül, így a technológiai innovációval való kölcsönhatása jelenleg nem biztosított. A két típus közötti sorrendiség korábbi kutatásokban is megosztott nézetre lelt. Hoffer és Iványi (2008, p. 54.) Moore nézetére támaszkodott, amikor az innováció típusait a piacfejlődés életciklusaihoz kötötték. Ez alapján az üzleti modell és strukturális innováció a technológiai típusok után következik. Hasonlóan gondolkodva, a szervezeti innováció előnyei akkor realizálódtak legerősebben, amikor előzetesen már bevezetésre került technológiai innováció (Battisti et al., 2015, p. 369.).

Fordított megállapítás is született: Mol és Birkinshaw (2012 in: Volberda et al., 2013, p. 6.) szerint a menedzsmentinnováció a technológiai innovációk előzményeként szolgál. Tekintve, hogy szervezeten belül a strukturális adaptáció az előfutára a technológiai elfogadásnak (Damanpour – Evan, 1984, p. 392.; Khanagha et al., 2013).

1. ábra

A menedzsmentinnováció integratív modellje (saját szerkesztés Volberda et al. (2013, p. 4.) továbbfejlesztése alapján



Az 1. ábrán látható, hogy összességében a menedzsmentinnovációt a technológiai innovációval együtt érdemes kombinálni, egymást erősítve (Hollen, 2013), egyensúlyt teremtve a rendszerek között (Damanpour – Evan, 1984), annak érdekében, hogy koherens szisztéma jöjjön létre. A megfigyelt cégnél ilyen kölcsönhatást nem észleltünk a technológiai fejlesztésekre fektetett nagyobb hangsúly miatt.

„Olyan jellegű fejlesztési irány, amivel mind technológiában, mind termékben másfajta szemlélettel kezdünk el gyártani, termelni, kutatni, tervezni.” (ügyvezető az innovációról)

Kutatásunk alapján Volberda modelljében az egyes komponensek tartalmi elemén kívül azok összefüggései is változtatásra szorulnak. A kontextuális faktorok nem kizárólag a kimenetelt befolyásolják, hanem az innovációs folyamat egy jóval korábbi szakaszában, az előzményeknél is meghatározó szerepet töltenek be. Az esetben megjelenő teljesítmény-visszaesés például hatással volt a menedzseri figyelemre, így összességében az innovatív kezdeményezésektől vette el az erőforrást.

A menedzsmentinnováció eredményének mérése bonyolultabb, mint a technológiaié, a tanulás fejlődésében, a folyamatok hatékonyságának növekedésében és a vevői elégedettségben nyilvánul meg.

Az eredmények összegzése

Az innovációról szóló szakirodalomban éles váltás történt a technológia fókuszról a szervezeti, illetve menedzsmentinnovációk kutatása felé. A XXI. század problémáira és a gyorsan változó környezeti kihívásokra a szervezeteknek értékteremtésük megreformálásával kell válaszolniuk, amit a két típusú innováció kombinálásával és kölcsönös használatával érhetnek el. A nem technológiai jellegű újításokat nehezebb másolni mások számára (Teece, 2007), így a cég versenyelőnyhöz juthat általuk.

A menedzsmentinnovációk több 10.000 cég számára jelentenek lehetőséget Magyarországon, ezért fontos, hogy az azokat segítő külső együttműködésekben aktívan részt vegyenek. A partnerek kiválasztása, ipárgyakon túlnyúló „know-who” bázis felépítése különösen releváns a szervezet tanulás-fejlődés dimenziója számára, viszont segítségként jó néhány forrás áll rendelkezésükre: beszállító, vevői partnerek, tanácsadó cégek és akadémiai, egyetemi kapcsolatok. Támogatásukkal a menedzsmentinnováció implementálása eléri azt a fokú legitimitációt a szervezetben, amikor már a tagok is elfogadják az újdonságot és hatékonyan képesek integrálni azt a mindennapi működés során. Damanpour és Evan (1984) empirikusan bebizonyították, hogy a szervezeti innováció közvetetten támogatja a technológiai innovációkat azáltal, hogy kedvező ökoszisztémát biztosít

azokhoz. Esettanulmányunkban is megállapítottuk, hogy a menedzsmentinnovációk egy táptalajt, keretrendszert nyújtanak a technológiai újítások fokozásához és későbbi megvalósításához.

A gyakorlatban számos vállalat sikere bizonyította már be, hogy az adminisztratív jellegű innovációkra még a technológia orientált ágazatokban is szükség van. Az Apple-féle IT-cégek eleve olyan platformot építettek ki, ami garantálja a folyamatos megújulást cégen belül, így élenjárva a technológiai fejlesztésekben is. A hosszú távú feladata a cégeknek tehát az, hogy a konszolidáció és nem csak projektszerű innovatív tevékenységekhez olyan ökoszisztémát hozzanak létre, ami garantálja a hatékony innovációt. Az innovatív kultúra beépül a mindennapokba, egészen a szervezet legalsóbb szintjéig, így támogatva a fejlesztések beágyazódását. Ennek eléréséhez azonban hosszú út vezet az esettanulmányunkban is bemutatott vállalathoz hasonló cégekben, hiszen egy egész szocializációs folyamatot kell végigjárniuk. Ebben nagy segítséget nyújtanak a külső partnerek, akik változásvezetőként felügyelik a folyamatot és támogatják a vezetői réteget a csapdahelyzetek elkerülésében.

Lábjegyzet

¹ A kutatás a Werner von Siemens Hatékonysági Díj kapcsán a Siemens Zrt. kezdeményezésére és támogatásával valósulhatott meg.

² Top management team

Felhasznált irodalom

- Battisti, G. – Colombo, M. G. – Rabbiosi, L. (2015):* Simultaneous versus sequential complementarity in the adoption of technological and organizational innovations: the case of innovations in the design sphere. *Industrial and Corporate Change*, 24, 2: p. 345-382.
- Beer, M. – Nohria, N. (2000):* Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78, no. 3 (May–June): p. 133–141.
- Birkinshaw, J. – Mol, M. (2006):* How management innovation happens. *Sloan Management Review*, 47, 4: p. 81-88.
- Birkinshaw, J. – Mol, M. – Hamel, G. (2008):* Management innovation. *Academy of Management Review*, 33, 4: p. 825-845.
- Daft, L. R. (1978):* A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21, 2: p. 193-210.
- Damanpour, F. – Aravind, D. (2011):* Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8, 2: p. 423-454.

- Damanpour, F. – Evan, W. M.* (1984): Organizational Innovation and performance: the problem of “Organizational Lag”. *Administrative Science Quarterly*, 29, 3: p. 392-409.
- Demeter, K.* (2012): Az üzleti szféra és a versenyképesség. TM 81. sz. műhely tanulmány. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ
- Dobák, M. – Antal, Z.* (2010): *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése.* Budapest: Akadémiai Kiadó
- Dobák, M. – Ferincz, A. – Hortoványi, L.* (2014): A munkahelyi tanulás elősegítésének változásvezetési szempontjai. *Magyar Tudomány*, 175, 12: p. 1458-1466.
- Dobák, M. – Hortoványi, L. – Szabó, Z. R.* (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. in: Z. R. Szabó (szerk.) (2012): *Innováció vezetői szemmel. Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják.* Budapest: AULA Kiadó Kft.: p. 219-232.
- Eisenhardt, K. M.* (1989): Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14, 4: p. 532-550.
- Ferincz, A.* (2012): Kis-és középvállalatok innovációs tevékenysége válság idején: A hálózatok szerepe. in: Szabó, Zs. R. (szerk.) (2012): *Innováció vezetői szemmel: Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem; AULA Kiadó Kft.: p. 153-168.
- Fitjar, R. D.-Gjelsvik, M. – Rodriguez-Pose, A.* (2013): The combined impact of managerial and relational capabilities on innovation in firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25, 5-6: p. 500-520.
- Hamel, G.* (2006): The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84, 2: p. 72-84.
- Hecker, A. – Ganter, A.* (2013): The influence of product market competition on technological and management innovation: firm-level evidence from a large-scale survey. *European Management Review*, 10, 1: p. 17-33.
- Hitt, M. A. – Beamish, P. W. – Jackson, S. E. – Mathieu, J. E.* (2007): Building theoretical and empirical bridges across levels: multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50, 6: p. 1385-1399.
- Hoffer, I. – Iványi, A. S.* (2008): Gondolatok az innováció működési mechanizmusáról. *Vezetéstudomány*, 39, 4: p. 51-55.
- Hollen, R. M. A. – Van Den Bosch, F. A. – Volberda, H. W.* (2013): The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective. *European Management Review*, 10, 1: p. 35-50.
- Hortoványi, L.* (2009): *Vállalkozó vezetés Magyarországon működő kis- és középvállalkozásokban.* PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Hortoványi, L.* (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV szektorban: A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV szektorban. Budapest: Vezetéstudomány Intézet, Vezetés és Stratégia Tanszék
- Hortoványi, L.* (2012): *Entrepreneurial Management.* Budapest: Corvinus University of Budapest; AULA Kiadó Kft.
- Khanagha, S. – Volberda, H. – Sidhu, J. – Oshri, I.* (2013): Management Innovation and Adoption of Emerging Technologies: The Case of Cloud Computing. *European Management Review*, 10, 1: p. 51-67.
- Kimberly, R. J. – Evanisko, J. M.* (1981): Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 4: p. 689-713.
- Király, G. – Köves, A. – Pataki, G. – Kiss, G.* (2014): Rendszermodellezés és részvétel: egy magyar kísérlet tanulságai. *Szociológiai Szemle*, 24, 2: p. 90-115.
- Marion, T. J. – Eddleston, K. A. – Friar, J. H. – Deeds, D.* (2015): The evolution of interorganizational relationship in emerging ventures: an ethnographic study within the new product development process. *Journal of Business Venturing*, 30, 1: p. 167-184.
- Moore, A. G.* (2004): Darwin and the Demon: Innovating Within Established Entreprises. *Harvard Business Review*, 82, 7-7: p. 86-92.
- Némethné, P. K.* (2010): *Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál.* PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola
- OECD (2005): *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data: The Measurement of scientific and technological activities.* Paris: OECD Publishing
- Peeters, C. – Massini, S. – Lewin, A. Y.* (2014): Sources of Variation in the Efficiency of Adopting Management Innovation: The Role of Absorptive Capacity Routines, Managerial Attention and Organizational Legitimacy. *Organization Studies*, 35, 9: p. 1343-1371.
- Qiang, L. – Maggitti, P. G. – Smith, K. G. – Tesluk, P. E. – Katila, R.* (2013): Top management attention to innovation: The role of search selection and intensity in new product introductions. *Academy of Management Journal*, 56, 3: p. 893-916.
- Sára, Z. – Csedő, Z. – Fejes, J. – Tóth, T. – Pörzse, G.* (2014): Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák. *Vezetéstudomány*, 45, 10: p. 42-48.

- Szabó, Zs. R.* (2012): Stratégiai adaptáció és (kettős) versenyképesség. Budapest: Aula
- Szabó, Zs. R.* (2014): Strategic Adaptation, Ambidexterity and Competitiveness. Lambert
- Tari, E.* (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. *Közgazdasági Szemle*, 43, 4: p. 363-380.
- Tari, E.* (2010): Versenytársvállalatok nemzetközi stratégiai szövetségei napjainkban. *Vezetéstudomány*, 41, 2: p. 2-17.
- Teece, D. J.* (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: p. 1319-1350.
- Tóth, K.* (2004): Szinergia és valóság: a felvásárlások vezetésének hatása a szinergiák realizálására. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani PhD-program.
- Vecsenyi, J.* (2010): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest: Perfect Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó
- Volberda, H. W. – Van den Bosch, F. A. – Heij, C. V.* (2013): Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10, 1: p. 1-15.
- Ware, N. C. – Tugenberg, T. – Dickey, B. – McHorney, C. A.* (1999): An ethnographic study of the meaning of continuity of care in mental health services. *Psychiatric Services*, 50, 3: p. 395-400.
- Zmud, R.W.* (1984): An examination of 'push-pull' theory applied to process innovation in knowledge work. *Management Science*, 30, 6: p. 727-738.
-