10.13147/SOE.2026.36

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

ANGYAL VIKTÓRIA

Soproni Egyetem

Sopron

2026

10.13147/SOE.2026.36

Soproni Egyetem

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

A DOLGOZÓI ÖTLETMENEDZSMENT-RENDSZEREK HATÁSMECHANIZMUSA: AZ INTENCIÓ-VISELKEDÉS RÉS ÉS A VISSZACSATOLÁSI FOLYAMATOK SZEREPÉNEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

Doktori (PhD) értekezés

Készítette:

Angyal Viktória

Témavezető(k):

Dr. habil. Koloszár László PhD

Sopron

2026

10.13147/SOE.2026.36

A DOLGOZÓI ÖTLETMENEDZSMENT-RENDSZEREK HATÁSMECHANIZMUSA: AZ INTENCIÓ-VISELKEDÉS RÉS ÉS A VISSZACSATOLÁSI FOLYAMATOK SZEREPÉNEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta:

Angyal Viktória

Készült a Soproni Egyetem

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

_____ programja keretében

Témavezető(k): Dr. habil. Koloszár László PhD

Az értekezés témavezetőként elfogadásra javasolt: igen / nem _____

témavezető(k) aláírása

Az értekezés bírálóként elfogadásra javasolt (igen/nem):

1. bíráló: Dr. _____ igen / nem _____

(aláírás)

2. bíráló: Dr. _____ igen / nem _____

(aláírás)

Az értekezés nyilvános védésének eredménye: _____ %

Kelt, Sopron, 20____ év _____ hónap _____ nap

_____

a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése: _____

_____

az EDHT elnöke

10.13147/SOE.2026.36

10.13147/SOE.2026.36

TARTALOMJEGYZÉK

1 Bevezetés ... 1
1.1 Témaválasztás indoklása, a téma jelentősége, aktualitása ... 1
1.2 A kutatás tudományos fontossága ... 3
1.3 A kutatás célkitűzései ... 6
1.3.1 A kutatás céljai ... 7
1.3.2 A kutatás menete és feladatai ... 7
1.3.3 Kutatási kérdések ... 8
1.4 A kutatás hipotézisei ... 9
2 Szakirodalmi áttekintés ... 11
2.1 A szakirodalmi áttekintés célja és felépítése ... 11
2.1.1 Kutatási kérdés, koncepcionális blokkok és keresési ágak ... 12
2.1.2 Időablak, dokumentumtípusok és bevonási-kizárási kritériumok ... 13
2.1.3 Az áttekintési folyamat tényleges végrehajtása ... 14
2.2 A bírálati átfutási idő és az innovációs motiváció kapcsolata (H1) ... 17
2.2.1 A szándék-viselkedés rés elméleti alapjai és az időbeli dimenzió ... 18
2.2.2 A bírálati átfutási idő szerepe az ESS-irodalomban ... 19
2.2.3 A német és magyar nyelvű kontextus ... 23
2.3 A visszacsatolás minősége és a felhasználóbarátság (H2) ... 24
2.3.1 A visszacsatolás minőségének elméleti és empirikus alapjai ... 25
2.3.2 A felhasználóbarátság szerepe és a TAM-modell ... 28
2.3.3 A felhasználóbarátság és a tartalmi minőség relatív magyarázó ereje ... 28
2.4 A bíráló-erőforráshiány kapcsolata a bírálati folyamat kimeneteivel (H3a, H3b) 31
2.4.1 A JD-R elméleti keret és a bírálói munka erőforrás-szükséglete ... 32
2.4.2 A bírálati folyamat erőforrás-korlátai az ötletmenedzsment-irodalomban ... 33
2.4.3 A német és magyar nyelvű kontextus ... 34
2.5 A vezetői elismerés moderáló szerepe az ötletelutasítás és a jövőbeni motiváció kapcsolatában (H4) ... 35
2.5.1 A vezetői elismerés és a szervezeti támogatás elméleti alapjai ... 36
2.5.2 Az ötletelutasítás motivációs hatása ... 37

2.5.3 A moderációs interakciók ESS-kontextusban ... 39

2.6 A stratégiai relevancia és a visszajelzés interakciója (H5) ... 41

2.6.1 A stratégiai illeszkedés és az értelem-attribúció elméleti alapjai ... 41

2.6.2 A stratégiai relevancia szervezeti megerősítésének szintjei ... 42

2.6.3 A stratégiai relevancia × időbeliség interakciók ESS-kontextusban ... 43

2.7 A szakirodalmi áttekintés módszertani korlátai ... 45

2.8 A szakirodalmi szintézis összegzése és a kutatási rés ... 45

2.8.1 A szakirodalmi szintézis fő megállapításai ... 45

2.8.2 Konvergenciák, eredménykülönbségek és fogalmi bizonytalanságok a szakirodalomban ... 48

2.8.3 A kutatási rés explicit megfogalmazása ... 51

2.9 A hipotézisek levezetése a kutatási résből ... 52

2.9.1 A H1 hipotézis levezetése ... 54

2.9.2 A H2 hipotézis levezetése ... 56

2.9.3 A H3a és H3b alhipotézisek levezetése ... 56

2.9.4 A H4 hipotézis levezetése ... 57

2.9.5 A H5 hipotézis levezetése ... 58

3 Módszertan (Alkalmazott módszerek és adatok) ... 60

3.1 A kutatás felépítése és folyamata ... 60

3.2 Kutatási stratégia és tudományfilozófiai alapvetések ... 60

3.2.1 A kutatás filozófiai háttere: a pragmatizmus ... 60

3.2.2 A kevert módszertan szükségessége és típusa ... 61

3.2.3 A kutatási folyamat deduktív és induktív szakasza ... 61

3.3 Kvalitatív kutatási szakasz: szakértői mélyinterjúk ... 63

3.3.1 A mintavétel módszertana és a résztvevők köre ... 63

3.3.2 Az adatgyűjtés folyamata és eszköze ... 64

3.3.3 Transzkripció és adat-előkészítés ... 65

3.3.4 Az elemzés módszertana: tematikus kódolás ... 66

3.3.5 A kvalitatív szakasz eredményeinek felhasználása (triangulláció) ... 66

3.4 Kvantitatív kutatási szakasz: kérdőíves felmérés ... 67

3.4.1 Az alapsokaság meghatározása és a mintavételi eljárás ... 67
3.4.2 A mérőeszköz kialakítása és tartalmi megalapozása ... 69
3.4.3 A kérdőív struktúrája és tételei ... 70
3.4.4 A kutatási változók operacionalizálása ... 72
3.4.5 A ReviewerRes_Score kompozit indikátor konstrukciója ... 74
3.4.6 A mérési szintek megválasztásának indoklása ... 75
3.4.7 Kutatásetika és adatvédelem ... 76
3.5 Statisztikai elemzési módszerek és alkalmazásuk indoklása ... 76
3.5.1 Szoftverválasztás és a számítások ellenőrizhetősége ... 77
3.5.2 Az alkalmazott eljárások kutatásspecifikus indoklása ... 77
3.6 A PLS-SEM elemzés módszertana és értékelési kritériumai ... 79
4 Eredmények bemutatása és elemzése ... 81
4.1 A minta jellemzői és az ötletbeadási aktivitás megoszlása ... 81
4.2 Az ötletműhely általános észlelt minősége és a felhasználói motiváció ... 83
4.2.1 Technikai elégedettség és használhatóság ... 83
4.2.2 A jövőbeni innovációs motiváció ... 84
4.3 Hipotézisvizsgálatok statisztikai elemzése ... 85
4.3.1 Az aktivitási csoportok és a jövőbeni motiváció (feltáró elemzés) ... 85
4.3.2 H1: Az átfutási idő és a jövőbeni motiváció kapcsolata ... 87
4.3.3 H2: A visszacsatolás tartalmi minősége és a felhasználóbarátság relatív magyarázó ereje ... 87
4.3.4 Mediációs elemzés: a gyorsaság hatása a visszacsatolás minőségén keresztül88
4.3.5 H3: A bíráló-erőforráshiány kapcsolata a késedelemmel és az elutasítással... 89
4.3.6 H4: A vezetői elismerés moderáló szerepe az elutasítás és a motiváció kapcsolatában ... 90
4.3.7 H5: A stratégiai relevancia és az átfutási idő interakciója ... 90
4.4 A hipotézisvizsgálatok összefoglalása ... 91
4.5 Kvalitatív tartalomelemzés: Feszültségi pontok és fejlesztési javaslatok ... 92
4.5.1 A rendszer feszültségi pontjai a munkavállalói észlelések alapján ... 94
4.5.2 Munkavállalói fejlesztési javaslatok (Q20) ... 96

4.6 Az eredmények szintézise és a diagnosztikai összefüggésmodell 97
4.6.1 A főbb változók közötti korrelációs struktúra 97
4.6.2 A technikai elégedettség és a jövőbeni innovációs motiváció közötti eltérés. 99
4.6.3 Az empirikusan alátámasztott modell vizuális reprezentációja 99
4.6.4 A diagnosztikai modell PLS-SEM-alapú ellenőrző újraelemzése 101
5 Következtetések és javaslatok..... 107
5.1 A kutatás következtetései a hipotézisrendszer és a szakirodalom tükrében.....107
5.1.1 A bírálati átfutási idő szerepe: a gyorsaság önmagában nem motivál (H1).. 107
5.1.2 A visszacsatolás tartalmi minőségének elsőbbsége a felhasználóbarátsággal szemben (H2) 108
5.1.3 A bírálói erőforráshiány következményei az átfutási időre és a döntési szigorra (H3a, H3b) 110
5.1.4 Az elutasítás demotiváló hatása és a formális elismerés korlátai (H4) 111
5.1.5 A stratégiai relevancia észlelésének korlátozott szerepe (H5) 112
5.1.6 Szintézis: az „elégedettségi-motivációs olló” és a szándék-viselkedés rés lehetséges fennmaradása az aktivált populációban 113
5.2 A kutatás elméleti és módszertani hozzájárulásai 115
5.3 Gyakorlati javaslatok.....116
5.4 A kutatás korlátai 120
5.5 További lehetséges kutatási irányok 123
5.6 Záró szintézis: a kutatás fő tudományos hozadéka 125
6 Új és újszerű tudományos eredmények..... 127
7 Összefoglalás 136
8 Summary 139
9 Felhasznált szakirodalom..... 143
10 Mellékletek..... 153
10.1 Bevonási és kizárási kritériumok 153
10.2 Mélyinterjú kérdései németül.....154
10.3 Mélyinterjú kérdései angolul.....157
10.4 A kérdőíves felmérés anonimizált kérdőíve.....160
10.5 Az adatbázis-specifikus keresési napló és a ténylegesen alkalmazott lekérdezések 165
11 Köszönetnyilvánítás 175

10.13147/SOE.2026.36

10.13147/SOE.2026.36

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A PRISMA folyamatdiagram összesítő számai 15

2. táblázat: Az SQ-, RQ- és hipotézisszintek kapcsolata a kutatási hiányterületekkel és az empirikus vizsgálatokkal 54

3. táblázat: A hipotézisrendszer összefoglalása 59

4. táblázat: A kvalitatív felismerések és a kvantitatív mérés megfeleltetése 67

5. táblázat: A kérdőív tételei és skálái 70

6. táblázat: A hipotézisek operacionalizálási mátrixa 72

7. táblázat: Az alkalmazott statisztikai eljárások kutatásspecifikus megfeleltetése 77

8. táblázat: A minta szerkezeti egyezése a nettó alapsokasággal (a vizsgált vállalatcsoport aktivált ötletadói populációja) 81

9. táblázat: A helyreállított teljes modell (n = 554; R^2 = 0,320; korrigált R^2 = 0,303) 91

10. táblázat: Hipotézisek tesztelésének összefoglalása 91

11. táblázat: A vizsgált főbb változók közötti Pearson-féle korrelációs mátrix (n=554).... 98

12. táblázat: A PLS-SEM mérési modelljének mutatói (n = 554) 102

13. táblázat: A PLS-SEM strukturális modelljének útegyütthatói (bootstrap, 10 000 almintavétel) 103

14. táblázat: Javaslatok összefoglaló táblázata 120

15. táblázat: A szisztematikus szakirodalmi áttekintés bevonási és kizárási kritériumainak összefoglalása 153

16. táblázat: Kérdőíves felmérés 11. kérdésének táblázata 162

17. táblázat: A keresési ágak összesítése 165

18. táblázat: I-EN ág - angol nyelvű adatbázis-keresések 165

19. táblázat: I-DE ág - német nyelvű adatbázis-keresések 168

20. táblázat: I-HU ág - magyar nyelvű adatbázis-keresések 171

21. táblázat: I-CS ág - Consensus.app szemantikus keresések 173

10.13147/SOE.2026.36

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A kutatás módszertani folyamata 62

2. ábra: Mintavételi tölcsér 68

3. ábra: A válaszadók megoszlása az elmúlt 12 hónap ötletbenyújtási aktivitása alapján (n=554) 83

4. ábra: Az ötletmenedzsment-rendszer technikai és folyamati jellemzőinek értékelése.... 84

5. ábra: Az ötletmenedzsment-rendszer észlelt minőségi profilja az aktivitási csoportok szerint 85

6. ábra: A jövőbeni innovációs motiváció eloszlása az aktivitási csoportok szerint (ANOVA: F(3,550)=2,98; p=0,031) 86

7. ábra: A jövőbeni innovációs motiváció fő prediktorainak standardizált regressziós együtthatói a kétváltozós modellekben (n=554)..... 88

8. ábra: A visszacsatolás mediátor szerepe az átfutási idő és a jövőbeni innovációs motiváció kapcsolatában..... 89

9. ábra: A folyamatot gátló tényezők megjelenési gyakorisága a kvalitatív válaszokban .. 93

10. ábra: Az ötletműhely működésének empirikus eredményekre épülő diagnosztikai összefüggésmodellje 100

11. ábra: Az ötletmenedzsment-motiváció regressziós elemzéssel vizsgált útvonalmodellje a kétprediktoros regressziós modellben (n=554)..... 101

12. ábra: Fontosság-teljesítmény térkép (IPMA) a jövőbeni motiváció célváltozóra (n = 554)..... 105

10.13147/SOE.2026.36

JELÖLÉSEK, RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

A. RÖVIDÍTÉSEK

Rövidítés	Jelentés
AHP	Analytic Hierarchy Process - analitikus hierarchia eljárás
AI	Artificial Intelligence - mesterséges intelligencia
AMSTAR-2	A MeaSurement Tool to Assess systematic Reviews (2. verzió)
ANOVA	Analysis of Variance - varianciaanalízis
BASE	Bielefeld Academic Search Engine - német akadémiai nyílt keresőmotor
BF	Boss Feedback - vezetői elismerés mértékét mérő származtatott változó
BME MDA	Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Műszaki Doktori Archívuma
BO	Bírálati Outcome - bináris elutasítási élményt mérő származtatott változó
CASP	Critical Appraisal Skills Programme - empirikus tanulmányok kritikai értékelő keretrendszere
CSV	Comma-Separated Values - vesszővel elválasztott adatformátum
DOI	Digital Object Identifier - digitális objektumazonosító
ESS	Employee Suggestion Systems - dolgozói javaslattételi (ötletmenedzsment-) rendszerek
G1, G2, G3, G4	Aktivitási csoportok (alkalmi / rendszeres / hiperaktív / inaktív ötletadók)
GDPR	General Data Protection Regulation - Általános Adatvédelmi Rendelet
H1-H5	A kutatás öt hipotézise
H3a, H3b	A H3 hipotézis két alhipotézise
HR	Human Resources - emberi erőforrás-menedzsment
IBG	Intention-Behaviour Gap - szándék-viselkedés rés
I-EN, I-DE, I-HU, I-CS	A PRISMA-frissítés négy párhuzamos azonosítási ága (angol / német / magyar / Consensus.app)
IM	Idea Management - ötletmenedzsment
IWB	Innovative Work Behaviour - innovatív munkahelyi viselkedés
JD-R	Job Demands-Resources - munkahelyi követelmények és erőforrások modellje
K+F	Kutatás-fejlesztés (Research and Development)
MTA REAL	Magyar Tudományos Akadémia tudományos adattára
ODT	Országos Doktori Tanács
OIC	Open Innovation Community - nyílt innovációs közösség
OLS	Ordinary Least Squares - rendes legkisebb négyzetek (lineáris regresszió)
POS	Perceived Organizational Support - észlelt szervezeti támogatás

Rövidítés	Jelentés
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (2020-as verzió)
Q1-Q20	A kérdőív tételei
Q11a, Q11b, Q11c	A stratégiai relevancia mérésére szolgáló háromtételes kérdéscsoport
Q19, Q20	A kérdőív két nyitott (szabadszöveges) kérdése
ReviewerRes_Score	A bíráló-erőforráshiányt mérő kompozit indikátor (a Q19 és Q20 alapján kódolt)
ReviewerRes_AJ / _AK	A ReviewerRes_Score komponensei (Q19-ből, ill. Q20-ból kódolva)
RIB	Re-Innovation Behaviour – ismételt ötletbenyújtási magatartás
RQ	Research Question - operacionalizált kutatási kérdés (RQ1-RQ5)
RRI	Responsible Research and Innovation - felelős kutatás-fejlesztés
SDF	Supervisor Developmental Feedback - vezetői fejlesztő visszajelzés
SEM	Structural Equation Modeling - strukturális egyenletes modellezés
SQ	Sub-Question - fogalmi szintű részkérdés (SQ1-SQ5)
TAM	Technology Acceptance Model - technológiaelfogadási modell
TPB	Theory of Planned Behaviour - tervezett viselkedés elmélete
UWES	Utrecht Work Engagement Scale - Utrechti Munkahelyi Elköteleződés Skála
VIF	Variance Inflation Factor - variancia-infláció faktor

B. JELÖLÉSEK (statisztikai szimbólumok és eljárások)

Jelölés	Jelentés
α	Cronbach-féle alfa (megbízhatósági együttható); illetve szignifikancia-szint (általában $\alpha = 0{,}05$)
a × b	Indirekt (közvetett) mediációs hatás nagysága
b	Nem standardizált regressziós együttható
β	Standardizált regressziós együttható
Baron-Kenny-eljárás	Háromlépcsős mediációs vizsgálati eljárás (Baron és Kenny, 1986)
Boole-szerkezet	A keresési stratégia AND/OR logikai szerkezete
c'	Direkt (közvetlen) mediációs hatás a mediátor változó kontrollálása mellett
CI	Confidence Interval - konfidenciaintervallum (általában 95% CI)
d	Cohen-féle d - standardizált hatásméret
ΔMean	Átlagok közötti különbség
ΔR^2	Hierarchikus regresszió többlet-magyarázó ereje
Durbin-Watson-próba	A regressziós reziduumok függetlenségének tesztje
F	F-statisztika (ANOVA / regressziós modell átfogó tesztje)

10.13147/SOE.2026.36

Jelölés	Jelentés
η^2p	Parciális éta-négyzet - varianciaalapú hatásméret
Holm-korrekció	Több szimultán teszt esetén alkalmazott alfa-infláció-korrekció
Kolmogorov-Smirnov-próba	Eloszlásvizsgálati próba (normalitás tesztelése)
Levene-próba	Varianciák homogenitásának tesztje
Likert-skála	A kérdőív tételeinél alkalmazott ötfokú rangskála
M	Átlag (mean)
n / N	Mintaméret (alminta / teljes minta)
OR	Odds Ratio - esélyhányados (logisztikus regresszió)
p	Szignifikancia-szint (p-érték)
r	Pearson-féle korrelációs együttható
R^2	Determinációs együttható - a regressziós modell magyarázó ereje
Satterthwaite-approximáció	Szabadságfok-korrekció egyenlőtlen szórású t-próbáknál
SD	Standard Deviation - szórás
Shapiro-Wilk-próba	Eloszlásvizsgálati próba (normalitás tesztelése)
Sobel z	Sobel-féle z-teszt a mediációs hatás szignifikancia-tesztelésére
Student-féle t-próba	Klasszikus (egyenlő szórású) kétmintás t-próba
t	t-statisztika
Welch-féle t-próba	Egyenlőtlen szórású / aszimmetrikus mintaméretű két csoport t-próbája

10.13147/SOE.2026.36

A DOLGOZÓI ÖTLETMENEDZSMENT-RENDSZEREK HATÁSMECHANIZMUSA: AZ INTENCIÓ-VISELKEDÉS RÉS ÉS A VISSZACSATOLÁSI FOLYAMATOK SZEREPÉNEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

(KIVONAT)

A szervezeti innováció fontos forrása a munkavállalói tudás és kreativitás strukturált hasznosítása, amelynek intézményesített keretét a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek (Employee Suggestion Systems, ESS) adják. A nemzetközi és a magyar vállalati gyakorlat egyaránt azt mutatja, hogy a formális rendszerek megléte önmagában nem biztosítja a tartós részvételt: a munkavállalók pozitív szándéka nem minden esetben vezet ismételt ötletbenyújtáshoz. Az értekezés fő célja ezért a szándék-viselkedés rés (Intention-Behaviour Gap, IBG) elméleti keretének alkalmazása volt az ötletmenedzsment területén, továbbá annak vizsgálata, hogy a folyamat mely jellemzői és a szervezeti környezet mely tényezői állnak kapcsolatban a jövőbeni innovációs motivációval.

A kevert módszertanú kutatás kvalitatív szakaszában tizennégy nagyvállalat ötletmenedzsereivel készültek félig strukturált mélyinterjúk. A kvantitatív szakaszban egy közép-európai vasúti közlekedési-logisztikai vállalatcsoport előző 36 hónapban aktivált, 1252 fős nettó ötletadói alapsokaságából 554 érvényes kérdőíves válasz érkezett, ami 44,25%-os válaszadási aránynak felel meg. A kérdőív kialakítását előkészítő narratív szakirodalmi áttekintést a PRISMA 2020 elvei szerint végrehajtott szisztematikus frissítés követte. Az angol, német és magyar nyelvű források párhuzamos feltárása során 270 tétel került teljes szövegű értékelésre, és 62 forrás képezte a végleges szakirodalmi szintézis alapját. A három szakirodalmi hagyomány integrációja bővítette az elméleti keretet, míg a háromnyelvű keresési eljárás az áttekintés átláthatóságát és megismételhetőségét támogatta.

A vizsgált szervezetben jelentős elégedettségi-motivációs eltérés mutatkozott: a válaszadók 72,5%-a elégedett volt a rendszer technikai működésével, miközben csupán 30,7%-uk jelzett határozott jövőbeni innovációs szándékot. Ez az eltérés nem tekinthető az IBG közvetlen mérőszámának, de arra utal, hogy a technikai elégedettség önmagában nem biztosítja az ismételt részvétel erős szándékát. A regressziós és PLS-SEM-alapú elemzésekben a visszacsatolás minősége bizonyult a jövőbeni innovációs motiváció legerősebb prediktorának, és a felhasználóbarátságnál nagyobb magyarázó erőt mutatott. A kiegészítő mediációs elemzések a kizárólag közvetett mediáció mintázatával konzisztens eredményt

10.13147/SOE.2026.36

adtak: a bírálati átfutási idő és a jövőbeni motiváció közötti kapcsolat döntően a visszacsatolás minőségén keresztül jelent meg. A keresztmetszeti elrendezés ugyanakkor nem teszi lehetővé oksági mechanizmus igazolását.

A bírálói erőforráshiány és a folyamat észlelt sebessége között kétváltozós kapcsolat mutatkozott, amely azonban a kontrollváltozók bevonását követően nem maradt statisztikailag stabil. Az erőforráshiány és az ötletelutasítás között nem volt kimutatható kapcsolat. Nem nyert alátámasztást sem a vezetői elismerés moderáló szerepe az elutasítás és a jövőbeni motiváció kapcsolatában, sem az észlelt stratégiai relevancia moderáló szerepe az átfutási idő és a motiváció kapcsolatában.

Az eredmények alapján empirikus adatokra épülő diagnosztikai modell készült, amely egységes szerkezetben ábrázolja a folyamati gyorsaság, a visszacsatolás minősége, a rendszerminőség és a jövőbeni motiváció közötti összefüggéseket. A vezetői gyakorlat számára három szinten fogalmazhatók meg ajánlások: a minőségi visszacsatolás és a határidőrend szabványosítása, a bírálói kapacitás és felelősségi rend formális rögzítése, valamint a párbeszédalapú elutasítási kommunikáció és a vezetői elköteleződés intézményesítése. Az eredmények alapján a vizsgált szervezetben és a hozzá hasonló szervezetekben a fejlesztések súlypontját a technikai infrastruktúra további finomításáról a folyamati kommunikáció minőségének biztosítására célszerű áthelyezni.

10.13147/SOE.2026.36

THE MECHANISM OF EMPLOYEE IDEA MANAGEMENT SYSTEMS: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF THE INTENTION-BEHAVIOUR GAP AND THE ROLE OF FEEDBACK PROCESSES (ABSTRACT)

The structured use of employee knowledge and creativity is an important source of organisational innovation, and employee suggestion systems (ESS) provide an institutionalised framework for this purpose. Evidence from international and Hungarian corporate practice suggests that the existence of formal systems alone does not ensure sustained participation: employees' positive intentions do not always translate into repeated idea submission. The main objective of this dissertation was therefore to apply the theoretical framework of the Intention-Behaviour Gap (IBG) to idea management and to examine which process-related and contextual factors are associated with future innovation motivation.

The mixed-methods research combined semi-structured in-depth interviews with idea managers from fourteen large companies with a questionnaire survey conducted in a Central European railway transport and logistics corporate group. The quantitative study yielded 554 valid responses from a net accessible population of 1,252 employees who had submitted at least one idea during the preceding 36 months, corresponding to a response rate of 44.25%. A narrative literature review supporting questionnaire development was followed by a systematic update conducted in accordance with the PRISMA 2020 principles. Parallel identification of English-, German-, and Hungarian-language sources resulted in 270 records being assessed in full text, of which 62 formed the basis of the final literature synthesis. Integrating the three literature traditions broadened the theoretical framework, while the trilingual search procedure supported the transparency and reproducibility of the review.

A substantial satisfaction-motivation divergence was observed in the organisation under study: 72.5% of respondents were satisfied with the technical operation of the system, whereas only 30.7% expressed a firm intention to participate in future innovation activities. This divergence does not constitute a direct measure of the IBG, but it indicates that technical satisfaction alone is not accompanied by a strong intention to participate repeatedly. In the regression and PLS-SEM analyses, feedback quality was the strongest predictor of future innovation motivation and showed greater explanatory power than system user-friendliness. The complementary mediation analyses produced a pattern consistent with indirect-only

mediation: the association between review turnaround time and future motivation emerged largely through feedback quality. The cross-sectional design, however, does not establish a causal mechanism.

Constraints on reviewer resources were associated with perceived process speed in the bivariate analysis, but this association was not statistically robust after the inclusion of control variables; no association was detected between reviewer-resource constraints and idea rejection. Neither the hypothesised moderating role of managerial recognition in the relationship between rejection and future motivation nor that of perceived strategic relevance in the relationship between review turnaround time and motivation was supported.

An empirically informed diagnostic model was developed to integrate the observed associations among process speed, feedback quality, system quality, and future motivation. Recommendations for managerial practice are formulated at three levels: standardising feedback quality and review timelines; formally defining reviewer capacity, responsibilities, and escalation rules; and institutionalising dialogue-based rejection communication and managerial commitment. The findings suggest that, in the organisation examined and in comparable organisational contexts, development priorities should shift from further refinement of technical infrastructure towards structural assurance of the quality of procedural communication.

10.13147/SOE.2026.36

1 BEVEZETÉS

1.1 Témaválasztás indoklása, a téma jelentősége, aktualitása

A szervezetek innovációs képességének fenntartása és fejlesztése a 21. századi gazdasági környezet egyik meghatározó vállalatvezetési kérdésévé vált. A technológiai fejlődés, a digitalizáció, a globális verseny erősödése, valamint a munkavégzési formák átalakulása olyan működési környezetet hozott létre, amelyben a szervezetek alkalmazkodóképessége és megújulási képessége közvetlenül kapcsolódik hosszú távú versenyképességükhöz. Az innováció ebben az összefüggésben nem kizárólag kutatás-fejlesztési tevékenységként vagy új termékek és szolgáltatások létrehozásaként értelmezhető, hanem olyan szervezeti képességként is, amely a mindennapi munkafolyamatok, belső működési rutinok és munkavállalói tapasztalatok fejlesztésén keresztül járul hozzá a vállalati teljesítményhez (Angyal, 2023; Angyal és Vajai, 2024).

A dolgozói ötletmenedzsment ebben az összefüggésben többet jelent egy javaslatkezelő eszköz működtetésénél: négy alapvető szervezeti terület találkozási pontjában helyezkedik el, és működése e területek állapotáról is érzékeny jelzést ad. A szervezeti tanulás egyik intézményesített eszköze lehetővé teszi a munkavégzés során keletkező tapasztalati tudás szervezett keretek közötti hasznosítását, vagyis intézményesíti azt a folyamatot, amelyen keresztül az egyéni felismerések szervezeti tudássá és fejlesztési kezdeményezésekké alakulhatnak. Egyúttal a szervezeti kultúra fontos jelzője is: az, hogy a munkavállalók megosztják-e ötleteiket, a részvétel biztonságába és értelmébe vetett bizalom állapotát tükrözi. Az ötletbeadás önkéntes, a formális munkaköri kötelezettségeken túlmutató hozzájárulás, amely hosszabb távon csak támogató kulturális közegben tartható fenn. A rendszer működőképessége vezetési szempontból attól függ, hogy a felső vezetés felismeri-e a munkavállalói tudásban rejlő lehetőségeket, és megfelelő szervezeti súlyt, valamint tényleges erőforrásokat – bírálói kapacitást, időt és vezetői figyelmet – biztosít-e számára (Birken és mtsai., 2015; Santos és mtsai., 2018). Az ötletmenedzsment emellett döntési folyamatként is értelmezhető: egymásra épülő döntések szervezett sorozatából áll, amelyben az egyéni beadási döntést szervezeti bírálati, majd megvalósítási döntések követik. A jelen dolgozat problémafelvetése ezért nem egy informatikai rendszer működési zavaraira, hanem arra az általánosabb szervezeti kérdésre irányul, hogy milyen feltételek mellett tartható fenn a munkavállalók önkéntes hozzájárulási hajlandósága egy olyan folyamatban, amelynek kimenetelét nem ők, hanem a szervezet határozza meg.

A belső innovációs lehetőségek kihasználásának egyik fontos forrását a munkavállalók által megfogalmazott fejlesztési javaslatok és ötletek jelentik. A dolgozók a szervezeti folyamatok közvetlen résztvevőiként olyan gyakorlati tudással rendelkeznek, amely sok esetben nem jelenik meg a formális stratégiai vagy vezetői döntéshozatalban. A munkavégzés során szerzett tapasztalatok alapján képesek azonosítani a folyamatokban jelentkező működési problémákat, hatékonysági veszteségeket, ügyféloldali nehézségeket, minőségi kockázatokat vagy fejlesztési lehetőségeket. E tapasztalati tudás szervezeti szintű hasznosítása különösen jelentős lehet olyan vállalatok esetében, amelyek összetett, több szervezeti egységet érintő, erősen szabályozott vagy technológiailag összetett működési környezetben tevékenykednek.

A dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek – az angol szakirodalomban Employee Suggestion Systems (dolgozói javaslattételi rendszerek, a továbbiakban: ESS) – célja, hogy a munkavállalók által megfogalmazott fejlesztési javaslatokat strukturált módon gyűjtsék, értékeljék, rangsorolják és lehetőség szerint megvalósítsák. E rendszerek történeti fejlődése azt mutatja, hogy a dolgozói ötletek szervezeti hasznosítása nem új keletű jelenség (Angyal, 2024). A klasszikus javaslattételi rendszerektől kezdve a minőségkörökön, a folyamatos fejlesztési programokon és a vállalati innovációs platformokon át a digitális, sok esetben mesterséges intelligenciával támogatott ötletmenedzsment megoldásokig számos szervezeti forma alakult ki. A fejlődés iránya azt jelzi, hogy a szervezetek egyre tudatosabban törekednek a munkavállalói tudás és kreativitás intézményesített becsatornázására.

Az empirikus vizsgálat tárgya egy digitális platformon működő, formális benyújtási, bírálati és visszacsatolási ciklust alkalmazó dolgozói ötletmenedzsment-rendszer. Részletes szervezeti és működési jellemzőit a 3.4.1 alfejezet ismerteti.

A téma aktualitását ugyanakkor az adja, hogy a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek működtetése a gyakorlatban számos nehézséggel jár. A szervezetek jelentős erőforrásokat fordíthatnak a rendszer technikai kialakítására, a kapcsolódó folyamatok szabályozására, az ötletek kommunikációjára és az ösztönzési rendszerek működtetésére, ennek ellenére az eredmények gyakran elmaradnak az előzetes várakozásoktól. A részvételi aktivitás csökkenése, az ötletek változó kidolgozottsági szintje, az értékelési folyamatok elhúzódása, a megvalósításhoz szükséges erőforrások hiánya, valamint az elutasított ötletekhez kapcsolódó visszajelzések minősége olyan tényezők, amelyek befolyásolhatják a rendszer hosszú távú működőképességét.

A dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek esetében ezért nem elegendő pusztán azt vizsgálni, hogy a szervezet rendelkezik-e formális ötletgyűjtési felülettel vagy szabályozott értékelési folyamattal. Legalább ilyen fontos kérdés, hogy a munkavállalók miként érzékelik a rendszer működését, mennyire tartják érthetőnek és átláthatónak az ötletek elbírálását, milyen visszajelzést kapnak a benyújtott javaslatokról, illetve a korábbi tapasztalataik miként hatnak a jövőbeni ötletadási hajlandóságukra. Ebből következően a dolgozói ötletmenedzsment nem kizárólag technikai vagy folyamatszervezési kérdésként értelmezhető, hanem olyan szervezeti viselkedési jelenségként is, amelyben a munkavállalói motiváció, az észlelt méltányosság, a visszacsatolás minősége és a szervezeti tanulás egyaránt szerepet kap.

A témaválasztás gyakorlati alapját több mint egy évtizedes szakmai tapasztalat is erősítette. A dolgozói ötletmenedzsmenttel kapcsolatos vállalati gyakorlatban visszatérő problémaként jelent meg az ötletek eltérő kidolgozási minősége, a benyújtott javaslatok alapjául szolgáló problémák kellő ellenőrzésének hiánya, az értékelési folyamatok hosszú átfutási ideje, valamint az elutasításokhoz kapcsolódó visszacsatolás minőségének és érthetőségének kérdése. E tapasztalatok arra irányították a figyelmet, hogy az ötletmenedzsment-rendszerek eredményessége nem magyarázható kizárólag a rendszer formai kialakításával vagy az alkalmazott ösztönzőkkel. A működés mélyebb megértéséhez szükséges annak vizsgálata is, hogy a szervezeti folyamatok miként alakítják a munkavállalók innovációs szándékát, részvételi hajlandóságát és későbbi ötletadási viselkedését.

A dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek vizsgálata tehát különösen időszerű, mivel egyszerre kapcsolódik a vállalati innováció, a szervezeti tanulás, a munkavállalói elkötelezettség, a folyamatfejlesztés és a stratégiai alkalmazkodóképesség kérdésköréhez. A téma gyakorlati relevanciája abban áll, hogy a szervezetek számára nem csupán az ötletek gyűjtése, hanem azok értelmezése, értékelése, visszacsatolása és megvalósíthatóságának kezelése is meghatározó jelentőségű.

1.2 A kutatás tudományos fontossága

A dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek szakirodalma több irányból közelíti meg a jelenséget. A kutatások egy része a rendszerek szervezeti kialakítására, működési logikájára és folyamati felépítésére összpontosít. E megközelítések középpontjában gyakran az áll, hogy milyen módon lehet az ötleteket összegyűjteni, értékelni, rangsorolni és megvalósítani, illetve hogyan kapcsolható az ötletmenedzsment a szervezeti innovációs folyamathoz. Egy

másik kutatási irány az ösztönzési rendszerek, a díjazás, az elismerés és a vezetői támogatás szerepét vizsgálja. Emellett jelentős szakirodalmi figyelem irányul az innovatív munkahelyi viselkedésre, a munkavállalói elkötelezettségre és a szervezeti kultúra innovációt támogató elemeire is. Ezek az irányok azonban túlnyomórészt egymástól elkülönülten fejlődtek, és közös, viselkedéstudományi keretben történő vizsgálatuk korlátozott.

E megközelítések fontos alapot nyújtanak a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek megértéséhez, ugyanakkor többnyire különálló tényezőként kezelik a rendszerek működését meghatározó elemeket. A szervezeti folyamatok, a visszacsatolási folyamatok, az észlelt szervezeti igazságosság, a munkavállalói motiváció és a tényleges ötletadási viselkedés közötti kapcsolatok gyakran nem egységes modellben jelennek meg. Ennek következtében csak korlátozottan tárható fel, hogy az egyes rendszerelemek miként kapcsolódnak egymáshoz, és miként kapcsolódnak a munkavállalók jövőbeni részvételi szándékához.

A kutatás tudományos jelentőségét az adja, hogy a dolgozói ötletmenedzsment-rendszereket nem kizárólag innovációmenedzsment- vagy folyamatmenedzsment-problémaként értelmezi, hanem szervezeti viselkedési összefüggésrendszerbe helyezi. Ennek központi eleme a szándék-viselkedés rés[1] (Intention-Behaviour Gap, a továbbiakban: IBG), amely arra a jelenségre utal, hogy a pozitív szándék nem minden esetben alakul át tényleges cselekvéssé (Sheeran és Webb, 2016). Az ötletmenedzsment-rendszerek vizsgálatában ez különösen releváns megközelítés, mivel a munkavállalók rendelkezhetnek fejlesztési ötletekkel, illetve elvileg támogathatják a szervezeti innovációt, mégsem feltétlenül vesznek részt aktívan az ötletadási folyamatban.

A tudományos probléma tehát nem pusztán abban ragadható meg, hogy miként növelhető az ötletek száma vagy hogyan javítható a rendszer használhatósága. A lényegesebb kérdés az, hogy milyen szervezeti feltételek mellett alakul át az innovációs szándék tényleges, ismétlődő és fenntartható ötletadási viselkedéssé. Ebben a folyamatban különösen fontos szerepet tölthetnek be a visszacsatolási mechanizmusok. A visszajelzés nem csupán információközlés az ötlet státuszáról vagy elutasításának okáról, hanem olyan szervezeti

[1] A dolgozat címében szereplő intenció-viselkedés rés kifejezést a szövegben - az opponensi javaslatot követve - a magyar szaknyelvben természetesebb szándék-viselkedés rés terminussal használom; a két kifejezés szinonim.

jelzés is, amely befolyásolhatja a munkavállaló szervezeti igazságosságra és elismerésre vonatkozó észleléseit, önhatékonyságát és jövőbeni részvételi szándékát.

A kutatás emellett hozzájárulhat a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek stratégiai értelmezéséhez is. A szervezetek gyakran hangsúlyozzák, hogy a munkavállalói ötletek fontosak a folyamatos fejlődés, a hatékonyságjavítás és az innováció szempontjából. Ugyanakkor az ötletek tényleges szervezeti hasznosulása attól is függ, hogy a rendszer milyen módon kapcsolódik a vállalati prioritásokhoz, a döntéshozatali struktúrákhoz és az erőforrás-elosztáshoz. Ha az ötletek megvalósítása nem illeszkedik a szervezeti döntési logikához, vagy ha a visszacsatolás nem teszi érthetővé a döntések indokait, akkor a rendszer formálisan működhet ugyan, de nem feltétlenül képes fenntartani a munkavállalói részvételt.

A tudományos probléma ennek megfelelően két elemzési szint összekapcsolódásában ragadható meg. Egyéni szinten a szándék-viselkedés rés (IBG) jelensége áll a középpontban: a munkavállaló innovációs hozzájárulási szándéka nem alakul automatikusan ismételt cselekvéssé (Sheeran és Webb, 2016), és a rés fennmaradásában vagy mérséklődésében az egyéni önszabályozás mellett a szervezeti környezet válaszkészsége is szerepet játszik. Szervezeti szinten a munkahelyi követelmények és erőforrások kölcsönhatása kerül előtérbe. A munkahelyi követelmények-erőforrások modelljének (Job Demands-Resources; JD-R) logikája szerint (Bakker és mtsai., 2023) a részvételi hajlandóság alakulását olyan munkahelyi erőforrások befolyásolják, mint a visszajelzés, az elismerés és a szervezeti támogatás (Eisenberger és mtsai., 1986). Az elkötelezettség és az innovatív munkahelyi viselkedés szakirodalmának összekapcsolása ugyanakkor továbbra is formálódó kutatási terület (Kwon és Kim, 2020). A dolgozói ötletmenedzsment e két elemzési szint természetes kapcsolódási pontja: az egyéni szándék ebben a folyamatban találkozik a szervezeti bírálat, a visszacsatolás és a döntések kommunikációjának tényleges működésével. A dolgozat tudományos hozzájárulása ennek a kapcsolatnak az empirikus vizsgálata, vagyis annak feltárása, hogy a szervezeti folyamat mely elemei járulnak hozzá a szándék-viselkedés rés ismételt kialakulásához vagy fennmaradásához, és mely tényezők segíthetik annak mérséklődését a már aktivált ötletadók körében.

A disszertáció központi kutatási problémája az IBG-keret (Sheeran és Webb, 2016) vállalati ötletmenedzsmentre történő alkalmazása, különösen a korábban már aktivizálódott ötletadók jövőbeni részvételi szándékát alakító szervezeti folyamatok vizsgálata. A kapcsolódó szakirodalmi hiányokat a 2.8.3. alfejezet részletezi. Korábbi kutatásaimban feltártam az

ötletmenedzsment történeti fejlődését (Angyal, 2024) társszerzőkkel végzett vizsgálataimban pedig a vállalati innovációs teljesítmény mérésének módszertani kérdéseit elemeztem (Angyal és Vajai, 2024, 2025; Vajai és Angyal, 2025). A disszertáció e kutatási előzményeket az IBG-keret dolgozói ötletmenedzsmentre történő alkalmazásával, valamint a jövőbeni innovációs motivációval összefüggő folyamati és szervezeti tényezők empirikus vizsgálatával bővíti. E megközelítés a dolgozói ötletmenedzsment-rendszert nem pusztán adminisztratív vagy technológiai eszközként, hanem visszacsatolásra épülő szervezeti tanulási gyakorlatként értelmezi.

1.3 A kutatás célkitűzései

A kutatási célkitűzések megfogalmazását egy egyszerű, ugyanakkor a dolgozat egészén végigvonuló logikai lánc, a cél, a döntés és a megvalósítás kapcsolata szervezi. A szervezet innovációs célja – a munkavállalói tudás hasznosítása – csak egymásra épülő döntések révén válhat tényleges fejlesztéssé: a munkavállaló dönt az ötlet benyújtásáról, a bíráló annak további sorsáról, a vezetés pedig az erőforrások rendelkezésre bocsátásáról és a megvalósításról. Az ötletmenedzsment-rendszer ezt a döntési folyamatot intézményesíti. A folyamat bármely pontján jelentkező zavar – a beadási hajlandóság megtorpanása, a bírálati döntés elhúzódása vagy nem kellően indokolt közlése, illetve a megvalósítási döntés elmaradása – veszélyeztetheti a teljes rendszer eredményességét; az ötletalkotási folyamat szervezettsége ugyanis önálló sikertényezőként jelenik meg (Kock és mtsai., 2015). A jelen kutatás e döntési folyamaton belül annak legkevésbé feltárt szakaszára összpontosít: a beadási és a bírálati döntés közötti visszacsatolási folyamatra, vagyis annak vizsgálatára, hogy a szervezeti döntéshozatal minősége miként befolyásolja a munkavállaló következő ötletbeadási döntését.

A dolgozat a hatékonyság, az eredményesség és a célmegvalósulás fogalmát elkülönítve használja. A hatékonyság az elért eredmény és a felhasznált erőforrások viszonyára utal. Ennek vizsgálatához a bírálói munkaidő, a működtetési költségek és a kimenetek együttes mérése lenne szükséges, amire a jelen kutatás adatai nem terjednek ki. Az eredményesség azt fejezi ki, hogy a rendszer eléri-e kitűzött célját. A jelen kutatás ehhez kapcsolódóan a célmegvalósulást vizsgálja: azt, hogy az ötletmenedzsment-rendszer képes-e fenntartani a munkavállalók ismételt hozzájárulási hajlandóságát, nem pedig azt, hogy ezt milyen erőforrás-ráfordítás mellett teszi. A szakirodalmi megállapítások ismertetésekor az idézett szerzők fogalomhasználatát követem.

Az értekezés címében szereplő „hatásmechanizmus” kifejezés elméleti-értelmező fogalomként a vizsgált folyamati és szervezeti tényezők, valamint a jövőbeni innovációs motiváció közötti összefüggésrendszerre utal. A keresztmetszeti, önbeszámoláson alapuló kutatási elrendezés nem teszi lehetővé oksági hatások vagy okságilag azonosított mechanizmusok igazolását; az empirikus eredmények ezért statisztikai kapcsolatokként és közvetett összefüggésekként értelmezendők.

1.3.1 A kutatás céljai

A kutatás átfogó célja annak feltárása, hogy a dolgozói ötletmenedzsment-rendszer folyamati, rendszerszintű és szervezeti jellemzői miként kapcsolódnak a már legalább egyszer ötletet benyújtó, aktivált ötletadók ismételt beadási hajlandóságához. Az átfogó cél három részcélra tagolódik.

Elméleti részcél: a szándék-viselkedés rés fogalmának adaptálása és értelmezése a szervezeti ötletmenedzsment területén.

Empirikus részcél: az átfutási idő, a visszacsatolás minősége, a rendszerminőség és a bírálói erőforrások jövőbeni motivációval fennálló közvetlen és közvetett összefüggéseinek, továbbá a vezetői elismerés és az észlelt stratégiai relevancia feltételezett moderáló szerepének vizsgálata kevert módszertani kutatási elrendezésben.

Gyakorlati részcél: a feltárt összefüggések alapján beavatkozási prioritások meghatározása a vizsgált szervezet, továbbá óvatos analitikus általánosítás keretében a hasonló ötletmenedzsment-rendszereket működtető szervezetek számára.

A három részcél együttesen szolgálja annak megértését, hogy a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek milyen szervezeti feltételek mellett képesek fenntartani a már aktivált ötletadók ismételt részvételi hajlandóságát, és mely működési területek fejlesztése járulhat hozzá leginkább e cél eléréséhez. A dolgozat további célkitűzései e három részcél részletezett, illetve operacionalizált elemei.

1.3.2 A kutatás menete és feladatai

A kutatás három, egymásra épülő szakaszban valósult meg. Az első szakasz a téma elméleti megalapozása volt: a dolgozói ötletmenedzsment, a szándék-viselkedés rés, a visszacsatolási folyamatok, a szervezeti igazságosság és a munkavállalói elkötelezettség szakirodalmának szisztematikus feldolgozása, amelyből a kutatási rések és a hipotézisrendszer levezetése is táplálkozik (2.8.-2.9. alfejezet). A második szakasz a kvalitatív feltárás: szakértői

mélyinterjúk, amelyek a hipotézisek pontosításához és a mérőeszköz fejlesztéséhez adtak közvetlen inputot. A harmadik szakasz a kvantitatív kérdőíves felmérés és a statisztikai elemzés volt a vizsgált vállalatcsoport aktivált ötletadói körében.

1.3.3 Kutatási kérdések

A kutatás a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek működését a szándék-viselkedés rés és a visszacsatolási folyamatok szerepének figyelembevételével vizsgálja. A kutatási kérdések célja, hogy a jelenség ne kizárólag szervezeti vagy technikai rendszerként, hanem a munkavállalói viselkedést befolyásoló mechanizmusként kerüljön elemzésre.

A kutatás központi kérdése a következőképpen fogalmazható meg:

Milyen szervezeti és viselkedési mechanizmusokon keresztül befolyásolják a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek a munkavállalók ötletadási szándékát, tényleges részvételét és jövőbeni innovációs motivációját?

A központi kutatási kérdéshez kapcsolódóan az alábbi részkérdések (sub-question=SQ) vizsgálata indokolt:

SQ1: Milyen, a folyamatokban érvényesülő szervezési tényezők alakítják a dolgozói ötletmenedzsment-rendszer működésének munkavállalói észlelését?

SQ2: Milyen szerepet játszik a visszacsatolás minősége, érthetősége és időbelisége a dolgozók jövőbeni ötletadási hajlandóságának alakulásában?

SQ3: Miként értelmezhető és számszerűsíthető a szándék-viselkedés rés a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek kontextusában?

SQ4: Milyen szerepet tölt be az észlelt szervezeti igazságosság és a vezetői elismerés az ötletelutasítás motivációs következményeinek alakításában?

SQ5: Milyen kontextuális feltételek – így az ötlet észlelt stratégiai relevanciája – mellett marad fenn az aktivált ötletadók beadási motivációja?

Az SQ5 vizsgálati terjedelme tudatosan szűkebb a munkavállalói elkötelezettség és az innovatív munkahelyi viselkedés teljes fogalmi körénél. A kutatás empirikus keretében az

elkötelezettség szakirodalma a motivációs kimeneti változó elméleti megalapozását szolgálja, míg az innovatív munkahelyi viselkedés dimenziói közül a vizsgálat kizárólag az ötletadáshoz kapcsolódó ismételt beadási hajlandóságra terjed ki. Az ötletek megvalósításához és szervezeti támogatásának megszerzéséhez kapcsolódó viselkedési dimenziók, valamint az elkötelezettség három összetevőre épülő mérése nem képezik a jelen kutatás tárgyát. Vizsgálatuk az 5.5. alfejezetben bemutatott további kutatási irányok között szerepel.

Az SQ1 megfogalmazása szándékosan a folyamatokban érvényesülő szervezési tényezőkre irányul. A kutatás nem a szervezeti struktúra vagy a technológiai megoldás egészét vizsgálja, hanem azokat a folyamatszervezési jellemzőket – a bírálat ütemezését, a döntéskommunikáció rendjét és a bírálói kapacitás allokációját –, amelyek a munkavállaló számára a rendszer működéseként megtapasztalhatóvá válnak.

E kutatási kérdések együttesen azt a célt szolgálják, hogy a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek működése ne csupán a rendszerstruktúra, hanem a munkavállalói viselkedés és a szervezeti visszacsatolás szempontjából is értelmezhetővé váljon.

A fenti SQ1-SQ5 részkérdések magas szintű, fogalmi kutatási kérdések, amelyek a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek vizsgálatát átfogó keretbe helyezik. E tágabb részkérdéseket a szakirodalmi feldolgozás eredményeire támaszkodva öt konkrét, mérhető változókhoz rendelhető kutatási kérdéssé (research-question=RQ) bontom le, amelyek közvetlenül a hipotézisrendszer (H1-H5) tesztelhetőségét szolgálják. Az SQ szintű kérdések tehát a fogalmi keretet, az RQ szintű kérdések a tesztelhető operacionalizálást képviselik. A három szint kapcsolatát – az egyes hipotézisekhez rendelt kutatási hiányterületekkel, változókkal és elemzési eljárásokkal együtt – a 2.9. alfejezet 2. táblázata foglalja össze; a hipotézisek részletes elméleti levezetése ugyanott olvasható.

1.4 A kutatás hipotézisei

A kutatás hipotézisei az előzőekben meghatározott elméleti és módszertani kerethez kapcsolódnak. A hipotézisek megfogalmazása abból az alapfeltevésből indul ki, hogy a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek működése nem kizárólag a formális rendszer meglététől vagy az ötletbenyújtási lehetőségek biztosításától függ, hanem attól is, hogy a munkavállalók miként érzékelik a rendszer átláthatóságát, érthetőségét, felhasználóbarát jellegét, valamint a kapott visszacsatolások minőségét. A kutatási hipotézisrendszer öt vizsgált összefüggés (H1-H5) köré épül.

Az alábbiakban a kutatás öt hipotézisét tömör formában közlöm:

H1: A hosszú bírálati átfutási idő szignifikánsan csökkenti a jövőbeni ötletbeadási motivációt: minél rövidebbnek észleli a munkavállaló a döntéshozatalt (Q7), annál magasabb a jövőbeni innovációs szándéka (Q5).

H2: A kapott visszacsatolás tartalmi minősége (Q9) erősebb prediktorként hat a jövőbeni ötletbeadási motivációra (Q5), mint a rendszer felhasználóbarátsága (Q4). A visszacsatolás minősége a felhasználóbarátság hatásán túl is szignifikáns többlet-magyarázó erővel (ΔR^2) bír.

H3a: A munkavállalók által észlelt bíráló-erőforráshiány negatívan függ össze a bírálati átfutási idő megítélésével: akik erőforráshiányra utaló jeleket észlelnek, a döntéshozatalt szignifikánsan lassabbnak értékelik (Q7 alacsonyabb).

H3b: A bíráló-erőforráshiány szignifikánsan növeli az ötletelutasítás (BO) előfordulásának valószínűségét.

H4: A vezetői elismerés (BF) moderálja az ötletelutasítás (BO) demotiváló hatását a jövőbeni innovációs motivációra (Q5): azon munkavállalóknál, akik magasabb szintű elismerésben részesültek, az elutasítás gyengébb negatív hatást gyakorol a motivációra (szignifikáns BO × BF interakció).

H5: Az ötlet észlelt stratégiai relevanciája (Q11a) csak időben kapott visszajelzés (Q7) mellett hat motiválóan a jövőbeni ötletbeadási szándékra (Q5). Amennyiben a bírálati átfutási idő kedvezőtlen, a stratégiai relevancia észlelésének motivációs hatása nem érvényesül (szignifikáns Q11a × Q7 interakció).

2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 A szakirodalmi áttekintés célja és felépítése

Ez a fejezet a primer kutatás öt hipotézisét megalapozó szakirodalmi alapokat foglalja össze. A szakirodalmi áttekintés a doktori kutatás iteratív folyamatának szerves része volt, amely két, módszertanilag elkülönülő szakaszban valósult meg.

Az első szakaszban klasszikus szakirodalmi áttekintés történt a kvantitatív kérdőíves felmérés tervezését megelőzően, a hipotézisrendszer kialakítását támogatva. Ez a fázis két célt követett: egyrészt a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek (Employee Suggestion Systems, ESS) vonatkozó nemzetközi és hazai szakirodalmának feltárását, másrészt a megalapozandó hipotézisek elméleti horgonyzását a szándék-viselkedés rés (IBG), a tervezett viselkedés elmélete (TPB) és a Job Demands-Resources (JD-R) keretrendszerek tükrében. Az így nyert szakirodalmi alap szolgált a kérdőív tételeinek operacionalizálásához és a 14 szakértői mélyinterjú vázlatának összeállításához. A klasszikus áttekintés módszertanilag a hagyományos narratív áttekintés elveit követte, és a vonatkozó folyóirat-irodalom strukturált, tematikus rendszerezésére épült.

A második, PRISMA-alapú szakirodalmi áttekintési szakasz a védés előtti módszertani frissítési ciklus részeként valósult meg, és három fő célt szolgált. Elsőként a korábbi áttekintés óta megjelent újabb szakirodalom, különösen a 2024-2026 között megjelent publikációk bevonását. Másodszor a forráskiválasztás folyamatának PRISMA 2020 szerinti dokumentálását, valamint a keresési és szűrési lépések átláthatóságának és nyomon követhetőségének erősítését. Harmadszor a háromnyelvű – angol, német és magyar – szakirodalmi lefedettség kibővítését az ESS-szakirodalom, a német Vorschlagswesen-hagyomány és a hazai vezetéstudományi források strukturált bevonásával.

A két szakasz közötti viszony tartalmilag megerősítő, nem helyettesítő: a klasszikus áttekintés által azonosított koncepcionális keretek és a PRISMA-alapú frissítés során dokumentált módon felülvizsgált és bővített forrásbázis együttesen képezik a jelen fejezet tartalmi alapját. Ahol a frissített áttekintés új tartalmi hozzájárulást azonosított a klasszikus áttekintéshez képest, ez a hatás a hipotézisek tartalmi árnyalásában – nem azok megfogalmazásában – jelent meg, mivel a hipotézisek és az operacionalizálás a klasszikus áttekintésen alapuló kérdőív kialakítása óta változatlanok.

A szakirodalmi áttekintés a hipotézisek elméleti és empirikus megalapozottságát biztosítja. Minden hipotézist olyan elméleti keretrendszerek és empirikus eredmények mentén vezet le,

amelyek a tervezett kvantitatív vizsgálat tartalmi-módszertani alapját adják. Továbbá az áttekintés explicit módon azonosítja azt a kutatási rést, amelyet a primer kutatás kíván betölteni – különös tekintettel a magyar és közép-európai szervezeti környezet sajátosságaira, amelyek vizsgálata az ötletmenedzsment-kutatásban eddig korlátozott mértékben történt meg.

Az áttekintés három, egymással szorosan összefüggő szakirodalmi területet ölel fel: a viselkedéstudományi alapokat (szándék-viselkedés rés, tervezett viselkedés elmélete, Job Demands-Resources keretrendszer); az ötletmenedzsment-rendszerek empirikus szakirodalmát; valamint a német Vorschlagswesen-tradíció gyakorlati tapasztalatait, amelyek a magyar és közép-európai vállalati gyakorlat értelmezéséhez fontos viszonyítási pontokat kínálnak.

2.1.1 Kutatási kérdés, koncepcionális blokkok és keresési ágak

A szakirodalmi áttekintés korábbi narratív szakasza és későbbi, PRISMA 2020 szerinti frissítése egy központi áttekintési kérdés és öt tematikus fókusz köré szerveződött. A tematikus fókuszok a bírálati átfutási idő és a visszacsatolás minőségének szerepére, a bírálói erőforrások korlátaira, a szervezeti igazságosság és az elismerés jelentőségére, a stratégiai illeszkedés feltételeire, valamint a más kutatási területeken azonosított szándék-viselkedés moderátorok ötletmenedzsmentben való értelmezhetőségére irányultak.

A korábbi narratív áttekintési szakaszban a források kiválasztása a témához közvetlenül kapcsolódó folyóirat-irodalom célzott feltárásán alapult. Ezt a meghatározó tanulmányok hivatkozásjegyzékeinek visszamenőleges áttekintése egészítette ki, amely további releváns források azonosítását szolgálta.

A PRISMA 2020 szerinti frissítés keresési stratégiája öt koncepcionális blokkra épült:

- **az A blokk** a dolgozói ötletmenedzsmenthez, a javaslattételi rendszerekhez és az innovatív munkahelyi viselkedéshez kapcsolódó fogalmakat;
- **a B blokk** a szándék-viselkedés rés és a tervezett viselkedés elméletének terminusait;
- **a C blokk** a visszacsatolási folyamatokhoz és a munkahelyi követelmények-erőforrások modelljéhez kapcsolódó fogalmakat;
- **a D blokk** a szervezeti igazságosság és az elismerés fogalmait;
- **az E blokk** pedig a munkavállalói elkötelezettség és a motiváció elméleti kereteit foglalta magában.

Az egyes blokkokon belüli rokon értelmű és kapcsolódó keresőkifejezések jellemzően OR kapcsolattal szerepeltek, míg a különböző fogalmi blokkok összekapcsolására AND operátor szolgált. A blokkok tényleges kombinációja ugyanakkor a keresés céljához és az adott adatbázis működéséhez igazodott. A dolgozói ötletmenedzsment közvetlen szakirodalmát feltáró keresésekben a területi fogalmak egy vagy több elméleti blokkal kapcsolódtak össze, míg az elméleti megalapozást szolgáló keresések egyes blokkokat önállóan vagy egymással kombinálva is alkalmaztak. Ez lehetővé tette a más kutatási területeken kialakult szándék-viselkedési, elkötelezettségi és visszacsatolási szakirodalom bevonását is.

A PRISMA-frissítés négy párhuzamos azonosítási ágon valósult meg. Az I-EN ág az angol nyelvű szakirodalmat a Scopus, a Web of Science és az Emerald Premier eJournals adatbázisaiban vizsgálta. Az I-DE ág a német nyelvű források feltárására irányult a Scopus német nyelvi szűrőjének, a SpringerLink német nyelvű tartalmainak és a BASE tudományos keresőnek a felhasználásával. Az I-HU ág a magyar nyelvű szakirodalmat az Országos Doktori Tanács adatbázisában, az MTA REAL, a MATARKA, a MeRSZ és a BME MDA felületén, valamint a Google Scholar magyar nyelvű kereséseivel tárta fel. Az I-CS ág a Consensus.app felületén végzett szemantikus kereséseket foglalta magában.

A négy keresési ág több adatbázisra és három nyelvre kiterjedő forrásazonosítást tett lehetővé. A háromnyelvű, párhuzamos keresés a jelen kutatás módszertani sajátossága, amelynek célja az angol nyelvű nemzetközi szakirodalom mellett a német javaslattételi hagyomány és a magyar nyelvű szakirodalom szisztematikus bevonása volt.

A keresőkifejezések kialakítása fogalomvezérelt, blokkalapú kereséspítési logikát követett. Az egyes blokkok a kutatási kérdések és a hipotézisek elméleti hátterében álló fogalomcsoportokat, valamint azok angol, német és magyar nyelvű megfelelőit és rokon értelmű kifejezéseit tartalmazták. A Consensus.app ágban Boole-operátorokon alapuló keresőkifejezések helyett a szakirodalmi áttekintés tematikus kérdéseihez kapcsolódó, természetes nyelvű szemantikus lekérdezések történtek. Az adatbázisonként ténylegesen alkalmazott keresőkifejezéseket, keresési mezőket, szűrőket, lekérdezési időpontokat és nyers találatszámokat a 10.5. melléklet tartalmazza.

2.1.2 Időablak, dokumentumtípusok és bevonási-kizárási kritériumok

Az időablak egységesen 2000-2026; a 2000-es kezdődátum egybeesik az IWB-konstruktum modern operacionalizálásával (Janssen, 2000) és az ESS-irodalom digitális platformokra való áttérésével (Fairbank és Williams, 2001). A 2026-os zárás biztosítja a legfrissebb

szakirodalmi eredmények integrálását, beleértve a 2025-ös és előrehozott 2026-os publikációkat. A nyelvi szűrés három nyelvre (angol, német, magyar) korlátozódott. A Scopus DOCTYPE-szűrőjének leképezése három alapkategóriára (Article, Review, Book Chapter) korlátozódott; az I-DE ág A blokkjában a Book (`bk`) doktípus is bevonásra került, a német menedzsment-szakirodalom monográfia-orientáltsága miatt.

A bevonási és kizárási kritériumok rendszere hét bevonási (B1-B7) és hét kizárási kritériumot (K1-K7) tartalmaz, melyek rövid leírását a 10.1. mellékletben a 15. táblázat mutatja be.

2.1.3 Az áttekintési folyamat tényleges végrehajtása

A klasszikus szakirodalmi áttekintés a doktori kutatás tervezési és protokoll-fázisában, a kérdőív kialakításának előkészületi időszakában készült, és a hipotézisrendszer megfogalmazásához vezetett. A klasszikus áttekintés során azonosított elméleti és empirikus források a 14 szakértői mélyinterjú vázlatának, valamint a kérdőív (Q1-Q20) tételeinek operacionalizálásához szolgáltak alapul.

A PRISMA-alapú szakirodalmi frissítést és módszertani felülvizsgálatot a védés előtti utolsó kutatási ciklusban hajtottam végre. Az I-EN ág Scopus-keresése önmagában 769 nyers találatot eredményezett. A keresőkifejezés megfelelő működését az ötven legtöbbet hivatkozott találat ellenőrzésével vizsgáltam, ahol Fairbank és Williams tanulmánya (Fairbank és Williams, 2001) és a vezető folyóiratok (Journal of Innovation Management, Creativity and Innovation Management, European Journal of Innovation Management) mind szerepeltek. A négy ág összesített találati halmazát a Zotero referenciakezelőben egyesítettem és deduplikáltam (DOI-egyezés és cím-szerző-év részleges egyezés alapján, kiegészítve kézi tisztítással); a deduplikáció utáni egyesített korpusz 5705 tételt tartalmazott.

A szűrési fázis három egymásra épülő lépésből állt: két automatizált előszűrésből és egy kutatói cím-absztrakt-szintű manuális szűrésből. Az első automatizált lépés egy általános kifejezésekre épülő folyóirat-mintázat-azonosítás 318 tételt távolított el. A második lépés a címekben azonosítható tematikus zajt szűrte (egészségmagatartási TPB, környezeti viselkedés, fogyasztói magatartás, oktatási TPB), a „workplace”, „employee”, „organization” vagy „innovation management” kifejezéseket tartalmazó tanulmányok kivételével; ez 935 további tételt távolított el. A két automatizált lépés eredményét külön CSV-fájlokban dokumentáltam. A kutatói cím- és absztrakt-szintű szűrést egy erre a célra létrehozott táblázatban végeztem el. A 4452 tételből 393 került tovább a felülvizsgálati

körbe, míg 4059 tétel kizárásra került. A strukturált felülvizsgálati kör további 123 tétel kizárását eredményezte a formai megfelelés, a tematikus redundancia és a kutatási kérdéshez való közvetlen illeszkedés alapján. A felülvizsgálati kör után 270 tételes, teljes szövegű értékelésre továbbított munkakorpusz jött létre. A teljes szövegű értékelés alapján 62 forrás maradt a végleges szakirodalmi szintézisben. A PRISMA-alapú keresési és szűrési folyamat fő lépéseit és elemszámait az alábbi 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A PRISMA folyamatdiagram összesítő számai

Fázis / lépés	Bemenő	Kizárt vagy eltávolított	Megmaradt
Deduplikáció (Zotero + manuális)	6018	313	5705
Auto-előszűrés 1: zaj-folyóirat	5705	318	5387
Auto-előszűrés 2: tematikus zaj	5387	935	4452
Szűrés (cím + absztrakt)	4452	4059	393
Felülvizsgálati kör (Reviewer Pass)	393	123	270
Beválaszthatóság vizsgálata (teljes szöveg)	270	208	62

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A PRISMA-frissítés tartalmi hozzáadott értéke abban összegezhető, hogy a klasszikus áttekintés alapján már megfogalmazott hipotézisrendszer empirikus megalapozása új, 2024-2026 közötti publikációkkal bővült (különösen Lehmann és mtsai. web-alapú IMS-rendszerről (2025), Ni és mtsai (2026). ötletelutasítás és a vezetői tudatos jelenlét interakciója, Imam és mtsai. (2024) mesterséges intelligencia alapú visszajelzés-minőség-osztályozás). A frissítés megerősítette a klasszikus áttekintésben azonosított elméleti és empirikus mintázatokat, miközben árnyaltabbá tette azokat – mintegy alkalmazva a PRISMA 2020 protokoll formális, transzparens lépéseit egy korábban már elvégzett szakirodalmi áttekintés dokumentált felülvizsgálatára és kibővítésére.

A magyar nyelvű keresés során az Országos Doktori Tanács adatbázisában az alkalmazott kulcsszavakkal nem sikerült közvetlenül illeszkedő doktori értekezést azonosítani. Ez az eredmény arra utal, hogy a vizsgált témakör a használt terminológia mellett korlátozottan jelenik meg az adatbázisban, ugyanakkor önmagában nem bizonyítja a hazai kutatási előzmények teljes hiányát. Az ODT-keresés időpontja 2026 áprilisa volt.

A teljes szövegű elemzés során a CASP és AMSTAR-2 értékelési szempontjai nem mechanikus kizárási szabályként, hanem a bevont források evidenciaértékének differenciált mérlegelésére szolgáltak. Ennek megfelelően a végleges szakirodalmi szintézis a 62 teljes szövegű, módszertanilag és tartalmilag relevánsnak minősített forrásra épült, míg a 270 tételes korpusz a szűrés előtti, dokumentált átmeneti munkakorpuszként értelmezhető. A két keret eltérő tanulmánytípusokra adott támpontot: a CASP a kvantitatív és kvalitatív empirikus tanulmányok kritikai értékelésére (mintavételi átláthatóság, módszertani indoklás, statisztikai megalapozottság), az AMSTAR-2 pedig a szisztematikus áttekintések és meta-analízisek értékelésére (protokoll-előregisztráció, módszertani transzparencia, eredmény-szintézis megbízhatósága). A minőségi szempontok célja nem a tanulmányok kategorikus kizárása volt, hanem a források evidenciaértékének differenciált kezelése a narratív szintézis során. A módszertanilag erősebben megalapozott tanulmányok megállapításai elsődleges hivatkozási alapként, a módszertanilag gyengébben alátámasztott források – beleértve a német bk típusú monográfiákat – kiegészítő, kontextuális hivatkozásként szerepelnek a szövegben.

A formális minőségértékelés mellett a források kontextuális relevanciáját is differenciáltan vettem figyelembe, mivel az áttekintett szakirodalom jelentős része nem közvetlenül vállalati ötletmenedzsment-környezetben keletkezett. A forrásokat e szempontból három csoportba soroltam.

Az első csoportba a mechanizmusszintű bizonyítékok tartoztak. Ezek a különböző alkalmazási területeken megfigyelhető kognitív és motivációs alapfolyamatokra – így a szándék és a cselekvés kapcsolatára, a visszajelzések feldolgozására, valamint az elutasítás önértékelésre és későbbi viselkedésre gyakorolt következményeire – vonatkozó eredményeket foglalták magukban. Ide sorolható többek között az egészségmagatartási szándék-viselkedés szakirodalom és a kapcsolódó kísérleti kutatások egy része. E források a feltételezett összefüggések elméleti megalapozását támogatták, de önmagukban nem igazolták azok érvényességét vállalati ötletmenedzsment-környezetben.

A második csoportot az analóg szervezeti vagy részvételi környezetben végzett vizsgálatok alkották. A közösségi közreműködésre épülő ötletgyűjtéssel, a nyílt innovációval és a digitális platformokon megvalósuló ötletalkotással foglalkozó kutatások a vállalati ötletmenedzsmenthez részben hasonló folyamatokat vizsgálnak: az ötletek benyújtását és értékelését, a visszacsatolást, valamint a további részvételre vonatkozó döntést.

Eredményeik ezért a feltárt összefüggések más szervezeti környezetekre való kiterjeszthetőségének mérlegeléséhez járultak hozzá. Értelmezésük során ugyanakkor figyelembe vettem az önkéntes külső közösségek és a munkaviszonyban álló ötletadók helyzete közötti különbségeket.

A harmadik csoportba a célkörnyezethez közvetlenül kapcsolódó vállalati dolgozói ötletmenedzsment-kutatások kerültek. Ezek szolgáltatták a hipotézisek közvetlenebb szervezeti megalapozását és a kutatási eredmények elsődleges összehasonlítási alapját.

A hipotézisek elméleti megalapozásakor e három forrástípus eltérő bizonyító erejét figyelembe vettem. Az analóg vagy célkörnyezetből származó eredmények közvetlenebb alapot biztosítottak a vállalati összefüggések megfogalmazásához, míg a más alkalmazási területekről származó mechanizmusszintű eredmények elsősorban a vizsgált kapcsolatok elméleti értelmezését támogatták. Azokban az esetekben, amelyekben a vállalati környezetből csak korlátozott empirikus bizonyíték állt rendelkezésre, a jelen kutatás e kapcsolatok szervezeti környezetben történő vizsgálatával járult hozzá a szakirodalmi hiány pontosításához.

Az áttekintés átláthatóságát a tételszintű keresési napló, az automatizált előszűrési állományok, a cím- és absztrakt-szintű döntések exportjai, valamint a 270 és 62 tételes korpuszok bibliográfiai dokumentációja támogatja. E dokumentumok lehetővé teszik a keresési és szűrési folyamat fő lépéseinek utólagos nyomon követését. A kapcsolódó keresési dokumentáció a 10.5. mellékletben található.

2.2 A bírálati átfutási idő és az innovációs motiváció kapcsolata (H1)

Ez az alfejezet a hipotézisrendszer első hipotéziséhez kapcsolódó szakirodalmi alapokat tárgyalja. A H1 azt feltételezi, hogy a bírálati folyamat észlelt időbelisége közvetlen kapcsolatban áll a munkavállaló jövőbeni ötletbeadási szándékával: minél rövidebbnek érzékeli a döntéshozatalt, annál magasabb az innovációs aktivitás iránti motivációja. A H1 hipotézis három szakirodalmi területre támaszkodik: a szándék-viselkedés rés általános keretrendszerére, az ötletmenedzsment-rendszerek folyamati tényezőire vonatkozó empirikus kutatásokra, valamint a német Vorschlagswesen-tradíció gyakorlati szabványaira. A három forrás integrált tárgyalása lehetővé teszi, hogy a H1 ne általános viselkedéstudományi megfontolások szintjén maradjon, hanem a dolgozói ötletmenedzsment specifikus kontextusára épüljön.

2.2.1 A szándék-viselkedés rés elméleti alapjai és az időbeli dimenzió

A szándék-viselkedés rés (Intention-Behaviour Gap, IBG) fogalma a tervezett viselkedés elméletének (Theory of Planned Behaviour, TPB) keretében alakult ki, és arra a jelenségre utal, hogy a pozitív viselkedési szándék nem minden esetben alakul át tényleges, ismétlődő cselekvéssé. Ajzen (1991) eredeti TPB-modellje három meghatározó tényezőt azonosít a viselkedési szándék kialakulásában: a viselkedéssel kapcsolatos attitűdöket, a szubjektív normát, valamint az észlelt viselkedési kontrollt. A modell áttekintő-cikkének összegzése szerint ezek a változók együtt jelentős mértékben magyarázzák a szándékot, és a szándék az észlelt kontrollal együttesen érdemi varianciát magyaráz a tényleges viselkedésben.

Armitage és Conner (2001) 185 független vizsgálatot felölelő meta-analízise a TPB empirikus teljesítményének kvantitatív összegzését adja: a modell változói a viselkedési szándék varianciájának 39%-át ($R^2 = 0,39$) és a tényleges viselkedés varianciájának 27%-át ($R^2 = 0,27$) magyarázzák. Az attitűd és a szándék közötti korreláció átlagosan $r = 0,49$, az észlelt viselkedési kontroll a viselkedés magyarázatában 6%-os független hozzájárulást ad. A meta-analitikus eredmények egy strukturális mintázatra mutatnak rá: a TPB jól előrejelzi a szándékot, de a szándék-viselkedés kapcsolat erősségét más tényezők is befolyásolják.

A szándék-viselkedés rés természetét Sheeran és Webb (2016) átfogó áttekintésében négy tényezőcsoport szerint rendszerezi: a szándék jellemzői (erőssége, stabilitása, hozzáférhetősége), a viselkedés jellemzői (komplexitás, ismétlődési igény), a környezeti tényezők és az önszabályozási stratégiák. A szerzők szintézise szerint az IBG a viselkedéskutatás egyik leginkább replikált jelensége, és a rés mértékét döntően a környezeti megerősítés és az önszabályozási mechanizmusok közvetítik. Conner és Norman (2022) áttekintésében a szándék erősségének moderáló szerepét emeli ki: az erős szándékkal rendelkező egyének körében a szándék-viselkedés korreláció átlagosan $r = 0,64$, míg a gyenge szándékkal rendelkezőknél $r = 0,41$. Az erős szándékok négy különbséget mutatnak: időben stabilabbak, nehezebben befolyásolhatók a változtatási intervenciókkal szemben, jobban előre jelzik a viselkedést, és torzítják az információfeldolgozást a viselkedés irányába. E megállapítás közvetlen relevanciával bír a dolgozói ötletmenedzsment kontextusában: a munkavállaló ötletbeadási szándéka csak akkor marad fenn, ha a környezeti tényezők – különösen az időben kapott visszajelzés – nem erodálják azt.

A környezeti tényezők moderáló szerepét Moghavvemi, Salleh, Sulaiman és Abessi (2015) malajziai informatikai felhasználói mintán ($n = 351$) empirikusan tesztelte. Eredményeik szerint a külső, facilitáló tényezők szignifikáns mértékben moderálják a szándék-viselkedés

kapcsolatot ($\beta = 0{,}250$, $p < 0{,}01$ a fő hatásra; a feltételes hatás esetében $\beta = -0{,}009$, $p < 0{,}01$). Az implementáló szándékok elméletét Wieber, Odenthal és Gollwitzer (1999) később konstanzi egyetemi mintán Wieber és munkatársai (2010) ($n = 58$) kísérletileg igazolta: az implementáló szándékok hatékonysága az énhatékonyság szintjével multiplikatív interakcióban jelentkezik ($F(2, 53) = 7{,}19$, $p < 0{,}01$, $\eta^2p = 0{,}21$). Van Hooft, Born, Taris, van der Flier és Blonk (2005) holland álláskeresői longitudinális mintán ($n = 175$) az implementáló szándékok mediátor-szerepét igazolják a szándék-viselkedés átmenetben: a szándék és a tényleges álláskeresési viselkedés közötti korreláció $r = 0{,}45$, $p < 0{,}01$.

A fenti eredmények közös üzenete, hogy a viselkedési szándék fenntartásához és tényleges viselkedéssé alakulásához a környezeti tényezők – és különösen az időben kapott visszajelzés – kritikus jelentőségűek. A dolgozói ötletmenedzsment kontextusában ez azt jelenti, hogy a munkavállaló pozitív ötletbeadási szándéka csak akkor alakul ismétlődő, tényleges ötletbeadássá, ha a szervezeti környezet időben megerősíti.

2.2.2 A bírálati átfutási idő szerepe az ESS-irodalomban

Az ötletmenedzsment empirikus irodalma egyetért abban, hogy a bírálati folyamat időzítése számít – abban azonban nem, hogy pontosan mire és milyen irányban hat. Az alábbiakban öt vizsgálatot tekintek át, amelyek az időbeliséget eltérő kimenetekhez kapcsolják: az adott ötlet elfogadásához, a következő ötlet sikeréhez, a beadási gyakorisághoz, a folyamat észlelt komolyan vételéhez, illetve az ismételt beadási hajlandósághoz. Az eredmények nem cáfolják egymást, de nem is összegezhetők – mert egyikük sem azt méri, amit a jelen kutatás kérdez. Ennek a vegyes képnek a tartalmi értelmezése – és a magyar / közép-európai empirikus rés – éppen a H1 vizsgálatának indokoltságát alapozza meg.

Chen, Magnusson és Björk (2019) arra a kérdésre kerestek választ, hogy a szervezeten belüli ötletplatformokon összefügg-e az ötlet beérkezése és a rá adott reakciók között eltelt idő azzal, hogy az ötletet végül elfogadják-e. Egy svéd multinacionális vállalat belső platformjának 2413 ötletét elemezve azt találták, hogy a kapcsolat nem lineáris, hanem fordított U alakú: a reakcióig eltelt idő növekedése egy pontig együtt járt az elfogadás nagyobb esélyével, ezen a ponton túl azonban a kapcsolat iránya megfordult.

Tartalmilag ez azt jelenti, hogy a szervezeti reakció időzítése és az ötlet sorsa közötti kapcsolat nem monoton – a „minél gyorsabb, annál jobb” feltevés a vizsgált platformon nem igazolódott korlátlanul. Az eredmény ezért nem egyszerűen alátámasztja az időbeliség

jelentőségét, hanem árnyalja is: a folyamati gyorsítás mint fejlesztési cél önmagában nem magától értetődő.

Az átvitel korlátja ugyanakkor lényeges. Chen és munkatársai a platformon mért tényleges időzítést és az adott ötlet sorsát vizsgálták, nem pedig azt, hogyan élik meg a munkavállalók a bírálati átfutási időt, és ez hogyan hat a későbbi ötletbeadási hajlandóságukra.

Lehmann, Beretta, Dao és Ebersberger (2025) arra a kérdésre kerestek választ, hogy a vállalati ötletmenedzsment-rendszerekben kapott visszajelzés különböző típusai hogyan hatnak az ötletbeadó következő ötletének sikerére. Elemzési keretük a visszajelzés-intervenciós elmélet, amely szerint a visszajelzés tartalma határozza meg, hová irányítja a címzett a figyelmét: a feladat részleteire, a feladatra mint egészre, vagy önmagára. A szerzők ennek megfelelően három visszajelzés-típust különítettek el: a sikerre vonatkozót, a feladat szintjén megfogalmazott elutasítót, valamint az ötletbeadó személyét érintő elutasítót.

Egy autóipari vállalat belső platformjának öt év alatt felgyűlt adatait elemezve azt találták, hogy a siker-visszajelzés és a konstruktív, feladatszintű elutasítás egyaránt növeli a következő ötlet megvalósításának esélyét, míg az ötletbeadó személyére irányuló megjegyzés csökkenti azt. Egy online kísérletben ugyanezt a mintázatot okságilag is igazolták, és kimutatták a mögöttes folyamatokat: a siker-visszajelzés a feladatmotivációt, a konstruktív elutasítás a feladathoz kötődő tanulást, a személyre irányuló elutasítás pedig az énképet védő, a feladattól elterelő figyelmi folyamatot aktiválja.

A vizsgálat két megállapítása a jelen kutatás szempontjából különösen fontos. Az első a bírálói udvariasság paradoxona: az olyan fordulatok, mint a részvétel megköszönése vagy a további beadásra való biztatás, első pillantásra ártalmatlan gesztusnak tűnnek, a szerzők adatai szerint azonban éppen ezek csökkentik a következő ötlet sikerének esélyét, mert az ötletbeadó ezeket a saját alkalmasságára vonatkozó ítéletként is értelmezheti. A második az időzítés szerepe: a szerzők a visszajelzés késedelmét moderátorként vizsgálták, és egyetlen visszajelzés-típus esetében sem találtak szignifikáns moderáló hatást. Értelmezésük szerint az irodalom által hangsúlyozott gyors reagálás a következő ötlet sikere szempontjából kevésbé meghatározó, mint a visszajelzés tartalma.

Ez az eredmény nem cáfolja a H1 feltevését, hanem élesen kijelöli annak helyét. Lehmann és munkatársai a platformon mért tényleges késedelmet és az ötletek megvalósítását vizsgálták, nem pedig azt, hogyan élik meg az ötletadók a bírálati átfutási időt, és ez az élmény hogyan hat a szándékukra. A megvalósítás és a szándék két különböző kimenet: az

előbbi a szervezet döntése, az utóbbi a munkavállalóé. A jelen kutatás ezt a második, empirikusan feltáratlan láncszemet vizsgálja.

Frese, Teng és Wijnen (1999) azt vizsgálta, mi magyarázza, hogy egy jól működő javaslattételi rendszerrel rendelkező vállalatnál egyes munkavállalók adnak be ötletet, mások nem. Egy holland acélipari vállalat fizikai dolgozóinak mintáján (n = 207) háromlépcsős folyamatmodellt teszteltek: az ötlet megszületése, az ötlet leírása és beadása, majd a jutalmazott – vagyis megvalósított – ötlet. A modellbe személyes jellemzőket, munkajellemzőket, motívumokat és rendszerszintű tényezőket egyaránt bevontak.

Két eredményük áll közvetlen kapcsolatban a jelen kutatással, és mindkettő magyarázatra szorul. Az első: a rendszerszintű akadályok – például a korábbi elutasítás utáni feladás – szignifikáns negatív hatást gyakoroltak a beadásra. A rendszer észlelt reagálókészsége viszont nem volt szignifikáns prediktor. A szerzők ebből azt a következtetést vonják le, hogy nem annyira az számít, mennyire bízik valaki a rendszerben, mint inkább az, hogy nincsenek-e közvetlen akadályok – gyakorlati javaslataik között kifejezetten megjegyzik, hogy a vezetőknek nem kell túlzottan aggódniuk a rendszer reagálókészsége, ideértve annak méltányossága miatt.

Ez az eredmény szembehelyezkedik González-González és García-Almeida (2021) megállapításával, amely szerint éppen a javaslatok komolyan vételének észlelése bizonyult szignifikáns prediktornak. A két eredmény azonban nem közvetlenül összemérhető, és az eltérés oka a mérésben keresendő. Frese és munkatársai a rendszer reagálókészségét nyolctételes skálával mérték, amely a méltányosságra, az érthetőségre és a megvalósítás esélyére vonatkozó tételek mellett a válaszadás időtartamára vonatkozó tételt is tartalmazta: „azért adok be kevés ötletet, mert sokáig tart, mire választ kapok”. Az átfutási idő tehát nem önálló változóként, hanem egy heterogén összevont mutató egyik elemeként szerepelt. Ez megmagyarázza, miért nem volt kimutatható a hatása: a tartalmi és az időbeli dimenzió egyetlen skálán belül semlegesíthette egymást.

A jelen kutatás ezért méri az átfutási idő észlelését (Q7), a státusz átláthatóságát (Q8) és a döntés indoklásának tartalmi minőségét (Q9) elkülönítve. Az elkülönítés nem technikai finomítás, hanem éppen annak a feltétele, hogy a szakirodalom vegyes eredményei értelmezhetővé váljanak.

González-González és García-Almeida (2021) azt vizsgálta, hogy a frontvonalbeli szállodai dolgozók mely egyéni jellemzői – kreativitásuk, tudásuk és motivációjuk – magyarázzák az

innovatív javaslatok megtételét. Tenerifei szállodák recepciósainak mintáján hat feltevést tesztelve három tényező bizonyult szignifikánsnak: a kreativitás, a szakmai tapasztalat, valamint az a meggyőződés, hogy a benyújtott javaslatokat a szervezet ténylegesen megvizsgálja és figyelembe veszi (r = 0,240).

Az eredmény két nemleges megállapítás miatt érdemel figyelmet. A közvetlen jutalmazás mint külső ösztönző nem bizonyult a javaslattétel prediktorának, és a formális iskolai végzettség sem. A szerzők értelmezése szerint a javaslattételi rendszer hitelessége – vagyis az az észlelés, hogy az ötletet komolyan mérlegelik – katalizátorként működik: ez adja meg azt a lökést, amiért a munkavállaló időt szán az ötlet megfogalmazására.

A vizsgálat tartalmilag rokon a jelen kutatás kérdésfeltevésével, mert a folyamat komolyan vétele és nem a jutalom bizonyult meghatározónak. Két korlátja azonban jelentős: a „javaslatok komolyan vétele" konstruktumot egyetlen tétel mérte, és a többváltozós modellben csak tízszázalékos szinten volt szignifikáns. Az időbeliséget a tanulmány külön nem operacionalizálja, ezért az átfutási idő hatására közvetlen bizonyítékot nem ad.

Röltgen, Bernardy, Müller és Antoni (2020) egy közepes méretű német informatikai vállalat digitális ötletmenedzsment-eszközének fejlesztését és első bevezetését dokumentálja esettanulmányként. A kiindulópont a jelen kutatás szempontjából közvetlenül releváns: a vállalatnál korábban több kísérlet is történt az innovációs folyamat megnyitására, és ezek a szerzők leírása szerint három okon buktak el – az időbeli erőforrások hiányán, a visszajelzés elmaradásán vagy erős késedelmén, valamint a hierarchikus döntési folyamat átláthatatlanságán. A megkérdezett munkatársak arról számoltak be, hogy a beadott ötletekre kapott késedelmes vagy elmaradó visszajelzés miatt csökkent a motivációjuk arra, hogy ismét ötletet adjanak be.

A tanulmány egy olyan feszültséget is megnevez, amely az empirikus irodalomban ritkán jelenik meg ilyen explicit módon: a megalapozott döntéshez és a részletes indokláshoz szükséges idő a gyakorlatban nehezen egyeztethető össze a motivációs szempontból kívánatos gyors visszajelzéssel. A gyorsaság és a tartalmi mélység tehát nem egyszerűen két külön fejlesztési cél, hanem részben egymás rovására megy.

A vizsgálat kvalitatív és formatív jellegű – hat munkatárs megfigyelése és interjúja, valamint egy tizennégy fős szakértői felmérés –, ezért kvantitatív hatásbecslést nem ad. Két hozadéka mégis érdemi. Egyrészt megerősíti, hogy a késedelmes visszajelzés és az ismételt beadási hajlandóság csökkenése a német vállalati gyakorlatban is együtt jár. Másrészt

megfogalmazza azt a kompromisszumot, amelynek empirikus feloldására a jelen kutatás mediációs elemzése kísérletet tesz.

2.2.3 A német és magyar nyelvű kontextus

A német Vorschlagswesen-tradíció több mint egy évszázados folyamatosan dokumentált gyakorlatot kínál az ötletmenedzsment-rendszerek időbeli dimenziójának vizsgálatához. Schat (2017, 2018) – a német nyelvű terület egyik legrendszeresebb empirikus szerzője – 261 szervezetből származó adat alapján azonosítja az átfutási időt mint kulcs strukturális mutatót. A német ipari nagyvállalatok (Siemens, BMW, Volkswagen) ötletmenedzsment-rendszereiben a 30 napon belüli válaszadási kötelezettség formális szabványként jelenik meg, és a sikeres ("Spitzenwerte") rendszerek megkülönböztető vonása az átlagosnál érdemben rövidebb átfutási idő.

Lurz (2015) doktori disszertációja a betriebliches Vorschlagswesen folyamatának minőségmenedzsment-eszközökkel való elemzésére fókuszál. A folyamat-szempontú megközelítés szerint az átfutási idő a folyamat-minőség egyik mérhető komponense, amely a teljes rendszer hatékonyságához kapcsolódik. Suchsland (2021) szervezeti sikertényezőkre fókuszáló doktori munkája (n = 57 kvalitatív interjú + n = 80 kvantitatív kérdőív) a folyamat sebességét a sikeres rendszerek megkülönböztető jegyei között azonosítja. Thom és de Groote (2019) svájci-német összehasonlító elemzése a feldolgozási sebességet nem csupán operatív mutatóként, hanem stratégiai jelzésként is értelmezi: a gyors visszajelzés a munkavállalók számára azt kommunikálja, hogy a szervezet komolyan veszi a hozzájárulásukat.

A magyar szakirodalomban a bírálati átfutási idő mint önálló tényező nem áll a kutatói figyelem középpontjában. A magyarországi innovációs kontextus tágabb kérdéseit vizsgáló tanulmányok – köztük Csizmadia (2018) az innovációs potenciálról és a humán tőke deficitjéről, Kiss (2021) az innovációs akadályokról, Polónyi (2018) a magyar innovációs teljesítmény nemzetközi összehasonlításáról – strukturális szinten foglalkoznak az innovációs deficit okaival, ám a folyamat-szintű mikro-konstruktumokat (pl. észlelt átfutási idő) nem operacionalizálják kvantitatívan. Bácsi (2017) a munkavállalói részvétel hazai gyakorlatát áttekintő tanulmánya rámutat arra, hogy a direkt participáció működőképességéhez a bizalmi és kontextuális tényezők nélkülözhetetlenek. Ez tartalmában konzisztens azzal, hogy az időben kapott visszajelzés a munkavállaló-szervezet közötti bizalmi-szerződés egyik elemét képezi.

A szakirodalmi mintázat alapján két kutatási rés azonosítható. Egyrészt az áttekintett vizsgálatok az időbeliséget négy különböző módon kezelik: megfigyelt platformadatokon mérik és az adott ötlet sorsához kötik (Chen és mtsai., 2019), moderátorként vizsgálják a tartalmi hatás mellett – nem szignifikáns eredménnyel (Lehmann és mtsai., 2025), egy összevont rendszer-észlelési mutató egyik tételeként operacionalizálják, elkülönítés nélkül (Frese és mtsai., 1999), vagy kvalitatív beszámolókból következtetnek rá (Röltgen és mtsai., 2020). Egyikük sem kérdezte meg magukat az ötletadókat arról, hogyan élik meg a bírálati átfutási időt önálló, elkülönített dimenzióként, és ezt az élményt sem kapcsolta a jövőbeni ötletbeadási szándékhoz. A tartalmi következmény az, hogy a magyar és közép-európai kontextusban szisztematikus kvantitatív vizsgálat indokolt. Másrészt a hazai szakirodalomban az időbeli folyamati változó és a jövőbeni motiváció kapcsolatának kvantitatív vizsgálata egyelőre hiányzik, ami önálló kutatási résként azonosítható.

Az alfejezet tanulsága három pontban összegezhető. A szándék-viselkedés rés elmélete szerint a szándék és a cselekvés közötti átmenet időérzékeny folyamat, amelyet a környezet válaszkészsége érdemben alakít. Az ESS-irodalom időbeliségre vonatkozó bizonyítékai ugyanakkor ellentmondásosak, részben azért, mert az ötlet sorsára és az ötletadó motivációjára vonatkozó kérdések összemosódnak. A jelen kutatás ezt a két nézőpontot elválasztja, és az ötletadó oldaláról vizsgálja a bírálati átfutási idő motivációs következményeit. A hipotézis formális levezetését a 2.9.1. alfejezet tartalmazza.

2.3 A visszacsatolás minősége és a felhasználóbarátság (H2)

Ebben a szakaszban a második hipotéziséhez kapcsolódó szakirodalmi alapokat tárgyalom. A H2 kettős prediktor-modellként fogalmazza meg azt a kérdést, hogy a jövőbeni ötletbeadási motivációt a rendszer felhasználói felületi minősége (felhasználóbarátság) vagy a kapott visszacsatolás tartalmi minősége határozza meg erősebben. A kérdés gyakorlati jelentősége érdemi: a vállalati ötletmenedzsment-fejlesztések sokszor a technikai-felületi szintű beavatkozásokra (felhasználóbarát interfész, gördülékeny benyújtási folyamat) fókuszálnak, miközben a tartalmi-kommunikációs dimenzió (érdemi indoklás, transzparens döntés) a fejlesztés perifériájára szorul. A H2 explicit célja annak tesztelése, hogy a két prediktor relatív magyarázó ereje milyen, és hogy a tartalmi minőség a felhasználóbarátság hatásán túl is szignifikáns többlet-magyarázó erővel bír-e.

Három szakirodalmi terület együttese adja a H2 hipotézis elméleti megalapozását: a visszacsatolás minőségét tartalmi szervezetpszichológiai keretből vizsgáló kutatások, a

rendszer-használhatósági (usability) szakirodalom motivációs hatásai, valamint a két prediktor relatív szerepét empirikusan vizsgáló ESS-tanulmányok.

2.3.1 A visszacsatolás minőségének elméleti és empirikus alapjai

Colquitt (2001) abból a vitából indult ki, hogy a szervezeti igazságosság hány dimenzióból áll. A szakirodalom hosszú ideig két vagy három tényezőt különböztetett meg – az elosztási és az eljárási igazságosságot, majd ezekhez harmadikként az interakciós igazságosságot –, az utóbbi státusza azonban vitatott maradt: egyes kutatók önálló dimenziónak, mások az eljárási igazságosság részének tekintették. Colquitt új mérőeszközt fejlesztett ki, és azt vizsgálta, melyik faktorstruktúra illeszkedik legjobban az adatokhoz.

Két független mintán – egy egyetemi és egy autóalkatrész-gyártó vállalati mintán – a négyfaktoros megoldás bizonyult a legjobbnak, jobbnak a két- és a háromfaktoros alternatívánál. A négy dimenzió: az elosztási igazságosság (a döntés kimenete), az eljárási igazságosság (a döntéshozatal folyamata), az interperszonális igazságosság (a bánásmód tisztelettudó volta) és az információs igazságosság (a döntés magyarázatának őszintesége, alapossága, ésszerűsége, időszerűsége és személyre szabottsága).

Az utolsó két dimenzió szétválasztása a jelen kutatás szempontjából központi jelentőségű. Colquitt eredményei szerint az interakciós igazságosság egyetlen konstruktummá vonása elfedi azt a különbséget, hogy a döntés közlésekor mást jelent, hogyan bánnak a munkavállalóval, és mást, hogy mit magyaráznak el neki. Ez a megkülönböztetés adja az elméleti alapját annak, hogy a jelen kutatás elkülönítve kezeli a folyamat átláthatóságát mérő Q8 tételt és a döntésről, valamint annak indoklásáról kapott tájékoztatás tartalmi minőségét mérő Q9 tételt.

Egy további, ritkán idézett részlet közvetlenül a H1 és a H2 kapcsolatára vonatkozik. Az információs igazságosság öt tétele közül egy kifejezetten az időszerűségre kérdez rá: arra, hogy a döntéshozó időben közölte-e a részleteket. A tétel forrásaként hivatkozott vizsgálat (Shapiro és mtsai., 1994) eredménye szerint a magyarázatot akkor tartják megfelelőnek, ha ésszerű, időszerű és konkrét – az időszerűség hatása azonban nem közvetlen, hanem interaktív volt. Az időbeliség tehát elméleti szinten sem különálló tényezőként, hanem a tartalmi minőség egyik feltételeként jelenik meg. Ez a megfigyelés előlegezi meg azt a folyamati összefüggést, amelyet a jelen kutatás mediációs elemzése empirikusan vizsgál.

A Job Demands-Resources keretrendszer (Bakker és mtsai., 2023) szintén releváns elméleti hátteret ad a visszacsatolás minőségének értelmezéséhez. A modell szerint a munkahelyi

erőforrások – köztük a kapott visszacsatolás minősége – a munkavállalói elköteleződés és a proaktív viselkedés központi magyarázó tényezői. A szerzők tíz év JD-R-kutatásának áttekintésében hangsúlyozzák, hogy a visszacsatolás akkor válik motivációs erőforrássá, ha tartalma érdemi, indoklása transzparens és iránya konstruktív. Ezzel szemben a formális, automatizált vagy mechanikus visszajelzés – amely a felhasználóbarátság jegyében gyorsan generálódik – a JD-R-modell szerint nem tölti be az erőforrás-funkciót.

A visszacsatolás minőségének empirikus hatásairól szóló legfrissebb és módszertanilag legkorszerűbb vizsgálatok közé tartozik Imam és munkatársai (2024) tanulmánya, amely mesterséges intelligencia modellt fejlesztett a munkatársi visszajelzés minőségi és polaritás-kategorizálására két típusú online ötletmenedzsment-platformon (összesen 159 kampány adatai, 34 378 felhasználói kommentár, 17 599 javaslat alapján). A 96%-os AI-pontosság mellett kategorizált visszajelzés-típusok hatás-elemzése azt mutatja, hogy a pozitív és konstruktív munkatársi visszajelzés szignifikánsan pozitív hatást gyakorol az ötletgenerálási, -fejlesztési és -szelekciós folyamatokra (logisztikus regressziós odds ratio közel 1,46, $p < 0{,}05$), míg a toxikus és negatív munkatársi visszajelzés szignifikánsan negatív hatást fejt ki. A szerzők emellett dokumentálják, hogy a tapasztalatlan felhasználók sebezhetőbbek a toxikus visszajelzéssel szemben – ez a megállapítás közvetlenül a szervezeti igazságosság elméletének információs dimenziójához kapcsolódik.

Az MI-támogatott visszacsatolási megoldások (Imam és mtsai., 2024) ugyanakkor önmagukban nem helyettesíthetik az emberi tartalmi dimenziót. Saját korábbi áttekintő tanulmányom (Angyal, 2024) rámutat arra, hogy az Ipar 5.0 paradigmájának előretörése ellenére is (Koloszár és mtsai., 2024) az emberi tényező továbbra is meghatározó a gyártási és innovációs hatékonyságban (Koloszár és Pankotay, 2017), és a munkavállalói meglátások fejlesztési potenciálja érdemi (Alkhlaifat és Koloszár, 2023) – ez a tudásmag pedig AI-algoritmusokkal nem reprodukálható. Ez a megfigyelés alátámasztja a primer kutatás H2 hipotézisének központi feltevését, mely szerint a visszajelzés-folyamatok minőségi-tartalmi dimenziója meghatározó működési tényezőként működik, amelynek emberi-kommunikatív rétege a digitális/AI-támogatott infrastruktúrával sem helyettesíthető.

Lehmann és munkatársai (2025) – akiknek vizsgálatát a 2.2. alfejezetben mutattam be – a tartalmi dimenzióról a H2 szempontjából közvetlenül releváns megállapítást tesznek. Elemzésükben nem a visszajelzés megléte, hanem annak megfogalmazása döntött: az érdemi, olvasható indoklást tartalmazó elutasítás növelte, a személyre irányuló megjegyzés

csökkentette a következő ötlet sikerét. A visszajelzés olvashatósága moderátorként is szignifikánsnak bizonyult – a nehezen érthető konstruktív visszajelzés elveszíti pozitív hatását. A tartalmi minőség tehát nem redukálható a visszajelzés hosszára vagy meglétére: az érthetőség és a fókusz is a minőség része.

A vezetői visszajelzés szervezeti hatását három empirikus vizsgálat is elemezte, és mindhárom ugyanarra a mintázatra jutott: a hatás nem közvetlen, hanem közvetítő folyamatokon keresztül és feltételekhez kötötten érvényesül.

Su, Lin és Ding (2019) arra kereste a választ, hogy a vezetői fejlesztő visszajelzés – vagyis az a tájékoztatás, amely a munkavállaló tanulását és fejlődését szolgálja, nem pedig a múltbeli teljesítményét értékeli – milyen úton hat az innovatív munkavégzésre. Kínai vállalatok munkavállalóinak kétszakaszos, egy hónap különbséggel felvett adatain azt találták, hogy a hatás nem közvetlenül, hanem a kreatív énhatékonyságon – a saját alkotóképességbe vetett hiten – keresztül érvényesül; a kétváltozós kapcsolat maga mérsékelt ($r = 0{,}21$).

A tanulmány legérdekesebb eredménye az a feltétel, amely mellett a hatás létrejön. A szerzők bevezették a vezetői szervezeti megtestesülés fogalmát: azt, hogy a munkavállaló mennyire tekinti a felettesét a szervezet képviselőjének. A fejlesztő visszajelzés csak akkor emelte érdemben a kreatív énhatékonyságot, ha ez a megtestesülés magas volt. Ha a munkavállaló nem a szervezet hangját hallja a felettesében, ugyanaz a visszajelzés lényegében hatástalan marad.

Li, Duan, Lyu és Xu (2021) ugyanezt a kérdést az önszabályozás elméleti keretében vizsgálta: azt feltételezték, hogy a vezetői fejlesztő visszajelzés azért hat, mert a munkavállaló ennek nyomán maga tűz ki célokat magának. Észak-kínai high-tech vállalatok munkavállalóinak kétszakaszos adatain – ahol az innovatív viselkedést nem a munkavállaló, hanem a felettese értékelte – a saját célkitűzés valóban közvetítette a hatást ($r = 0{,}51$). Itt is megjelenik egy feltétel. A szerzők a bizonytalanságkerülést vizsgálták moderátorként, és azt találták, hogy a fejlesztő visszajelzés csak azoknál a munkavállalóknál növelte a saját célkitűzést, akik erősen kerülték a bizonytalanságot; akik kevésbé kerülték a bizonytalanságot, a kapcsolat nem volt szignifikáns. Akik nehezen viselik a kétértelmű helyzeteket, azok támaszkodnak legerősebben a felettesük iránymutatására.

Lee, Choi és Kang (2021) koreai vállalati mintán ugyanezt a közvetítő logikát erősíti meg: a vezetői pozitív visszajelzés és az innovatív viselkedés kapcsolata ($r = 0{,}385$) a munkavállalói

véleménynyilvánításon és a munkaköri autonómián keresztül érvényesül. A vezetői visszajelzés tehát önmagában nem hat: azon keresztül fejti ki hatását, hogy megnyitja a megszólalás és az önálló cselekvés terét.

A három vizsgálat együttes tanulsága, hogy a tartalmi minőségű visszajelzés hatása nem automatikus. Közvetítő pszichológiai folyamatokon – énhatékonyságon, célkitűzésen, véleménynyilvánításon – keresztül és a forrás észlelt legitimitásától függően érvényesül. Ez indokolja, hogy a jelen kutatás ne pusztán a visszacsatolás meglétét, hanem annak tartalmi minőségét mérje, és a hatást ne közvetlen, hanem folyamati összefüggésként értelmezze.

2.3.2 A felhasználóbarátság szerepe és a TAM-modell

A rendszer-felhasználóbarátság klasszikus konstruktuma a Davis-féle Technology Acceptance Model (TAM) (Silva, 2015) változóiból származik: az észlelt használhatóság és az észlelt hasznosság duális prediktorai a technológia-elfogadási szándéknak. A TAM-modell az ESS-kontextusban közvetetten alkalmazható: a digitális ötletmenedzsment-platformok használhatóságának észlelése befolyásolja az ötletbeadási hajlandóságot, ám az elmélet eredeti formájában nem kezeli a tartalmi visszajelzés minőségét.

Az ESS-empirikus irodalom több tanulmánya foglalkozik a digitális platformok felhasználói felületi minőségével. Mikelsone, Segers és Spilbergs (2022) a webes ötletmenedzsment-rendszerek jutalmazási governance-ét elemző tanulmányában rámutat, hogy a digitális platformok hatékonysága a használhatósági és tartalmi dimenziók együttes érvényesülésén alapszik. Röltgen és munkatársai (2020) esettanulmánya a felhasználói felület oldaláról ad hasonló tanulságot. A vizsgált eszköz első változatában az ötlet rögzítéséhez sok kötelező mezőt kellett kitölteni; a munkatársak beszámolói szerint ez éppen a beadási kedvet csökkentette, mert az ötlet a rögzítés pillanatában még nem volt annyira kiforrott. A fejlesztők ezért csökkentették a kötelező mezők számát. A szerzők ebből általánosabb következtetést vonnak le: a strukturáltság egyfelől csökkenti a bizonytalanságot és átláthatóvá teszi a döntést, másfelől viszont visszafogja a részvételt, ha a ráfordítás és a haszon aránya a munkavállaló szemében megbillen. Ez a megfigyelés a felhasználóbarátságot a jelen kutatás értelmezési keretében helyezi el: a felület minősége a belépési küszöböt befolyásolja, nem a fenntartható motivációt.

2.3.3 A felhasználóbarátság és a tartalmi minőség relatív magyarázó ereje

A két magyarázó változó – felhasználóbarátság és tartalmi minőség – relatív magyarázó erejét közvetlenül összevető ESS-empirikus tanulmány viszonylag kevés. A meglévő

bizonyítékok elsősorban a kettő közül az egyik prediktor erősebb hatását dokumentálják, miközben a hierarchikus regressziós eljárást – amely a két prediktor versengő tesztelését lehetővé teszi – a primer kutatás alkalmazza először a magyar kontextusban.

A technológiaelfogadási szakirodalom itt hivatkozott részének jelentős része hallgatói mintákra, illetve oktatási vagy fogyasztói technológiák vizsgálatára épül, ezért eredményeinek vállalati ötletmenedzsment-környezetre való kiterjeszthetőségét külön mérlegelni szükséges. E források bevonását két szempont indokolja. Egyrészt az észlelt használhatóság és az észlelt hasznosság közötti alapösszefüggést munkavállalói mintákon és vállalati rendszerekben végzett kutatások is alátámasztják (Brandon-Jones és Kauppi, 2018; Jo és Park, 2023; Venkatesh, 2000). A hallgatói mintákon született eredmények ezért nem a H2 elsődleges bizonyítékai, hanem a feltételezett mechanizmus értelmezését támogató kiegészítő források.

Másrészt a TAM szerepe a jelen kutatásban tudatosan korlátozott. Nem a technológiaelfogadás teljes modelljének vizsgálatára szolgál, mivel a mintába kerülés feltétele a rendszer korábbi használata volt, hanem a felhasználóbarátság versengő magyarázó változóként történő elméleti megalapozását támogatja. A H2 azon állítása, hogy a visszacsatolás tartalmi minősége a felhasználóbarátságnál erősebben kapcsolódik a jövőbeni ötletbeadási motivációhoz, elsősorban vállalati ötletmenedzsment-, közösségi ötletgyűjtés – és platformalapú ideációs kutatások eredményeire épül.

A munkatársi visszajelzés és az ötletfejlesztés kapcsolatát Boënne, Leten és Van Dyck (2023) egy globális menedzsment tanácsadási cég három, többfázisú vállalaton belüli ötletversenyén (összesen 395 ötlet, n = 427 résztvevő) regressziós elemzéssel vizsgálta. Eredményeik szerint a konstruktív visszajelzés javítja az ötlet-minőséget, és a visszajelzés-szolgáltató magasabb hierarchikus szintje erősíti a hatást (b = 0,23, p = 0,015 a hierarchia-moderációs interakcióra). A visszajelzési átfedés – vagyis hasonló kérdések többszöri említése – szintén pozitívan moderálja az ötlet-minőséget. Han és munkatársai (2022) egy internetes nyílt innovációs közösségi platformon (online open innovation community=OIC) végzett panel-elemzéssel megerősítette, hogy a vezetői válaszadás pozitívan hat a felhasználó ismételt ötletbenyújtási magatartására (RIB) volumenére (β = 0,103, p < 0,001), minőségére (β = 0,264, p < 0,001) és újdonságára (OR = 1,299, p < 0,001). Érdekes módon a hivatalos elfogadási szándék egyértelmű közlés a válaszban csökkenti a későbbi ötletek

mennyiségét és újdonságát ($\beta = -0{,}092$, $p < 0{,}001$), ami arra utal, hogy a visszajelzés nem mindig egyirányú ösztönző tényező: a "lezárás" érzete csökkenti a folytatás-szándékot.

Liu és munkatársai (2021) MIUI Forum panel-adatait elemző tanulmányában a visszajelzés mennyiségének és típusainak hatását vizsgálták az ötlet-implementációra; eredményeik szerint a tartalmilag gazdag és specifikus visszajelzés erősebb hatású, és a hatás moderált a felhasználó múltbeli sikerességével. Zhang és munkatársai (2022) a munkatársi visszajelzés szöveges minőségét vizsgáló tanulmánya – szöveg-elemzéssel – megerősíti, hogy a strukturális mutatókon túl a tartalmi gazdagság és a szóbeli megerősítés ereje meghatározó az ötlet-folytonosság szempontjából. Yang, Liu, Zhao és Zhao (2023) ugyanezen a platformon azt a kérdést tette fel, hogy milyen visszajelzés ösztönzi a további ötletgenerálást, és számít-e, hogy a visszajelzés kitől érkezik. A MIUI fórum ötéves panel-adatain négy visszajelzés-típust különítettek el a forrás – felhasználótárs vagy a rendszert működtető vállalat – és az előjel mentén.

Az eredmények aszimmetrikus mintázatot mutatnak. A pozitív munkatársi visszajelzés önmagában nem ösztönözte a további ötletgenerálást; a hatás nem volt szignifikáns. A negatív munkatársi visszajelzés viszont csökkentette azt ($\beta = -0{,}182$). A vállalat felől érkező visszajelzés mindkét irányban hatott, és a negatív vállalati visszajelzés bizonyult a legerősebbnek ($\beta = -0{,}535$) — lényegesen erősebbnek, mint a kollégák negatív reakciója.

Ez az aszimmetria a jelen kutatás szempontjából lényeges: a szervezet saját válasza súlyosabban esik latba, mint a közösségé, és az elutasítás súlyosabban, mint az elismerés. A tanulmány emellett kimutatta, hogy a hatás a felhasználó múltbeli sikerességétől is függ. A nyílt közösségi kontextus miatt az eredmények vállalati ötletmenedzsment-környezetre való átvitele óvatosságot igényel, a mintázat iránya azonban konzisztens a H2 feltevésével.

A kísérleti módszertan oldaláról Ezzat és munkatársai (2017) párizsi pszichológia-hallgatókon ($n = 100$, ebből 60 elemzésbe vont) végzett kísérletükben azt találták, hogy a minimális, de strukturált vezetői-visszajelzés érdemben javítja a kreatív ötlet-generálást ($F(2, 57) = 9{,}49$, $p < 0{,}005$, $\eta^2p = 0{,}25$). Az eredmény tartalmilag azt sugallja, hogy nem a visszajelzés-mennyiség, hanem annak strukturáltsága és iránya a fő prediktor.

Camacho és munkatársai (2019) a Journal of Marketing folyóiratban megjelent tanulmányukban a közösségi ötletgyűjtésre épülő innovációs versenyek moderátori visszajelzéseinek hatását vizsgálták. Eredményeik szerint a moderátori visszajelzés és a részvétel intenzitása közötti kölcsönhatás különbözteti meg a sikeres versenyeket a kevésbé

sikeresektől. A tanulmány a minőségi visszajelzés-stratégiát mint kulcs-sikertényezőt azonosítja.

A magyar szakirodalomban a vezetői visszajelzések érzelmi hatását Marót és munkatársai (2024) kísérleti tanulmánya közvetlenül vizsgálja egy 2 × 2-es online kísérleti elrendezésben. Eredményeik szerint a viselkedés-alapú visszajelzés (a teljesítményre vagy konkrét cselekedetre fókuszáló kommunikáció) érdemben kevesebb negatív érzelmi reakciót generál, mint az esszencialista (a személyiségre irányuló) visszajelzés. A megállapítás közvetlen hazai empirikus alátámasztást ad arra, hogy a visszajelzés tartalmi-strukturális dimenziója – a "hogyan közöljük" kérdése – a magyar munkavállalói kontextusban is meghatározó motivációs tényező, és tematikailag rokonságot mutat a Lehmann és munkatársai (2025) visszajelzés-olvashatóság moderációs felfedezésével.

Ezen szakasz fő tanulsága, hogy a részvételi hajlandóság magyarázatára két, egymással versengő logika kínálkozik: a technológiaelfogadási hagyomány a rendszer használhatóságát, az igazságosság- és visszacsatolás-irodalom a döntéskommunikáció tartalmi minőségét helyezi középpontba. Az áttekintett vizsgálatok mindkét logikát alátámasztják, de egyik sem méri őket közös modellben, egymás kontrollja mellett. Az összevetés azért hiányzik, mert az empirikus munkák jellemzően vagy platformadatokat elemeznek – ahol a felhasználói észlelés nem mérhető –, vagy a visszajelzésre koncentrálnak, és a felületet adottnak veszik. Holott a fejlesztési erőforrások allokálásáról épp ez az összevetés dönthetne. A jelen kutatás ezt hierarchikus regresszióval végzi el; a magyar kontextusban ilyen teszt nem áll rendelkezésre. A hipotézis formális levezetését a 2.9.2. alfejezet tartalmazza.

2.4 A bíráló-erőforráshiány kapcsolata a bírálati folyamat kimeneteivel (H3a, H3b)

A következőkben a harmadik hipotéziséhez kapcsolódó szakirodalmi alapokat tekintem át. A H3 két alhipotézisre tagolódik: az első alhipotézis (H3a) a folyamat sebességére, a második (H3b) a döntés irányára vonatkozik. A két alhipotézis közös feltevése, hogy a bírálók által érzékelt erőforrás-szűkösség nem csupán egyéni teljesítmény-kérdés, hanem szervezeti folyamatszintű kimenet, amely megfigyelhető az átfutási idő megítélésében és az ötletek elfogadási arányában.

A H3a és H3b alhipotézisek elméleti gyökerei három, egymással szorosan összefüggő irodalmi területre nyúlnak vissza: a Job Demands-Resources modellben tárgyalt kettős terhelés szervezeti munkafolyamatokra való átültethetőségére, az ötletmenedzsment-

rendszerek folyamat-szempontú szakirodalmára, valamint a német Vorschlagswesen-tradíció gyakorlati tapasztalataira a bírálói kapacitás intézményesített kezeléséről.

A három forrás integrált tárgyalása lehetővé teszi, hogy a H3 ne pusztán általános szervezetpszichológiai megfontolásokra, hanem a dolgozói ötletmenedzsment specifikus kontextusára épüljön.

2.4.1 A JD-R elméleti keret és a bírálói munka erőforrás-szükséglete

A Job Demands-Resources modell, amelyet Bakker és munkatársai (2023) az utóbbi két évtizedben dolgoztak ki, a szervezeti viselkedést a munkahelyi követelmények és a munkahelyi erőforrások egyensúlyaként értelmezi. A modell két központi predikciós útja közül az egészségkárosító út (health impairment process) a követelmények kimerültségen keresztüli negatív kimenetekhez kapcsolódását, a motivációs út (motivational process) pedig az erőforrások elköteleződésen keresztüli pozitív kimenetekhez vezetését tárgyalja. A két útvonal nem kizáró: ugyanazon munkavállaló helyzetében egyidejűleg jelen lehet kimerülés-tendencia és motiváltság.

A bírálói pozíció a vállalati ötletmenedzsment-rendszerekben tipikusan kettős terhelést jelent. A bírálati feladatot a legtöbb rendszerben középvezetők látják el saját napi feladataik mellett, formálisan dedikált időkvóta nélkül. A JD-R értelmezésében ez a konstelláció sajátos: a bírálati feladat kognitív követelményt támaszt (értékelés, indoklás-megfogalmazás, döntéshozatal), egyidejűleg időbeli követelményt is generál, miközben a bíráló munkahelyi erőforrásai (idő, figyelmi kapacitás, döntéstámogatás) korlátozottak.

Az ötletmenedzsment-rendszerek empirikus irodalma részben már igazolta az erőforrás-szempont relevanciáját. Frese, Teng és Wijnen (1999) holland munkavállalói mintán (n = 207, négy üzemegység, kék-galléros munkások) végzett path-analízise az ötlet-beadás folyamatában azonosított hat főbb prediktort, amelyek között a rendszer-akadályok szignifikáns negatív hatást gyakorolt. A rendszer-akadályok konstruktum tartalma kifejezetten magában foglalja azokat a folyamati tényezőket – köztük az átfutási időt és a feldolgozási kapacitás-korlátokat –, amelyek a bíráló-szempontból az erőforrás-szűkösséghez kapcsolhatók. Bár a tanulmány keresztmetszeti elrendezést alkalmaz, és így kauzális következtetést nem enged meg, az általa azonosított összefüggés mintázata a JD-R-modell egészségkárosító útjának szervezeti folyamati megnyilvánulásaként értelmezhető.

A JD-R-keret közvetlen alkalmazásával számos újabb tanulmány vizsgálta a követelmények és az innovatív munkavégzés kapcsolatát. Bakker és munkatársai (2023) tíz év JD-R-

kutatásának áttekintése megerősíti, hogy a szervezeti erőforrás-elosztás aszimmetriái robusztusan kimutatható minőségi és sebességi hatásokat eredményeznek a munkafolyamatokban. A bírálói pozícióra alkalmazva ez azt jelenti, hogy az erőforrás-szűkösség egyaránt csökkentheti a folyamat sebességét és torzíthatja a döntési minőséget. E két dimenzió elkülönített vizsgálata módszertanilag indokolt, mert eltérő mechanizmusokra utalnak: a sebesség csökkenése a pillanatnyi kapacitás-deficit közvetlen következménye, a döntési minőség romlása viszont a kognitív erőforrás-takarékossági stratégiák megnyilvánulása lehet.

2.4.2 A bírálati folyamat erőforrás-korlátai az ötletmenedzsment-irodalomban

Az ötletmenedzsment-empirikus irodalomban a bírálói erőforrás-korlátok közvetlen vizsgálata viszonylag ritka, részben azért, mert az erőforrás-konstruktum operacionalizálása nehéz feladat. A meglévő bizonyítékok két fő típusa különböztethető meg: a folyamat-szempontú német nyelvű szakirodalom és a kvalitatív, esettanulmány-alapú nemzetközi tanulmányok.

A német nyelvű folyamat-szempontú szakirodalomban Lurz (2015) doktori disszertációja a vállalati javaslati rendszer (*betriebliches Vorschlagswesen*) folyamatának minőségmenedzsment-eszközökkel való elemzését célozta. Az elemzés rámutat arra, hogy a bírálati lépés minőségét és sebességét egyidejűleg befolyásolják a szervezet által biztosított strukturális feltételek (dedikált kapacitás, formális határidők, döntés-támogatás). Suchsland (2021) ugyancsak német doktori munkájában (kvalitatív interjúk n = 57 + kvantitatív kérdőív n = 80) azonosította azokat a szervezeti sikertényezőket, amelyek a hatékony ötletmenedzsmentet jellemzik; a bírálói kapacitás dedikálása a megkülönböztető tényezők közé tartozik. Schat (2017, 2018) – a német nyelvű terület egyik legrendszeresebb empirikus krónikása – 261 szervezetből származó adat alapján mutatja be, hogy az átfutási idő mint strukturális mutató szoros összefüggésben áll a rendszer hatékonyságával, és a sikeres rendszerek megkülönböztető vonása a bírálati kapacitás formális rögzítése a munkaköri leírásban.

A nemzetközi szakirodalomban Mehrajunnisa és Jabeen (2020) az Egyesült Arab Emírségek vállalati mintáján (n = 27 felsővezető és iparági szakértő, kilenc kormányzati, kilenc félállami és kilenc magán szervezetből) Analytic Hierarchy Process (AHP=analitikus hierarchia eljárás) módszertannal rangsorolta az ötletmenedzsment-rendszerek eredményességét meghatározó tényezőket. Eredményeik szerint a vezetői támogatás és

vezetési stílus, az egyedi jellemzők és a vállalati stratégia kapja a legmagasabb prioritás-súlyokat. Az AHP-módszertanból következően a tanulmány nem regressziós koefficienseket, hanem szakértői konszenzuson alapuló súlyokat eredményez; ez korlátozza a kvantitatív összehasonlíthatóságot, de érdemi rangsorolási információt ad arról, hogy a vezetői támogatás és a kapacitás-allokáció a szakértői percepcióban a kritikus tényezők közé tartozik. Ahmad és Jabeen (2019) közel-keleti egészségügyi szervezeti esettanulmánya (kvalitatív, interjús módszertan) szintén a kapacitás-korlátokat jelöli meg azokon a kritikus működési pontokon, amelyek a rendszer működőképességét veszélyeztetik; a kvalitatív megközelítés a tartalmi értelmezéshez ad fontos kontextust, kvantitatív általánosítást azonban nem tesz lehetővé.

A digitális ötletmenedzsment-rendszerek kontextusában Röltgen, Bernardy, Müller és Antoni (2020) egy közepes méretű német informatikai vállalat IdeaCheck-eszközének formatív értékelése rámutat arra, hogy a digitalizáció önmagában nem oldja meg a kapacitás-problémát, viszont a folyamat-átláthatóság javításával csökkenti a státusz-bizonytalanságot, ami közvetve a bírálói teher érzetét is mérsékli. A kvalitatív értékelés tartalmi mintázata konzisztens a folyamat-szempontú német szakirodalom kvantitatív megfigyeléseivel.

A bírálói kapacitás és a döntés irányának (elfogadás kontra elutasítás) közvetlen kvantitatív kapcsolatát az ESS-irodalomban szisztematikusan nem vizsgálták. A meglévő empíria a folyamat sebességét és minőségét együtt-kezeli, ritkán választva el a két dimenziót. Ez a dichotómia – folyamat-sebesség kontra döntési kimenet – éppen az a kutatási rés, amelyet a primer kutatás H3a és H3b alhipotéziseinek elkülönített tesztelése kívánja betölteni.

2.4.3 A német és magyar nyelvű kontextus

A német Vorschlagswesen-tradíció a bírálói kapacitás kérdését részben intézményesített módon kezeli. Az ipari nagyvállalatok belső szabályzatai gyakran tartalmaznak a bírálati feladatra vonatkozó dedikált időkvótát, és a Deutsches Institut für Betriebswirtschaft éves jelentései a Bearbeitungszeit-et kulcsindikátorként kezelik (Schat, 2018). A "dedikált bírálói kapacitás" elve azt jelenti, hogy a hatékony ESS-rendszerek nem hagyják, hogy a bírálati feladat extra teherként rakódjon a középvezetői munkára: a kapacitást strukturálisan biztosítják. Thom és de Groote (2019) a svájci ESS-vállalatok gyakorlatát elemezve hasonló mintázatot azonosít: az olyan szervezeteknél, mint a Holcim és az ABB, a bírálati pozíciót dedikált szerepként kezelik. Ez a strukturális megoldás eltér a magyar és kelet-európai gyakorlattól, ahol a bírálói feladat tipikusan a középvezetői szerep mellékterméke.

A magyar szakirodalomban a bírálói erőforrás-korlátok kérdését önálló konstruktumként szisztematikusan nem vizsgálták. A magyarországi innovációs kontextus tágabb kérdéseivel foglalkozó szerzők – köztük Kiss (2021) az innovációs akadályokról és Csizmadia (2018) az innovációs potenciálról – a vállalati szintű korlátok között az "innovációs menedzsment gyengeségét" és a humán tőke felhasználásának deficitjét jelölik meg, ami közvetve összekapcsolható a kapacitás-elosztás strukturális problémájával. Bácsi (2017) a munkavállalói bevonás magyarországi gyakorlatát áttekintő tanulmányában rámutat, hogy a direkt participáció működőképességéhez kontextuális tényezők és integrált emberi erőforrás-menedzsment szükséges; ez a megfigyelés tartalmilag rokon a bírálói kapacitás dedikálásának kérdésével. Pankotay és Koloszár (2019) szállodai KKV-k körében végzett kvalitatív vizsgálata hasonló, bár nem kifejezetten ötletmenedzsment-specifikus problémamintázatot azonosított: a vezetői túlterheltség, a tisztázatlan feladat- és felelősségi viszonyok, valamint a hiányos információáramlás a folyamatfejlesztés működési korlátaiként jelentek meg.

A JD-R-keret alapján a bírálói munka erőforrás-igényes tevékenység, amelynek korlátai a folyamat sebességével és a döntési kimenettel egyaránt kapcsolatba kerülhetnek. A kutatási rés kettős: az ESS-szakirodalomból hiányzik a bírálói erőforrás-szűkösség kvantitatív operacionalizálása és e két következmény elkülönített vizsgálata, a hazai szakirodalomban pedig a bírálói oldal empirikus kutatása korlátozott.

2.5 A vezetői elismerés moderáló szerepe az ötletelutasítás és a jövőbeni motiváció kapcsolatában (H4)

A H4 azt feltételezi, hogy a vezetői elismerés moderálja az ötletelutasítás demotiváló hatását a jövőbeni innovációs motivációra. A moderáció elméleti gondolata abból a felismerésből indul ki, hogy az ötletek elutasítása a szervezeti tapasztalatok között az egyik leggyakrabban azonosított demotiváló tényező, ám a hatás mértékét a szervezeti kontextus jelentősen befolyásolhatja. Ha a munkavállaló úgy érzékeli, hogy a szervezet – különösen a közvetlen vezető – méltányosan és tisztelettel kezeli, és értékeli a hozzájárulását, az elutasítás kevésbé hat destruktívan a jövőbeni részvételi hajlandóságra.

A H4 hipotézis elméleti hátterét három szakirodalmi terület mentén tárgyalom: a vezetői támogatás és a szervezeti igazságosság elméleti keretein, az ötletelutasítás motivációs hatását vizsgáló empirikus kutatások, valamint a moderációs interakciók ESS-kontextusban való empirikus megalapozása mentén.

2.5.1 A vezetői elismerés és a szervezeti támogatás elméleti alapjai

Eisenberger, Huntington, Hutchison és Sowa (1986) azt vizsgálta, hogy a munkavállalók kialakítanak-e egységes meggyőződést arról, mennyire értékeli őket a szervezet – és ha igen, ez a meggyőződés befolyásolja-e a viselkedésüket. Eredményeik szerint igen: az észlelt szervezeti támogatás (Perceived Organizational Support, POS) egyetlen, jól elkülönülő percepciós dimenzióként jelent meg több, iparágilag eltérő mintában is. A szerzők érvelésének lényege a viszonosság. Aki azt észleli, hogy a szervezet törődik vele és értékeli a hozzájárulását, viszonzásképpen erősebben kötődik – és ez a kapcsolat éppen azoknál a legerősebb, akik a munkaviszonyt kifejezetten cserekapcsolatként értelmezik. Az ötletmenedzsment szempontjából ez azért lényeges, mert azt jelzi: egy kedvezőtlen egyedi szervezeti tapasztalat – például egy ötlet elutasítása – nem légüres térben hat, hanem abba a keretbe illeszkedik, amit a munkavállaló a szervezet hozzáállásáról korábban kialakított. Ez az elméleti logika alapozza meg a H4 moderációs feltevését.

Colquitt (2001) négyfaktoros modelljében az interperszonális igazságosság a bánásmód minőségére vonatkozik: arra, hogy a döntéshozó udvariasan, méltósággal és tisztelettel bánik-e a munkavállalóval, és tartózkodik-e a helytelen megjegyzésektől. Ez a dimenzió a magyarázat tartalmát megragadó információs igazságosságtól elkülönül, és eltérő kimenetekkel jár együtt: az interperszonális igazságosság elsősorban a vezető megítélésével és a segítő magatartással, az eljárási igazságosság inkább a rendszerre vonatkozó értékelésekkel – a szabálykövetéssel és a csoport iránti elköteleződéssel – függ össze. Ez a megkülönböztetés az ötletmenedzsment-kontextusban közvetlenül értelmezhető. Az ötletadó egyszerre reagál a bírálóra mint személyre és a rendszerre mint eljárásra, és a kettő nem ugyanazokat a következményeket váltja ki. Az elutasítás esetében ez azt jelenti, hogy a „hogyan” kérdése – a döntés közlésének módja – a bírálóhoz, a „miért” kérdése pedig a folyamathoz kötődő reakciót formálja. A H4 feltevése az előbbi dimenzióra épül.

Wajdi (2018) meta-analízise azt a kérdést tette fel, hogy a vezetői támogatás mennyire általánosan érvényes előrejelzője a munkavállalói kreativitásnak. Harminckét tanulmány harminchárom vizsgálatát összegezve arra jutott, hogy a kapcsolat következetesen kimutatható, de erőssége csak közepes (átlagos korreláció r = 0,27). Két részeredménye érdemel figyelmet. A nyugati és a keleti mintákon mért hatás gyakorlatilag azonos volt, ami arra utal, hogy a vezetői támogatás motivációs szerepe nem kultúraspecifikus. Az iparági bontás viszont különbséget mutatott: a gyártóipari környezetben a kapcsolat érezhetően erősebb volt (r = 0,322), mint a szolgáltatási vagy vegyes profilú szervezetekben ($r \approx$ 0,24).

A meta-analízis üzenete tehát nem az, hogy a vezetői támogatás „működik”, hanem az, hogy hatása kontextusfüggő. Ez indokolja, hogy a jelen kutatás ne általános főhatásként, hanem moderátorként vizsgálja a vezetői elismerés szerepét, mégpedig egy konkrét – közlekedési-logisztikai – szervezeti környezetben.

A JD-R-keret – amelynek alapvetéseit a 2.3.1. alfejezet ismertette – a vezetői támogatást a kedvezőtlen munkahelyi tapasztalatok motivációs következményeit mérséklő erőforrásként értelmezi (Bakker és mtsai., 2023). Erre az elméleti logikára épül a vezetői elismerés feltételezett moderáló szerepe az ötletelutasítás és a jövőbeni innovációs motiváció kapcsolatában.

Az elutasítás és a vezetői elismerés együttes hatását közvetlenül vizsgáló empirikus bizonyítékok korlátozottak, és jelentős részük kísérleti elrendezésekből – például vignettavizsgálatokból – vagy munkaviszonyon kívüli részvételi környezetekből, így fogyasztói ötletpályázatokból és nyílt innovációs közösségekből származik (Y. Kim, 2018). E források bevonását az indokolja, hogy az elutasítás önértékelésre, énhatékonyságra és méltányosságészlelésre gyakorolt következményeit különböző vizsgálati elrendezésekben is dokumentálták (Ng és mtsai., 2022). Eredményeik ugyanakkor csak körültekintéssel alkalmazhatók vállalati ötletmenedzsment-környezetben.

Az átvihetőség korlátja különösen a feltételezett moderáló tényező értelmezésében jelentkezik. A kísérleti helyzetben manipulált elismerés nem feltétlenül azonos a munkavállaló által tartósan megtapasztalt vezetői elismeréssel, miközben a munkaviszonyból, a szervezeti hierarchiából és a későbbi együttműködésből eredő következmények az elutasítás értelmezését és motivációs hatását is befolyásolhatják. Ez az elméleti bizonytalanság indokolja annak vállalati környezetben történő vizsgálatát, hogy a vezetői elismerés mérsékli-e az ötletelutasítás és a jövőbeni ötletadási motiváció közötti negatív kapcsolatot. A H4 ennek megfelelően a mechanizmusszintű és analóg környezetből származó eredmények vállalati ötletmenedzsment-környezetben való alkalmazhatóságát vizsgálja.

2.5.2 Az ötletelutasítás motivációs hatása

Az ötletelutasítás demotiváló hatása az ESS-irodalom egyik dokumentált jelensége, ám a kutatások közül kevés vizsgálta a hatás moderátorait szisztematikusan. Frese, Teng és Wijnen (1999) holland vállalati mintán végzett path-analízisükben dokumentálták, hogy a rendszer-akadályok – köztük az ötletek elutasításának élménye – szignifikánsan negatívan

korrelál a folyamatos ötlet-beadással. A keresztmetszeti elrendezés miatt a kauzális irány korlátozottan értelmezhető, ám a megfigyelt mintázat lényegét tekintve egybehangzó az elutasítás demotiváló hatásával.

A vezetői pozitív visszajelzés és az innovatív viselkedés kapcsolatát Lee, Choi és Kang (2021) koreai vállalati mintán (N = 527, 35 vállalat: gyártás, elosztás, szolgáltatás) SEM-elemzéssel vizsgálta. Az eredmények szerint a pozitív vezetői visszajelzés szignifikáns korrelációt mutat az innovatív viselkedéssel ($r = 0{,}385$, $p < 0{,}001$), e kapcsolat pedig részben a munkavállalói véleménynyilvánítás és a munkaköri autonómia közvetítésével érvényesül ($\beta = 0{,}168$, illetve $\beta = 0{,}352$, $p < 0{,}001$). A mediációs szerkezet azt sugallja, hogy a vezetői visszajelzés nem közvetlenül hat pozitívan az innovatív viselkedésre, hanem közvetítő pszichológiai mechanizmusokon keresztül – ami közvetett relevanciát ad a moderációs gondolatnak.

A modernebb meta-analitikus szakirodalom közül Wajdi (2018) eredményei már említettek. Az ESS-empirikus oldalról két friss tanulmány érdemel kiemelést. Kim (2018) doktori értekezése azt vizsgálta, hogyan „ölik meg” a szervezetek az ötleteket – pontosabban azt, hogy az elutasítás módja befolyásolja-e a későbbi véleménynyilvánítási hajlandóságot. Vignettakísérleti elrendezésben, több alvizsgálaton keresztül azt találta, hogy az interperszonálisan érzékeny elutasítás után a méltányosság észlelése és a jövőbeni részvételi szándék egyaránt magasabb volt, mint a rideg elutasítás után. A vizsgálat fő tanulsága nem az elutasítás tényére, hanem annak kommunikációjára irányítja a figyelmet. Ez a H4 irányába mutat, de árnyaltabb formában: nem a formális elismerés megléte, hanem a vezetői kommunikáció minősége lehet a tényleges moderátor.

Ni, Liu és Zheng (2026) közvetlenül az ötletelutasítás jelenségét vizsgálta, a vezetői tudatos jelenlét moderáló szerepével, kínai alkalmazotti és amerikai kísérleti mintákon. Két dimenziót különítettek el: az éber és az elfogadó tudatosságot. Eredményeik szerint mindkettő az ötletgenerálás csökkenéséhez vezet, de eltérő érzelmi-attribúciós útvonalon – az előbbi külső attribúción és ellenségességen, az utóbbi belső attribúción és bűntudaton keresztül. A vizsgálat tanulsága, hogy a vezetői attitűd jellege, nem pusztán a megléte moderálja az elutasítás hatását. Ez ismét azt jelzi, hogy a vezetői elismerés egydimenziós mérése önmagában elégtelen lehet a moderációs hatás kimutatásához.

2.5.3 A moderációs interakciók ESS-kontextusban

Az ötletelutasítás és a vezetői elismerés kapcsolatát moderációs keretben vizsgáló kutatások az ESS-szakirodalomban viszonylag új irányt képviselnek. A rendelkezésre álló közvetlen és közvetett bizonyítékok három irányból teszik indokolttá a feltételezett moderáló kapcsolat vizsgálatát. A moderációs keret indokoltságát egy régebbi, de ritkán idézett eredmény is alátámasztja. Frese, Teng és Wijnen (1999) modelljében a vezetői támogatás nem kapcsolódott az ötlet leírásához és beadásához, a jutalmazott, vagyis megvalósított ötletek számához viszont igen; ugyanezt a nemleges összefüggést jelzi Oldham és Cummings (1996) vizsgálata is. A szerzők értelmezése szerint a felettes nem a részvételi döntésben, hanem az ötlet minőségének alakításában játszik szerepet. Ez a mintázat a H4 feltevésének elméleti helyét pontosítja. Ha a vezetői támogatás a részvételi döntést közvetlenül nem befolyásolja, akkor a vezetői elismerés szerepe nem főhatásként, hanem feltételes – moderáló – tényezőként valószínűsíthető: nem azt határozza meg, hogy valaki ad-e be ötletet, hanem azt, hogy egy kedvezőtlen tapasztalatot hogyan dolgoz fel.

1. Az indirekt empirikus bizonyítékok alapján: Lee és munkatársai (2021), Su és munkatársai (2019), valamint Li és munkatársai (2021) vizsgálatai – amelyeket a 2.3. alfejezetben részletesen tárgyaltam – nem közvetlenül a moderációs hipotézist tesztelik, de konzisztensen dokumentálják, hogy a vezetői magatartás és a tartalmi visszajelzés hatása feltételekhez kötött. A fejlesztő visszajelzés és az innovatív viselkedés közötti kétváltozós kapcsolat közepes erősségű (r = 0,21 és 0,51 között), a hatás pedig mindkét kínai vizsgálatban közvetítő változón keresztül és moderátortól függően érvényesült. Ez arra utal, hogy a vezetői magatartás dimenziói közvetlen prediktor- és feltételes moderátor-szerepet egyaránt betölthetnek.

2. A kísérleti módszertan oldaláról Kim (2018) közvetlen empirikus alátámasztást ad ahhoz, hogy a vezetői magatartás módja (kommunikáció-stílus) szignifikánsan moderálja az elutasítás demotiváló hatását. Ni és munkatársai (2026) tovább pontosítja a moderátor-mintázatot: a minőség-jellegű vezetői dimenziók (mindfulness, awareness, acceptance) különböző útvonalakon befolyásolják az elutasításra adott reakciót.

3. A magyar szakirodalomban Kiss és Kun (2024) félig strukturált interjús vizsgálata (n = 32, ebből 50% nő, 50% férfi; 50% vezető, 50% nem-vezető; 50% versenyszféra, 50% közszféra) közvetlenül a kudarcélményből való növekedést befolyásoló tényezőket azonosította. Eredményeik szerint a vezetők központi szerepet játszanak

abban, hogy a munkavállalók a kudarcélményt pozitív erőforrássá tudják alakítani, és ezt a folyamatot a szervezeti kultúra és a mentális keménység is erősíti. Marót, Szabó, Török és Orosz (2024) magyar kísérleti tanulmánya az esszencialista (személyiségre irányuló) vs. viselkedés-alapú visszajelzések érzelmi hatását vizsgálta; eredményeik szerint a viselkedés-alapú visszajelzés érdemben kevesebb negatív érzelmi reakciót generál. A két magyar tanulmány – bár nem közvetlenül az ESS-kontextusban – közös lényegi üzenete, hogy a vezetői kommunikáció formája és tartalma minőségileg moderálja a negatív szervezeti tapasztalatok hatását.

A vezetői magatartás és a munkavállalói jóllét hazai szakirodalmi kontextusát Gelencsér, Végvári és Szabó-Szentgróti (2022) szisztematikus irodalmi áttekintése részletesen tárgyalja: a COVID-19 utáni szervezeti környezetben a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás közötti kapcsolat felértékelődött, és a vezetői támogatás minősége a munkavállalói jóllét egyik központi prediktora. Krajcsák (2018) az alkalmazotti elkötelezettség hazai szakirodalmi áttekintésében kiemeli, hogy a változó munkavilágban a motivációs eszközök szerkezete is változik: a tradicionális formális elismerés szerepe részben csökken, és a tartalmi-kommunikációs minőség kerül előtérbe. A pszichológiai szerződés mint értelmezési keret (Gubányi, 2020) hazai szakirodalmi összefoglalója szintén megalapozza azt, hogy a vezetői elismerés akkor hatásos, ha a munkavállaló percepciójában megerősíti a szervezet és az egyén közötti kapcsolatot. A három hazai szakirodalmi áttekintés közös tartalmi üzenete, hogy a magyar munkavállalói kontextusban a vezetői támogatás minőségi dimenziója – a tartalmi, kommunikációs és kapcsolati elemek – érdemben befolyásolja a motivációs kimeneteket.

Az ötletelutasítás és a későbbi részvételi motiváció közötti negatív kapcsolatot több kutatás dokumentálja, a lehetséges védő tényezők – köztük a vezetői elismerés – szerepéről azonban kevés közvetlen empirikus bizonyíték áll rendelkezésre. A szervezeti támogatás és az észlelt igazságosság elmélete alapján indokolt annak feltételezése, hogy a vezetői elismerés mérsékelheti ezt a negatív kapcsolatot. Az interakció közvetlen kvantitatív vizsgálata azonban az ESS-környezetben ritka.

Az áttekintett vizsgálatok közös mintázata, hogy a vezetői magatartás hatása mindenütt feltételes: attól függ, hogyan közlik az elutasítást (Y. Kim, 2018), milyen jellegű a vezetői attitűd (Ni és mtsai., 2026), a munkavállaló a szervezet képviselőjének látja-e a felettesét (Su és mtsai., 2019), és mennyire viseli a bizonytalanságot (Z. Li és mtsai., 2021). A

részvételi döntésre a vezetői támogatás ugyanakkor több vizsgálatban sem gyakorolt közvetlen hatást (Frese és mtsai., 1999; Oldham és Cummings, 1996). Egyik vizsgálat sem tesztelte azonban közvetlenül azt az interakciót, amelyet a H4 feltételez: azt, hogy az ötletelutasítás és a jövőbeni ötletbeadási motiváció kapcsolata eltér-e a vezetői elismerést lehetséges ösztönzőként megjelölő és meg nem jelölő munkavállalók között, vállalati ötletmenedzsment-környezetben. A jelen kutatás ezt a lefedetlen interakciót vizsgálja.

2.6 A stratégiai relevancia és a visszajelzés interakciója (H5)

Az alábbiakban az ötödik hipotézishez kapcsolódó szakirodalmi alapokat tárgyalom. A H5 az interakciós hipotézisek osztályába tartozik: nem egyszerű prediktor-modellt fogalmaz meg, hanem két prediktor együttes feltételű hatását teszteli. A hipotézis explicit állítása szerint az ötlet észlelt stratégiai relevanciája (Q11a) csak időben kapott visszajelzés (Q7) mellett hat motiválóan; ha az átfutási idő kedvezőtlen, a stratégiai relevancia észlelésének motivációs hatása nem érvényesül.

A H5 elméleti megalapozása – a többi hipotézishez képest – sajátos kihívást jelent. A közvetlen empirikus precedensek ritkák az ESS-irodalomban; a hipotézis levezetése elsősorban a tágabb szándék-viselkedés rés elméleti irodalmából, a multiplikatív moderációs interakciók metodológiai analógiáiból és a stratégiai illeszkedés szervezetpszichológiai értelmezéséből vezethető le. Éppen ez az empirikus rés indokolja a primer kutatás keretében végzett szisztematikus tesztelést.

2.6.1 A stratégiai illeszkedés és az értelem-attribúció elméleti alapjai

Az ötlet észlelt stratégiai relevanciájának konstruktuma a szervezeti viselkedés irodalmában a feladat-jelentőség dimenziójára épül. A munkavállaló akkor érzékeli ötletét stratégiailag relevánsnak, ha úgy értékeli, hogy az illeszkedik a vállalati irányhoz, és érdemi hozzájárulást ad a szervezeti célokhoz. Az értelem-attribúciós folyamat tágabb értelmében a munkavállaló nem passzívan dolgozik fel egy feladatot vagy ötletet, hanem aktívan értelmezi annak jelentőségét – és ez az értelmezési folyamat kontextus-érzékeny.

A Job Demands-Resources keretrendszer (Bakker és mtsai., 2023) szerint a stratégiai jelentőség észlelése a kognitív erőforrás dimenziójához tartozik: növeli a munkavállaló kompetenciaérzetét és a hozzájárulás értelmezhetőségét. Az erőforrás-funkció érvényesülése azonban – ahogy a JD-R-elmélet hangsúlyozza – kontextuális feltételek fennállásakor zajlik le. A munkavállaló stratégiai relevancia-érzete önmagában feltételes erőforrás: csak akkor válik motivációs energiává, ha a szervezeti környezet visszaigazolja és megerősíti.

A szándék-viselkedés rés tágabb keretrendszerében (Sheeran és Webb, 2016) ugyanez a szerkezeti gondolat jelenik meg. A szándék fenntartása négy tényezőcsoporttól függ: a szándék jellemzői, a viselkedés jellemzői, a környezeti tényezők és az önszabályozási stratégiák. A stratégiai relevancia észlelése a szándék tartalmi dimenziójához tartozik – ám fenntartása a környezeti megerősítéstől függ. Conner és Norman (2022) a szándék erősségéről szóló frissebb áttekintésében empirikusan kvantifikálja a szándék időbeli stabilitását: az erős szándékkal rendelkezőknél a szándék-viselkedés korreláció átlagosan r = 0,64, míg a gyenge szándékkal rendelkezőknél r = 0,41. A szerzők szerint az erős szándékok időben stabilabbak, ám ez a stabilitás nem korlátlan: szervezeti megerősítés hiányában a szándék fokozatosan erodálódik.

A tervezett viselkedés elméletének (Theory of Planned Behaviour) eredeti megfogalmazása szerint (Ajzen, 1991) a viselkedési szándék három független tényezőre épül: a viselkedéshez kapcsolódó attitűd, a szubjektív norma és az észlelt viselkedési kontroll. A stratégiai relevancia észlelése tartalmilag a viselkedéshez kapcsolódó attitűd és az észlelt kontroll dimenzióit erősíti: a munkavállaló úgy érzékeli, hogy az ötletbeadás értelmes és kontrollálható tevékenység. A TPB-modell empirikus teljesítményét összegző Armitage és Conner (2001) meta-analízise (185 független vizsgálat) szerint a TPB változói a viselkedés varianciájának 27%-át magyarázzák, ami jelentős reziduális varianciát hagy más, nem-modellezett tényezőkre – köztük a kontextuális moderációkra.

2.6.2 A stratégiai relevancia szervezeti megerősítésének szintjei

A stratégiai relevancia szervezeti megerősítése a H5 szempontjából három, egymással összefüggő szinten értelmezhető. Az első a stratégiai jelentés észlelésének szintje. A munkavállaló számára nem feltétlenül magától értetődő, hogy ötlete miként kapcsolódik a vállalati célokhoz. A 2.6.1. alfejezetben bemutatott JD-R-megközelítés szerint a hozzájárulás észlelt jelentősége kognitív erőforrásként támogathatja a motivációt (Bakker és mtsai., 2023). A H5 mögötti érvelés ebből azt feltételezi, hogy ez a jelentés akkor válhat tartósabb és motivációs szempontból relevánsabb értelmezéssé, ha a szervezettől érkező visszajelzések megerősítik az ötlet és a vállalati célok közötti kapcsolatot.

A második a hierarchikus közvetítés szintje. A stratégiai jelentés nem kizárólag az ötlet tartalmából következik, hanem annak szervezeti értelmezése is alakítja. A célilleszkedés és az innovációs teljesítmény kapcsolatát a kommunikáció minősége erősítheti. Csapatszintű vizsgálatban a jó minőségű kommunikáció mellett bizonyult szorosabbnak ez az összefüggés

(Mascareño és mtsai., 2020). A visszajelzés forrásának szervezeti pozíciója sem közömbös: a konstruktív visszajelzés ötletminőség-javító hatása nagyobb, ha magasabb hierarchikus szintről érkezik (Boënne és mtsai., 2023). Ebből az következtethető – bár közvetlen empirikus bizonyíték erre nem áll rendelkezésre –, hogy a magasabb szintről érkező visszaigazolás az ötlet szervezeti jelentőségének észlelését is erősebben alakíthatja.

A harmadik az operatív tapasztalat és a stratégiai célok összekapcsolásának szintje. A dolgozói ötletek gyakran közvetlen munkavégzési problémák megoldására irányulnak, ezért az ötletadó számára javaslatának operatív haszna közvetlenebbül érzékelhető, mint annak vállalati stratégiai jelentősége. Az operatív ötlet szervezeti célokhoz kapcsolása ezért olyan értelmezési folyamatot igényel, amelyet a bírálat és a visszajelzés is támogathat.

E három szint együttesen alapozza meg a H5 feltételezését. A stratégiai relevancia észlelése akkor kapcsolódhat erősebben a jövőbeni ötletadási motivációhoz, ha azt a szervezeti folyamat időben érkező visszajelzéssel megerősíti. Ennek hiányában az ötlet vállalati célokhoz való kapcsolódása az ötletadó számára bizonytalan vagy szervezetileg vissza nem igazolt értelmezés maradhat.

2.6.3 A stratégiai relevancia × időbeliség interakciók ESS-kontextusban

Az ötlet észlelt stratégiai relevanciája és a bírálati átfutási idő megítélése közötti interakciót közvetlenül vizsgáló ESS-tanulmányok ritkák. A rendelkezésre álló eredmények többnyire e tényezők különálló jelentőségét, illetve más folyamati vagy visszacsatolási jellemzőkkel kialakított kapcsolatukat elemzik. Ezért korlátozott a közvetlen empirikus bizonyíték arra, hogy a kedvezőbben észlelt átfutási idő erősíti-e a stratégiai relevancia és a jövőbeni ötletbeadási motiváció közötti kapcsolatot. A következő bekezdések e közvetett és tematikailag rokon bizonyítékokat tekintik át.

Lehmann, Beretta, Dao és Ebersberger (2025) – a 2.2. és 2.3. alfejezetben már említett autóipari panel-vizsgálatuk – visszajelzés-kódolási rendszerükben minden ötlethez stratégiai relevancia-pontszámot rendeltek (1-5 fokozatú skálán), és a kódolt ötletek motivációs hatását az időbeliség függvényében elemezték. A szerzők három visszajelzés-típust különböztettek meg, és a visszajelzés-olvashatóság moderációs hatása szignifikáns volt. Ám – és ez érdemi módszertani megfigyelés a H5 szempontjából – a visszajelzés-időbeliség moderációs hatása nem bizonyult szignifikánsnak. Az eredmény tartalmi értelmezése szerint az időbeliség önmagában nem szervezi át a visszajelzés-tartalom hatását az autóipari mintán, ami a multiplikatív interakciós feltevés árnyalt értékelésére hív fel.

A stratégiai relevancia mint ESS-rendszerek meghatározó tényezője fontosságát Mehrajunnisa és Jabeen (2020) tanulmánya is dokumentálja. A 27 felsővezetőből és iparági szakértőből álló mintán a vállalati stratégia prioritás-súlya a top három tényező közé tartozik az ötletmenedzsment-rendszerek előzménytényezői között. Az alkalmazott analitikus hierarchikus eljárás korlátja, hogy a tanulmány szakértői konszenzuson alapuló súlyokat vizsgálnak, nem regressziós koefficienseket. Ám a tartalmi következtetés – hogy a stratégiai illeszkedés érdemi szervezeti tényező – robusztus.

A magyar szakirodalomban a stratégiai illeszkedés és a tudásmenedzsment összefüggéseit Csedő, Zavarkó és Sára (2019) energetikai nagyvállalati esettanulmányukban vizsgálták. A tudásmenedzsment-rendszerre vonatkozó felsővezetői döntések elemzése szerint a stratégiai irányhoz illeszkedő ötletek és tudás-áramlatok érdemben befolyásolják a vállalati innovációs teljesítményt. Bár a tanulmány nem közvetlenül a Q11a × Q7 interakciót teszteli, tartalmilag megerősíti, hogy a stratégiai illeszkedés mint észlelési dimenzió a hazai szervezeti kontextusban is releváns konstruktum.

A nyitott innovációs közösségek (OIC) és a felülről irányuló stratégiai irányítás kapcsolatát Han és munkatársai (2022) vizsgálta egy online nyílt innovációs közösségi panel-elemzésével. Eredményeik szerint a vállalat részéről érkező válasz stratégiai jelzésként érdemben befolyásolja a felhasználók ismételt ötletbenyújtásainak mennyiségét és minőségét ($\beta = 0{,}103–0{,}264$; $p < 0{,}001$). Ugyanakkor az ötlet hivatalos elfogadására irányuló vállalati szándék egyértelmű közlése csökkentette a későbbi ötletbenyújtási aktivitást ($\beta = -0{,}092$; $p < 0{,}001$). Az eredmények arra utalnak, hogy a vállalati válaszadás akkor ösztönözheti a további részvételt, ha továbbgondolásra késztet, nem pedig lezárja az ötletfejlesztési folyamatot.

Suen és munkatársai (2022) kínai informatikai vállalatok belső közösségi ötletgyűjtési kezdeményezéseiben, az önmeghatározás-elmélet keretében vizsgálták a részvételt meghatározó tényezőket. Eredményeik szerint a kompetenciaszükséglet kielégítése a részvétel egyik meghatározó ösztönzője. Ez az eredmény közvetetten összhangba hozható azzal a feltételezéssel, hogy az ötlet stratégiai jelentőségének észlelése erősítheti az ötletadó kompetenciaérzetét. E motivációs kapcsolatot az időben érkező szervezeti visszajelzés tovább erősítheti.

2.7 A szakirodalmi áttekintés módszertani korlátai

A szakirodalmi áttekintés korlátait három pontban rögzítem, a hangsúlyt a tartalmi érvényességre helyezve. Az első és legfontosabb korlát a források kontextuális relevanciájának heterogenitása. A hipotézisek elméleti megalapozása részben nem vállalati ötletmenedzsment-környezetből származó, mechanizmusszintű és analóg kontextusú forrásokra támaszkodik. E források értelmezését a 2.1.3. alfejezetben bemutatott háromszintű relevanciaértékelési keret segítette, amely elkülönítette a mechanizmusszintű, az analóg kontextusú és a célkörnyezetből származó bizonyítékokat. Ez a megközelítés mérsékelte, de nem szüntette meg a különböző alkalmazási környezetek közötti átvihetőséggel kapcsolatos bizonytalanságot. A fennmaradó bizonytalanság egyúttal kijelölte azokat az összefüggéseket, amelyek vállalati ötletmenedzsment-környezetben történő empirikus vizsgálatát a primer kutatás elvégezte. A második korlát a módszertani minőség egyenetlensége. A bevont tanulmányok mintanagysága, elrendezése és mérési megoldásai széles sávban szórnak, amit a minőségértékelés (CASP, AMSTAR-2) dokumentált, és a szintézisben az eredmények súlyozása tükrözött. A gyengébb evidenciájú források csak konvergens háttérként szolgáltak. A harmadik korlát a hozzáférési és nyelvi lefedettség. A teljes szövegű elemzés a korpusz egy részére korlátozódott, és a háromnyelvű keresés ellenére sem zárható ki releváns, más nyelvű vagy nem indexelt források kimaradása. E torzítás irányát és mértékét a keresési dokumentáció (10.5. melléklet) teszi megítélhetővé. E korlátok együtt nem a következtetések érvényességét, hanem azok hatókörét minősítik. Kezelésük módja az áttekintés minden releváns pontján egyértelműen bemutatásra került.

2.8 A szakirodalmi szintézis összegzése és a kutatási rés

Ebben az alfejezetben a szakirodalmi áttekintés három fő hozzájárulását foglalja össze: a szintézist a hipotézisrendszer dimenziói mentén, a szakirodalmi konvergenciák és divergenciák strukturált elemzését, valamint a kutatási rés explicit megfogalmazását.

2.8.1 A szakirodalmi szintézis fő megállapításai

A 2.2.-2.6. alfejezetek áttekintése négy egybehangzó megállapításra enged következtetni.

1. A szándék-viselkedés rés (Intention-Behaviour Gap, IBG) szervezeti adaptációja az ötletmenedzsment kontextusában elméletileg jól megalapozott, de empirikusan korlátozottan dokumentált terület. A tervezett viselkedés elmélete (Ajzen, 1991) és Sheeran és Webb (2016) áttekintése konzisztensen rámutat arra, hogy a viselkedési

szándék és a tényleges, ismétlődő viselkedés közötti kapcsolat erőssége kontextus-érzékeny. Armitage és Conner (2001) 185 vizsgálatot felölelő meta-analízise szerint a TPB a viselkedés varianciájának 27%-át és a szándék varianciájának 39%-át magyarázza, ami jelentős reziduális varianciát hagy más, kontextuális tényezőkre. Az ötletmenedzsment szervezeti kontextusának specifikumai – a folyamati szervezet, az időbeli dimenzió, a vezetői kommunikáció minősége – éppen ezek közé a kontextuális tényezők közé tartoznak.

2. A folyamati változók – különösen az időzítés és a visszacsatolás tartalma – szerepét több vállalati platformkutatás is vizsgálta, eredményeik azonban a különböző kimenetek és modellek miatt csak korlátozottan hasonlíthatók össze. Chen, Magnusson és Björk (2019) svéd vállalati adatokon fordított U alakú kapcsolatot azonosítottak a visszajelzésig eltelt idő és az adott ötlet elfogadásának valószínűsége között. Lehmann és munkatársai (2025) ezzel szemben a visszajelzés különböző tartalmi típusainak az ötletadó következő ötletére gyakorolt hatását elemezték, és a visszajelzés időzítését mint moderátort nem találták szignifikánsnak. A két eredmény nem közvetlen ellentmondás. Eltér a vizsgált kimenet, az időbeli fókusz és az időzítés modellben betöltött szerepe. Egyik vizsgálat sem elemzi közvetlenül az észlelt bírálati átfutási idő és a jövőbeni ötletbeadási motiváció kapcsolatát. Ez a hiány a jelen kutatás időbeliségre vonatkozó kérdésfeltevését indokolja.
3. A vezetői magatartás minősége – különösen az elismerés és a kommunikáció-stílus – érdemi prediktor és moderátor szerepet játszik az innovatív viselkedés alakításában. Wajdi (2018) meta-analízise (32 cikk, 33 vizsgálat) szerint a vezetői támogatás és az alkalmazotti kreativitás közötti átlagos korreláció r = 0,27, ami közepes-gyenge erősségű, kontextus-érzékeny hatásra utal. Kim (2018) doktori vignetta-kísérletei és Ni, Liu és Zheng (2026) friss empirikus tanulmánya a vezetői magatartás minőség-jellegű dimenzióit (kommunikáció-stílus, mindfulness) emeli ki: nem a formális elismerés léte, hanem annak tartalmi-jellegű minősége a fő moderátor.
4. A Job Demands-Resources (JD-R) keretrendszer (Bakker és mtsai., 2023) értékes elméleti hátteret kínál a bíráló-pozíció kettős terhelésének és az erőforrás-szűkösség hatásainak értelmezéséhez. A német Vorschlagswesen-tradíció (Lurz, 2015; Schat, 2017, 2018; Suchsland, 2021; Thom és de Groote, 2019) gyakorlati standardjai – az átfutási idő mint sikertényező, a dedikált bírálói kapacitás elve, a formális minőség-szabványok – ezzel összhangban vannak.

Az idézett német javaslattételi hagyomány a lean- és minőségmenedzsment tágabb intézményi közegébe illeszkedik. E megközelítésekben a dolgozói javaslattétel a folyamatos fejlesztés egyik intézményesített eszköze, ezért az ötletek jellemzően a mindennapi munkafolyamatok inkrementális javítására irányulnak (Kang és mtsai., 2025; Ostrowski és Jagodziński, 2021). Ez a szervezeti beágyazottság a bírálati folyamat rendezettségével, kiszámíthatóságával és időbeliségével kapcsolatos munkavállalói elvárások értelmezéséhez is releváns. A minőségmenedzsment és az innováció kapcsolata ugyanakkor ötlettípusonként eltérhet: Escrig-Tena és munkatársai (2021) eredményei szerint a minőségmenedzsment-gyakorlatok elsősorban az inkrementális innovációs képességgel kapcsolódnak össze, míg a radikális innováció esetében ez a kapcsolat korlátozottabb és kontextusfüggőbb. Ez a szakirodalmi háttér a jelen kutatás hatókörét is kijelöli: az eredmények elsősorban az érett, folyamatorientált és túlnyomórészt inkrementális fejlesztési javaslatokat kezelő ötletmenedzsment-rendszerekben értelmezhetők.

A tematikus megállapításokon túl az áttekintett korpusz négy, egymással összefüggő fejlődési irányt rajzol ki. Az első a kutatási terep digitalizálódása: a hagyományos, papíralapú javaslattételi rendszerek vizsgálatát egyre nagyobb arányban egészítik ki a webalapú ötletmenedzsment-platformokra épülő kutatások. E rendszerek időbélyegzett platformadatokat, szöveges interakciókat és részletes folyamatmutatókat tesznek elemezhetővé (Beretta, 2018; Gerlach és Brem, 2017; Lehmann és mtsai., 2025). A második irány a visszajelzés-kutatás differenciálódása. Míg a korábbi vizsgálatok gyakran a visszajelzés meglétére vagy hiányára összpontosítottak, az újabb munkák a visszajelzés tartalma, forrása, valenciája, olvashatósága és időzítése szerint különítik el a hatásokat, és e dimenziók eltérő mechanizmusait vizsgálják (Chan és mtsai., 2021; Lehmann és mtsai., 2025; Y. Zhang és mtsai., 2022). A harmadik irány az értékelői oldal felértékelődése. Az ötletadók viselkedésére összpontosító kutatások mellett egyre nagyobb figyelmet kap az értékelői döntéshozatal, a bírálói terhelés, az értékelési torzítások és az értékelői munka további innovációs következményeinek elemzése (Boudreau és mtsai., 2016; Schnier és mtsai., 2026; Sukhov és mtsai., 2021). Boudreau és munkatársai vizsgálata nem vállalati ötletmenedzsmentben, hanem analóg értékelési környezetben készült, ezért eredménye itt kiegészítő, mechanizmusszintű bizonyítékként értelmezhető. A negyedik irány a vizsgált kimenetek eltolódása: az egyszeri részvétel magyarázata mellett a kutatások egyre inkább a folytatólagos hozzájárulás és az ismételt ötletadás fennmaradását vizsgálják (Chu és mtsai.,

2026; Y. Zhang és mtsai., 2022). A jelen kutatás ismételt beadási hajlandóságra irányuló kérdésfeltevése ehhez az irányhoz kapcsolódik.

2.8.2 Konvergenciák, eredménykülönbségek és fogalmi bizonytalanságok a szakirodalomban

A szakirodalmi áttekintés három fő konvergencia-területet azonosít. Az első konvergencia-terület a visszacsatolás-tartalom mint ösztönző tényező szerepe. Az ESS-empirikus irodalom – a kvantitatív (Boënne és mtsai., 2023; Han és mtsai., 2022; Imam és mtsai., 2024; W. R. Lee és mtsai., 2021; B. Li és mtsai., 2021; Liu és mtsai., 2021; Su és mtsai., 2019; Yang és mtsai., 2023) és a kvalitatív (Lehmann és mtsai., 2025) bizonyítékok egyaránt – egybehangzóan erősíti meg, hogy a tartalmi minőség érdemi prediktor.

A második konvergenciaterület a környezeti megerősítés interaktív szerepe. A viselkedéstudományi szakirodalom (Conner és Norman, 2022; Moghavvemi és mtsai., 2015; Sheeran és Webb, 2016; van Hooft és mtsai., 2005; Wieber és mtsai., 2010) arra utal, hogy a viselkedési szándék megvalósulása nemcsak az egyéni motivációtól, hanem a támogató környezeti feltételektől is függ; ezért az egyéni és a környezeti tényezők együttes, interakciós vizsgálata indokolt.

A harmadik konvergencia-terület a bíráló-pozíció kettős terhelése. A JD-R-keret (Bakker és mtsai., 2023) és a folyamat-szempontú német ESS-szakirodalom (Lurz, 2015; Schat, 2017, 2018; Suchsland, 2021) konzisztensen jelzi, hogy a bírálati feladat kognitív és időbeli erőforrást egyaránt igényel.

A jutalmazási motívum szerepéről két, egymástól teljesen független vizsgálat – egy holland ipari és egy spanyol szállodai minta – egybehangzóan nemleges eredményt közöl: a közvetlen anyagi ösztönző egyik esetben sem bizonyult a javaslattétel érdemi prediktorának (Frese és mtsai., 1999; González-González és García-Almeida, 2021). Frese és munkatársai ebből azt a gyakorlati következtetést vonják le, hogy a részvétel növelése nem érhető el a jutalmak emelésével. Ez a konvergencia megerősíti a jelen kutatás azon kiinduló feltevését, hogy a folyamati tényezők – az átfutási idő és a visszacsatolás minősége – a részvételi hajlandóság szempontjából meghatározóbbak lehetnek, mint a külső ösztönzők. Az áttekintett irodalom több ponton nem teljes konszenzust, hanem eltérő eredménymintázatokat és értelmezési vitákat mutat. Ezek nem minden esetben jelentenek valódi elméleti ellentmondást. Gyakran a vizsgált kimenetek, kutatási elrendezések és alkalmazási környezetek különbségéből fakadnak.

Az első eredménykülönbség a visszajelzés időzítése és az ötletsiker kapcsolatát érinti. Chen és munkatársai (2019) egy vállalaton belüli online ötletmenedzsment-rendszerben fordított U alakú kapcsolatot azonosítottak a visszajelzésig eltelt idő és az adott ötlet elfogadásának valószínűsége között. Lehmann és munkatársai (2025) ugyanakkor nem találták szignifikánsnak a visszajelzés időzítését mint a visszajelzés tartalma és az ötletadó következő ötletének sikere közötti kapcsolat moderátorát. A két eredménymintázat nem tekinthető közvetlen elméleti ellentmondásnak, mert eltér a vizsgált kimenet, az időbeli fókusz és az időzítés statisztikai modellben betöltött szerepe. Chen és munkatársai (2019) az időzítés és az adott ötlet elfogadása közötti görbevonalú főhatást, Lehmann és munkatársai (2025) pedig a visszajelzés tartalmi hatásának időzítés általi moderációját vizsgálták. Bár mindkét kutatás vállalati digitális ötletmenedzsment-rendszerből származó adatokra épült, eltérő szervezeti környezetet és kutatási elrendezést alkalmazott. Egyik vizsgálat sem tesztelte közvetlenül az észlelt bírálati átfutási idő és a jövőbeni ötletbeadási motiváció kapcsolatát. Az eredménykülönbség ezért nem oldja fel, hanem pontosabban kijelöli a jelen kutatás időbeliségre vonatkozó kérdésfeltevését.

A második vita az ösztönzők szerepére vonatkozik. Gibbs és munkatársai (2017) terepkísérletében a jutalmazás növelte a részvételt és az ötletek minőségét, ugyanakkor csökkentette az egy résztvevőre jutó ötletek számát. Nem találtak egyértelmű bizonyítékot arra, hogy a külső jutalmazás csökkentené a tevékenység önmagából fakadó motiváló erejét. Más kutatások ugyanakkor a belső indíttatás meghatározó szerepét, valamint a külső jutalmak és ösztönzők erősen környezetfüggő hatását hangsúlyozzák (Chan és mtsai., 2021; Mikelsone és mtsai., 2022). Az eltérés arra utal, hogy az ösztönzők hatása nem önmagában a jutalom meglététől, hanem annak kialakításától, a részvételi környezettől és a vizsgált kimenettől függ.

A harmadik vita az elutasítás következményeit érinti. Több kutatás szerint az elutasítás a kreatív énhatékonyság és a méltányosságészlelés sérülésén keresztül csökkentheti a későbbi részvételi hajlandóságot (Ng és mtsai., 2022; Wen és mtsai., 2026). Az újabb eredmények ugyanakkor arra utalnak, hogy a visszajelzés részletessége, tartalma és kommunikációs módja módosíthatja az elutasítás folytatólagos hozzájárulásra gyakorolt hatását (Chu és mtsai., 2026). A vita ezért nem arra szűkíthető, hogy az elutasítás motivál-e vagy demotivál, hanem arra irányul, milyen kommunikációs és szervezeti feltételek mellett mérsékelhetők kedvezőtlen következményei.

A negyedik vita a formalizálás mértékére vonatkozik. A folyamatok, szerepek és döntési szabályok egyértelműsége az ötletmenedzsment-rendszerek működésének fontos feltétele (Kock és mtsai., 2015), a túlzott formalizálás ugyanakkor korlátozhatja az ideáció rugalmasságát és spontaneitását (Björk és mtsai., 2010). A kérdés ezért nem az, hogy szükséges-e struktúra, hanem az, miként biztosítható a folyamati egyértelműség a bürokratizálódás kedvezőtlen következményei nélkül.

Az eredménykülönbségek értelmezését a szakirodalom módszertani és kontextuális heterogenitása is korlátozza. A vizsgált területen egymás mellett jelennek meg az egyetlen vállalat digitális platformadataira épülő megfigyeléses elemzések, a keresztmetszeti önbeszámolós felmérések, a laboratóriumi és vignettakísérletek, valamint a munkaviszonyon kívüli nyílt innovációs közösségek vizsgálatai. Ezek az elrendezések eltérő lehetőséget biztosítanak az oksági következtetések levonására, és eredményeik vállalati ötletmenedzsment-környezetre való kiterjeszthetősége sem azonos. Különösen korlátozott a longitudinális, több szervezetet összehasonlító kutatások, valamint a vállalati ötletmenedzsment-környezetben végzett közvetlen mediációs és moderációs tesztek száma. A 2.1.3. alfejezetben bemutatott háromszintű relevanciaértékelési keret ezért elkülönítve kezeli a mechanizmusszintű, az analóg kontextusú és a célkörnyezetből származó bizonyítékokat. A módszertani és kontextuális heterogenitás mellett az eredmények közvetlen összevethetőségét fogalmi és mérési bizonytalanságok is korlátozzák.

A viták hátterében fogalmi és mérési bizonytalanságok is állnak, amelyek korlátozzák az eredmények közvetlen összevethetőségét. Az első bizonytalanság abból fakad, hogy a részvételt a különböző kutatások eltérő módon határozzák meg és mérik. A kutatások a beadott ötletek számát, a részvételi szándékot, a folytatólagos hozzájárulást vagy az innovatív munkahelyi viselkedés többdimenziós mutatóit egyaránt alkalmazzák (Alessa és Durugbo, 2022; Lukes és Stephan, 2017), ezek azonban nem tekinthetők egymással automatikusan felcserélhető kimeneteknek.

A második bizonytalanság az innovatív munkahelyi viselkedés, a formális ötletbeadási viselkedés és a munkahelyi elkötelezettség fogalmi kapcsolata. A konstrukciók elméletileg összefüggenek, de eltérő jelenségeket ragadnak meg, ezért nem kezelhetők egymás szinonimáiként (Kwon és Kim, 2020; Sari és mtsai., 2021).

A harmadik a szándék-viselkedés rés mérésének kérdése. A hagyományos, keresztmetszeti és személyek közötti megközelítés korlátozottan képes megragadni a szándék és a viselkedés

időbeli változását; az újabb módszertani irodalom ezért személyen belüli és dinamikus méréseket sürget (Jekauc és mtsai., 2025). Ez a korlát a jelen kutatás keresztmetszeti elrendezésére is vonatkozik, és az eredmények oksági értelmezését behatárolja.

A negyedik bizonytalanság a visszacsatolás minőségének definíciós sokfélesége. A transzparencia, az indoklás tartalma, az időzítés, a hangnem és az olvashatóság a kutatásokban eltérő kombinációkban jelenik meg, egységes mérési standard nélkül. A jelen kutatás ezért elkülöníti a folyamat átláthatóságát mérő Q8 tételt és a döntésről, valamint annak indoklásáról kapott tájékoztatás tartalmi minőségét mérő Q9 tételt. A H2 tételszintű tesztelése a Q9-re épül, míg a szélesebb visszacsatolás-index a Q8 és Q9 átlagát használja; e két operacionalizálási szint különbségét a 3.4.4. alfejezet rögzíti.

E fogalmi bizonytalanságok nem pusztán a szakirodalom hiányosságai. Egyben kijelölik azokat a pontokat, ahol az empirikus kutatásnak egyértelmű operacionalizálási döntéseket kell hoznia.

2.8.3 A kutatási rés explicit megfogalmazása

Az áttekintés alapján négy, egymással összefüggő kutatási rés azonosítható, amelyek a primer kutatás tudományos hozzájárulásának alapját képezik.

Az első kutatási rés az IBG-elmélet szervezeti adaptációjának hiányát érinti. Bár az IBG-irodalom kiterjedt empirikus bázissal rendelkezik az egészségmagatartás, a környezeti viselkedés és a fogyasztói magatartás területén (Sheeran és Webb, 2016), a vállalati ötletmenedzsment kontextusában az IBG-moderátorok – visszacsatolás minősége, szervezeti igazságosság, vezetői elismerés és stratégiai relevancia – szisztematikus empirikus vizsgálata mind a nemzetközi, mind különösen a magyar szakirodalomban ritka. Ez a kutatás ezt a rést kívánja betölteni az IBG és az ESS-irodalom integrált empirikus modellben való vizsgálatával egy magyar / közép-európai vállalati mintán.

A második kutatási rés a rendszer felhasználóbarátságának és a visszacsatolás tartalmi minőségének relatív magyarázó erejét érinti a jövőbeni ötletbeadási motiváció vonatkozásában. Colquitt (2001) záró fejezetében maga fogalmazza meg azt a kutatási irányt, amelyet a jelen vizsgálat részben követ. Felveti, hogy az információs és az interperszonális igazságosság nemcsak egy vezetői személyhez, hanem magához a döntéshozatali rendszerhez is köthető: egy vállalati felület is nyújthat könnyen elérhető, érthető és tisztelettudó magyarázatot a döntésekről. A kérdést, hogy mi a különbség a rendszertől és a vezetőtől eredő igazságosság hatása között, nyitva hagyja, és megjegyzi,

hogy megválaszolásához olyan vizsgálatokra volna szükség, amelyek ugyanabban a kutatásban vonatkoztatják a méréseket a döntéshozatali rendszerre és a döntéshozó személyre is.

A digitális ötletmenedzsment-rendszer pontosan ilyen elrendezés: a munkavállaló a rendszer közvetítésével kap magyarázatot egy őt érintő döntésről, miközben a bíráló személye is azonosítható marad. A jelen kutatás a két dimenziót nem formális összehasonlításban teszteli, a folyamati (Q8, Q9) és a vezetői (BF) tényezőket azonban elkülönítve méri, és így hozzájárul ahhoz a kérdéskörhöz, amelyet Colquitt megnyitott.

A harmadik kutatási rés a folyamati tapasztalatok és a vezetői, illetve stratégiai tényezők közötti interakciók korlátozott empirikus vizsgálatát érinti. Kevés közvetlen ESS-bizonyíték áll rendelkezésre arra, hogy az ötletelutasítás és a jövőbeni ötletbeadási motiváció kapcsolata eltér-e a nagyobb vezetői elismerést lehetséges ösztönző tényezőként megjelölő és meg nem jelölő munkavállalók között, illetve arra, hogy az észlelt stratégiai relevancia és a jövőbeni motiváció kapcsolata függ-e a bírálati átfutási idő megítélésétől.

A negyedik kutatási rés a hazai empirikus megalapozás hiányát érinti. A magyar szakirodalom (Bácsi, 2017; Csedő és mtsai., 2019; Csizmadia, 2018; Gelencsér és mtsai., 2022; Kazainé Ónodi és Répáczki Rita, 2022; Kiss J., 2021; Kiss K. M. és Kun, 2024; Marót és mtsai., 2024; Polónyi, 2018) a tágabb innovációs és HR-kontextus kérdéseivel foglalkozik, ám a folyamat-szintű ötletmenedzsment-konstruktumokat (átfutási idő, visszacsatolás minősége, bíráló-erőforráshiány) szisztematikusan kvantitatív empíriával nem vizsgálja. Kovács és Nemeslaki a magyar innováció-vezérelt vállalkozások empirikus elemzésében (Kovács és Nemeslaki, 2024) rámutat arra, hogy a vállalati képességek fejlesztése – köztük a folyamat-szintű innovációs gyakorlatok – a hazai versenyképesség egyik kulcs-eleme; a folyamat-szintű ötletmenedzsment-konstruktumok kvantitatív vizsgálata tehát hozzájárul a hazai innovációs gyakorlat mélyebb megértéséhez. A kutatás 554 fős kérdőíves felmérése (közlekedés-logisztikai vállalatcsoport, közép-európai kontextus) önálló empirikus hozzájárulást képvisel ebbe a hazai szakirodalmi térbe.

Az itt azonosított négy kutatási rés nem zárja, hanem nyitja a gondolatmenetet, melyek segítségével a következő lépésekben levezetem a kutatás hipotéziseit.

2.9 A hipotézisek levezetése a kutatási résből

Az előző alfejezetben azonosított négy, egymással összefüggő kutatási hiányterület – az IBG-elmélet szervezeti alkalmazásának korlátozott volta, a folyamati változók egymáshoz

viszonyított magyarázó erejének elégtelen vizsgálata, a moderáló hatások hiányos empirikus tesztelése, valamint a hazai empirikus eredmények korlátozottsága – együttesen jelöli ki a primer kutatás irányát. A jelen alfejezet ezekből vezeti le a kutatás hipotézisrendszerét. Valamennyi hipotézis a tematikus áttekintés megállapításaira támaszkodik (2.2-2.6 alfejezetek), és kapcsolódik a 2.8.3. alfejezetben azonosított kutatási hiányterületek valamelyikéhez. A levezetés deduktív logikát követ: az elméleti kiindulópontoktól az empirikusan vizsgálható állítások felé halad.

A fogalmi kutatási kérdések és a tesztelhető hipotézisek közötti kapcsolat három, egymásra épülő szinten értelmezhető. Az SQ1-SQ5 kérdések tágabb elméleti összefüggésekre irányulnak, míg az operacionalizált kutatási kérdések (RQ) ezeket konkrétan mérhető változókhoz rendelik. A hipotézisek az így meghatározott változók között feltételezett kapcsolatok irányát és jellegét fogalmazzák meg. A folyamat például az SQ2-RQ1-H1 kapcsolaton keresztül követhető végig: a visszacsatolás időbeliségének tágabb kérdése az RQ1-ben a bírálati átfutási idő és a jövőbeni ötletadási hajlandóság mérhető kapcsolatává szűkül, a H1 pedig e kapcsolat feltételezett irányát rögzíti.

A 2. táblázat egységes szerkezetben mutatja be a kutatási logika e szintjeinek összekapcsolódását. Soronként követhető, hogy az egyes fogalmi kutatási kérdésekhez mely operacionalizált kutatási kérdések és hipotézisek kapcsolódnak, valamint hogy az adott hipotézis mely kutatási hiányterület vizsgálatához járul hozzá. Az utolsó oszlop feltünteti az alkalmazott változókat és elemzési eljárásokat. A táblázat azt is jelzi, hogy a fogalmi kutatási kérdések nem minden esetben kapcsolódnak közvetlenül önálló hipotézishez. Az SQ3 a szándék-viselkedés rés értelmezésére és számszerűsítésére is irányul, ezért e kérdéshez a hipotézisvizsgálatok mellett leíró és értelmező elemzés kapcsolódik.

Az operacionalizálás során a fogalmi kérdések terjedelme szükségszerűen pontosodik és szűkül; a vizsgálatba nem vont dimenziókat a kutatás lehatárolása és a további kutatási irányok rögzítik.

2. táblázat: Az SQ-, RQ- és hipotézisszintek kapcsolata a kutatási hiányterületekkel és az empirikus vizsgálatokkal

Fogalmi kutatási kérdés (SQ)	**Operacionalizált kutatási kérdés (RQ)**	**Kapcsolódó hipotézis (H)**	**Kapcsolódó kutatási hiányterület (2.8.3)**	**Változók és elemzési eljárás**
SQ1 + SQ2 + SQ3	RQ1: Összefügg-e a bírálati átfutási idő észlelése a jövőbeni beadási hajlandósággal?	H1	1. rés (IBG szervezeti adaptációja)	Q7 → Q5; korreláció, regresszió; mediáció: Q7 → Q9 → Q5
SQ1 + SQ2	RQ2: A visszacsatolás tartalmi minősége vagy a rendszer felhasználóbarátsága magyarázza-e erősebben a beadási hajlandóságot?	H2	2. rés (folyamati változók relatív ereje)	Q9 és Q4 egymáshoz viszonyított magyarázó ereje a Q5-re; hierarchikus regresszió (ΔR^2)
SQ1	RQ3: Milyen következményekkel jár a bírálói erőforráshiány a folyamat sebességére és a döntési kimenetre?	H3a, H3b	2. + 4. kutatási hiányterület	ReviewerRes_Score → Q7; kétváltozós összehasonlítás és többváltozós regresszió; → BO (H3b, logisztikus regresszió)
SQ4 + SQ5	RQ4: Mérsékli-e a vezetői elismerés az ötletelutasítás demotiváló hatását?	H4	3. kutatási hiányterület: a moderáló hatások empirikus vizsgálata	BO × BF interakció → Q5; OLS-alapú moderációs elemzés
SQ2 + SQ3 + SQ5	RQ5: Csak időben kapott visszajelzés mellett hat-e motiválóan az ötlet észlelt stratégiai relevanciája?	H5	3. rés (moderációk)	Q11a × Q7 interakció → Q5; OLS-alapú moderációs elemzés
SQ3	Kiegészítő leíró és értelmező elemzés	—	1. hiányterület	A technikai elégedettség és a jövőbeni részvételi szándék eltérésének leíró vizsgálata az aktivált ötletadói populációban

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

2.9.1 A H1 hipotézis levezetése

A H1 hipotézis közvetlenül az első kutatási résre – a szándék-viselkedés rés (IBG) elméletének hiányzó szervezeti adaptációjára – épül, és a 2.2. alfejezet tanulságát fordítja tesztelhető állítássá. Ott bemutatásra került, hogy az időbeli dimenzió az IBG-irodalom egyik legerősebb, ám az ötletmenedzsment-kontextusban empirikusan alig vizsgált magyarázó tényezője. Az ESS-irodalom időbeliségre vonatkozó eredményei eltérő kimenetekre és modellstruktúrákra épülnek: Chen és munkatársai (2019) az időzítés

görbevonalú főhatását az adott ötlet elfogadására, Lehmann és munkatársai (2025) pedig az időzítés moderáló szerepét a későbbi ötletsikerben vizsgálták. Az eredmények ezért nem tekinthetők közvetlen elméleti ellentmondásnak, és egyikük sem válaszolja meg közvetlenül az észlelt átfutási idő és a jövőbeni ötletadási motiváció kapcsolatának kérdését.
A H1 hipotézist három, egymást erősítő érv alapozza meg. Egyrészt az szándék-viselkedés rés elméleti irodalma (Ajzen, 1991; Armitage és Conner, 2001; Conner és Norman, 2022; Sheeran és Webb, 2016) megalapozza azt, hogy a viselkedési szándék fenntartása a környezeti megerősítés időbeliségétől függ; a hosszú késleltetés a szándék fokozatos eróziójához vezet. Az implementáló szándékok elmélete (van Hooft és mtsai., 2005; Wieber és mtsai., 2010) és a kontextuális tényezők moderáló szerepét vizsgáló empirikus irodalom (Moghavvemi és mtsai., 2015) közvetett mechanizmusokon keresztül megerősíti, hogy az időbeliség nem semleges háttérváltozó, hanem aktív moderátor.

Másrészt az ESS-empirikus irodalom – annak vegyes mintázata mellett is – egybehangzóan jelzi, hogy a folyamat időbelisége érdemi prediktor. Chen és munkatársai (2019) kvantitatív elemzése a visszajelzés-időbeliség és az ötlet-elfogadás közötti szignifikáns, nem-lineáris kapcsolatot dokumentálta; Frese és munkatársai (1999) a rendszer-akadályok között azonosított időbeli komponenseket; Lehmann és munkatársai (2025) – bár az időbeliség önálló moderációs hatását nem találták szignifikánsnak – a visszajelzés-tartalom és -időbeliség együttes hatásának vizsgálatára hívták fel a figyelmet. Harmadrészt a német Vorschlagswesen-tradíció (Lurz, 2015; Schat, 2017, 2018; Suchsland, 2021; Thom és de Groote, 2019) gyakorlati szabványként rögzíti az időkorlátos visszajelzés elvárását, ami normatív szinten megerősíti az időbeliség kettős – operatív és motivációs – funkcióját.

A három empirikus terület konvergenciája lehetővé teszi a H1 hipotézis megfogalmazását: a hosszú bírálati átfutási idő szignifikánsan csökkenti a jövőbeni ötletbeadási motivációt; minél rövidebbnek észleli a munkavállaló a döntéshozatalt (Q7), annál magasabb a jövőbeni innovációs szándéka (Q5). A hipotézis empirikus tesztelése a 3. fejezetben bemutatott kérdőíves felmérés keretében történik, az átfutási idő észlelése (Q7) és a jövőbeni motiváció (Q5) kapcsolatának kvantitatív vizsgálatával. A hipotézis tesztelése nemcsak a primer kutatási kérdés empirikus megválaszolásához járul hozzá, hanem a tágabb szándék-viselkedés rés elmélet ESS-kontextusra való adaptálásához is, az átfutási idő mint folyamati prediktor szerepének dokumentálásával egy magyar / közép-európai vállalati mintán.

2.9.2 A H2 hipotézis levezetése

A 2.3.3. alfejezetben azonosított kutatási rés alapján a H2 a visszacsatolás tartalmi minőségének és a rendszer felhasználóbarátságának relatív magyarázó erejét hasonlítja össze a jövőbeni ötletbeadási motiváció magyarázatában. Elméleti szempontból a szervezeti igazságosság elmélete (Colquitt, 2001) és a JD-R-keret (Bakker és mtsai., 2023) alapozza meg, hogy a visszacsatolás tartalmi minősége motivációs erőforrásként értelmezhető, míg a felhasználóbarátság a rendszer használatához kapcsolódó technikai feltételt képvisel. A két dimenzió ezért fogalmilag elkülönül, és eltérő mechanizmusokon keresztül kapcsolódhat a jövőbeni részvételi szándékhoz.

Az ESS- és az analóg platformalapú empirikus irodalom (Boënne és mtsai., 2023; Han és mtsai., 2022; Imam és mtsai., 2024; W. R. Lee és mtsai., 2021; Lehmann és mtsai., 2025; Z. Li és mtsai., 2021; Liu és mtsai., 2021; Su és mtsai., 2019; Yang és mtsai., 2023; J. Zhang és mtsai., 2022) következetesen jelzi, hogy a tartalmi visszajelzés kapcsolatban áll a folytatólagos ötletadással és az ötletek minőségével. Ezzel szemben a felhasználóbarátság és a jövőbeni ötletbeadási motiváció kapcsolatára kevesebb közvetlen ESS-empirikus bizonyíték áll rendelkezésre. Annak megalapozása elsősorban a TAM elméleti hátterére és közvetett eredményekre támaszkodik (Mikelsone és mtsai., 2022; Röltgen és mtsai., 2020).

Az elméleti és empirikus eredmények együttesen vezetnek a H2 hipotézis megfogalmazásához: a kapott visszacsatolás tartalmi minősége (Q9) erősebb magyarázó változóként hat a jövőbeni ötletbeadási motivációra (Q5), mint a rendszer felhasználóbarátsága (Q4); a visszacsatolás minősége a felhasználóbarátság hatásán túl is szignifikáns többlet-magyarázó erővel (ΔR^2) bír.

A H2 vizsgálata elméleti szempontból a technológiaelfogadási, a szervezeti igazságossági és a munkahelyi erőforrásokra épülő megközelítés összekapcsolásához járul hozzá azzal, hogy a rendszer használhatóságát és a visszacsatolás tartalmi minőségét ugyanazon motivációs kimenet magyarázatában hasonlítja össze.

2.9.3 A H3a és H3b alhipotézisek levezetése

A 2.4.3. alfejezetben azonosított kettős kutatási rés tesztelhetővé tételére a H3a a folyamat sebességével, a H3b pedig a döntési kimenettel fennálló kapcsolatot vizsgálja.

A két alhipotézis (H3a és H3b) megfogalmazását három különböző irányból érkező bizonyíték támasztja alá. Mindenekelőtt a JD-R és kapcsolódó erőforrás-elméletek (Bakker és mtsai., 2023) szerint a kapacitás-korlátok kettős hatást generálhatnak: csökkentik a

folyamat sebességét és torzíthatják a döntési minőséget. Másodszor, az ötletmenedzsment empirikus irodalma (Frese és mtsai., 1999; Lurz, 2015; Schat, 2017, 2018; Suchsland, 2021) – ha eltérő módszertanokkal is – konzisztensen jelzi, hogy a kapacitás-korlátok és a folyamati kimenetek között érdemi kapcsolat áll fenn. A német nyelvű kvantitatív irodalom és az AHP-alapú szakértői rangsorolás (Mehrajunnisa és Jabeen, 2020) együtt megalapozzák azt, hogy a bírálói kapacitás strukturális tényezőként kezelendő, nem egyéni teljesítmény-kérdésként. Harmadszor, a német Vorschlagswesen-tradíció gyakorlati szabványai (Schat, 2017; Thom és de Groote, 2019) a dedikált kapacitás elvét intézményesítik, ami a hatás létezésének normatív megerősítése.

A bemutatott elméleti és empirikus alapok együttesen igazolják a két alhipotézis megfogalmazását: A H3a szerint a munkavállalók által észlelt bíráló-erőforráshiány negatívan függ össze a bírálati átfutási idő megítélésével: akik erőforráshiányra utaló jeleket észlelnek, a döntéshozatalt szignifikánsan lassabbnak értékelik (Q7 alacsonyabb). A H3b szerint a bíráló-erőforráshiány szignifikánsan növeli az ötletelutasítás (BO) előfordulásának valószínűségét. A két alhipotézis empirikus tesztelése a 3. fejezetben bemutatott kérdőíves felmérés keretében történik, az erőforráshiány-észlelés mint kompozit indikátor (a kvalitatív interjúkból kódolt ReviewerRes_Score változó) és a két függő változó (Q7 átfutási idő-megítélés, illetve a BO bináris elutasítási élmény) kapcsolatának vizsgálatával.

A két alhipotézis tesztelése az általános JD-R-modell ESS-kontextusra való adaptálásához is hozzájárul. A bírálói pozíció mint kettős terhelésű munkaszerep elkülönített elemzése a magyar szakirodalomban újdonságnak számít, és a folyamat-szintű kimenetek differenciált vizsgálata (sebesség kontra döntés iránya) hozzájárul a JD-R szervezeti folyamatokra való adaptációjához.

2.9.4 A H4 hipotézis levezetése

A 2.5.3. alfejezetben azonosított hiány alapján a H4 elméleti szinten azt vizsgálja, hogy a vezetői elismerés mérsékli-e az ötletelutasítás és a jövőbeni ötletbeadási motiváció közötti negatív kapcsolatot.

A szervezeti támogatás (Eisenberger és mtsai., 1986) és az észlelt igazságosság (Colquitt, 2001) elméleti megközelítései alapján a vezetői elismerés alakíthatja, hogy a munkavállaló miként értelmezi az elutasítást. Az empirikus vizsgálatban alkalmazott BF-változó azonban nem a ténylegesen kapott elismerést, hanem a nagyobb vezetői elismerés lehetséges motiváló szerepének megjelölését rögzíti. A BF ezért a hipotézisben szereplő elméleti

konstruktum közvetett, preferenciajellegű közelítése. A H4 empirikus tesztje ennek megfelelően arra irányul, hogy az elutasítás és a jövőbeni motiváció kapcsolata eltér-e a BF alapján képzett csoportok között; a ténylegesen kapott elismerés oksági pufferhatásáról nem tesz lehetővé közvetlen következtetést.

H4: a vezetői elismerés (BF) moderálja az ötletelutasítás (BO) demotiváló hatását a jövőbeni innovációs motivációra (Q5); azon munkavállalóknál, akik magasabb szintű elismerésben részesültek, az elutasítás gyengébb negatív hatást gyakorol a motivációra.

2.9.5 A H5 hipotézis levezetése

A H5 elméleti alapját a 2.6. alfejezetben bemutatott stratégiai illeszkedési és értelem-attribúciós megközelítés, valamint a 2.8.2. alfejezetben összegzett környezeti megerősítés interaktív logikája adja. Ezek alapján feltételezhető, hogy az ötlet észlelt stratégiai relevanciája erősebben kapcsolódik a jövőbeni ötletbeadási motivációhoz, ha a munkavállaló kedvezőbbnek – vagyis rövidebbnek – ítéli a bírálati átfutási időt.

Amint a 2.6.3. alfejezet bemutatta, a rendelkezésre álló ESS-empirikus eredmények többnyire a stratégiai relevancia és az időbeliség különálló szerepét vagy csak tematikailag rokon kölcsönhatásokat vizsgálják. A H5 ezért e két észlelt tényező közös modellben mért interakciójára irányul.

A hipotézisben szereplő „időben kapott visszajelzés” a Q7-tel mért, kedvezőbben – vagyis rövidebbnek – észlelt bírálati átfutási idő elméleti megnevezése. A H5 ezt az összefüggést erős, irányított formában fogalmazza meg. Az empirikus interakciós modell azt vizsgálja, hogy a Q11a és Q5 közötti kapcsolat erőssége változik-e a Q7 szintjével.

H5: az ötlet észlelt stratégiai relevanciája (Q11a) csak időben kapott visszajelzés (Q7) mellett hat motiválóan a jövőbeni ötletbeadási szándékra (Q5); ha a bírálati átfutási idő kedvezőtlen, a stratégiai relevancia észlelésének motivációs hatása nem érvényesül.

A fenti levezetések alapján a kutatás öt hipotézist (H1, H2, H3a-H3b, H4, H5) fogalmaz meg, amelyek együttesen fedik le az azonosított kutatási rések mindegyikét: a H1 az IBG-elmélet szervezeti adaptációját (első rés), a H2 a folyamati változók relatív magyarázó erejét (második rés), a H3 a bírálói erőforrás-oldal operacionalizálását (második és negyedik rés), a H4 és a H5 pedig a moderációs interakciók tesztelését (harmadik rés) végzi el – mindezt a negyedik rést szűkítő hazai, nagymintás empirikus vizsgálat keretében. A hipotézisrendszer elemeit, elméleti alapjait és a kapcsolódó kutatási kérdéseket a 3. táblázat foglalja össze; az

operacionalizálás részleteit – az egyes hipotézisekhez rendelt kérdőívtételeket és statisztikai eljárásokat – a 3. fejezet tárgyalja.

3. táblázat: A hipotézisrendszer összefoglalása

Kód	Hipotézis tartalma	Elméleti alap	Független / moderátor változó	Függő változó
H1	Hosszú átfutási idő csökkenti a motivációt	IBG (Sheeran és Webb, 2016); Lehmann és mtsai. (2025)	Q7 (átfutási idő)	Q5 (motiváció)
H2	A visszacsatolás erősebben hat, mint a felhasználóbarátság	Imam és mtsai. (2024); Lehmann és mtsai. (2025)	Q9 (visszacsatolás), Q4 (felhasználóbarátság)	Q5 (motiváció)
H3a	Erőforráshiány lassítja a folyamatot	JD-R modell (Bakker és mtsai., 2023)	ReviewerRes_Score (0-2)	Q7 (átfutási idő)
H3b	Erőforráshiány növeli az elutasítás valószínűségét	JD-R modell (Bakker és mtsai., 2023)	ReviewerRes_Score (0-2)	BO (elutasítás, 0/1)
H4	Az elismerés moderálja az elutasítás hatását	Szervezeti igazságosság (Colquitt, 2001)	BO × BF (interakciós tag)	Q5 (motiváció)
H5	Stratégia × gyorsaság interakciós hatása	IBG (Sheeran és Webb, 2016); stratégiai illeszkedés: JD-R (Bakker és mtsai., 2023); Mehrajunnisa és Jabeen (2020)	Q11a × Q7 (interakciós tag)	Q5 (motiváció)

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

3 MÓDSZERTAN (ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ÉS ADATOK)

A kutatási kérdések megválaszolása és a komplex vállalati folyamatok megértése érdekében a vizsgálat során kevert módszertani megközelítést (Mixed Methods) alkalmaztam. Ez a megközelítés lehetővé tette a kvalitatív mélyinterjúk során nyert kontextuális felismerések és a kvantitatív kérdőíves felmérésből származó statisztikai adatok integrálását, lehetővé téve a két adatforrás együttes értelmezését.

3.1 A kutatás felépítése és folyamata

A kutatási folyamat egy szekunder és egy két lépcsős primer fázisra tagolódott. A szekunder fázis – a szisztematikus szakirodalmi feldolgozás – eredményei a 2. fejezetben szerepelnek: ott került sor a kutatási rések azonosítására (2.8. alfejezet) és a hipotézisrendszer levezetésére (2.9. alfejezet); a jelen fejezet ezért közvetlenül az empirikus megvalósítás módszertani döntéseire összpontosít. A primer fázis első lépcsője a kvalitatív szakértői mélyinterjú-sorozat volt, amelynek kettős funkciója a feltárás és a mérőeszköz-megalapozás: az interjús felismerések tételes leképezését a kérdőív konstruktumaira és a hipotézisekre a 3.3.5. alfejezet megfeleltető táblázata dokumentálja. A második lépcső a kvantitatív kérdőíves felmérés a vizsgált vállalatcsoport aktivált ötletadói körében (n = 554), amelyet leíró, kétváltozós és többváltozós statisztikai elemzések, valamint PLS-SEM-alapú ellenőrző újraelemzés követett.

3.2 Kutatási stratégia és tudományfilozófiai alapvetések

A disszertációban vizsgált jelenség – a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek célmegvalósulása és a munkavállalói innovatív magatartás – komplex társadalmi és szervezeti konstrukció, amelynek feltárása nem lehetséges egyetlen módszertani paradigma kizárólagos alkalmazásával. A kutatás módszertani architektúrájának kialakításakor a vegyes módszertan (Mixed Methods Research) mellett döntöttem, amely lehetővé teszi a kvalitatív és kvantitatív adatok szinergikus integrációját.

3.2.1 A kutatás filozófiai háttere: a pragmatizmus

A módszerválasztás elméleti alapját a pragmatizmus tudományfilozófiai irányzata adja (Dewey, 1916). A hagyományos társadalomtudományi „paradigmák háborújával” szemben – amely éles határvonalat húz a pozitivista (tisztán kvantitatív, objektív) és az interpretatív-konstruktivista (tisztán kvalitatív, szubjektív) megközelítések közé – a pragmatizmus a „mi működik?” elvét vallja (Creswell és Plano Clark, 2018). E megközelítés jegyében a kutatás során nem a módszertani dogmákhoz való ragaszkodás, hanem a kutatási kérdések

elsődlegessége vezérelt. Mivel a disszertáció célja a szándék és a viselkedés közötti szakadék (Intention-Behaviour Gap, a továbbiakban IBG) feltárása, szükség volt egyrészt az egyéni megélések, motivációk és szervezeti akadályok mélyreható, kontextuális megértésére (kvalitatív fázis - interpretivizmus), másrészt az összefüggések statisztikai validálására és a mintázatok általánosíthatóságára a vizsgált vállalatcsoport aktív ötletadói körében (kvantitatív fázis - poszt-pozitivizmus).

3.2.2 A kevert módszertan szükségessége és típusa

A kevert módszertan alkalmazása kutatásomban nem csupán két különböző adatgyűjtési technika egymás mellé rendelését jelenti, hanem azok szerves integrációját. A kutatás felépítésénél egy szekvenciális feltáró elrendezést követtem. A módszertani választást az alábbi három szakmai érv támasztja alá.

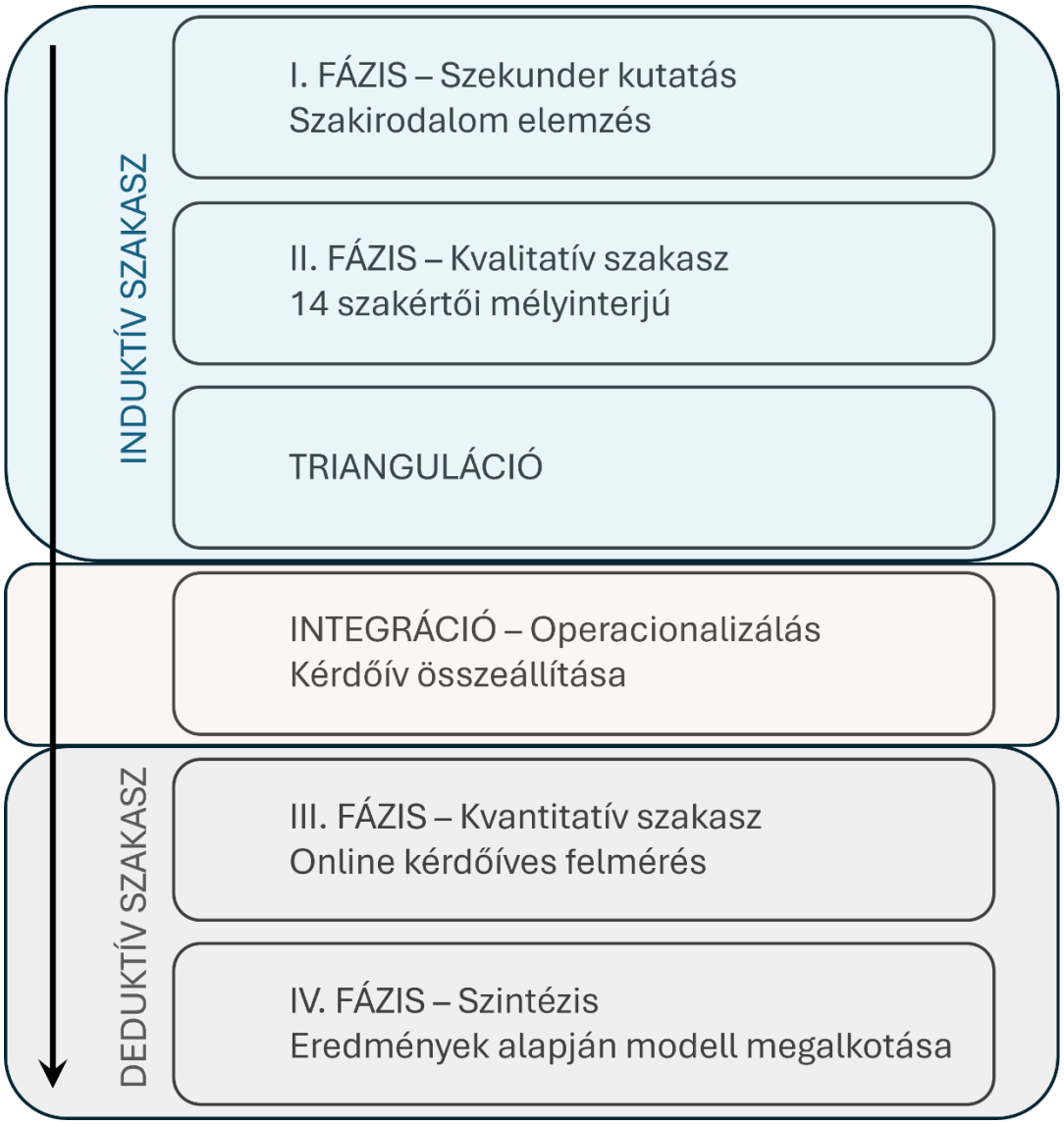
1.. Komplementaritás: A kvantitatív adatok képesek megmutatni a „mi?” és „mennyi?” kérdésekre adott válaszokat (például az ötletadók hány százaléka elégedetlen a visszajelzéssel), míg a kvalitatív interjúk feltárják a „miért?” és „hogyan?” kérdések mögöttes tartalmát (például pontosan milyen jellegű visszajelzést hiányolnak a dolgozók).

2.. Fejlesztési funkció: Az interjúk során nyert felismerések – különösen a viselkedéskutatóval folytatott konzultáció – közvetlenül befolyásolták a kérdőív tételeinek megfogalmazását. Ez biztosította a mérőeszköz ökológiai validitását, azaz azt, hogy a kérdések a valódi vállalati problémákra reflektáljanak, növelve ezzel az eredmények gyakorlati alkalmazhatóságát.

3.. Trianguláció: A különböző forrásokból származó adatok (interjúalanyok válaszai a kérdőíves statisztikákkal összevetve) lehetővé tették az eredmények keresztvalidálását, csökkentve az egyedi módszertani torzítások kockázatát.

3.2.3 A kutatási folyamat deduktív és induktív szakasza

A kutatás logikai szerkezete ötvözi az induktív és deduktív megközelítéseket. A folyamat a szakirodalom kritikai elemzésével és a szakértői interjúkkal kezdődött (induktív szakasz), ahol a konkrét szervezeti tapasztalatokból indultam ki a kategóriák felé. Ezt követte a hipotézisek felállítása és statisztikai tesztelése (deduktív szakasz), ahol az elméleti modellek – különösen az Intention-Behaviour Gap (IBG) és az Utrecht Work Engagement Scale (UWES) – érvényességét vizsgáltam a gyakorlatban.



1. ábra: A kutatás módszertani folyamata
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A kutatás módszertani felépítését az 1. ábra szemlélteti, amely vizuálisan is elkülöníti a feltáró jellegű induktív fázist az elméleti modellek tesztelésére szolgáló deduktív szakasztól. Az alkalmazott módszertani szigor és filozófiai megalapozottság biztosítja, hogy a disszertáció megállapításai ne csupán eseti észleléseken alapuljanak, hanem egy szilárd, többszörösen ellenőrzött tudományos keretrendszerben nyerjenek értelmet.

A kutatási kérdéseket az 1.3.3. alfejezet, a hipotézisrendszer szakirodalmi levezetését – az azonosított kutatási résekkel együtt – a 2.8.-2.9. alfejezetek rögzítették. A jelen fejezet további részei ezért közvetlenül az empirikus megvalósítással foglalkoznak: a kvalitatív és kvantitatív kutatási szakasz felépítésével, a változók operacionalizálásával és az alkalmazott statisztikai eljárásokkal.

3.3 Kvalitatív kutatási szakasz: szakértői mélyinterjúk

A kutatás első primer szakaszában a kvalitatív megközelítést alkalmaztam, amelynek elsődleges célja a vizsgált jelenség – a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek működési tapasztalatai és stratégiai beágyazottsága – mélyreható feltárása volt. A disszertáció célja, hogy feltárja a statisztikai adatokból nem hozzáférhető értelmezéseket. A mélyinterjúk eredményei hozzájárultak a kérdőív témáinak és tételeinek kialakításához, és rávilágítottak a kutatási lehetőségekre, valamint a vállalati folyamatok belső korlátjaira.

3.3.1 A mintavétel módszertana és a résztvevők köre

A kvalitatív szakaszban célzott szakértői mintavételt alkalmaztam. Olyan interjúalanyokat választottam ki, akik döntéshozói vagy operatív koordinátori szerepükből adódóan átfogó ismeretekkel rendelkeztek szervezetük dolgozói ötletmenedzsment-folyamatáról. A résztvevők valamennyien ötletmenedzseri vagy koordinátori feladatokat láttak el, és legalább hároméves releváns innovációmenedzsment-tapasztalattal rendelkeztek.

A kvalitatív mintát tizennégy, egymástól független nagyvállalat szakértői alkották. A szervezetek többsége nemzetközi működésű vállalat volt; a mintában termelő- és szolgáltatóvállalatok, valamint állami tulajdonú nagyvállalatok is szerepeltek, köztük a közlekedési ágazat képviselői. A kvalitatív minta ezáltal többféle szervezeti és ágazati környezetből származó tapasztalatot fogott át. Ez lényegesen eltér a kvantitatív szakasz kutatási elrendezésétől, amely egyetlen, a disszertáció fókuszában álló vállalatcsoportra korlátozódott.

Az interjúk elsődleges célja nem a részt vevő szervezetek összehasonlító jellemzése, hanem az ötletmenedzsment-folyamat működésének, előnyeinek és visszatérő kihívásainak feltárása volt. Ennek megfelelően nem gyűjtöttem egységes szempontrendszer szerint adatokat a vállalatok pontos földrajzi kiterjedéséről, a nagyvállalati kategórián belüli méretéről, lean- és minőségmenedzsment-érettségéről, kulturális vagy többnyelvű sajátosságairól, illetve ötletmenedzsment-rendszerük működési idejéről és előtörténetéről. E jellemzők egy része az interjúk során esetlegesen megjelent, de nem áll rendelkezésre olyan egységes adatbázis, amely szervezetek közötti szisztematikus összehasonlításukat lehetővé tenné. A kvalitatív eredmények ezért a különböző vállalatoknál visszatérően megjelenő folyamati tapasztalatok és problémamintázatok azonosítására alkalmasak, a szervezeti kontextus egyes dimenzióinak hatásáról azonban nem alapoznak meg összehasonlító vagy általánosítható következtetéseket.

3.3.2 Az adatgyűjtés folyamata és eszköze

Az adatgyűjtés eszköze egy félig strukturált interjúvázlat volt, amely lehetővé tette a standardizált kérdezést, ugyanakkor rugalmasságot biztosított az egyéni vállalati specifikumok és a váratlanul felmerülő fontos témák kifejtésére.

Az interjúk technikai és időbeli paraméterei a következők voltak. A tizennégy interjúból kettő személyes találkozó keretében valósult meg a munkavégzési helyszínemen, míg tizenkettő a Microsoft Teams platformon keresztül, online videókonferencia formájában. A személyes interjúk átlagosan 120 percet vettek igénybe, míg az online interjúk átlagos hossza 60 perc volt. Az interjúkat minden esetben digitális diktafonnal vagy a szoftver belső rögzítő funkciójával archiváltam, az alanyok előzetes hozzájárulásával.

A kvalitatív szakasz interjúi egy kivétellel német nyelven, egy interjú angol nyelven készültek; a választás a vizsgált multinacionális vállalatcsoport és az ötletmenedzsernek dolgozó interjúalanyok elsődleges szakmai munkanyelvét tükrözi. A nyelvválasztás módszertani indoklása négy, egymással összefüggő szempontra épül.

Az interjúalanyok természetes szakmai nyelvén végzett adatgyűjtés gazdagabb és árnyaltabb adatfelvételt tesz lehetővé, mivel mind a résztvevő, mind a kutató pontosabban és érzékenyebben fejezheti ki magát, csökkentve a fordítás-veszteség és a jelentés-eltolódás kockázatát (Van Nes és mtsai., 2010). A fogalmi árnyalatok – különösen a vállalati ötletmenedzsment szakkifejezései, mint a Vorschlagswesen, Bearbeitungszeit, Gutachter, Ideenmanagement – német nyelven a forrásszakirodalmi kontextusban kerültek meghonosításra, ezért az interjúkban is német nyelven adják vissza a legpontosabb tartalmat.

Továbbá a közös szakmai nyelv erősíti a kutató és az interjúalanyok közötti bizalmi viszonyt és kapcsolati minőséget, ami a kvalitatív interjúk során különösen kritikus (Temple és Young, 2004). A résztvevők természetesebben osztják meg személyes tapasztalataikat és értékeléseiket, ha nem kell nyelvi akadályokat áthidalniuk a saját szakmai munkavégzésük domain-nyelvén kívül.

Valamint a forrás-nyelven végzett adatgyűjtés növeli az adatelemzés pontosságát, mivel minimalizálja azokat a fordítás-eredetű torzításokat és hibákat, amelyek a más nyelven készült interjúk transzkripciója és értelmezése során merülnek fel (Squires, 2009). Ez különösen releváns a tematikus kódolás során, ahol a nyelvi árnyalatok és kulturális kontextus kulcsszerepet játszanak az értelmezésben. A vállalati ötletmenedzsment német

szaknyelvi terminológiája – a Vorschlagswesen-tradíció más mély gyökerei miatt – közvetlen, fordítatlan formában értelmezhető a leghitelesebben.

Végezetül pedig a forrás-nyelven végzett interjú módszertani hatékonyságot is jelent, mivel a kutató nem szorul fordítóra vagy tolmácsra; ez a közvetítői réteg kiküszöbölése csökkenti a költségeket és lehetővé teszi az adatokkal való közvetlenebb interakciót (Regmi és mtsai., 2010). Ezen kutatásban a kutató magas szintű német nyelvű szakmai kompetenciája a multinacionális vállalati környezetben végzett előzetes munka során már megalapozott volt, így az interjúk forrás-nyelvű lebonyolítása nem jelentett akadályt.

A négy módszertani szempont együttesen alátámasztja, hogy az interjúk forrás-nyelvű végzése biztosítja az adatok érvényességét, megbízhatóságát és értelmezési mélységét, miközben megőrzi a nyelvi autenticitást és a résztvevők elbeszéléseinek pontos értelmezését. Az egy esetben angol nyelven végzett interjú azonos elv mentén történt: az adott interjúalany munkanyelve az angol volt, így a forrás-nyelvű adatgyűjtés ott is alkalmazható volt.

3.3.3 Transzkripció és adat-előkészítés

A hanganyagok feldolgozása során a verbatim transzkripció módszerét alkalmaztam: a beszéd tartalmát szó szerint rögzítettem, ugyanakkor a nyelvileg redundáns elemek (például töltelékszavak) csak abban az esetben kerültek lejegyzésre, ha jelentéshordozó szereppel bírtak. A kvalitatív módszertani irodalom hangsúlyozza, hogy a transzkripció az elemzési folyamat szerves része, nem csupán mechanikus előkészítő lépés (Braun és Clarke, 2006; Kvale és Brinkmann, 2009). A transzkripciós munka során hibrid megközelítést alkalmaztam: az online interjúk esetében – ahol a technikai feltételek ezt lehetővé tették – kiindulópontként a Microsoft Teams automatikus transzkripciós funkcióját használtam, majd a nyers gépi átiratot a hangfelvétel ismételt meghallgatása mellett manuálisan javítottam és pontosítottam. Ez a folyamat biztosította egyfelől a munka időhatékonyságát, másfelől az adatokkal való intenzív, reflektív megismerkedést, amelyet a kvalitatív módszertan az elemzési fázis elengedhetetlen előfeltételeként jelöl meg. A személyes interjúk esetében a transzkripciót teljes egészében manuálisan készítettem el. A transzkripció során különös figyelmet fordítottam a nonverbális reakciók rögzítésére (hangsúlyok, szünetek, a bizonytalanság vagy meggyőződés jelei) amennyiben az interpretáció szempontjából relevánsak voltak, valamint az anonimizálásra: minden résztvevőt kóddal láttam el (például „Participant #1”, „Participant #2”). Ezzel biztosítva,

hogy a későbbi idézetek során az alanyok és vállalataik ne legyenek beazonosíthatók, ugyanakkor az olvasó számára visszakövethető legyen az érvelés konzisztenciája.

3.3.4 Az elemzés módszertana: tematikus kódolás

Az interjúk elemzése egy többlépcsős folyamat volt, amely során a kvalitatív adatokat strukturált információvá alakítottam. A kódolás alapvetően induktív módon történt, majd az elemzés későbbi szakaszában az emergens mintázatok értelmezéséhez az IBG elméleti kerete is felhasználásra került mint értelmezési lencse. A kódolást Microsoft Excel környezetben, saját kialakítású kódkönyvvel végeztem; az Excel munkafájl külön munkalapon tartalmazta a kódlistát, a definíciókat, valamint az egyes kódokhoz rendelt szövegrészleteket. Ez a megközelítés biztosította a kódolási folyamat auditálhatóságát és visszakövethetőségét.

Az elemzés során az alábbi öt fázist követtem:

1.. Az adatokkal való megismerkedés: a transzkriptumok többszöri átolvasása és a kezdeti jegyzetek rögzítése.

2.. Kezdeti kódok generálása: a szövegrészletekhez rendelt tömör jelentésegységek meghatározása (például „visszajelzés hiánya”, „vezetői támogatás”, „bírálók kapacitáshiánya”, „technikai gátak”).

3.. Témák keresése: a rokon értelmű kódok összevonása átfogóbb kategóriákba. Ebben a fázisban jelent meg az IBG elméleti kerete mint rendező elv.

4.. A témák felülvizsgálata és definíciója: a kialakított kategóriák (például „visszacsatolási hurok minősége”) összevetése a nyers adatokkal, biztosítva, hogy a kódolás hűen tükrözze az interjúalanyok közléseit.

5.. Kvantifikálás és idézetek integrálása: a kvalitatív elemzés elsődlegesen interpretatív jellegű volt, ugyanakkor az egyes témák előfordulási gyakoriságát is rögzítettem, kizárólag az eredmények súlyának szemléltetése céljából. Az eredmények bemutatásakor idézeteket alkalmaztam a validitás és a sűrű leírás biztosítása érdekében.

3.3.5 A kvalitatív szakasz eredményeinek felhasználása (trianguláció)

A mélyinterjúk során feltárt működési problémák közvetlenül hozzájárultak a kvantitatív kérdőív konstruktumainak, tételeinek és a ReviewerRes_Score indikátornak a kialakításához. A kvalitatív és kvantitatív szakasz közötti kapcsolatot az alábbi

összehasonlító 4. táblázat teszi átláthatóvá. A trianguláció itt az eltérő adatforrásokból kirajzolódó mintázatok összevetését, nem pedig egymástól független formális validálást jelent.

Az összehasonlítás azt mutatja be, hogy az interjúkban azonosított visszatérő felismerések miként kapcsolódtak a kérdőív mérési változóihoz és a hipotézisrendszerhez.

4. táblázat: A kvalitatív felismerések és a kvantitatív mérés megfeleltetése

Interjús felismerés	Kapcsolódó konstruktum	Kérdőívtétel / indikátor	Hipotézis
A bírálati idő és a visszajelzés késedelme visszatérő működési problémaként jelent meg.	Átfutási idő észlelése	Q7	H1
A döntések indoklásának hiánya és a folyamat átláthatatlansága visszatérő panasz volt.	Visszacsatolás minősége	Q8, Q9	H2
A bírálói túlterheltség és a bírálói szerep tisztázatlansága önálló problémaként jelent meg.	Bíráló-erőforráshiány	ReviewerRes_Score (Q19-Q20 kódolása)	H3a, H3b
Az elutasítás demotiváló élménye és a vezetői elismerés szerepe elkülönült témaként jelent meg.	Elutasítás (BO); vezetői elismerés (BF)	BO (Q15); BF (Q14)	H4
A stratégiailag jelentősnek tartott ötletek elakadásának tapasztalata külön elemzési szempontot adott.	Észlelt stratégiai relevancia	Q11a-c	H5

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

3.4 Kvantitatív kutatási szakasz: kérdőíves felmérés

A primer kutatás második, explanatív szakaszában a jelenségek számszerűsítésére és a hipotézisek statisztikai validálására törekedtem. A kvantitatív szakasz módszertani alapjait a kvalitatív interjúk eredményei, valamint a viselkedéstudományi szempontok integrálása fektette le.

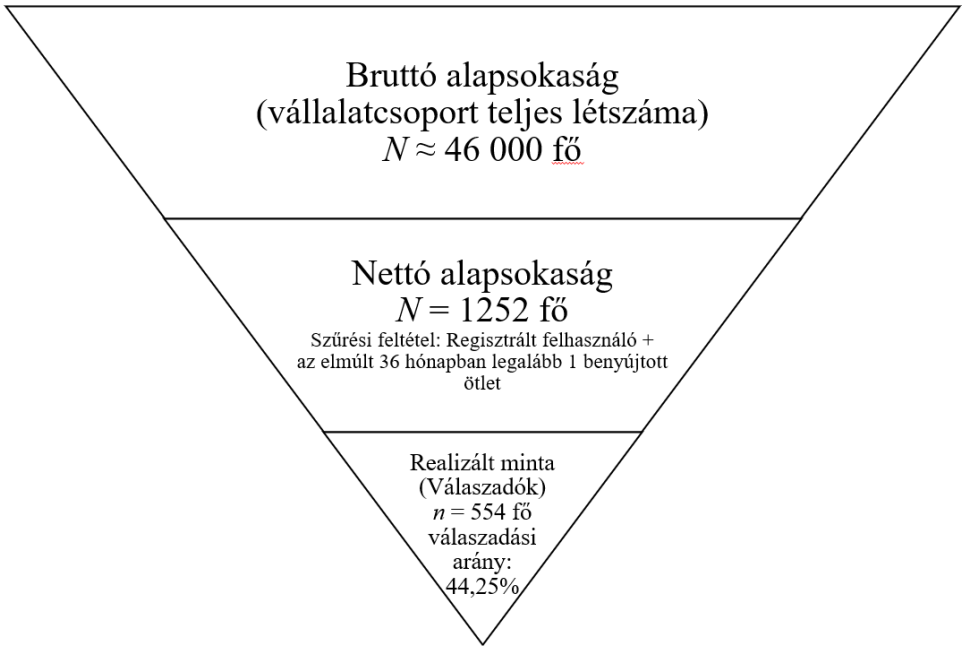
3.4.1 Az alapsokaság meghatározása és a mintavételi eljárás

A kutatás terepe egy közép-európai, a közlekedési-logisztikai ágazatban működő, mintegy 46 000 főt foglalkoztató nemzetközi vállalatcsoport. A szervezet folyamatorientált, a munkavállalói összetételre az operatív-fizikai munkakörök túlsúlya jellemző, ami az ötletmenedzsment működése szempontjából két releváns sajátosságot hordoz: az ötletek jellemzően a napi munkafolyamatokból származó, inkrementális fejlesztési javaslatok, a rendszerhez való hozzáférés pedig részben a munkavégzés digitális eszközellátottságától függ. A vizsgált, a jelenlegi formában már 2015 óta működő, digitális alapú ötletmenedzsment-rendszer formális benyújtási, bírálati és visszacsatolási ciklusra épül, és a német nyelvterület intézményesült Vorschlagswesen-hagyományának elvárásait tükrözi.

A vállalatcsoport megnevezését és az azonosítást lehetővé tevő részleteket az anonimitási követelmények miatt nem közlöm. A kutatási kontextus ugyanakkor lényeges az eredmények értelmezéséhez: a rendszer érettsége, a folyamatos fejlesztési orientáció és az operatív munkakörnyezet befolyásolhatja a visszacsatolással és az átfutási idővel kapcsolatos elvárásokat. A kvantitatív vizsgálat ezért a közvetlen rendszertapasztalattal rendelkező, aktivált ötletadói populációra korlátozódik; az általánosíthatóság határfeltételeit az 5.4. alfejezet tárgyalja.

Az iparági sajátosságok, a szervezeti kultúra, a vezetési stílus, valamint a lean- és minőségmenedzsment-érettség a jelen kutatásban kontextuális határfeltételként, nem pedig a hipotézismodell változóiként szerepelnek. A kvantitatív adatfelvétel egyetlen vállalatcsoportra terjedt ki, ezért e szervezeti szintű tényezők szervezetek közötti varianciája nem volt vizsgálható, egyéni szintű operacionalizálásukra pedig nem állt rendelkezésre validált mérés. A hipotézismodell ezért a közvetlenül mért munkavállalói folyamatészlelésekre korlátozódik. A tágabb szervezeti kontextus az eredmények értelmezésében és általánosíthatóságuk lehatárolásában kap szerepet.

A kvantitatív szakaszban cenzus jellegű megkeresést alkalmaztam: a releváns alapsokaság minden tagjához eljuttattam a kérdőívet, így az nem véletlen mintavétel, hanem önszelekciós alapon létrejövő minta. A mintavételi logikát az alábbi 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: Mintavételi tölcsér
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A kutatás mintavételi stratégiája a többlépcsős szűkítés elvére épült. A kutatási kérdések megválaszolásához közvetlen felhasználói tapasztalattal rendelkező célcsoport meghatározása volt szükséges. A vállalatcsoport belső szabályzata alapján az ötletmenedzsment-rendszer használata regisztrációhoz kötött, ezért a releváns célcsoportot azok a munkavállalók alkották, akik a kérdőív kiküldését megelőző 36 hónapban legalább egy ötletet benyújtottak. A kiküldött kérdőívek száma 1318 volt; ebből mintegy 5% (körülbelül 66 e-mail) hibaüzenettel (nem létező cím, megszűnt munkaviszony) tért vissza. A nettó elérhető alapsokaság így $N = 1252$ fő. A realizált minta $n = 554$ érvényes válaszadó, ami 44,25%-os válaszadási arányt jelent, és 95%-os konfidenciaszint mellett ±3,16% hibahatárt eredményez.

3.4.2 A mérőeszköz kialakítása és tartalmi megalapozása

A kérdőív összeállítása során nem csupán a szakirodalmi elméletekre támaszkodtam, hanem módszertani konzultációt folytattam egy viselkedéskutatóval. Ez a szakmai egyeztetés segítette, hogy a tételek a vizsgált észlelésekhez és a vállalati nyelvhasználathoz illeszkedjenek.

A kérdőív elméleti keretrendszerét a szándék-viselkedés rés (Intention-Behaviour Gap, IBG) modell adja (Sheeran és Webb, 2016). Ez a megközelítés abból a felismerésből indul ki, hogy az innovatív szándék (szándék) nem vezet törvényszerűen tényleges ötletbeadáshoz (viselkedés). A mérőeszköz kialakításakor olyan változókat operacionalizáltam, amelyek képesek azonosítani azokat a gátló tényezőket és önszabályozási hiányosságokat, amelyek megakadályozzák a munkavállalót abban, hogy jó szándékát konkrét innovatív cselekvésre váltsa. A kérdőívet Microsoft Forms platformon keresztül, német nyelven bocsátottam a célcsoport rendelkezésére, az adatgyűjtési időszak 78 napot ölelt fel.

A UWES elméleti keret szerepe a motivációs változó megalapozásában

Fontos módszertani pontosítás, hogy a kérdőív nem tartalmazza a teljes, több tételből álló UWES-9 vagy UWES-17 skálát. Az UWES Vigor-dimenziója a Q5 szubsztantív értelmezéséhez ad elméleti támpontot. A teljes UWES-skála hiányában nem támaszt alá pszichometriai validitást. Ez a választás tudatos módszertani kompromisszum volt: egyrészt a kérdőív terjedelmét (munkavállalói kitöltési időt) ésszerű keretek között kívántam tartani, másrészt a fő kutatási kérdések nem a munkavállalói elkötelezettség dimenzionális szerkezetére, hanem a folyamati tényezők motivációs hatására irányultak. E korlátot a kutatás korlátai alfejezetben explicit módon tárgyalom.

3.4.3 A kérdőív struktúrája és tételei

A kérdőív tudatosan nem rögzített demográfiai adatokat (életkor, nem, szervezeti egység, munkakör). E döntés mögött két, egymást kiegészítő megfontolás állt. Egyrészt a kutatás hipotézisrendszere (H1-H5) folyamati és észlelési változókra épül (átfutási idő, visszacsatolás minősége, erőforráshiány, elismerés, stratégiai relevancia), amelyek elméleti szempontból függetlenek a demográfiai háttérváltozóktól; ezek bevezetése nem tesztelt moderátorként módszertanilag nem lett volna indokolt. Másrészt a vizsgált vállalatcsoport egyes szervezeti egységei kis létszámúak, így a demográfiai változók rögzítése – kombinálva a Q19 és Q20 nyitott, esetenként kritikus tartalmú válaszaival – akaratlanul is lehetővé tehette volna egyes válaszadók visszaazonosítását, ami sértette volna a kutatás anonimitási ígéretét és csökkentette volna a válaszok őszinteségét.

A kérdőív húsz kérdésből (Q1-Q20) állt, öt tematikus blokkba rendezve. A válaszok mérésére elsősorban ötfokú Likert-skálát alkalmaztam (1 = egyáltalán nem / nagyon elégedetlen, 5 = teljes mértékben / nagyon elégedett), a többszörös választási kérdéseknél pedig bináris (0/1) kódolást. Az egyes tételek pontos szövegét és skáláját az 5. táblázat foglalja össze.

5. táblázat: A kérdőív tételei és skálái

Kód	Kérdés (német eredeti → magyar)	Skála
Q1	Wie häufig hast Du in den letzten 12 Monaten eine Idee eingereicht? / Milyen gyakran nyújtottál be ötletet az elmúlt 12 hónapban?	Kategoriális (4 kat.)
Q2	Wie gut funktioniert das Einreichen der Idee? / Mennyire jól működik az ötletbeadás?	5-fokú Likert
Q3	Wie verständlich findest Du die Ideenwerkstatt? / Mennyire érthető az ötletműhely?	5-fokú Likert
Q4	Wie bewertest du die Benutzerfreundlichkeit? / Hogyan értékeled a felhasználóbarátságot?	5-csillagos értékelés
Q5	Wie motiviert bist Du, zukünftig weitere Ideen einzureichen? / Mennyire vagy motivált további ötletek benyújtására?	5-fokú Likert
Q6	Bitte begründe deine Antwort auf die Frage 5! / Kérlek indokold meg az 5. kérdésre adott válaszodat!	Nyitott (kódolt)
Q7	Wie bewertest Du die durchschnittliche Dauer vom Einreichen bis zur Entscheidung? / Hogyan értékeled az átfutási időt?	5-fokú Likert (1 = nagyon hosszú … 5 = nagyon rövid)
Q8	Hattest Du ausreichend Transparenz über den Status? / Megfelelő transzparenciával rendelkeztél az ötleteid státuszáról?	5-fokú Likert
Q9	Wurdest Du über die Entscheidung und deren Begründung ausreichend informiert? / Megfelelően tájékoztattak a döntésről és annak indoklásáról?	5-fokú Likert

Kód	Kérdés (német eredeti → magyar)	Skála
Q10	Wie schätzt Du die Qualität deiner Ideen ein? / Hogyan ítéled meg saját ötleteid minőségét?	5-fokú Likert
Q11a	Ich habe die Idee eingereicht, weil sie einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Unternehmensstrategie leisten kann. / Az ötletet azért nyújtottam be, mert jelentősen hozzájárulhat a hosszú távú vállalati stratégiához.	5-fokú Likert
Q11b	Mir war bewusst, dass meine Idee strategisch relevant ist und eine hohe Wahrscheinlichkeit hat, umgesetzt zu werden. / Tudatában voltam annak, hogy ötletem stratégiailag releváns, és nagy valószínűséggel megvalósul.	5-fokú Likert
Q11c	Die Rahmenbedingungen im Unternehmen ermöglichen eine erfolgreiche Umsetzung. / A vállalati keretfeltételek lehetővé teszik az ötlet sikeres megvalósítását.	5-fokú Likert
Q12	Welche Faktoren sind wichtig für hohe Ideenqualität? / Milyen tényezők fontosak a magas ötletminőséghez?	Többszörös választás (0/1)
Q13	Welche Punkte sollten zur Verbesserung umgesetzt werden? / Mit kellene elsősorban fejleszteni?	Többszörös választás (0/1)
Q14	Was könnte Dich motivieren, weitere Ideen einzureichen? / Mi motiválhatna további ötletek benyújtására?	Többszörös választás (0/1)
Q15	Was könnte Dich davon abhalten? / Mi tartana vissza? - tartalmazza a BO dummy forrását (Ablehnung/Elutasítás).	Többszörös választás (0/1)
Q16	Inwiefern glaubst Du, dass Deine Ideen einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten? / Mennyire járulnak hozzá ötleteid a vállalati sikerhez?	5-fokú Likert
Q17	Haben Deine Ideen bereits zu konkreten Verbesserungen geführt? / Vezettek-e már konkrét fejlesztésekhez az ötleteid?	5-fokú Likert
Q18	Welche Art von Verbesserungen? / Milyen típusú fejlesztések?	Többszörös választás (0/1)
Q19	Was sind die größten Druckpunkte in der Ideenwerkstatt? / Melyek a legfőbb feszültségi pontok?	Nyitott (kódolt)
Q20	Welche Verbesserungsvorschläge hast Du? / Milyen fejlesztési javaslataid vannak?	Nyitott (kódolt)

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026[2]

A skálázási döntéseket a mért jelenség természete határozta meg. A Q9 a döntésről és annak indoklásáról kapott tájékoztatás észlelt elégségességét, a Q10 az ötletadó saját ötleteinek szubjektív minőségértékelését, a Q11a-c a stratégiai illeszkedés észlelt dimenzióit, a Q17 pedig a konkrét fejlesztési eredmény észlelt mértékét rögzíti ötfokú skálán. Ezek ezért nem objektív esemény- vagy teljesítménymutatók. A Q11a-c tételekből tervezett kompozit

[2]A kérdőív az Excel munkafájlban is azonos Q-kódokkal szerepel. A BO (Ablehnung) dummy a Q15 „Eine bereits erfolgte Ablehnung einer meiner Ideen" opció alapján, a BF (Anerkennung) dummy a Q14 „Mehr Anerkennung durch Führungskräfte" opció alapján képzett kétértékű változó.

alacsony belső konzisztenciája miatt a H5 tesztelésében a Q11a önálló megfigyelt változóként szerepelt. A többszörös választású és nyitott tételeket kategoriális, illetve kódolt változóként kezeltem.

A tematikus szerkezetet tekintve a kérdőív az alábbi fő blokkokra tagolódik:

1.. aktivitási háttér (Q1);

2.. rendszerészlelési jellemzők – technikai működés és használhatóság (Q2-Q4);

3.. motivációs és folyamati jellemzők – jövőbeni szándék, átfutási idő, transzparencia, visszacsatolás (Q5-Q9);

4.. észlelt minőség és stratégiai illeszkedés (Q10, Q11a-c, Q16-Q18);

5.. nyitott kérdések és többszörös választás a feszültségi pontok és fejlesztési javaslatok azonosítására (Q12-Q15, Q19-Q20).

3.4.4 A kutatási változók operacionalizálása

Az operacionalizálás során az elméleti konstruktumokat – így a szándék-viselkedés rést, a szervezeti igazságosságot és a stratégiai illeszkedést – mérhető kérdőív-indikátorokká alakítottam. A 6. táblázat a hipotézisek, az elméleti dimenziók és a kérdőívtételek közötti megfeleltetést mutatja be.

6. táblázat: A hipotézisek operacionalizálási mátrixa

Hipotézis	Elméleti dimenzió	Kérdőív-tétel(ek)	Változó szerepe	Mérési szint
H1	IBG - környezeti visszacsatolás gyorsasága	Q7 (átfutási idő) → Q5 (motiváció)	Q7: független; Q5: függő	Ordinális (5-fokú)
H2	Visszacsatolás minősége vs. észlelt használhatóság	Q9 (visszacsatolás) és Q4 (felhasználóbarátság) → Q5	Q4, Q9: független; Q5: függő	Ordinális (5-fokú)
Szintézis (2.6.3)	Visszacsatolási folyamat mint rendszerszintű elem	Visszacsatolás-index = (Q8 + Q9) / 2	Kompozit prediktor	Kvázi-intervallum (1-5 átlag); Cronbach-α = 0,72
H3a	Szervezeti erőforráshiány (JD-R)	ReviewerRes_Score (Q19 és Q20 szabadszöveg kódolása) → Q7	Független: kompozit; függő: Q7	Arány (0-2 index)
H3b	Szervezeti erőforráshiány (JD-R)	ReviewerRes_Score → BO (Q15 alapján)	Független: kompozit; függő: BO	Nominális (dichotóm)

Hipotézis	Elméleti dimenzió	Kérdőív-tétel(ek)	Változó szerepe	Mérési szint
H4	Szervezeti igazságosság	BO (Q15) × BF (Q14) → Q5	BF: moderátor; BO: független; Q5: függő	Dichotóm (BO, BF); ordinális (Q5)
H5	Stratégiai illeszkedés × szervezeti megerősítés (IBG)	Q11a × Q7 (interakciós tag) → Q5	Q11a: független; Q7: moderátor; Q5: függő	Ordinális (5-fokú), interakciós szorzat
Kontroll	Múltbéli viselkedés (past behaviour)	Q1 (benyújtási gyakoriság)	Kontrollváltozó	Kategoriális (4 csoport)
Kontroll	Rendszerszintű kontroll	Q2, Q3, Q8	Kontrollváltozó / index-komponens	Ordinális (5-fokú)
Kvalitatív	Barrier-analízis, fejlesztési javaslatok	Q19, Q20 (szabadszöveg)	Kódolt változó	Nominális (induktív kódolás)

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A visszacsatolás minőségének operacionalizálása a disszertáció két különböző szakaszában szándékosan eltérő szinten történik, amit itt módszertani transzparencia okán explicit módon rögzítek. A H2 hipotézis tesztelése 4.3.3. alfejezet tétel-szintű változóval, a Q9-cel („Megfelelően tájékoztattak a döntésről és annak indoklásáról?”) történik, mivel a hipotézis elméleti hátterében (Imam és mtsai., 2024; Lehmann és mtsai., 2025) kifejezetten a döntés tartalmi indoklásának minősége és nem általában a folyamat-transzparencia áll mint a felhasználóbarátsággal versenyző prediktor. Ezzel szemben a 4.6.1. alfejezetben bemutatott korrelációs struktúra a visszacsatolási folyamatot egy szélesebb értelmű, kompozit visszacsatolás-indexszel (Q8 és Q9 átlaga) ragadja meg, amelybe a státusz-transzparencia (Q8) is beletartozik. Ez az aggregálás a szintézis-szakasz szempontjából indokolt, mivel itt a visszacsatolási hurkot mint rendszerszintű elemet vizsgálom. A kompozit belső konzisztenciája megfelelő (Cronbach-α = 0,72; 95% CI: [0,66; 0,76]; *r* (Q8, Q9) = 0,56), ami két tételes skála esetén a Nunnally (1978) által javasolt 0,70-es küszöbérték felett van. Az eltérő operacionalizálás következtében a két elemzés eltérő, de elméletileg konzisztens értékeket ad. A H2 hipotézistesztben a Q9 önálló, kétváltozós korrelációja a motivációval *r* = 0,447, míg a Q8-at is magában foglaló kompozit indexé *r* = 0,477 (11. táblázat). A tágabb operacionalizálás tehát valamivel magasabb együttjárást eredményez, mivel a státusz-transzparencia is hozzájárul a motivációval való kapcsolathoz. A H2-modellben szereplő *β*

= 0,374 ettől eltérő mennyiség: a Q9 standardizált együtthatója a felhasználóbarátság kontrollja mellett, ezért a korrelációs együtthatókkal közvetlenül nem vethető össze.

3.4.5 A ReviewerRes_Score kompozit indikátor konstrukciója

A H3a és H3b hipotézisek teszteléséhez egy kompozit indikátort hoztam létre (ReviewerRes_Score), amely a két nyitott kérdésre (Q19 és Q20) adott szabadszöveges válaszok szisztematikus kulcsszó-kódolásán alapul. Az indikátor két komponenst (ReviewerRes_AJ a Q19-ből, ReviewerRes_AK a Q20-ból) összegez, értékkészlete így 0, 1 vagy 2.

A kódolási szabály a bírálói kapacitáshiányra utaló német nyelvű kifejezések szabályalapú azonosítására épült a kisbetűssé alakított szabadszöveges válaszokban. A ReviewerRes_AJ komponens értéke 1, amennyiben a Q19 válasz tartalmazza az alábbi kulcsszavak bármelyikét: gutacht, begut, review, kompetenztr, nebenher, überlast/ueberlast, ausgelast, kapaz, personalmangel, zu wenig zeit, zeitmangel. E kulcsszavak kétféle megfogalmazást fednek le: egyrészt a bírálói szerepre közvetlenül utaló kifejezéseket (Gutachter, Begutachtung, Review), másrészt a kapacitáshiány általános jelzéseit (überlastet, nebenher, Zeitmangel, Kapazität).

A ReviewerRes_AK komponens a Q20-ra vonatkozóan kettős feltételrendszer mentén azonosítja az erőforráshiányt. Az első feltétel a szűken vett, bírálói kontextusra utaló kulcsszavakat (gutacht, kompetenztr, professionalis, kapaz, ressource, nebenher, überlast/ueberlast) keresi, hasonló logikával, mint a ReviewerRes_AJ. A második feltétel egy tágabb, szervezeti-erőforrás szemantikai mezőt aktivál, amely akkor is 1 értéket hoz, ha a válaszadó nem a bírálókra hivatkozik explicit módon, hanem általánosabban a szervezeti kapacitáshiányra – ezt a Q20 tematikus kódolási eljárásában a hatos kategória (erőforrások=Ressourcen) fedi le, amely az alábbi kulcsszavak bármelyikének előfordulásakor aktiválódik: ressource, kapaz, personal, abteilung, team, professional, budget, stelle, einstell. E kiterjesztés módszertani indoka, hogy a fejlesztési javaslatok gyakran nem a bírálói funkció szintjén, hanem szervezeti szinten fogalmazzák meg az erőforrás-korlátokat (például „több személyzet lenne szükséges az ötletek feldolgozásához" vagy „kellene egy dedikált csapat" megfogalmazásokkal); ezek tartalmilag ugyanúgy a bírálati folyamat erőforrás-korlátaira utalnak, ezért indokolt a bevonásuk a ReviewerRes_AK komponensbe. A két komponens együtt biztosítja, hogy az indikátor mind a bírálókra irányuló közvetlen kritikákat, mind a szervezeti erőforráshiány tágabb észlelését megragadja.

A mintában a válaszadók többsége (*n* = 462; 83,4%) 0 értéket kapott; 74 fő (13,4%) 1 értéket, 18 fő (3,3%) pedig 2 értéket. Ez az eloszlás azt mutatja, hogy a bírálói erőforráshiány észlelése a válaszadók kisebbségére korlátozódik, ami összhangban van azzal, hogy a ReviewerRes_Score szabadszöveges említéseken alapul, és így kizárólag azokat a válaszadókat azonosítja, akik spontán módon említést tettek a jelenségről. A kódolási szabály validálása érdekében 50 véletlenszerűen kiválasztott esetben kézi ellenőrzést végeztem; a konkordancia 47/50 (94%) volt. A három eltérő eset a kulcsszóalapú besorolási szabály korlátaira mutatott rá. Az eredmények robusztusságát a ReviewerRes_bináris változó (Score > 0 vs. Score = 0) használatával is ellenőriztem.

Az indikátor tartalmi megalapozottságát az támasztja alá, hogy a kulcsszókatalógus a kvalitatív szakaszban azonosított bírálói erőforrásproblémákra épült. A kulcsszóalapú besorolási eljárás megbízhatóságát 50 véletlenszerűen kiválasztott válasz kézi ellenőrzésével vizsgáltam. 47 esetben azonos besorolás született, ami 94%-os nyers egyezésnek felel meg. Az ellenőrzés részleges volt, és nem helyettesíti a teljes körű, független kettős kódolást. Az indikátor H3a és H3b elemzésében mutatott eltérő viselkedése összhangban áll az elméleti várakozással, önmagában azonban nem bizonyítja, hogy az indikátor más, ugyanazt a jelenséget mérő változókkal megfelelő összhangot mutat.

A ReviewerRes_Score említésalapú, önbeszámolós proxy: azt jelzi, hogy a válaszadó észlelte és megfogalmazta-e az erőforráshiányt, nem pedig a bírálói kapacitás objektív szintjét. A nem említés nem azonos a probléma hiányával, és a mutatót befolyásolhatja a válaszok hossza, valamint a válaszadási motiváció. Mivel a prediktor és a kimenetek ugyanazon kérdőívből származnak, a közös módszervariancia sem zárható ki teljesen; az objektív kapacitásadatokkal való összevetés további kutatást igényel.

3.4.6 A mérési szintek megválasztásának indoklása

A mérési szint megválasztását a mért jelenség természete indokolta. Az észlelések és attitűdök fokozati jelenségek, ezért ezekhez ötfokú, verbálisan horgonyzott skálát alkalmaztam. A többszörös választású tételek és a nyitott kérdésekből képzett változók nominális, dichotóm vagy kompozit kódolást kaptak. Az ötfokú forma a vállalati kitöltési környezetben mérsékelte a kitöltési terhet, miközben megfelelő különbségtételt biztosított.

A Likert-tételek formálisan ordinális mérési szintűek. Paraméteres elemzésüket a nagy minta (*n* = 554), valamint az ilyen adatokra alkalmazott eljárások dokumentált robusztussága támasztotta alá (Boone és Boone, 2012; Norman, 2010). A statisztikai kezelhetőség tehát a

mérési döntés következménye, nem annak indoka. Ahol az adatszerkezet szükségessé tette, robusztus vagy eloszlásfüggetlen eljárásokat alkalmaztam, így Welch-próbát, bootstrap- és permutációs vizsgálatot.

3.4.7 Kutatásetika és adatvédelem

A kutatás mindkét primer szakasza a tudományos etika alapelveinek és az Európai Unió általános adatvédelmi rendeletében foglalt követelményeknek megfelelően zajlott. A részvétel a kvalitatív és a kvantitatív adatfelvételben egyaránt önkéntes volt. Az interjúalanyok a beszélgetések megkezdése előtt szóbeli és írásbeli tájékoztatást kaptak a kutatás céljáról, az adatok felhasználásának módjáról és a részvétel megszakításának lehetőségéről, az interjúk rögzítéséhez pedig kifejezett hozzájárulásukat adták. A kérdőív bevezetője tájékoztatást tartalmazott a kutatás céljáról, a válaszadás önkéntességéről, anonimitásáról és az adatok tudományos célú, összesített feldolgozásáról.

Az adatkezelés során az interjúátiratokból minden közvetlen azonosító, egyedi munkaköri megnevezés és a résztvevők felismerését lehetővé tevő utalás eltávolításra került. Az interjúalanyok azonosítására sorszámozott kódok szolgáltak, a szabad szöveges válaszok és interjúrészletek idézése pedig az azonosíthatóság kizárásával történt. A kérdőíves adatfelvétel nem rögzített IP-címeket vagy nevesített felhasználói adatokat, az elemzések kizárólag anonimizált és összesített adatokra épültek. A vizsgált vállalatcsoport a dolgozatban nem név szerint, hanem ágazati és szervezeti jellemzői alapján szerepel.

A nyers kutatási adatokat – a hangfelvételeket, az átiratokat és az elemzési adatfájlokat – jelszóval védett, titkosított tárhelyen tároltam, és azokhoz kizárólag kutatási célból történt hozzáférés. A vállalati adatok kezelése során a szervezet adatbiztonsági előírásai is érvényesültek, különös tekintettel a bizalmas és üzleti titoknak minősülő információk nyilvánosságra kerülésének megelőzésére.

3.5 Statisztikai elemzési módszerek és alkalmazásuk indoklása

Az elemzési stratégia kialakításakor a változók mérési szintjét, az adatok eloszlási sajátosságait, a csoportlétszámok eltéréseit és az egyes hipotézisekben vizsgált kapcsolatok típusát vettem figyelembe. A leíró, kétváltozós és regressziós elemzések elsődlegesen Microsoft Excel környezetben készültek. A diagnosztikai modell strukturális ellenőrzésére SmartPLS 4.1.1.8 szoftvert, független újraszámításához pedig R környezetben a seminr csomagot alkalmaztam. A szignifikanciaszint $\alpha = 0{,}05$ volt. A több, egymással összefüggő

vizsgálatból eredő elsőfajúhiba-felhalmozódást Holm-korrekcióval kezeltem, a Bonferroni-korrekciót konzervatív ellenőrzésként közöltem.

3.5.1 Szoftverválasztás és a számítások ellenőrizhetősége

Excelben végeztem az adattisztítást, a változók kialakítását, a leíró statisztikai elemzéseket, a mérőskálák belső konzisztenciájának vizsgálatát, a csoportok összehasonlítását, valamint a korrelációs, regressziós, mediációs és moderációs elemzéseket. A lépéseket külön munkalapokon, dokumentált képletekkel és ellenőrző számításokkal rögzítettem. Az Excel nem biztosít automatikus, szintaxisalapú elemzési naplót, ezért auditálhatósága korlátozottabb a dedikált statisztikai környezetekénél.

A regressziós és mediációs eredmények strukturális ellenőrzését PLS-SEM módszerrel, SmartPLS 4.1.1.8 szoftverben végeztem, majd a modellt R/seminr környezetben függetlenül újraszámítottam. A numerikus egyezés alátámasztotta a számítási következetességet. A PLS-SEM részletes módszertani indoklását és értékelési kritériumait a 3.6. alfejezet tartalmazza.

3.5.2 Az alkalmazott eljárások kutatásspecifikus indoklása

Az alábbi áttekintő 7. táblázat az elemzési célokat és hipotéziseket az alkalmazott módszerrel, a választás adatszerkezeti indokával és az értelmezési korláttal kapcsolja össze. A kvalitatív felismerések és a kvantitatív változók kapcsolatát a 3.3.5. alfejezet megfeleltető táblázata rögzíti. Az alternatívák feltüntetése nem jelenti azt, hogy valamennyi eljárást ténylegesen lefuttattam.

7. táblázat: Az alkalmazott statisztikai eljárások kutatásspecifikus megfeleltetése

Elemzési cél / hipotézis	Alkalmazott eljárás	Választási indok	Értelmezési korlát
Mérőeszköz-megbízhatóság	Cronbach-α; PLS-SEM-ben ρc, AVE, HTMT	Többtételes konstrukciók belső konzisztenciája és elkülönülése	Az α nem bizonyít egydimenziósságot; tételszám-érzékeny.
Aktivitási csoportok - feltáró	Egyszempontos ANOVA; Welch-próbák; hatásméret	Négy, erősen eltérő létszámú csoport összevetése	A G3 kicsi (n = 15); többszörös összehasonlítás és Q1-mérési korlát.
H1: Q7 és Q5	Pearson-korreláció; kétváltozós OLS	Kvázi-intervallumként kezelt változók lineáris kapcsolata	Keresztmetszeti, egytételes mérés; okság nem állapítható meg.

Elemzési cél / hipotézis	Alkalmazott eljárás	Választási indok	Értelmezési korlát
H1 közvetett út	Regressziós mediáció; Sobel-teszt; PLS-SEM bootstrap	A Q7 → Q9 → Q5 út elkülönítése	A Sobel normalitási feltevése korlátozó; csak mediációs mintázat értelmezhető.
H2	Hierarchikus OLS; ΔR^2	A Q9 Q4-en túli többletmagyarázó ereje	A ΔR^2 a belépési sorrendtől és a prediktorok együttjárásától függ.
H3a	Welch-próba; kontrollváltozós OLS	ReviewerRes_Score > 0 és = 0 csoportok Q7-értékének összevetése	Említésalapú proxy; a nem említés nem bizonyítja a hiányt.
H3b	Logisztikus regresszió; esélyhányados	A BO kimenet dichotóm	Önbevalláson alapuló kimenet; korlátozott kontrollváltozó-készlet.
H4	Hierarchikus OLS-moderáció; BO × BF	A függő változó Q5; a moderációt az interakció teszteli	A nulleredmény csak az alkalmazott BF-mérés mellett értelmezhető.
H5	Centrált OLS-interakció; Q11a × Q7	Két folytonosként kezelt prediktor együttes hatása	Az interakciók ereje alacsonyabb; a stratégiai relevancia egytételes.
Többszörös tesztelés	Holm-korrekció; Bonferroni-ellenőrzés	Családszintű elsőfajú hiba kontrollja	Az eredmény a tesztcsalád meghatározásától függ; hatásméret is szükséges.
Strukturális ellenőrzés	PLS-SEM; 10 000 bootstrap; R/seminr; IPMA; feltáró MGA	Vegyes mérési szerkezet, közvetett út és fejlesztési prioritások	Prediktív orientáció; egytételes és keresztmetszeti korlát.

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A többtételes változók belső konzisztenciáját Cronbach-α mutatóval ellenőriztem, α = 0,70 küszöbértékkel (Cortina, 1993; Nunnally, 1978). Az elemzés a ProcessIndex, a StrategyIndex és a Q8-Q9 tételekből képzett visszacsatolás-index előzetes megbízhatósági vizsgálatát szolgálta. Az egytételes változóknál a Cronbach-α nem értelmezhető.

Az eloszlási sajátosságokat Kolmogorov-Smirnov- és Shapiro-Wilk-próbákkal, valamint leíró mutatókkal ellenőriztem. A próbaválasztást nem kizárólag a normalitási tesztekre, hanem a mérési szintre, az eloszlás alakjára, a csoportlétszámokra és a varianciahomogenitásra alapoztam. Az ötfokú Likert-típusú változókat a nagy minta (n = 554) és a paraméteres eljárások robusztussága alapján kvázi-intervallumskálaként kezeltem (Boone és Boone, 2012; Norman, 2010), az ordinális mérés korlátainak fenntartásával.

Az aktivitási csoportok (G1-G4) motivációjának feltáró összehasonlítására egyszempontos varianciaanalízist, a páronkénti összevetésekhez Welch-féle t-próbát alkalmaztam. Ezt a jelentősen eltérő csoportlétszámok (319, 59, 15 és 161 fő) és a varianciahomogenitás

részleges sérülése indokolta. A páronkénti próbák alfa-inflációját Holm-korrekcióval kezeltem; az alacsony G3-létszám miatt az eredmények feltáró jellegűek.

A H1 közvetlen kapcsolatát Pearson-korrelációval és kétváltozós OLS-regresszióval, a H2-t hierarchikus OLS-regresszióval vizsgáltam; a Q9 Q4-en túli többletmagyarázó erejét a ΔR^2 jelezte. A H3a csoportkülönbségét Welch-próbával, stabilitását kontrollváltozós OLS-modellekkel ellenőriztem. A H3b dichotóm BO kimenete miatt logisztikus regressziót alkalmaztam. A H4 és H5 moderációját hierarchikus OLS-modellekben a BO × BF, illetve Q11a × Q7 interakciós tagokkal teszteltem. A nem szignifikáns interakció csak az adott mérési formában és mintában kimutatható moderáció hiányát jelzi.

A Q7 → Q9 → Q5 útvonalat kétlépcsős regressziós mediációs elemzéssel becsültem. A Sobel-teszt a közvetett hatás mintavételi eloszlásának közelítő normalitására épül, ezért következtetését a PLS-SEM 10 000 almintás bootstrap-eljárásával ellenőriztem; a 95%-os konfidenciaintervallum nem tartalmazta a nullát. Keresztmetszeti adatok alapján az eredmény elméletileg indokolt közvetett összefüggés-mintázatot jelez, nem pedig igazolt oksági közvetítő mechanizmust.

A több, egymással összefüggő vizsgálatból eredő családszintű elsőfajú hiba kontrolljára Holm-korrekciót, a Bonferroni-korrekciót konzervatív ellenőrzésként alkalmaztam. A nyers és korrigált p-értékek mellett hatásméreteket és konfidenciaintervallumokat is értelmeztem, mert a statisztikai szignifikancia önmagában nem fejezi ki az összefüggés gyakorlati jelentőségét.

3.6 A PLS-SEM elemzés módszertana és értékelési kritériumai

A strukturális egyenletmodellezés (SEM) a konstrukciók, indikátoraik és kapcsolataik egyidejű elemzésére szolgál. A kovarianciaalapú SEM elsősorban kiforrott elméleti modellek konfirmatív tesztelésére, a PLS-SEM pedig a magyarázott varianciára és az összefüggések feltárására összpontosít (Hair és mtsai., 2019, 2022). A PLS-SEM választását a kutatás magyarázó célja és a modell vegyes mérési szerkezete indokolta. A modell két többtételes reflektív konstrukciót – Rendszerminőség (Q2-Q4), Visszacsatolás minősége (Q8-Q9) – és két egytételes változót – Átfutási idő (Q7), Motiváció (Q5) – tartalmazott. Az egytételes változók mérési hibája nem becsülhető elkülönítetten.

A becslést az 554 fős mintán SmartPLS 4.1.1.8 szoftverrel végeztem, majd R környezetben, a seminr csomaggal függetlenül újraszámítottam. Az út- és közvetett hatások

szignifikanciáját 10 000 bootstrap-almintavétellel és 95%-os konfidenciaintervallumokkal értékeltem. A két szoftverkörnyezet eredményeinek egyezése a reprodukálhatóság ellenőrzését szolgálta.

A reflektív mérési modellben a legalább 0,708-as indikátortöltés megfelelő; 0,40-0,708 között az indikátor megtartása mérlegelendő, 0,40 alatt rendszerint kizárandó. A Cronbach-alfa és a kompozit megbízhatóság (rho_c) 0,70-0,95 közötti értéke megfelelő belső konzisztenciát jelez, a 0,95 feletti érték redundanciára utalhat. A konvergens érvényességhez legalább 0,50-es AVE, az elkülönülési érvényességhez 0,85 alatti HTMT szükséges (Hair és mtsai., 2019; Henseler és mtsai., 2015). E mutatók az egytételes változóknál nem értelmezhetők.

A strukturális modellben a 3 alatti VIF-érték kedvező, az 5 feletti pedig problémás kollinearitást jelez. Az út- és közvetett hatás akkor szignifikáns, ha a 95%-os bootstrap-konfidenciaintervallum nem tartalmazza a nullát. Az R^2 a magyarázott varianciát fejezi ki; a 0,25, 0,50 és 0,75 körüli értékek gyenge, közepes és jelentős magyarázóerőre utaló, kontextusfüggő tájékozódási pontok. A 0,08 alatti SRMR elfogadható közelítő illeszkedést jelez, de csak kiegészítő mutató. Az IPMA a konstrukciók teljes hatását és 0-100 skálájú teljesítményét relatív módon értékeli. A csoportok közötti útegyüttható-különbségeket permutációs többcsoportos elemzéssel vizsgáltam. A többcsoportos elemzés eredményeit feltáró jelleggel értelmeztem (Hair és mtsai., 2019; Ringle és Sarstedt, 2016).

A keresztmetszeti elrendezés miatt a feltárt utak nem igazolnak oksági mechanizmust. Az egytételes mérések és a Q1 sajátosságai további korlátot jelentenek.

4 EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA ÉS ELEMZÉSE

Ebben a fejezetben a primer kutatás során nyert empirikus adatokat mutatom be és vetem alá részletes statisztikai elemzésnek. Az elemzés célja a 2.9. alfejezetben megfogalmazott hipotézisek tesztelése, valamint a kérdőíves felmérésben vizsgált dolgozói ötletmenedzsment-rendszer célmegvalósulásának és a munkavállalói attitűdöknek a feltárása.

4.1 A minta jellemzői és az ötletbeadási aktivitás megoszlása

A fejezetben bemutatott eredmények a 3.4.1. alfejezetben ismertetett, folyamatorientált, operatív munkakörök jelentős súlyával jellemezhető és intézményesült javaslattételi hagyománnyal rendelkező szervezeti közegben értelmezendők. Az inkrementális, folyamatjavító ötletek túlsúlya és a rendszer tízéves működési múltja feltehetően erősíti a bírálat rendezettségével, átfutási idejével és a visszacsatolás minőségével kapcsolatos elvárásokat. Az operatív munkakörnyezet a digitális hozzáférés és a kérdőív kitöltési körülményeiben is különbségekkel járhatott, ezeket azonban a kutatás nem mérte külön. E sajátosságok ezért nem a hipotézismodell változói, hanem az eredmények értelmezési és általánosíthatósági határfeltételei, melyek részletes tárgyalását az 5.4. alfejezet tartalmazza.

A kérdőíves felmérésből 554 érvényes válasz származott, ami a 3.4.1. alfejezetben meghatározott 1252 fős nettó alapsokaság 44,25%-ának felel meg. Véletlen mintavételt feltételezve ez ±3,16%-os elméleti hibahatárt jelentene 95%-os konfidenciaszinten; az önkéntes részvételből eredő önszelekció miatt azonban ez az érték nem igazolja a minta reprezentativitását. A viszonyítási alap nem a vállalatcsoport teljes munkavállalói köre, hanem az adatfelvételt megelőző 36 hónapban legalább egy ötletet benyújtó, aktivált ötletadói populáció. A minta ezért nem reprezentálja a korábban ötletet be nem nyújtó munkavállalókat, más szervezeteket vagy más iparágakat, és az aktivált ötletadói populációra történő következtetéseket is az önszelekció figyelembevételével kell értelmezni. A 8. táblázat az e populáción belüli szerkezeti egyezést mutatja be; a tágabb általánosíthatóság korlátait az 5.4. alfejezet tárgyalja.

Az alábbi 8. táblázat a kutatási minta fő statisztikai mutatóit foglalja össze.

8. táblázat: A minta szerkezeti egyezése a nettó alapsokasággal (a vizsgált vállalatcsoport aktivált ötletadói populációja)

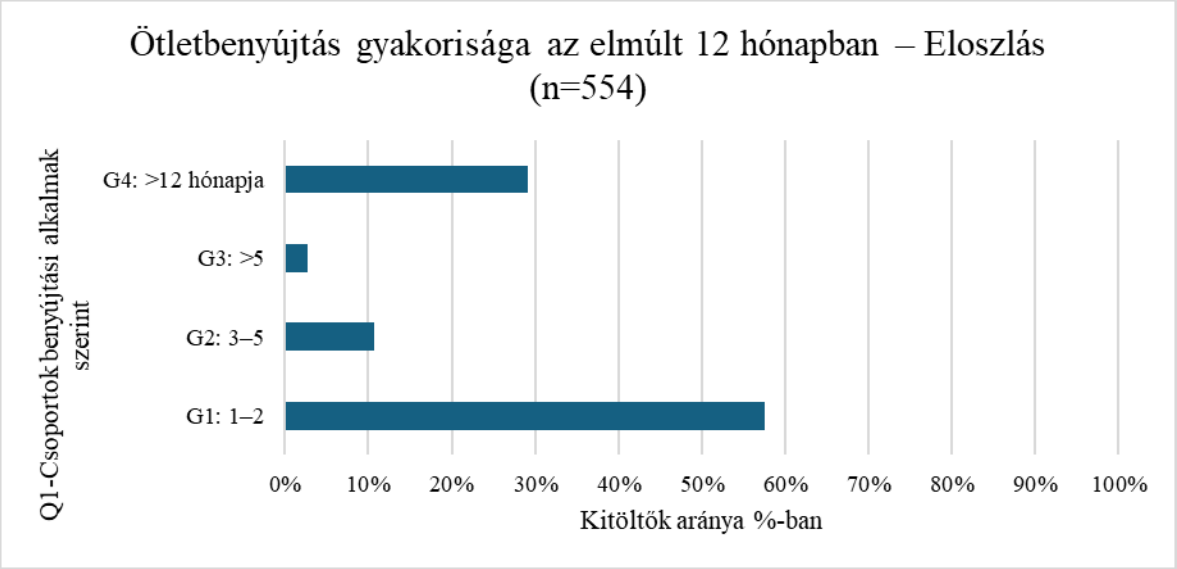
Megnevezés	Érték / leírás	Relevancia
Bruttó alapsokaság	kb. 46 000 fő	Nemzetközi vállalatcsoport teljes létszáma

Megnevezés	Érték / leírás	Relevancia
Nettó alapsokaság (N)	1252 fő	Regisztrált, az elmúlt 36 hónapban aktív ötletadók
Érvényes minta (n)	554 fő	A kérdőívet teljeskörűen kitöltő válaszadók
Válaszadási arány	44,25%	A nettó alapsokasághoz viszonyítva
Hibahatár	±3,16%	95%-os konfidenciaszint mellett
Anonimitás foka	Teljes körű	Szociodemográfiai adatok nem kerültek rögzítésre

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A minta egyik legfontosabb leíró jellemzője a munkavállalók ötletbeadási gyakorisága (Q1), amely alapján a válaszadókat aktivitási csoportokba soroltam. Az elmúlt 12 hónapra vonatkozó adatok az alábbi megoszlást mutatják, a válaszadók aktivitás szerinti megoszlását a 3. ábra szemlélteti:

- G1 (Alkalmi ötletadók): A válaszadók többsége, 57,6% (n = 319) az elmúlt évben 1-2 ötletet nyújtott be. Ez a csoport reprezentálja az „átlagos” felhasználót, aki reaktív módon vesz részt az innovációs folyamatban.
- G2 (Rendszeres ötletadók): A minta 10,6%-a (n = 59) 3-5 ötletet adott be, ami egy stabilabb innovációs jelenlétre utal.
- G3 (hiperaktív ötletadók): A válaszadók csupán 2,7%-a (n = 15) nyújtott be ötnél több ötletet. Bár ez a csoport létszámában kicsi, a G1 csoporttal való Welch-féle t-próbás összehasonlítása feltáró összehasonlítást tesz lehetővé az aktivitás és a jövőbeni motiváció kapcsolatáról. A csoportméret miatt az eredmény óvatosan értelmezendő.
- G4 (inaktív ötletadók): A válaszadók 29,1%-a (n = 161) jelölte meg, hogy az utolsó ötletbeadása óta több mint 12 hónap telt el.



3. ábra: A válaszadók megoszlása az elmúlt 12 hónap ötletbenyújtási aktivitása alapján (n=554)
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A 3. ábrán látható aktivitási adatok arra utalnak, hogy a rendszer bázisa széles, azonban a folyamatos, nagy intenzitású részvétel csak a munkavállalók egy szűk rétegére jellemző. Ez a megoszlás alátámasztja a szándék és a tartós viselkedés közötti különbségek vizsgálatának relevanciáját.

4.2 Az ötletműhely általános észlelt minősége és a felhasználói motiváció

A rendszer általános megítélését három fő dimenzió mentén vizsgáltam:

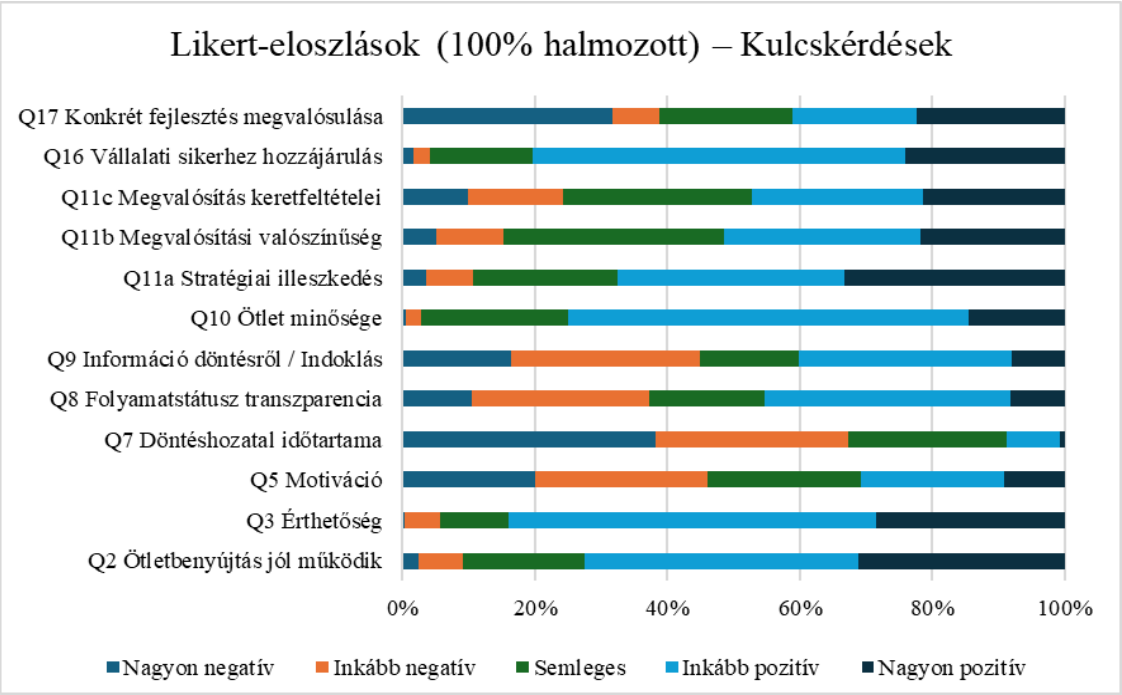
- a technikai működés (Q2),
- a folyamati érthetőség (Q3) és
- a felhasználóbarátság (Q4) alapján.

4.2.1 Technikai elégedettség és használhatóság

Az adatok alapján a vizsgált ötletműhely technikai értelemben jól funkcionál. A „Mennyire jól működik az ötletbeadás?” (Q2) kérdésre a válaszadók 72,5%-a adott pozitív választ (31,2% nagyon jó, 41,3% inkább jó). A negatív vélemények aránya (nagyon rossz és inkább rossz) összesen 9% alatt maradt, ami arra utal, hogy a részvételnek nem a technikai akadályok a fő gátjai.

A felhasználóbarátság (Q4) átlagos értéke az ötfokú skálán 3,86 (M = 3,86), ami a társadalomtudományi mérésekben stabil, „jó” kategóriának felel meg. Ez az eredmény jelzi, hogy a rendszer interfésze megfelel a munkavállalói elvárásoknak, így a kutatás fókusza joggal terelhető a technikai szintről a pszichológiai és folyamati tényezők irányába. A

válaszok megoszlása ugyanakkor rámutat arra, hogy míg a technikai stabilitás adott, az észlelt felhasználói élményben jelentős szórás tapasztalható, mint azt a 4. ábra szemlélteti.

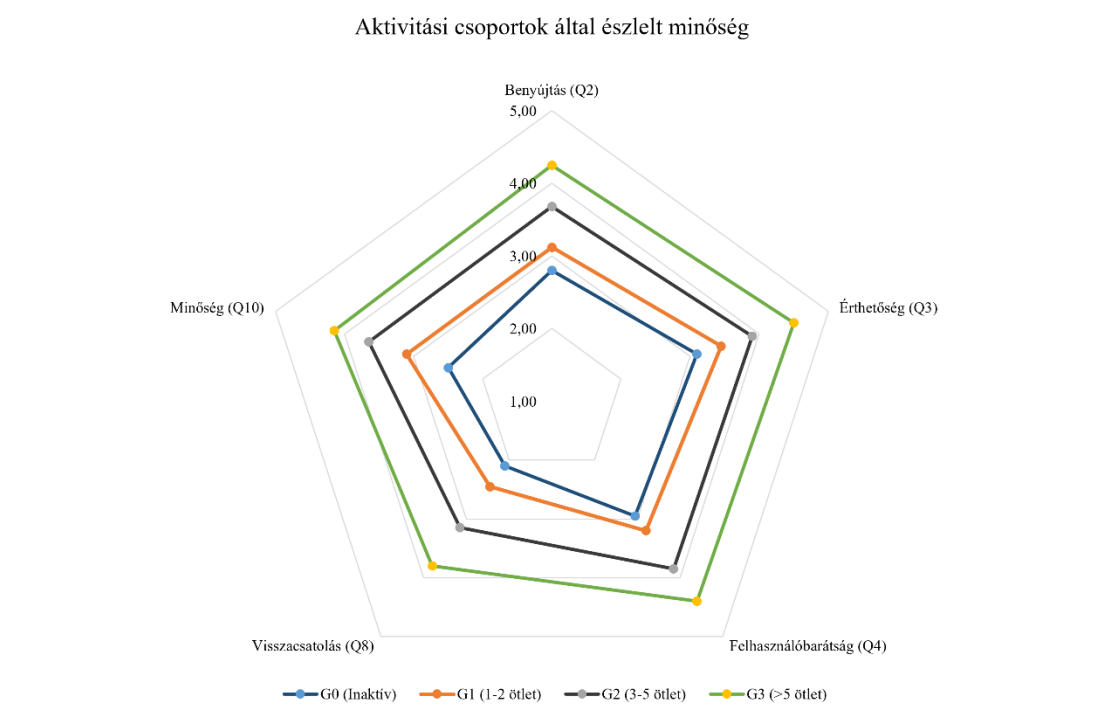


4. ábra: Az ötletmenedzsment-rendszer technikai és folyamati jellemzőinek értékelése
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

4.2.2 A jövőbeni innovációs motiváció

A kutatás központi változója, a jövőbeni ötletadási motiváció (Q5) már árnyaltabb képet mutat. Míg a technikai elégedettség magas, a kifejezetten motiváltak aránya (Top-2: nagyon motivált és inkább motivált) csupán 30,7%.

A két arány eltérő konstrukciót mér, ezért különbségük nem az IBG közvetlen mutatója. Diagnosztikai szempontból azt jelzi, hogy a technikai elégedettség nem jár szükségképpen együtt erős jövőbeni részvételi szándékkal.



5. ábra: Az ötletmenedzsment-rendszer észlelt minőségi profilja az aktivitási csoportok szerint
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

Az 5. ábra pókhálódiagramja leíró jelleggel mutatja, hogy az észlelt rendszerminőség valamennyi vizsgált dimenzióban fokozatosan magasabb az inaktív (G0) csoporttól a legaktívabb (G3) csoport felé. A legnagyobb csoportközi eltérés a visszacsatolás (Q8) értékelésében jelenik meg.

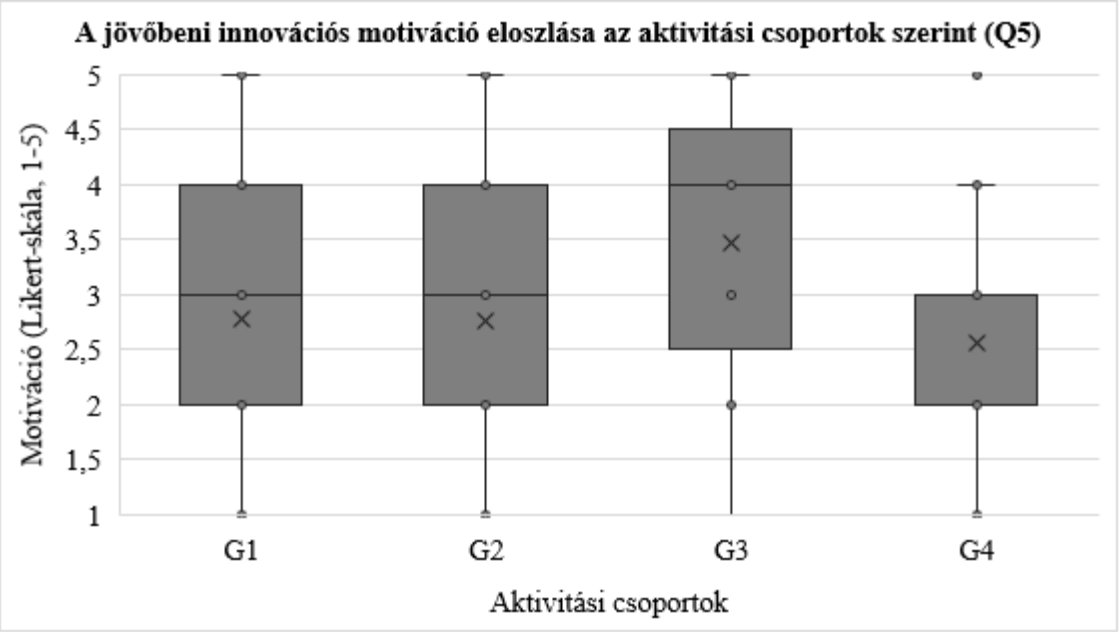
4.3 Hipotézisvizsgálatok statisztikai elemzése

A disszertáció ezen szakaszában a módszertani fejezetben megfogalmazott elméleti hipotézisek (H1-H5) statisztikai ellenőrzését mutatom be. Az elemzéseket Microsoft Excel szoftverben végeztem; a szignifikancia-szintet $\alpha = 0{,}05$ értékben határoztam meg, a többszörös tesztelésből eredő elsőfajú hiba felhalmozódásának (alfa-infláció) kezelésére pedig szisztematikusan Bonferroni- és Holm-korrekciókat alkalmaztam. A statisztikai próbákat a változók mérési szintjéhez és eloszlási sajátosságaihoz igazítottam, különös tekintettel a csoportlétszámok aszimmetriájára és a variancia-heterogenitásra.

4.3.1 Az aktivitási csoportok és a jövőbeni motiváció (feltáró elemzés)

A hipotézisek tesztelését megelőzően egy feltáró csoportösszehasonlítást végeztem annak érdekében, hogy az aktivitási csoportok (Q1 alapján képzett G1-G4) közötti motivációs különbségeket megismerjem. Ez az elemzés nem szerepel a hipotézisrendszerben, hanem a minta leíró jellemzéseként szolgál, és a későbbi páronkénti összehasonlítások alapját adja.

Az aktivitási csoportok közötti varianciaanalízis a jövőbeni motiváció (Q5) tekintetében szignifikáns különbséget mutatott: $F(3, 550) = 2{,}98$; $p = 0{,}031$; $\eta^2 = 0{,}016$.



6. ábra: A jövőbeni innovációs motiváció eloszlása az aktivitási csoportok szerint (ANOVA: F(3,550)=2,98; p=0,031)
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A 6. ábra boxplot diagramja szemléletesen mutatja a csoportok közötti különbségeket: a hiperaktív ötletadók (G3) medián motivációs szintje magasabb, ugyanakkor a csoportok közötti jelentős átfedések jól magyarázzák a kis η^2 értéket, amely szerint az aktivitási csoport-hovatartozás csupán a motivációs variancia mintegy 1,6%-át magyarázza.

A csoportok közötti páronkénti összehasonlításhoz Welch-féle t-próbát alkalmaztam a csoportlétszámok aszimmetriája és a lehetséges variancia-heterogenitás miatt. A legfontosabb eredmények a következők:

A hiperaktív ötletadók (G3) motivációs átlaga ($M = 3{,}47$; $SD = 1{,}30$) magasabb, mint az alkalmi benyújtóké (G1, $M = 2{,}79$; $SD = 1{,}25$); a nyers p-érték ($p = 0{,}066$) a Holm-korrekció után ($p = 0{,}293$) nem éri el a konzervatív szignifikanciaküszöböt, a közepes hatásméret ($d = -0{,}54$) ugyanakkor jelzi a különbség gyakorlati relevanciáját. A többváltozós regressziós modellben ugyanakkor a G3 csoporthoz tartozás a többi prediktor kontrollja mellett szignifikáns pozitív összefüggést mutatott a motivációval; ezt a 4.3.7. alfejezet végén közölt feltáró modell részletezi. A G3 és az inaktív csoport (G4) közötti eltérés robusztusabb ($p =$

0,019; $d = 0{,}73$), ami arra utal, hogy a rendszeres részvétel és a motiváció egymást erősítő folyamatok.

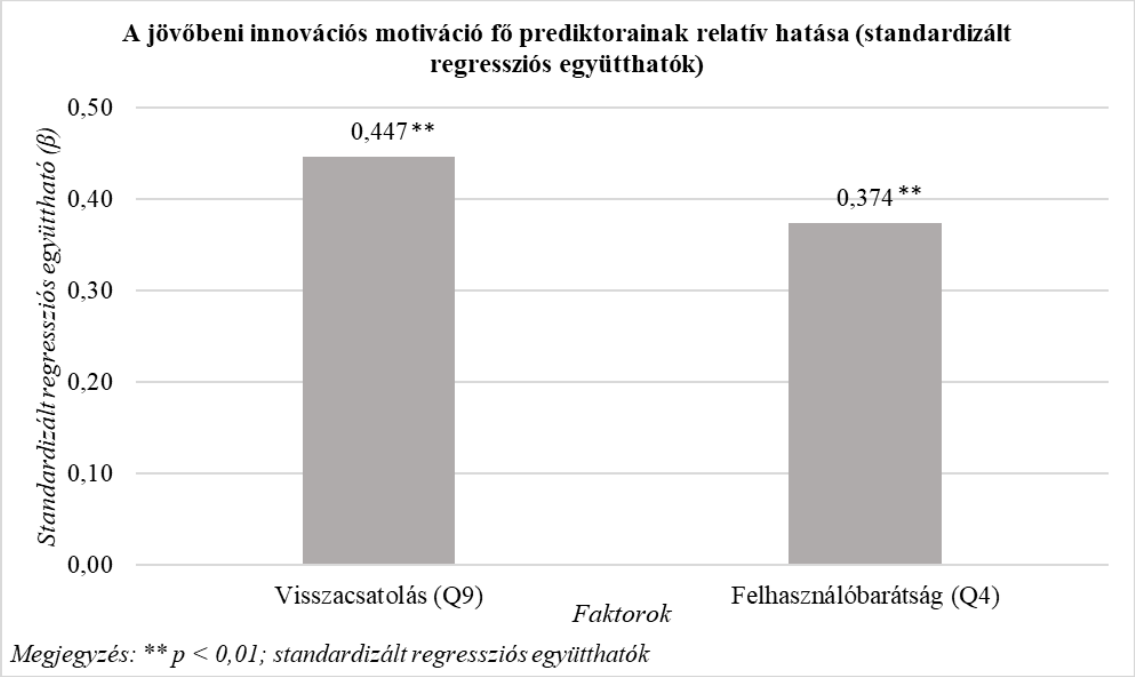
4.3.2 H1: Az átfutási idő és a jövőbeni motiváció kapcsolata

A H1 hipotézis azt feltételezte, hogy a hosszú bírálati átfutási idő csökkenti a jövőbeni ötletbeadási motivációt. A Pearson-féle korrelációs elemzés az átfutási idő észlelése (Q7) és a jövőbeni motiváció (Q5) között közepes erősségű, pozitív és statisztikailag erősen szignifikáns kapcsolatot igazolt: $r = 0{,}239$; $p < 0{,}001$. Mivel a Q7 skála irányítása 1 = nagyon hosszú, 5 = nagyon rövid, a pozitív korreláció tartalmilag azt jelenti, hogy minél rövidebbnek észleli a munkavállaló a döntéshozatalt, annál magasabb a jövőbeni innovációs szándéka.

A kétváltozós lineáris regresszió (Q5 ~ Q7) szintén szignifikáns kapcsolatot mutatott ($\beta = 0{,}299$; $p < 0{,}001$), ezért a H1 hipotézis alátámasztottnak tekinthető. A kapcsolat közvetlen és közvetett szerkezetét a 4.3.4. alfejezet mediációs elemzése pontosítja.

4.3.3 H2: A visszacsatolás tartalmi minősége és a felhasználóbarátság relatív magyarázó ereje

A H2 hipotézis tesztelésére hierarchikus regressziós elemzést végeztem. A bivariáns modellek szerint a visszacsatolás tartalmi minősége (Q9) önmagában a jövőbeni motiváció (Q5) varianciájának 19,9%-át magyarázza ($\beta = 0{,}447$; $R^2 = 0{,}199$; $p < 0{,}001$), míg a felhasználóbarátság (Q4) önmagában 14,0%-át ($\beta = 0{,}374$; $R^2 = 0{,}140$; $p < 0{,}001$). A közös többváltozós modellben (Q5 ~ Q4 + Q9) mindkét prediktor szignifikáns maradt, a visszacsatolás minőségének hatása ($\beta = 0{,}374$) azonban meghaladta a felhasználóbarátságét ($\beta = 0{,}274$). A modell magyarázóereje $R^2 = 0{,}269$, amelyen belül a visszacsatolás minősége a felhasználóbarátság hatásán túl $\Delta R^2 = 0{,}130$ többlet-magyarázó erővel bír.

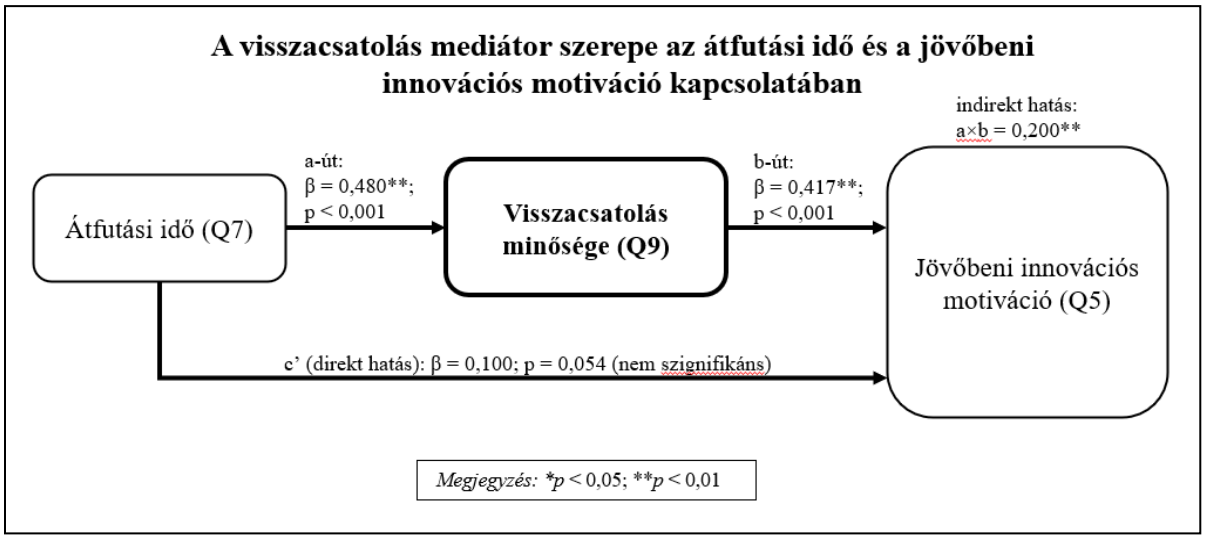


7. ábra: A jövőbeni innovációs motiváció fő prediktorainak standardizált regressziós együtthatói a kétváltozós modellekben (n=554)
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A 7. ábra egyértelműen mutatja, hogy a visszacsatolás minősége erősebb hatást gyakorol a jövőbeni innovációs motivációra, mint a felhasználóbarátság. A H2 hipotézis alátámasztottnak tekinthető.

4.3.4 Mediációs elemzés: a gyorsaság hatása a visszacsatolás minőségén keresztül

Azt becsültem, hogy a Q7 és Q5 közötti kapcsolatban kimutatható-e Q9-en keresztüli közvetett út. A Baron és Kenny által javasolt kétlépcsős útvonalmodell (Baron és Kenny, 1986) eredményei szerint az a-útvonal (Q7 → Q9) szignifikáns (β = 0,480; p < 0,001), a b-útvonal (Q9 → Q5, kontrollálva Q7-re) szintén szignifikáns (β = 0,417; p < 0,001). A direkt hatás (c') gyenge, és nem éri el a szignifikanciaküszöböt (β = 0,100; p = 0,054). Az indirekt hatás szignifikáns ($a \times b$ = 0,200; Sobel z = 7,03; p < 0,001; 95%-os delta-konfidenciaintervallum: [0,144; 0,256]).



8. ábra: A visszacsatolás mediátor szerepe az átfutási idő és a jövőbeni innovációs motiváció kapcsolatában
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A 8. ábra szemlélteti, hogy a szignifikáns közvetett és nem szignifikáns közvetlen út kizárólag közvetett mediáció mintázatával konzisztens. Oksági közvetítést nem igazol. Gyakorlati szempontból a gyors döntéshozatal önmagában nem elegendő; tartalmas visszajelzéssel kell párosulnia.

4.3.5 H3: A bíráló-erőforráshiány kapcsolata a késedelemmel és az elutasítással

A H3 hipotéziscsoport a kvalitatív fázisban azonosított bíráló-erőforráshiány (ReviewerRes_Score indikátor) szervezeti következményeit vizsgálta két irányban: a bírálati folyamat lassulása (H3a) és az ötletek szisztematikus elutasítása (H3b).

H3a (részben alátámasztott). Azon esetekben, ahol a válaszadó a szabadszöveges válaszaiban bíráló-erőforráshiányra utaló jelzést tett (ReviewerRes_Score > 0), az átfutási idő megítélése szignifikánsan kedvezőtlenebb volt a hiányt nem jelzőkéhez képest ($\Delta Mean = -0{,}332$; $p = 0{,}0014$; $d = -0{,}33$). Fontos korlátozó megjegyzés ugyanakkor, hogy a folyamati kontrollváltozókra (Q8 transzparencia, Q9 visszacsatolás) kiterjesztett többváltozós modellekben az erőforráshiány önálló hatása gyengül és nem bizonyul robusztusnak ($p \approx 0{,}074$-$0{,}161$). A H3a tehát részben alátámasztottnak tekinthető: bivariáns szinten az összefüggés szignifikáns és közepes hatásméretű, a folyamatészlelési változók kontrollja mellett azonban az önálló hatás nem marad stabil.

H3b (elutasítás). Az erőforráshiány és az elutasítás élménye (BO) közötti kapcsolat sem bivariáns szinten ($OR = 0{,}975$; $p = 0{,}914$; 95% CI: 0,62-1,54), sem többváltozós logisztikus regresszióban ($p \approx 0{,}698$-$0{,}962$) nem bizonyult szignifikánsnak. A H3b hipotézis tehát nem igazolódott: az észlelt erőforráshiány nem hozható közvetlen kapcsolatba az elutasítási

tapasztalattal. A többváltozós modellek alapján az elutasítás élménye sokkal inkább a folyamati tényezőkkel (különösen a Q7 átfutási idővel és a Q9 visszajelzés minőségével) függ össze.

A két alhipotézis eltérő eredménye szerint a bírálói erőforráshiány az átfutási idő kedvezőtlenebb észlelésével függ össze, az elutasítási tapasztalattal azonban nem mutatható ki közvetlen kapcsolat.

4.3.6 H4: A vezetői elismerés moderáló szerepe az elutasítás és a motiváció kapcsolatában

A H4 hipotézis azt feltételezte, hogy a vezetői elismerés (BF) gyengíti az ötletelutasítás (BO) demotiváló hatását a jövőbeni motivációra. A hierarchikus OLS-alapú moderációs modellben a BO főhatása robusztusan szignifikáns maradt ($b = -0{,}458$; $p < 0{,}001$; Holm-korrigált $p < 0{,}01$), megerősítve, hogy az elutasítás élménye érdemben csökkenti a jövőbeni motivációt. Az interakciós tag (BO × BF) nem bizonyult szignifikánsnak ($p = 0{,}986$), és a BF főhatása sem érte el a szignifikanciaküszöböt ($p = 0{,}436$). A H4 ezért az alkalmazott BF-operacionalizálás mellett nem nyert alátámasztást. Az eredmény azt jelzi, hogy az ötletelutasítás és a jövőbeni motiváció közötti kapcsolat nem tért el kimutathatóan attól függően, hogy a válaszadó a nagyobb vezetői elismerést lehetséges ösztönzőként megjelölte-e. Mivel a BF-változó nem a ténylegesen kapott elismerést méri, az eredményből a formális vezetői elismerés általános pufferhatására vagy hatástalanságára nem vonható le következtetés. Ez a mérési korlát a vezetői elismerés és támogatás konstrukcióinak pontosabb, többdimenziós operacionalizálását indokolja, különösen a ténylegesen kapott elismerés, a kommunikációs minőség, az időzítés és az interperszonális méltányosság tekintetében.

4.3.7 H5: A stratégiai relevancia és az átfutási idő interakciója

A H5 hipotézis szerint az ötlet észlelt stratégiai relevanciája (Q11a) csak időben kapott visszajelzés (Q7) mellett fejti ki motivációs hatását. A moderációs modellben azonban sem a Q11a × Q7 interakció ($\beta = 0{,}001$; $p = 0{,}746$), sem a robusztusság-ellenőrzésként vizsgált Q11a × Q9 interakció ($\beta = 0{,}004$; $p = 0{,}905$), sem a Q11a főhatása ($\beta = -0{,}049$; $p = 0{,}318$) nem bizonyult szignifikánsnak. A H5 ezért nem igazolódott. Ez nem a stratégiai illeszkedés általános irrelevanciáját jelenti, hanem azt, hogy a vizsgált aktivált ötletadói populációban a Q11a-val mért stratégiai relevancia nem magyarázta a jövőbeni ötletbeadási motivációt sem önállóan, sem az átfutási idővel vagy a visszacsatolás minőségével interakcióban.

A hipotézisenkénti elemzéseket feltáró többváltozós regresszió egészítette ki (n = 554), amely a motiváció varianciájának 32,0%-át magyarázta (R^2 = 0,320; korrigált R^2 = 0,303). A legerősebb prediktor a visszacsatolás tartalmi minősége volt (Q9: β = 0,286; p < 0,001), amelyet a benyújtás működése (Q2: β = 0,159; p < 0,001), a felhasználóbarátság (Q4: β = 0,151; p = 0,003) és a státusz-transzparencia (Q8: β = 0,128; p = 0,007) követett. Az átfutási idő közvetlen hatása nem volt szignifikáns (Q7: β = 0,016; p = 0,695), összhangban a 4.3.4. alfejezet mediációs eredményével. Ugyanakkor a gyakori benyújtók csoportja (β = 0,101; p = 0,006) és a stratégiai keretfeltételek megítélése (Q11c: β = 0,091; p = 0,019) kismértékű pozitív főhatást mutatott. A Q11c eredménye nem mond ellent a H5 elutasításának, mivel a H5 a Q11a és az átfutási idő interakcióját vizsgálta. A teljes modell eredményeit a 9. táblázat foglalja össze.

9. táblázat: A helyreállított teljes modell (n = 554; R^2 = 0,320; korrigált R^2 = 0,303)

Prediktor	b	std. β	t	p
Q9 – döntés/indoklás (visszacsatolás)	0,286	0,286	6,51	< 0,001
Q2 – benyújtás működése	0,203	0,159	3,35	< 0,001
Q4 – felhasználóbarátság	0,210	0,151	2,95	0,003
Q8 – státusz-transzparencia	0,136	0,128	2,71	0,007
G3 (>5× beadás) dummy	0,783	0,101	2,79	0,006
Q11c – keretfeltételek	0,092	0,091	2,34	0,019
Q7 – átfutási idő (közvetlen)	0,020	0,016	0,39	0,695

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

4.4 A hipotézisvizsgálatok összefoglalása

Az alábbi 10. táblázat összefoglalja az öt hipotézis tesztelésének eredményeit.

10. táblázat: Hipotézisek tesztelésének összefoglalása

Kód	Vizsgált összefüggés	Statisztikai eredmény	Státusz
H1	Átfutási idő → motiváció	r = 0,239; p < 0,001; β = 0,299	**Alátámasztott**
H2	Visszacsatolás > felhasználóbarátság	ΔR^2 = 0,130; β_Q9 = 0,374 > β_Q4 = 0,274	**Alátámasztott**
H3a	Erőforráshiány → késedelem	ΔMean = −0,332; p = 0,0014; d = −0,33 (bivariáns); kontrollmodellekben nem stabil	**Részben alátámasztott**
H3b	Erőforráshiány → elutasítás	OR = 0,975; p = 0,914 (bivariáns); többváltozósan is n.s.	**Nem alátámasztott**
H4	Elismerés moderálja az elutasítás hatását	BO × BF: p = 0,986; BO főhatás: p < 0,001	**Nem alátámasztott**
H5	Stratégia × gyorsaság interakció	Q11a × Q7: p = 0,746; robusztusság (× Q9): p = 0,905	**Nem alátámasztott**

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

Az alátámasztott (H1, H2) és a részben alátámasztott (H3a) hipotézisek együttesen egy konzisztens mintázatot rajzolnak ki. A jövőbeni motivációval a visszacsatolás tartalmi minősége és az észlelt átfutási idő mutatott statisztikai kapcsolatot; a közös modellben Q9 standardizált együtthatója nagyobb volt Q4-énél. A mediációs becslésben a közvetett út szignifikáns, a közvetlen út a választott küszöbön nem volt szignifikáns (β_{Q9} = 0,374 > β_{Q4} = 0,274). Ez a mintázat a kizárólag közvetett mediációval konzisztens, de oksági közvetítést nem igazol.

A nem igazolt hipotézisek (H3b, H4, H5) a doktori dolgozat egyik módszertani erősségeként önálló tartalmi üzeneteket hordoznak. A H3b nem-igazolása arra utal, hogy a bíráló-erőforráshiány észlelése a kedvezőtlenebb átfutási idő-megítéléssel állt kapcsolatban, az elutasítási tapasztalattal nem. A H4 elutasítása azt jelzi, hogy az elutasítás demotiváló hatását a formális vezetői elismerés önmagában nem képes ellensúlyozni; a tartalmi-kommunikációs intervenciók előtérbe helyezésére van szükség. A H5 nem-igazolása végül azt mutatja, hogy a vizsgált, már aktív ötletadói körben a stratégiai relevancia észlelése nem önálló motivációs tényező – ez a megállapítás azonban nem általánosítható az ötlet-bázis teljességére, csak az aktivált populációra vonatkozik.

Az elemzés rávilágított arra, hogy a vizsgált ötletműhely esetében a visszacsatolás és a transzparencia a technikai folyamat és a jövőbeni motiváció közötti statisztikai összefüggés értelmezésében központi változók. A H3a és H3b együttes eredményei alapján az észlelt bíráló-erőforráshiány a kedvezőtlenebb átfutásiidő-megítéléssel csak a kétváltozós elemzésben mutatott kapcsolatot, amely a kontrollváltozók bevonása után nem maradt statisztikailag stabil. Az ötletelutasítással ugyanakkor nem állt kimutatható összefüggésben. A H4 és H5 vizsgálata során az ötletelutasítás és a jövőbeni motiváció közötti kapcsolat nem tért el szignifikánsan a BF alapján képzett csoportok között, az észlelt stratégiai relevancia pedig a vizsgált aktív ötletadói körben sem önállóan, sem az átfutási idővel interakcióban nem mutatott statisztikailag kimutatható kapcsolatot a jövőbeni motivációval.

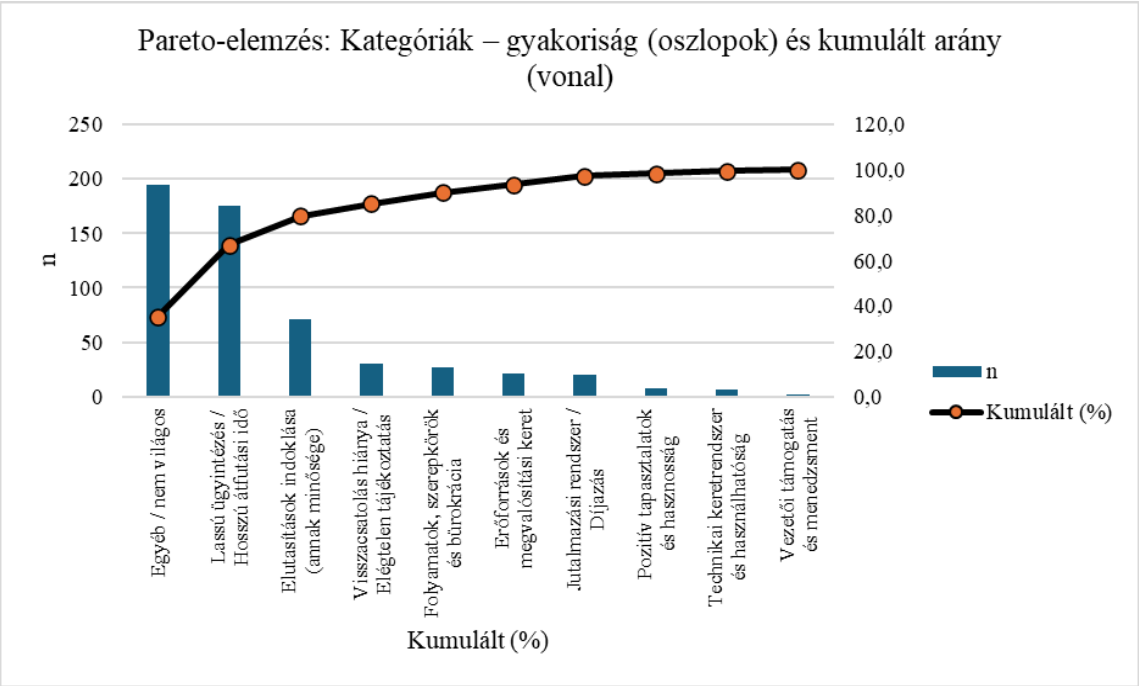
4.5 Kvalitatív tartalomelemzés: Feszültségi pontok és fejlesztési javaslatok

Ez a szakasz a kvantitatív eredmények mélyebb rétegeit tárja fel: míg a statisztikai mutatók a jelenségek mértékét (mennyit?) ragadják meg, addig a kvalitatív tartalomelemzés a jelenségek okait és természetét (miért?) világítja meg. A kérdőív Q19 (feszültségi pontok)

és Q20 (fejlesztési javaslatok) nyitott kérdéseire adott válaszok szisztematikus elemzése során a munkavállalók szubjektív tapasztalatait alakítottam tudományos kategóriákká.

Az elemzéshez a módszertani fejezetben részletezett induktív tematikus kódolást (Braun és Clarke, 2006) alkalmaztam, amely öt fázisban (adatokkal való megismerkedés, kezdeti kódgenerálás, témakeresés, kategóriafinomítás, kvantifikálás és idézetintegrálás) haladt. A kódolás eredményeképpen tíz tartalmi kategória bontakozott ki a válaszadók szövegeiből, amelyekhez a kódkönyvben dokumentált indikátor-kulcsszavak és reprezentatív idézetek tartoznak.

Az elemzésbe bevont érvényes, tartalmilag értékelhető válaszok száma n = 539 (Q19) és n = 449 (Q20) volt, ami kiemelkedő válaszadási hajlandóságot és szemantikai telítettséget jelez. A tartalomelemzés során azonosított akadályozó tényezők hierarchiáját és gyakoriságát a Pareto-elv mentén az alábbi 9. ábra mutatja be.



9. ábra: A folyamatot gátló tényezők megjelenési gyakorisága a kvalitatív válaszokban
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

Az fenti 9. ábrán látható Pareto-diagram a kvalitatív kódolás során azonosított akadályozó tényezők gyakoriságát szemlélteti. Az eredmények drasztikus képet mutatnak: a konkrét kritikák több mint 60%-a (az egyéb kategóriát nem számítva) kizárólag a lassú feldolgozási időre és a visszacsatolás hiányára vonatkozik.

Ez a vizuális hierarchia megerősíti a korábbi kvantitatív eredményeket: a munkavállalók nem a rendszer alapötletével vagy a stratégiai iránnyal elégedetlenek, hanem az operatív

megvalósítás eredményességével. A lassú bírálati folyamat (*Langsame Bearbeitung*; 175 említés) kiemelkedő gyakorisága jelzi, hogy a szervezet válaszadási képessége nem tud lépést tartani az ötletadási kedvvel, ami klasszikus szolgáltatási szakadékot hoz létre. A Pareto-elv értelmében a menedzsmentnek nem a teljes rendszert kell újraterveznie, hanem ezen a két kritikus területen (sebesség és transzparencia) végrehajtott beavatkozással a panaszok döntő többsége orvosolható lenne.

4.5.1 A rendszer feszültségi pontjai a munkavállalói észlelések alapján

A nyitott kérdésekre adott válaszok tartalomelemzése három, egymással összefüggő feszültségi pontot azonosított a rendszer működésében: a bírálati folyamat időigényét (n = 175 említés), a folyamat átláthatóságának és a visszajelzésnek a hiányát (n = 30), valamint az elutasítások indoklásának minőségét (n = 32). A három terület nem független egymástól: mindhárom ugyanannak a folyamati hiányosságnak – a bírálati döntés és annak kommunikációja körüli bizonytalanságnak – az eltérő megnyilvánulása. Az alábbiakban mindegyiket a probléma megjelenése, annak értelmezése és a belőle következő tanulság szerint mutatom be.

Első feszültségi pont:

A leggyakoribb kritikai észrevétel a feldolgozási idő lassúságára vonatkozott: a válaszadók 31,8%-a említette a lassú feldolgozás vagy átfutási idő (Langsame Bearbeitung / Durchlaufzeit) kategóriát. A szöveges válaszok tanúsága szerint a várakozási idő gyakran hónapokban, sőt években mérhető, ami aláássa az innovatív lendületet.

„Die lange Durchlaufzeit von mehreren Jahren." (A több éven át tartó hosszú átfutási idő.)

„über 1,5 Jahre Dauer für die Rückmeldung ist zu viel." (Több mint 1,5 év várakozás a visszajelzésre – ez túl sok.)

Az említések tartalmi elemzése azonban azt mutatja, hogy a sérelem magja nem az abszolút időtartam, hanem annak kiszámíthatatlansága és a köztes tájékoztatás hiánya. A válaszadók nem azonnali döntést, hanem követhető folyamatot kérnek. Ez az értelmezés egybecseng a kvantitatív eredménnyel, amely szerint az átfutási idő motivációs hatása nem közvetlenül, hanem a visszacsatolás minőségén keresztül érvényesül (4.3.4. alfejezet). A tanulság ezért az, hogy az időigény kezelése elsődlegesen nem gyorsítási, hanem kommunikációs feladat. A szakaszolt, határidőkkel és köztes jelzésekkel működő döntési protokoll (5.3. alfejezet) a bírálati kapacitás bővítése nélkül is érdemben javíthatja az ötletadói élményt.

Második feszültségi pont:

A válaszadók jelentős része a folyamat átláthatatlanságát, a „fekete doboz” jelenséget nehezményezte. A benyújtott ötlet státusza nem követhető, a folyamatról nem érkezik visszajelzés.

„Ein »Liegenlassen« der eingereichten Idee und kein Feedback.” (A benyújtott ötletet »hagyják heverni«, és semmilyen visszajelzés nem érkezik.)

„Habe ja keinen Einblick in die Ideenwerkstatt selbst! Vielleicht sollte es hier mehr Transparenz geben!” (Nincs is betekintésem magába az Ötletműhelybe! Talán itt több transzparenciára lenne szükség!)

Az idézetek arra utalnak, hogy a transzparencia hiánya nem pusztán kényelmetlenség. A státuszinformáció hiányában a munkavállaló nem tudja eldönteni, hogy ötlete feldolgozás alatt áll-e vagy elakadt, és ez a bizonytalanság önmagában is demotivál. Ez a mintázat magyarázza, hogy a kvantitatív modellben a folyamat átláthatóságát mérő tétel a visszacsatolás-konstrukció részeként miért bizonyult a motiváció egyik legerősebb prediktorának (4.3.3. és 4.6.4. alfejezet). A tanulság, hogy a transzparencia alacsony költségű, ám nagy hozamú beavatkozási pont. Automatikus státuszjelzésekkel és a felelős megjelölésével a bizonytalanság a bírálati folyamat érdemi átalakítása nélkül is csökkenthető.

Harmadik feszültségi pont:

A harmadik visszatérő kritika a „sablonos” vagy érthetetlen elutasításokra vonatkozott. A tartalmi indoklás hiánya azt az érzetet kelti a munkavállalóban, hogy szakmai kompetenciáját vagy ötletének relevanciáját nem vették komolyan.

„Ich habe bei einigen abgelehnten Ideen das Gefühl gehabt, dass der Gutachter meine Idee nicht verstanden hat und sie deshalb nicht umgesetzt wurde. Es gibt leider nach einer Ablehnung keine Möglichkeit mehr zur einer Reaktion seitens des Ideengebers.” (Néhány elutasított ötletemnél az volt az érzésem, hogy a bíráló nem értette meg az ötletemet, és ezért nem valósították meg. Sajnos az elutasítás után az ötletadónak nincs már lehetősége reagálni.)

Az elutasítás tehát nem önmagában, hanem a kommunikáció módján keresztül fejti ki hatását – a válaszokban visszatérő elem az is, hogy a döntés után nincs mód reagálni vagy kérdezni. Ez a kvalitatív mintázat közvetlen magyarázatot ad a H4 hipotézis elutasítására: az adatok szerint nem a formális elismerés hiánya, hanem az elutasítás

tartalmi megalapozottsága a demotiváció kulcstényezője (4.3.6. és 5.1.4. alfejezet). A tanulság, hogy az elutasítás a folyamat legérzékenyebb érintkezési pontja, amely önálló kommunikációs protokollt igényel: indokolt, az ötletre – és nem az ötletadóra – irányuló visszajelzést, valamint a továbblépés útjának megjelölését.

A három feszültségi pont együtt olvasva egyetlen mintázatot rajzol ki: a munkavállalói kritikák nem a rendszer technikai megoldásaira, hanem a bírálati folyamat kiszámíthatóságára és kommunikációjára irányulnak. Ez a felismerés készíti elő a következő szakaszban tárgyalt fejlesztési javaslatokat, amelyek szintén túlnyomórészt folyamatszervezési természetűek.

4.5.2 Munkavállalói fejlesztési javaslatok (Q20)

A Q20 kérdésre érkezett javaslatok (*n* = 449 kódolt válasz) nem csupán a kritikák ellentéteiként értelmezhetők, hanem konstruktív iránytűként is szolgálnak a rendszer menedzsmentje számára. A válaszok tartalmi elemzése három fő javaslati irányt különített el.

Az első javaslat a folyamatok gyorsítására vonatkozik (n = 140). A válaszadók 31,1%-a szerint a legfontosabb fejlesztési irány a bírálati határidők szigorítása és a folyamat eredményességének javítása. Ez a javaslat közvetlen megfelelője a Q19-ben megfogalmazott lassúság-kritikának. A válaszadók ugyanazt a problémát a megoldási oldalról is artikulálják.

Második javaslatként személyes interakció és dialógus-alapú formátumok fogalmazódtak meg. A teljes válaszhalmazhoz képest alacsonyabb említésszámú, de tartalmilag fajsúlyos igény jelent meg a személyesebb kapcsolattartásra (Austausch / Dialogformate). A válaszadók szerint az ötletadók és a döntéshozók közötti közvetlen kommunikáció csökkentené az elutasításokból fakadó frusztrációt.

> *„Vielleicht könnte ein Telefonat zwischen Ideengeber und Gutachter im Vorfeld schon einige Missverständnisse ausräumen." (Talán egy előzetes telefonbeszélgetés az ötletadó és a bíráló között már eleve feloldana néhány félreértést.)*

Ez a javaslat-irány tartalmilag megerősíti az elutasítás-indoklás kategóriát: a válaszadók olyan visszajelzési formát szorgalmaznak, amely párbeszédet és nem végleges döntést jelent.

Harmadikként strukturális és technikai fejlesztéseket javasoltak a megkérdezettek. Megjelent az igény a jobb mentorálásra és az ötletek kidolgozásához nyújtott szakmai támogatásra. A válaszadók szerint a rendszernek nemcsak „befogadnia" kellene az ötleteket,

hanem „gondoznia” is azokat – ami egyfajta tanácsadói-fejlesztői funkciót jelentene a jelenlegi bírálói funkció mellett.

A fejlesztési javaslatok három fő tanulságot jeleznek. Egyrészt a válaszadók elsősorban nem új funkciókat, hanem a meglévő folyamat gyorsabb, átláthatóbb és kiszámíthatóbb működését igényelték; a folyamatgyorsítás önmagában 140 említést kapott. Ez összhangban áll a kvantitatív modell eredményével, amelyben a visszacsatolás minősége bizonyult a jövőbeni motiváció legerősebb prediktorának. Másrészt a személyes interakció és a párbeszédalapú megoldások iránti igény az ötletmenedzsment kommunikációs funkcióját hangsúlyozza, és munkavállalói oldalról is alátámasztja az 5.3. alfejezetben javasolt elutasítási protokollt, valamint a ringi típusú előzetes véleményezést. Harmadrészt a javaslatok jelentős része alacsony költségű, folyamatszervezési beavatkozásra irányult, ami arra utal, hogy a fejlesztés nem kizárólag erőforrás-, hanem vezetői prioritáskérdés is.

4.6 Az eredmények szintézise és a diagnosztikai összefüggésmodell

Ezen fejezet a kvantitatív és kvalitatív eredményeket egységes, empirikus eredményekre épülő diagnosztikai összefüggésmodellben foglalja össze. A szintézis két eredménycsoportra épül: a kvalitatív tartalomelemzés feltárta azokat a munkavállalói tapasztalatokat, amelyek értelmezési hátteret adnak a statisztikai összefüggésekhez, különösen a visszacsatolás minőségének kiemelt szerepéhez és a közvetítő hatás mintázatához. Az azonosított működési problémák – elsősorban a lassú feldolgozás és az átláthatóság hiánya – olyan észlelt folyamati akadályokként jelennek meg, amelyek hozzájárulhatnak a szándék-viselkedés rés fennmaradásához: a korábbi részvételi szándék ellenére a kedvezőtlen folyamati tapasztalatok gyengíthetik a jövőbeni aktivitást.

4.6.1 A főbb változók közötti korrelációs struktúra

A következőkben bemutatott elemzések többváltozós statisztikai módszerekre épülnek, és feltárják az ötletmenedzsment-folyamat egyes elemei közötti belső összefüggéseket. A 11. táblázat a vizsgált változók közötti Pearson-féle korrelációkat mutatja be. A visszacsatolás minőségét az elemzésekben egy kompozit indikátorral (visszacsatolás-index) vizsgáltam, amelyet a Q8 (transzparencia) és a Q9 (tájékoztatás a döntésről) tételek átlagaként hoztam létre (index = (Q8 + Q9) / 2). Ez az index a visszacsatolási folyamat tágabb leírását szolgálja.

11. táblázat: A vizsgált főbb változók közötti Pearson-féle korrelációs mátrix (n=554)

Változók	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Q2 Benyújtás működése	1				
(2) Q3 Érthetőség	0,557	1			
(3) Q4 Felhasználóbarátság	0,617	0,631	1		
(4) Visszacsatolás-index (Q8+Q9)/2	0,301	0,342	0,347	1	
(5) Q5 Motiváció	0,363	0,310	0,374	0,477	1

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A korrelációs mátrix 11. táblázata a rendszerminőség és a visszacsatolás minőségének részleges empirikus elkülönülését mutatja. A rendszerminőséget leíró Q2-Q4 tételek egymással közepesen erős, pozitív kapcsolatban állnak (r = 0,557-0,631), míg ugyanezen tételek és a visszacsatolás-index közötti korrelációk alacsonyabbak (r = 0,301-0,347). A rendszerminőségi tételek közötti szorosabb együttjárás összhangban áll azzal, hogy azok egy közös konstrukcióhoz kapcsolódnak, miközben a visszacsatolás minősége ettől összefüggő, de elkülöníthető dimenziót képvisel. A korrelációs mintázat önmagában nem bizonyítja a konstrukciók elkülönülési érvényességét; ezt a 4.6.4. alfejezetben bemutatott HTMT-vizsgálat támasztja alá, amelynek legmagasabb értéke 0,58 volt.

A jövőbeni motivációval a visszacsatolás-index mutatja a legerősebb kétváltozós kapcsolatot (r = 0,477; p < 0,001), míg a rendszerminőségi tételek motivációval fennálló korrelációi r = 0,310 és 0,374 között alakulnak. Ez a leíró sorrend összhangban áll a H2 vizsgálatának eredményével, amely szerint a visszacsatolás minősége a motiváció erősebb prediktora, mint a rendszer felhasználóbarátsága. A páronkénti korrelációk azonban nem mutatják meg a változók önálló magyarázó hozzájárulását, és oksági következtetést sem tesznek lehetővé. E kérdéseket a 4.3.3. alfejezet hierarchikus regressziós elemzése, valamint a 4.6.4. alfejezet PLS-SEM-alapú ellenőrző újraelemzése vizsgálja.

A korrelációs mátrix ennek megfelelően a többváltozós elemzések leíró kiindulópontjaként értelmezhető: bemutatja a rendszerminőség, a visszacsatolás minősége és a jövőbeni motiváció páronkénti együttjárását, míg az összefüggések egymáshoz viszonyított magyarázó erejét és strukturális kapcsolatait a további elemzések tárják fel.

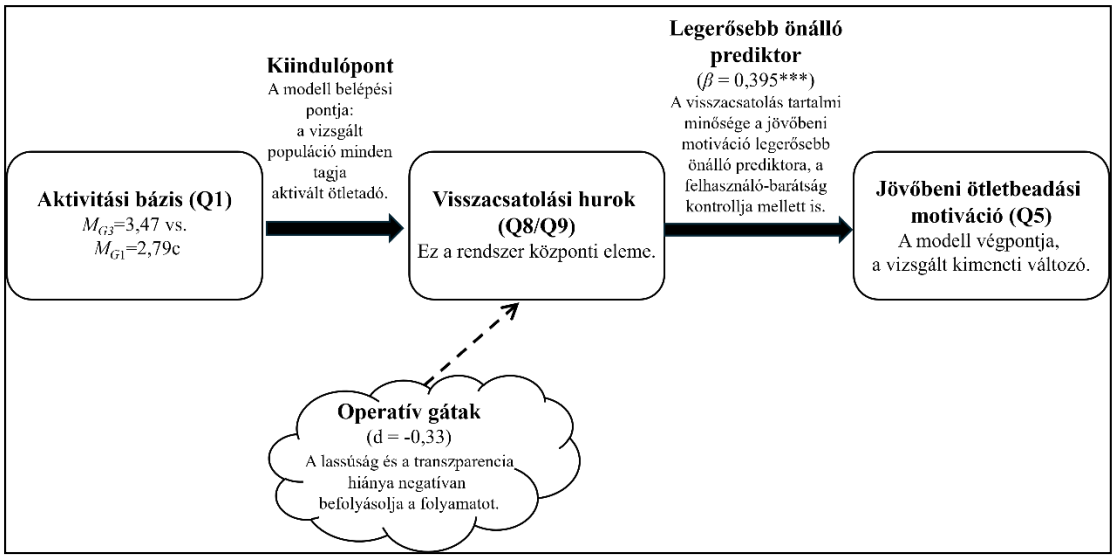
4.6.2 A technikai elégedettség és a jövőbeni innovációs motiváció közötti eltérés

A kutatás szintézisének egyik legfontosabb megfigyelése az „elégedettségi-motivációs olló” azonosítása. Míg a rendszer technikai működésével a válaszadók 72,5%-a elégedett, addig csupán 30,7%-uk mutat kifejezett jövőbeni innovatív szándékot. A több mint 40 százalékpontos különbség nem tekinthető a szándék-viselkedés rés közvetlen mérőszámának, mivel a két arány eltérő konstrukciókat – a technikai elégedettséget és a jövőbeni részvételi szándékot – fejez ki. Az eltérés ugyanakkor arra utal, hogy a technikai elégedettség önmagában nem jár együtt az ismételt ötletbenyújtás erős szándékával, ezért az aktivált ötletadói populációban a részvételi motiváció fenntartásának szervezeti feltételeire irányítja a figyelmet.

A kvalitatív adatok tartalomelemzéséből az is kiderült, hogy az azonosított diszkrepanciát az úgynevezett kritikus incidensek – a folyamatok lassúsága és a transzparencia hiánya – mélyítik el. A statisztikai modellben az erőforráshiány változója szignifikáns negatív asszociációt mutatott a folyamatészleléssel ($d = -0{,}33$), azonban a keresztmetszeti kutatási felépítés miatt ebből csak asszociatív, nem pedig kauzális következtetés vonható le. A két adatforrás konzisztenciája ugyanakkor azt az egyértelmű lényegi üzenetet hordozza, hogy a szervezeti kapacitás-korlátok és a munkavállalói attitűdök rendszerszerűen összekapcsolódnak.

4.6.3 Az empirikusan alátámasztott modell vizuális reprezentációja

A kutatás eredményeinek szintéziseként a 10. ábra mutatja be az ötletműhely működésének empirikus eredményekre épülő diagnosztikai összefüggésmodelljét, amely a korábbi kvalitatív és kvantitatív részeredményekre épül. A modell összefoglalja a kutatás során mért legjelentősebb összefüggéseket, nem oksági vagy külső mintán validált modell.



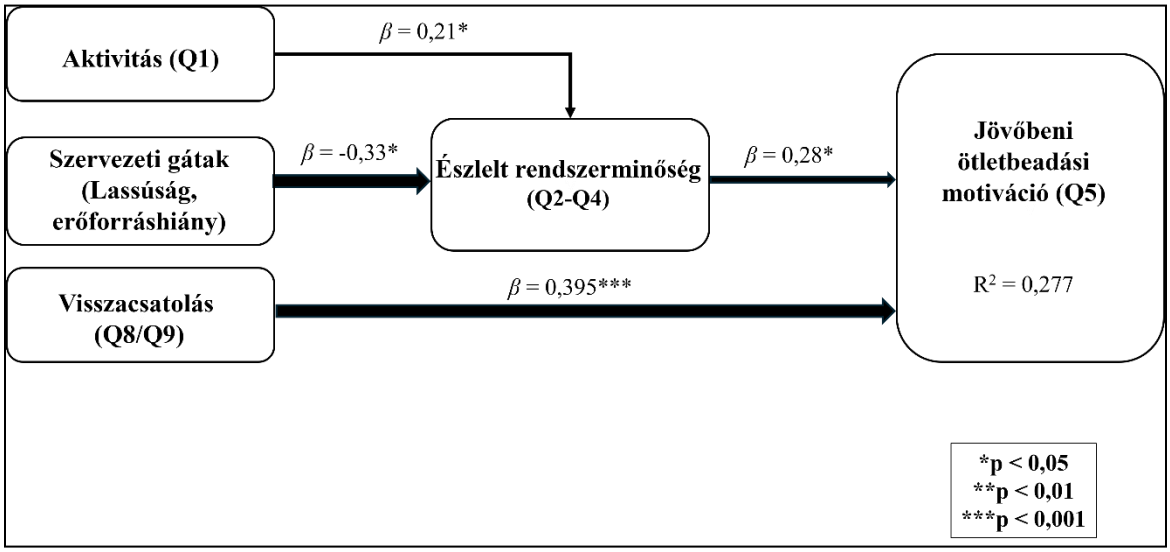
10. ábra: Az ötletműhely működésének empirikus eredményekre épülő diagnosztikai összefüggésmodellje
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

Az ábrázolt modell arra utal, hogy a technikai működés és a humán visszacsatolás között észlelt folyamati eltérés a jövőbeni ötletbeadási hajlandóság fenntartásának egyik meghatározó akadálya.

A diagnosztikai összefüggésmodell főbb komponensei a következők.

- **Aktivitási bázis (Q1):** a hiperaktív ötletadók (G3) motivációs átlaga magasabb volt (M = 3,47), mint az alkalmi benyújtóké (G1; M = 2,79). A nyers páronkénti különbség Holm-korrekció után nem bizonyult szignifikánsnak (p = 0,293), bár közepes hatásméretet mutatott (d = −0,54). A többváltozós regresszióban ugyanakkor – a folyamati és stratégiai tényezők kontrollja mellett – a G3 csoporthoz tartozás szignifikáns pozitív kapcsolatban állt a jövőbeni motivációval (β = 0,101; p = 0,006; referenciacsoport: G1). A két eredmény nem ellentmondó: az első kontrollváltozók nélküli csoportösszehasonlítás, míg a második az aktivitás önálló kapcsolatát becsüli a többi modellváltozó figyelembevételével.
- **Visszacsatolási hurok (visszacsatolás-index):** a jövőbeni motiváció legerősebb önálló prediktora (β = 0,395; p < 0,001), amely a felhasználóbarátság hatásán túl is érdemi magyarázó erővel bír ($\beta_{\_Q4}$ = 0,236; a közös modell R^2 = 0,277).
- **Akadályozó tényezők és folyamati gátak:** a kvalitatív szakaszban azonosított operatív késleltetések (n = 175) és a transzparencia hiánya (n = 30), amelyek mélyítik a szolgáltatási szakadékot, és növelik a csoportok közötti különbségeket a folyamat megítélésében.

A 11. ábra regressziós útvonalmodellként összegzi a kutatás legfontosabb összefüggéseit; a nyilak vastagsága az együtthatók abszolút nagyságát szemlélteti.



11. ábra: Az ötletmenedzsment-motiváció regressziós elemzéssel vizsgált útvonalmodellje a kétprediktoros regressziós modellben (n=554)
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A 11. ábra az útvonalak eltérő vastagságával szemlélteti az ötletmenedzsment-folyamatban feltárt kapcsolatok egymáshoz viszonyított erősségét. A modellben a visszacsatolás minősége és a jövőbeni ötletadási motiváció közötti kapcsolat bizonyult a legerősebbnek, ami arra utal, hogy a munkavállalói részvétel fenntartásában az átlátható és tartalmas kommunikáció meghatározóbb szerepet tölthet be, mint a technikai rendszer megfelelő működése önmagában. A közvetítő elemzés eredménye szerint az átfutási idő motivációval fennálló kapcsolata nagyrészt a visszacsatolás minőségén keresztül érvényesül, vagyis a gyors feldolgozás motivációs jelentősége szorosan összekapcsolódik a visszajelzés tartalmi minőségével. A modell eredményei összességében arra mutatnak rá, hogy a vizsgált ötletmenedzsment-rendszer eredményessége nem kizárólag technikai, hanem jelentős mértékben folyamati és kommunikációs tényezőktől is függ.

4.6.4 A diagnosztikai modell PLS-SEM-alapú ellenőrző újraelemzése

Az előző alfejezetekben feltárt összefüggések ellenőrző újraelemzése érdekében a 10. és 11. ábrán bemutatott diagnosztikai modellt a parciális legkisebb négyzetek módszerén alapuló strukturális egyenletmodellezéssel (PLS-SEM) is megvizsgáltam. A becslést a SmartPLS 4.1.1.8 szoftverrel végeztem az 554 fős mintán, majd az eredményeket R környezetben, a seminr csomag alkalmazásával egymástól függetlenül újraszámítottam. A két szoftverkörnyezetben kapott, gyakorlatilag azonos eredmények a számítások numerikus

egyezését és következetességét támasztják alá. A modell két reflektív, többtételes konstrukciót tartalmaz: a rendszerminőséget (Q2, Q3, Q4) és a visszacsatolás minőségét (Q8, Q9). Az átfutási időt (Q7), valamint a függő változóként szereplő jövőbeni motivációt (Q5) egy-egy tétel méri.

A reflektív konstrukciók indikátortöltései minden esetben meghaladták a 0,80-as értéket. A Cronbach-féle α és az összetett megbízhatóság mutatója (ρc) a 0,70-es küszöbérték felett alakult, az átlagosan kivont variancia (AVE) pedig mindkét konstrukció esetében jelentősen meghaladta a 0,50-es értéket: a rendszerminőségnél 0,73, a visszacsatolás minőségénél 0,78 volt. Ezek az eredmények alátámasztják a konstrukciók konvergens érvényességét (12. táblázat). A konstrukciók elkülönülési érvényességét a heterotrait-monotrait arány (HTMT) alapján ellenőriztem. A legmagasabb HTMT-érték 0,58 volt, amely a 0,85-ös küszöbérték alatt maradt, így az eredmény a konstrukciók megfelelő elkülönülését támasztja alá (Henseler és mtsai., 2015). Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a H2 hierarchikus regressziós elemzése a felhasználóbarátságot egyetlen tétellel (Q4) mérte, míg a PLS-SEM újraelemzés a Q2-Q4 tételekből képzett, tágabb rendszerminőség-konstrukciót alkalmazta. A két elemzés prediktorai ezért tartalmilag nem teljesen azonosak, így az útegyütthatók közvetlen összehasonlítása nem indokolt. A strukturális modell részletes eredményeit a 13. táblázat tartalmazza.

12. táblázat: A PLS-SEM mérési modelljének mutatói (n = 554)

Konstrukció	Indikátor	Töltés	Cronbach-α	CR (rho_c)	AVE
Rendszerminőség	Q2	0,853	0,819	0,892	0,734
	Q3	0,833			
	Q4	0,883			
Visszacsatolás minősége	Q8	0,889	0,717	0,876	0,779
	Q9	0,876			
Átfutási idő (egyitemes)	Q7	1,000	-	-	1,000
Motiváció (egyitemes)	Q5	1,000	-	-	1,000

Megjegyzés: a legmagasabb HTMT-érték 0,58 volt, amely nem érte el a 0,85-ös küszöbértéket.

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A modell a jövőbeni motiváció varianciájának 28,6%-át magyarázza (R^2 = 0,286; korrigált R^2 = 0,282). A motivációhoz vezető utak közül a Visszacsatolás minősége mutatta a legnagyobb pozitív útegyütthatót (β = 0,375; p < 0,001), amelyet a rendszerminőség követett (β = 0,265; p < 0,001). Az átfutási idő motivációra gyakorolt közvetlen hatása gyakorlatilag

nulla és statisztikailag nem szignifikáns volt (β = -0,005; p = 0,906). Ezzel szemben az átfutási idő és a visszacsatolás minősége között erős, szignifikáns pozitív út mutatkozott (β = 0,491; p < 0,001); a modell a visszacsatolás minősége varianciájának 24,1%-át magyarázta (R^2 = 0,241).

A modell közelítő illeszkedését jelző SRMR-érték a telített modell esetében 0,065 volt, amely a 0,08-as küszöbérték alatt maradt. Az SRMR ennek alapján elfogadható illeszkedésre utal. Figyelembe kell venni ugyanakkor, hogy a globális illeszkedési mutatók a PLS-SEM keretében elsősorban kiegészítő, tájékoztató szerepet töltenek be. A modell értékelésének elsődleges alapját a mérési és a strukturális modellre vonatkozó, fent bemutatott kritériumok jelentik (Hair és mtsai., 2019)

13. táblázat: A PLS-SEM strukturális modelljének útegyütthatói (bootstrap, 10 000 almintavétel)

Útegyüttható	β	t	p	95% CI	f²
Átfutási idő → Visszacsatolás minősége	0,491	13,54	< 0,001	[0,418; 0,559]	0,317
Visszacsatolás minősége → Motiváció	0,375	8,47	< 0,001	[0,287; 0,459]	0,134
Rendszerminőség → Motiváció	0,265	6,98	< 0,001	[0,192; 0,339]	0,083
Átfutási idő → Motiváció (közvetlen)	-0,005	0,12	0,906	[-0,092; 0,081]	0,000
Átfutási idő → Motiváció (közvetett)	0,184	7,19	< 0,001	[0,136; 0,236]	-

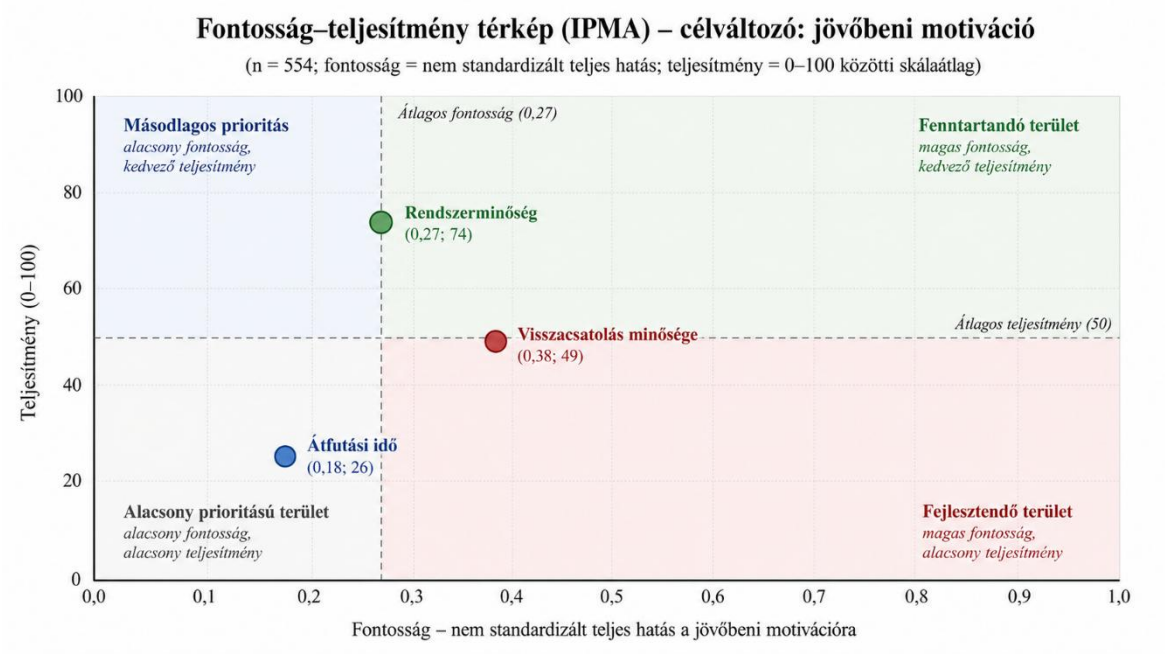
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

Mint azt a 13. táblázat bemutatja, az átfutási idő motivációval fennálló közvetett kapcsolata a visszacsatolás minőségén keresztül statisztikailag szignifikáns volt (közvetett hatás = 0,184; p < 0,001; 95%-os CI [0,136; 0,236]), miközben a közvetlen út gyakorlatilag nulla maradt, és nem bizonyult szignifikánsnak. Az eredmény a kizárólag közvetett mediáció mintázatával konzisztens, de a keresztmetszeti elrendezés miatt nem igazol oksági mechanizmust.

A strukturális modell összefüggéseit többcsoportos elemzéssel is megvizsgáltam a válaszadók beadási aktivitása alapján. A Q1 kérdés válaszai szerint az egyik csoportot az elmúlt tizenkét hónapban legalább egy ötletet benyújtó, aktív válaszadók alkották (n = 393), a másik csoportba pedig azok kerültek, akik legutóbb több mint tizenkét hónappal korábban adtak be ötletet (n = 161). Az útegyütthatók csoportok közötti összehasonlítására alkalmazott permutációs eljárás egyik kapcsolat esetében sem jelzett statisztikailag szignifikáns különbséget (p = 0,52-0,85). A vizsgálat felbontóképességén belül tehát nem volt kimutatható eltérés a modell központi kapcsolatainak erősségében a két csoport között.

A modell gyakorlati értelmezését fontosság-teljesítmény térkép elemzéssel (Importance-Performance Map Analysis, IPMA) egészítettem ki. Az IPMA a magyarázó konstrukciókat két szempontból ábrázolja: egyrészt a jövőbeni motivációra gyakorolt teljes hatásuk, vagyis fontosságuk, másrészt jelenlegi, 0-100 közötti tartományra átskálázott teljesítményük alapján (Ringle és Sarstedt, 2016). A 12. ábrán szereplő színes pontok a három magyarázó konstrukciót jelölik. Elhelyezkedésük két, egymástól elkülönülő számítás eredménye. A vízszintes tengelyen megjelenített fontosság a konstrukció motivációra gyakorolt nem standardizált teljes hatása, amely a közvetlen és közvetett kapcsolatok együttes eredményét fejezi ki. A visszacsatolás minőségének teljes hatása 0,38, a rendszerminőségé 0,27, az átfutási időé pedig 0,18 volt. Az átfutási idő teljes hatása lényegében a visszacsatolás minőségén keresztül érvényesülő közvetett kapcsolatból származik. A függőleges tengelyen megjelenített teljesítmény a konstrukciópontszámok mintaátlaga, amelyet az eredeti 1-5 fokozatú skáláról a következő képlet alapján számítottam át 0-100 közötti tartományra: (átlag - skálaminimum) / (skálamaximum - skálaminimum) × 100. A 0 pont a lehető legkedvezőtlenebb, a 100 pont pedig a lehető legkedvezőbb válaszmintázatnak felel meg. A pontok mérete és színe kizárólag a konstrukciók vizuális megkülönböztetését szolgálja, további statisztikai információt nem hordoz.

Az ábra mindkét tengelye a teljes értelmezési tartományt jeleníti meg: a fontossági tengely 0 és 1, a teljesítménytengely pedig 0 és 100 között helyezkedik el. Ez lehetővé teszi, hogy a konstrukciók pozíciói ne csak egymáshoz viszonyítva, hanem a teljes skálatartományon belül is értelmezhetők legyenek. Az IPMA-eredmények világos fejlesztési prioritásra utalnak. A visszacsatolás minősége gyakorolta a legnagyobb teljes hatást a motivációra (fontosság = 0,38), miközben teljesítménye 49 pont volt, vagyis közvetlenül az 50 pontos átlagos teljesítményérték alatt helyezkedett el. A konstrukció így a magas fontosságú, de fejlesztendő teljesítményű területre került, ezért javítása várhatóan ezen a területen járhat a legnagyobb fejlesztési hozadékkal. A rendszerminőség fontossága mérsékeltebb volt (0,27), teljesítménye ugyanakkor magas értéket ért el (74 pont), ezért elsősorban fenntartandó területnek tekinthető. Az átfutási idő teljesítménye bizonyult a legalacsonyabbnak (26 pont), teljes hatása azonban kisebb volt (0,18), és döntően a visszacsatolás minőségén keresztül érvényesült. A visszacsatolási folyamat fejlesztése ezért közvetetten az átfutási időhöz kapcsolódó kedvezőtlen tapasztalatok mérsékléséhez is hozzájárulhat.



12. ábra: Fontosság-teljesítmény térkép (IPMA) a jövőbeni motiváció célváltozóra (n = 554)
Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

A PLS-SEM eredményei összhangban állnak a diagnosztikai modell fő megállapításaival. A jövőbeni motivációhoz vezető utak közül a visszacsatolás minősége mutatta a legnagyobb pozitív útegyütthatót, amelyet a rendszerminőség követett. Az átfutási idő közvetlen kapcsolata a motivációval nem bizonyult szignifikánsnak, közvetett hatása azonban a visszacsatolás minőségén keresztül statisztikailag igazolható volt. Az ellenőrző újraelemzés tehát a H1 és H2 hipotézis korábbi eredményeivel összhangban álló mintázatot adott. A gyakorlati fejlesztési prioritások közül ennek alapján a visszacsatolás minőségének javítása emelhető ki.

A kutatás egyik mérési korlátja a beadási aktivitást vizsgáló első kérdéshez (Q1) kapcsolódik. A válaszlehetőségek utólagos értékelése alapján a kérdés két eltérő dimenziót kapcsol össze. Az első három kategória az elmúlt tizenkét hónapban beadott ötletek gyakoriságát rögzíti: 1-2, 3-5, illetve több mint 5 alkalmat. A negyedik válaszlehetőség – „több mint 12 hónapja adtam be utoljára ötletet” – ezzel szemben nem a beadások gyakoriságát, hanem a legutóbbi beadás óta eltelt időt fejezi ki. A négy válaszkategória ezért nem alkot egységes, folytonos aktivitási skálát, és a negyedik csoportba tartozó válaszadókról nem állapítható meg, hogy a korábbi időszakban hány ötletet nyújtottak be. A korlát kezelése érdekében a Q1 változót az elemzésekben nem folytonos mutatóként, hanem csoportképző, kategoriális változóként alkalmaztam. A többcsoportos összehasonlítást ezért a tartalmilag egyértelműen elkülöníthető két csoportra szűkítettem: az elmúlt tizenkét

hónapban ötletet beadó aktív válaszadókra, valamint a legutóbb több mint tizenkét hónappal korábban beadó válaszadókra. A permutációs többcsoportos elemzés egyetlen vizsgált útegyüttható esetében sem jelzett statisztikailag szignifikáns csoportkülönbséget. Ez kizárólag azt jelenti, hogy a vizsgálat felbontóképességén belül nem volt kimutatható eltérés a két csoport útegyütthatói között. Ez az eredmény ugyanakkor nem szünteti meg a Q1 mérési korlátját, amely elsősorban a beadási aktivitás fokozati, részletesebb vizsgálatának lehetőségét érinti. A jövőbeni kutatásokban a probléma a kérdés két külön tételre bontásával kezelhető. Az egyik tétel a beadások gyakoriságát, a másik pedig a legutóbbi beadás időpontját mérhetné. Ez lehetővé tenné a részvétel intenzitásának és időbeli alakulásának elkülönített, pontosabb vizsgálatát.

5 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Ebben a szakaszban a doktori értekezés szakirodalmi áttekintésének és primer empirikus kutatásának eredményeit szintetizálom, és három szinten – elméleti, módszertani és gyakorlati szinten – fogalmazom meg a következtetéseket és javaslatokat. Ez a rész a 6. fejezetben bemutatott tézisekhez kapcsolódik: a tézisek a tudományos hozzájárulás tömör, állítás-szintű megfogalmazásai, míg a jelen fejezet azokat tágabb tudományos diskurzus keretében értelmezi és gyakorlati ajánlásokat vezet le belőlük.

5.1 A kutatás következtetései a hipotézisrendszer és a szakirodalom tükrében

A primer kutatás öt hipotézisének tesztelése árnyalt képet rajzolt az ötletmenedzsment-folyamatok motivációs dinamikájáról a vizsgált közlekedés-logisztikai vállalatcsoportban. A jelen alfejezet a hipotézisek mentén haladva veti össze az eredményeket a szakirodalmi áttekintés megállapításaival. A hipotézistesztek statisztikai összefoglalását a 10. táblázat, a PLS-SEM-alapú ellenőrző újraelemzést a 4.6.4. alfejezet tartalmazza.

5.1.1 A bírálati átfutási idő szerepe: a gyorsaság önmagában nem motivál (H1)

A H1 hipotézis az átfutási idő és a jövőbeni beadási hajlandóság kapcsolatát tételezte. Az eredmények a kapcsolatot igazolták, ám a mediációs elemzés és a PLS-SEM ennél pontosabb – és elméletileg érdekesebb – mintázatot tárt fel: az átfutási idő közvetlen hatása a motivációra nem szignifikáns ($\beta = -0{,}005$; $p = 0{,}906$), teljes hatása (0,179) a visszacsatolás minőségén keresztül, közvetett úton érvényesül (indirekt hatás = 0,184; $p < 0{,}001$; 95% CI [0,136; 0,236]). A bírálati folyamat gyorsasága tehát nem önmagában, hanem a visszacsatolás minőségén keresztül fejti ki motivációs hatását.

Ez az eredmény első pillantásra ellentmond Chen és munkatársai (2019) megfigyelésének, akik belső munkavállalói ötlet platformon azt találták, hogy a hosszabb visszajelzési idő – egy fordulópontig – növeli az ötletelfogadás valószínűségét. Az ellentmondás azonban feloldható, ha figyelembe vesszük az eltérő elemzési egységet: a szerzők az ötlet sorsát követték, jelen kutatás az ötletadó motivációját. Míg az alaposabb – és ezért lassabb – bírálat kedvezhet az egyes ötlet elfogadásának, az ötletadó számára a várakozás csak akkor elviselhető, ha a folyamat végén tartalmas visszajelzést kap. Ezzel az értelmezéssel konzisztens Lehmann és munkatársai (2025) friss eredménye is, amely szerint a visszajelzés időzítése önmagában nem szignifikáns moderátora a későbbi ötletsikernek – a tartalmi jelleg viszont igen. A döntési sebesség tágabb szervezeti irodalma szintén arra jut, hogy a sebesség teljesítményhatása kontextusfüggő (Kolev és mtsai., 2025). A jelen kutatás hozzájárulása e

vitához a mechanizmus tisztázása: a sebesség motivációs hozama teljes egészében a visszacsatolás minőségén csatornázódik át – a „gyors, de üres” válasz nem véd a demotiváció ellen.

5.1.2 A visszacsatolás tartalmi minőségének elsőbbsége a felhasználóbarátsággal szemben (H2)

A H2 hipotézis a visszacsatolás tartalmi minőségének (Q9) és a rendszer felhasználóbarátságának (Q4) relatív magyarázó erejét vetette össze a jövőbeni innovációs motiváció (Q5) tekintetében. A hierarchikus regressziós elemzés a hipotézist alátámasztotta: a közös többváltozós modellben mindkét prediktor szignifikáns maradt, de a visszacsatolás tartalmi minőségének standardizált együtthatója (β = 0,374) meghaladta a felhasználóbarátságét (β = 0,274). A teljes modell a motiváció varianciájának 26,9%-át magyarázta (R^2 = 0,269), és a visszacsatolás tartalmi minősége a felhasználóbarátság hatásán túl további ΔR^2 = 0,130 magyarázóerő-növekedést eredményezett. Az eredmény tehát azt mutatja, hogy a vizsgált mintában a döntésről és annak indoklásáról kapott tájékoztatás tartalmi minősége nagyobb relatív magyarázó erővel bírt, mint a rendszer felhasználóbarátsága. Az eredeti H2-teszttől elkülönülő PLS-SEM-alapú ellenőrző újraelemzés tágabb, többindikátoros konstrukciókkal vizsgálta ugyanezen tartalmi és technikai dimenziók kapcsolatát. A modellben a visszacsatolás minősége a Q8–Q9, a rendszerminőség pedig a Q2–Q4 tételekből képzett látens konstrukcióként szerepelt; ezért a PLS-SEM prediktorai tartalmilag nem azonosak a H2-ben alkalmazott Q9 és Q4 változókkal, és az útegyütthatók közvetlenül nem hasonlíthatók össze. Az ellenőrző elemzés ugyanakkor az eredeti regressziós vizsgálattal azonos sorrendet mutatott: a visszacsatolás minőségének útegyütthatója nagyobb volt (β = 0,375; p < 0,001), mint a rendszerminőségé (β = 0,265; p < 0,001). Az IPMA ezt a tágabb konstrukciószintű eredményt gyakorlati szempontból is megerősítette: a visszacsatolás minősége a „magas fontosság – gyenge teljesítmény” tartományba került (fontosság: 0,38; teljesítmény: 49 pont), míg a rendszerminőség magasabb teljesítményű, elsősorban fenntartandó területként jelent meg (fontosság: 0,27; teljesítmény: 74 pont). A PLS-SEM eredménye ezért nem a H2 megismételt tesztjeként, hanem a tartalmi és technikai dimenzió közötti sorrend független, tágabb konstrukciókon végzett ellenőrzéseként értelmezhető. Az eredeti H2-vizsgálat és a tágabb PLS-SEM-ellenőrzés azonos irányú eredménymintázata konvergál Lehmann és munkatársai (2025) nagymintás, autóipari ötletmenedzsment-rendszerben végzett vizsgálatával, amely szerint a későbbi ötletsikert elsősorban a visszajelzés tartalmi jellege

határozza meg, valamint Buech és munkatársai (2010) német gyártóvállalati eredményével, amely a beadási motivációt az eljárás észlelt igazságosságából vezette le – a jelen kutatás ezt a mechanizmust szignifikánsan nagyobb, aktivált ötletadói mintán (n = 554) erősíti meg. A technikai dimenzió gyengébb relatív magyarázó ereje – amely a H2-ben a felhasználóbarátság, a PLS-SEM-modellben pedig a tágabb rendszerminőség szintjén jelent meg – ugyanakkor a technológiaelfogadási irodalom újabb megállapításaival is összhangban áll: az érett rendszereknél a rendszerminőség már nem elégedettség-hajtóerő, hanem alapkövetelmény (J. Li és mtsai., 2025), és a rendszerszintű minőségdimenziók inkább az elfogadás küszöbfeltételei (Brandon-Jones és Kauppi, 2018; Venkatesh, 2000). Míg a TAM-irodalom elsősorban a rendszer elfogadását vizsgálja, a jelen kutatás azt mutatta meg, hogy az elfogadáson már túljutott, aktivált felhasználóknál a részvétel fenntartása már nem technológiai, hanem folyamati kérdés. Ez a megkülönböztetés a fejlesztési erőforrások allokálására nézve közvetlen következménnyel jár: a felület további csiszolása helyett a döntéskommunikáció minőségébe történő befektetés hozza a legnagyobb motivációs megtérülést.

Az eredménnyel szemben áll Frese, Teng és Wijnen (1999) korai vizsgálata, amely szerint a rendszer észlelt reagálókészsége nem volt szignifikáns prediktora a beadásnak – a szerzők gyakorlati következtetése szerint a vezetőknek nem kell kiemelt figyelmet fordítaniuk a rendszer reagálókészségére, ideértve annak méltányosságát is. Az ellentmondás azonban feloldható, és a feloldás mérési természetű. A hivatkozott vizsgálatban a reagálókészséget nyolctételes skála mérte, amely a méltányosságra, az érthetőségre és a megvalósítás esélyére vonatkozó tételek mellett a válaszadás időtartamára vonatkozó tételt is magában foglalta. A tartalmi és az időbeli dimenzió így egyetlen összevont mutatóban szerepelt, ami elfedheti a köztük fennálló közvetett kapcsolatot.

A jelen kutatás éppen ezért méri elkülönítve az átfutási idő észlelését (Q7), a státusz átláthatóságát (Q8) és a döntés indoklásának tartalmi minőségét (Q9). Az elkülönítés teszi lehetővé annak kimutatását, hogy a két dimenzió nem versengő, hanem egymásra épülő: a sebesség motivációs hozama a tartalmi minőségen keresztül érvényesül. Ebben az értelmezésben Frese és munkatársai nemleges eredménye nem cáfolja, hanem megerősíti a mediációs mintázatot.

5.1.3 A bírálói erőforráshiány következményei az átfutási időre és a döntési szigorra (H3a, H3b)

A H3 alhipotézisei a bírálói erőforráshiány két lehetséges következményét – a folyamat lassulását (H3a) és a döntési kimenetek torzulását (H3b) – elkülönítve vizsgálták, és a két irányban eltérő eredmény született. A H3a részben nyert alátámasztást: azok a válaszadók, akik szabad szöveges válaszaikban bírálói erőforráshiányra utaltak (ReviewerRes_Score > 0), szignifikánsan kedvezőtlenebbül ítélték meg az átfutási időt (ΔMean = −0,332; p = 0,0014; d = −0,33). A H3b ezzel szemben nem igazolódott: az észlelt erőforráshiány nem mutatott közvetlen kapcsolatot az elutasítási tapasztalattal, amely a többváltozós modellek alapján inkább más folyamati tényezőkkel függött össze. A kapacitáskorlát a vizsgált rendszerben tehát az átfutási idő kedvezőtlenebb megítélésében jelent meg, nem pedig a döntési szigor növekedésében: a rendszer az észlelt átfutási idővel mutatott kapcsolatot, az elutasítással nem.

A két lehetséges következmény elkülönülése a szakirodalom alapján értelmezhető, és elméleti szempontból több információt hordoz, mintha mindkét irány alátámasztást nyert volna. Az ötletek értékelése a szakirodalom szerint jelentős erőfeszítést igénylő szakértői értelmezőmunka, amelyben az intuíció, az elemzés és a jelentésadás egyaránt szerepet kap (Sukhov és mtsai., 2021; Watts és mtsai., 2017). A JD-R-keret alapján a túlterhelt bíráló számára a kisebb erőforrásigénnyel járó alkalmazkodási mód nem feltétlenül a gyorsított és kellően meg nem alapozott elutasítás, hanem a döntés elhalasztása. A nagy mennyiségű beadvány okozta túlterhelés következményeit vizsgáló kutatások szintén elsősorban a feldolgozási késedelmet és a döntési terhelés növekedését dokumentálják (Mack és Landau, 2020). Míg e vizsgálatok a bírálói döntéshozatal oldalára összpontosítottak, a jelen kutatás arra mutatott rá, hogy a kapacitáshiány milyen módon jelenik meg az ötletadók észlelésében: nem az elutasítási kimenet feltételezett igazságtalanságán, hanem a hosszabb várakozási időn keresztül. A H1 mediációs eredményével együtt értelmezve ez arra utal, hogy a bírálói kapacitáshiány a visszacsatolás minőségén keresztül hozzájárulhat a jövőbeni ötletadási motiváció gyengüléséhez.

Az eredmény gyakorlati jelentőségét az újabb szakirodalom két további szemponttal támasztja alá. Az erőforrás-allokációs modellek szerint az innovációs költségvetés jelentős részét – a modellfeltevésektől függően akár 25-62%-át – célszerű az értékelési szakaszra fordítani (Maynor és mtsai., 2026). Ez ellentétben áll azzal a gyakorlattal, amely az ötletgyűjtést ösztönzi, miközben a bírálati kapacitáshoz csak a fennmaradó erőforrásokat

rendeli hozzá. Schnier és munkatársai (2026) emellett azt mutatták ki, hogy az értékelői tevékenység ösztönző, úgynevezett crowding-in hatást is kiválthat: az ötletek értékelése az értékelők saját ötletalkotását is elősegítheti. A bírálói kapacitás bővítése ezért nem pusztán költségtényező, hanem kétféle szervezeti előnnyel járó ráfordításként is értelmezhető. Ez az összefüggés közvetlenül megalapozza a gyakorlati javaslatok között bemutatott kapacitástervezési intézkedéseket (5.3. alfejezet).

5.1.4 Az elutasítás demotiváló hatása és a formális elismerés korlátai (H4)

A H4 hipotézis nem igazolódott: a BO × BF interakció nem bizonyult szignifikánsnak (interakció: b = 0,004; p = 0,986), miközben az elutasítás főhatása robusztus maradt (b = −0,458; p < 0,001) – az elutasítás élménye mintegy fél skálafokozattal csökkenti a jövőbeni beadási hajlandóságot, függetlenül attól, hogy a munkavállaló részesült-e elismerésben.

A szignifikáns elutasítási főhatás és a nem szignifikáns BO × BF interakció együttes mintázata arra utal, hogy a vizsgált mintában a formális vezetői elismerés nem mérsékelte kimutatható módon az elutasítás és a jövőbeni ötletadási motiváció közötti negatív kapcsolatot. Ez az eredmény összhangban áll azzal a nemzetközi kutatási iránnyal, amely szerint az elutasítás kedvezőtlen következményeinek mérséklésében nem önmagában az elismerés ténye, hanem a visszajelzés és a döntéskommunikáció tartalmi minősége lehet meghatározóbb. Wen és munkatársai (2026) kínai K+F-munkatársaknál a minőségi vezetői visszajelzés védőszerepét azonosították, Chu és munkatársai (2026) pedig azt találták, hogy a kellően kidolgozott és az ötletadó nyelvezetéhez illeszkedő indoklás mérsékelheti az elutasítás későbbi részvételre gyakorolt kedvezőtlen hatását. Schaarschmidt és munkatársai (2023), valamint Kim (2018) kísérleti eredményei szintén a döntés közlési módjának jelentőségét támasztják alá. A jelen eredmény a H2 megállapításával együtt ezért arra utal, hogy a formális elismerésnél fontosabb lehet a tartalmas és méltányosan közölt visszajelzés. Ugyanakkor a nem szignifikáns interakció nem bizonyítja a vezetői elismerés általános hatástalanságát; kizárólag azt jelzi, hogy az alkalmazott BF-mérési formában és a vizsgált vállalati mintában nem volt kimutatható moderáló kapcsolat. A kapcsolat egyik lehetséges magyarázata a kreatív énhatékonyság sérülése lehet, amely Ng és munkatársai (2022) eredményei szerint különösen erősen érintheti a szervezetben maradni szándékozó, elkötelezett munkavállalókat.

A nemleges eredmény nem előzmény nélküli. Frese, Teng és Wijnen (1999) holland ipari mintán azt találta, hogy a vezetői támogatás nem kapcsolódott az ötlet leírásához és

beadásához, csupán a megvalósult, jutalmazott ötletek számához; ugyanezt a nemleges összefüggést jelzi Oldham és Cummings (1996) vizsgálata is. A szerzők értelmezése szerint a felettes nem a részvételi döntésben, hanem az ötlet minőségének alakításában játszik szerepet. Ez a mintázat a jelen eredményt is új megvilágításba helyezi. Ha a vezetői támogatás a beadási döntést közvetlenül nem befolyásolja, akkor a vezetői elismerés pufferszerepe sem magától értetődő: nem az dönti el, hogy valaki ad-e be ötletet, hanem legfeljebb az, hogy egy kedvezőtlen tapasztalatot hogyan dolgoz fel. A H4 nem szignifikáns interakciója ezért nem áll szemben a szakirodalommal, hanem illeszkedik hozzá.

A vezetői dimenzió szerepéről az eredmények így árnyalt képet adnak. A kvalitatív tartalomelemzésben a munkavállalók a vezetői támogatást a minőségi ötletek feltételeként, a vezetői elismerést pedig a leggyakoribb ösztönző tényezők között nevezték meg. A kvantitatív modellben ugyanakkor nem volt kimutatható moderáló kapcsolat. Az ellentmondás az irodalom fényében feloldható: a felsővezetői támogatás nem egyéni gesztusokon, hanem prioritásképzésen és erőforrás-allokáción keresztül fejti ki hatását (Birken és mtsai., 2015), kettős – kulturális elvárási és kézzelfogható támogatási – természetű (Yu és mtsai., 2022), és a közvetlen vezetőkön áthaladva éri el a munkavállalókat: a vezetői visszajelzés hatása attól függ, mennyire tekinti a munkavállaló a felettesét a szervezet képviselőjének (Su és mtsai., 2019). E logika mentén a bírálói erőforráshiány kimutatott következményei (H3) a vezetői elköteleződés hiányának kézzelfogható lenyomataként értelmezhetők: ahol a felső vezetés felismeri az ötletmenedzsmentben rejlő potenciált, ott bírálói kapacitást, időt és minőségi döntéskommunikációt rendel hozzá. A vezetői elköteleződés tehát nem közvetlen prediktorként, hanem a folyamati tényezők mögöttes feltételeként jelenik meg az eredményekben – összhangban Santos és munkatársai (2018) megállapításával, amely a felső vezetés bevonódását az ötletmenedzsment első számú kritikus sikertényezőjeként azonosította.

5.1.5 A stratégiai relevancia észlelésének korlátozott szerepe (H5)

A H5 hipotézis nem igazolódott: az ötlet észlelt stratégiai relevanciájának motivációs hatása nem bizonyult az észlelt átfutási időtől függőnek — a stratégiai relevancia a gyors visszajelzést kapók körében sem hatott erősebben, mint a lassú bírálatot tapasztalók között (Q11a × Q7 interakció: $p = 0{,}746$; robusztussági ellenőrzés a Q9-cel: $p = 0{,}905$). Mivel az interakciós tag szimmetrikus, ugyanez az eredmény fordított olvasatban is érvényes: a visszajelzés gyorsaságának hatását sem módosította az ötlet észlelt stratégiai jelentősége. Ez

az eredmény konzisztens azzal az irodalmi mintázattal, amely szerint a stratégiai illeszkedés önmagában ritkán közvetlen ösztönző tényező: hatása a cél világosságán és elköteleződésen keresztül közvetítődik (J. Kim és mtsai., 2020), a célilleszkedés és az innovációs viselkedés kapcsolatát a kommunikáció minősége kondicionálja (Mascareño és mtsai., 2020), az ambiciózus szervezeti célok motivációs hatása pedig erősen heterogén (Ahmadi és mtsai., 2022). A nem szignifikáns interakciók publikálási értékét az is mutatja, hogy a rokon konstrukciók null-eredményei rendre visszaköszönnek az irodalomban (Ghani és mtsai., 2023; G. Lee és Kim, 2024). E kutatások a stratégiai célkitűzés általános motivációs hatását vizsgálták. A jelen kutatás azt vizsgálta, hogy az aktivált ötletadóknál az észlelt stratégiai relevancia és a jövőbeni motiváció közötti kapcsolat függ-e a folyamati tapasztalatoktól. Az eredmények szerint a stratégiai relevancia sem önállóan, sem az átfutási idővel vagy a visszacsatolás minőségével interakcióban nem mutatott statisztikailag kimutatható kapcsolatot a jövőbeni ötletbeadási motivációval. Ez nem zárja ki a közvetett összefüggések vagy más mintákban érvényesülő kapcsolatok lehetőségét.

5.1.6 Szintézis: az „elégedettségi-motivációs olló” és a szándék-viselkedés rés lehetséges fennmaradása az aktivált populációban

Az öt hipotézis eredményeinek együttes értelmezése előtt indokolt rögzíteni a kutatás egyik átfogó tartalmi következtetését, az „elégedettségi-motivációs olló” jelenségét. Míg a rendszer technikai működésével a válaszadók 72,5%-a elégedett, kifejezett jövőbeni ötletadási szándékot csupán 30,7%-uk mutat. A két arány eltérő konstrukciót mér, ezért nem az IBG közvetlen mérőszáma. Az eredmények azzal az elméleti lehetőséggel konzisztensek, hogy kedvezőtlen folyamati tapasztalatok mellett az ismételt részvételi szándék gyengülhet. Ez a mintázat illeszkedik a vállalati innovációs teljesítmény mérésének tágabb módszertani kérdésköréhez (Angyal és Vajai, 2024, 2025), és azzal egészíti ki azt, hogy a folyamati kommunikáció minőségét mérhető szervezeti motivációs tényezőként azonosítja. Az olló három folyamati tényezőhöz kapcsolódik, amelyek a kvalitatív tartalomelemzés Pareto-mintázatában is megjelennek: a hosszú feldolgozási időhöz (175 említés), az átláthatóság hiányához (30 említés), valamint az elutasítások indoklásának minőségéhez (32 említés). Az alábbi szintézis e jelenséget helyezi elméleti összefüggésbe, és arra mutat rá, hogy kialakulása nem elsősorban technológiai, hanem a bírálati és visszacsatolási folyamat működéséhez köthető.

Az öt hipotézis eredménye együtt olvasva rajzolja ki a kutatás fő tanulságát. A szándék-viselkedés rés irodalma a rést hagyományosan egyéni önszabályozási problémaként kezeli

(Sheeran és Webb, 2016), a legújabb módszertani kritika pedig a jelenség dinamikus, kontextusfüggő természetét hangsúlyozza (Jekauc és mtsai., 2025). A munkavállalói vállalkozói magatartás kutatásában Köhn és munkatársai (2025) kimutatták, hogy a vállalkozói szándék viselkedéssé válását a szervezeti illeszkedés moderálja, Berisha és munkatársai (2025) pedig az attitűd-szándék-viselkedés lánc érvényességét igazolták. E kutatások elsősorban a rés első átlépését, vagyis a szándéktól az első cselekvésig vezető utat vizsgálták. A jelen kutatás ezzel szemben olyan munkavállalókat elemzett, akik korábban már legalább egyszer ötletet nyújtottak be. Az eredmények azzal az elméleti lehetőséggel konzisztensek, hogy az IBG ebben az aktivált populációban kedvezőtlen folyamati tapasztalatok mellett fennmaradhat vagy ismételten kialakulhat: a jövőbeni részvételi motivációval elsősorban folyamati tényezők – különösen a visszacsatolás minősége, illetve azon keresztül az átfutási idő – mutattak kapcsolatot. Mivel a kutatás a későbbi tényleges ötletbeadási viselkedést nem követte longitudinálisan, az IBG újbóli kialakulása empirikusan nem bizonyítható; az eredmények annak lehetséges szervezeti mechanizmusára utalnak. Eszerint a bírálati és visszacsatolási folyamat tapasztalata nemcsak a már kialakult szándék megvalósulásával állhat kapcsolatban, hanem a későbbi részvételi szándék fennmaradásával vagy gyengülésével is.

Ez a következtetés a munkahelyi elkötelezettség irodalmával is konzisztens: a metaanalitikus eredmények szerint az elkötelezettség és az innovatív munkahelyi viselkedés közepes erősségű kapcsolatban áll (Sari és mtsai., 2021), a JD-R-modell integratív áttekintése pedig az innovatív viselkedést a követelmények és erőforrások egyensúlyából vezeti le (Kwon és Kim, 2020). A jelen kutatás e kerethez az ötletmenedzsment-rendszert mint specifikus részvételi arénát kapcsolja, ahol a jövőbeni részvételi motiváció szoros kapcsolatot mutat a bírálati és visszacsatolási folyamat észlelt minőségével. Az eredmények egyben összhangban állnak a folyamattisztaság szervezetépítési irodalmával: a folyamatformalizálás önálló sikerfaktorként jelenik meg (Kock és mtsai., 2015), a szerepek és felelősségek definiálása pedig az ötletmenedzsment-tervezés egyik központi eleme (Al-Jamali és mtsai., 2006). A jelen kutatás ehhez a munkavállalói észlelés oldaláról szolgáltat empirikus adalékot, miközben arra is rámutat, hogy a folyamat egyértelműsége nem azonos a túlformalizálással (Björk és mtsai., 2010). A feltáró többcsoportos elemzés nem jelzett statisztikailag szignifikáns különbséget az elmúlt tizenkét hónapban aktív és a legutóbb több mint tizenkét hónappal korábban ötletet benyújtó válaszadók útegyütthatói között. E szintézis adja a 6. fejezet téziseinek – különösen az átkeretezett 5. tézisnek – a közvetlen

alapját, a beavatkozási prioritások rangsorát pedig az IPMA-eredmények rögzítik: első a visszacsatolás minősége, második a bírálói kapacitás, a rendszerminőség pedig fenntartandó erősség.

5.2 A kutatás elméleti és módszertani hozzájárulásai

A disszertáció a szándék-viselkedés rés (intention-behavior gap, IBG) szervezeti értelmezését a formális vállalati ötletmenedzsment területére terjeszti ki. Miközben a klasszikus IBG-irodalom az egészségmagatartás, a környezeti viselkedés és a fogyasztói magatartás területén széles körben dokumentálta a szándék és a tényleges viselkedés közötti eltérést (Conner és Norman, 2022; Sheeran és Webb, 2016), az ezt alakító szervezeti tényezők empirikus vizsgálata az ötletmenedzsment összefüggésében mindeddig korlátozott maradt. Az aktivált ötletadók körében kimutatott „elégedettségi-motivációs olló" ehhez a kutatási hiányhoz kapcsolódik. Számszerűsíti a rendszer megítélése és a jövőbeni részvételi motiváció közötti eltérést, amely az IBG egyik lehetséges szervezeti megjelenési formájaként értelmezhető.

Az ESS-irodalom magyarázó keretét a folyamati tényezők közötti közvetett összefüggés vizsgálata is bővíti. A Q7 → Q9 → Q5 mintázat arra utal, hogy a bírálati sebesség és a jövőbeni motiváció kapcsolata a visszacsatolás észlelt minőségén keresztül jelenik meg. A bírálati sebesség és a visszacsatolás minősége ezért nem csupán egymástól független prediktorokként, hanem ugyanazon folyamat összekapcsolódó elemeiként értelmezhető. A meglévő ESS-kutatásokban e tényezők kezelése nem egységes: hol önálló prediktorként, hol moderátorként, hol pedig egyetlen összevont mutató elemeként jelennek meg. A szervezeti igazságosság irodalma az időszerűséget szintén a tartalmi minőség egyik összetevőjeként kezeli, és interaktív – nem közvetlen – hatást feltételez. A közöttük fennálló közvetett összefüggés szisztematikus tesztelése az észlelés szintjén, a jövőbeni részvételi szándék kimenetével, magyar vagy közép-európai vállalati mintán az áttekintett szakirodalomban nem volt azonosítható.

A kutatás a szervezeti igazságosság irodalmának egy nyitott kérdéséhez is kapcsolódik. Colquitt (2001) záró fejezetében felveti, hogy az információs és az interperszonális igazságosság nemcsak egy vezetői személyhez, hanem magához a döntéshozatali rendszerhez is köthető: egy vállalati felület is nyújthat könnyen elérhető, érthető és tisztelettudó magyarázatot a döntésekről. A rendszertől és a vezetőtől eredő igazságosság hatásának összehasonlítását nyitva hagyja, és megjegyzi, hogy ehhez olyan vizsgálatokra

volna szükség, amelyek ugyanabban a kutatásban vonatkoztatják a méréseket a döntéshozatali rendszerre és a döntéshozó személyre is. A digitális ötletmenedzsment-rendszer ilyen elrendezést kínál: a munkavállaló a rendszer közvetítésével kap magyarázatot egy őt érintő döntésről, miközben a bíráló személye is azonosítható marad. A jelen kutatás a két forrást nem formális összehasonlításban teszteli, a folyamati (Q7–Q9) és a vezetői (BF) dimenziót azonban elkülönítve méri, és eredményei szerint a részvételi hajlandóságot a rendszer közvetítette tartalmi minőség magyarázza erősebben. Ez a megfigyelés a Colquitt által megnyitott kérdéskörhöz szolgáltat első, közvetett empirikus adalékot.

A kutatás hozzáadott értéke a szakirodalom feldolgozásának módszerében is megjelenik. A háromnyelvű, PRISMA-alapú szisztematikus szakirodalmi áttekintés – amelyhez a 6. fejezetben megfogalmazott 1. tézis kapcsolódik – az angol, német és magyar nyelvű források párhuzamos, egységes szempontok szerinti feldolgozására épült. Ez lehetővé tette a német Vorschlagswesen-hagyomány, a magyar vezetéstudományi szakirodalom és az angol nyelvű ESS-kutatások együttes értelmezését. A megközelítés hozzáadott értéke így nem pusztán a forrásbázis nyelvi kibővítésében, hanem az eltérő tudományos hagyományok összekapcsolásában rejlik, és a többnyelvű szakirodalom szisztematikus feldolgozásához is alkalmazható módszertani mintát kínál.

5.3 Gyakorlati javaslatok

Az eredmények a vállalati ötletmenedzsment-rendszerek (ESS) működtetése és fejlesztése számára három, egymással összefüggő szinten hasznosíthatók: folyamati, szervezeti-strukturális és vezetési-kommunikációs szinten. A beavatkozások sorrendjét az IPMA jelöli ki: a visszacsatolás minősége az egyetlen „magas fontosság – gyenge teljesítmény” terület, ezért az első két javaslat erre irányul. A bírálói kapacitás (H3) és az elutasításkommunikáció (H4) a feltételrendszert, a vezetői elköteleződés intézményesítése pedig a fenntarthatóságot biztosítja. A javaslatok elsődleges címzettje a vizsgált vállalatcsoport, de a beavatkozási logika – az 5.4. alfejezetben tárgyalt korlátok mellett – az azonos szerkezetű rendszereket működtető szervezetek számára is munkahipotézisként szolgálhat.

Visszacsatolási minőségstandard bevezetése (alapja: H2, IPMA)

Folyamati szinten a 2. és 3. tézis szerint az ESS-fejlesztések fókusza nem a technikai infrastruktúra elsődleges javítása, hanem a tartalmi visszajelzés minőségének strukturális biztosítása. A Q7 → Q9 → Q5 közvetett összefüggés-mintázat alapján a gyors döntéshozatal csak tartalmas visszajelzéssel együtt kapcsolódhat tartósan a motivációhoz. Ehhez a német

Vorschlagswesen-tradíció gyakorlati standardjai adnak referenciát (Schat, 2017; Thom és de Groote, 2019). A minőségi visszajelzés szabványozása ugyanakkor önálló szervezeti feladat. Javasolt ezért egy kétdimenziós minimumstandard rögzítése minden bírálati döntéshez, a Q8-Q9 tételekkel mért két minőségdimenzió mentén. A folyamattranszparencia oldalán az ötletadó a beadástól a döntésig minden státuszváltásról automatikus értesítést kap, és bármikor látja, hol tart az ötlete és ki a felelőse. A döntéskommunikáció kötelező eleme a döntés ténye, az ötletre – és nem az ötletadó személyére – irányuló indoklás, valamint a következő lépés megjelölése. A motiváció szempontjából ez a tartalmi jelleg a meghatározó, nem önmagában a gyorsaság (Lehmann és mtsai., 2025). A standardot sablonok támogathatják, de az indoklás egyéniesítését nem válthatják ki. A nagymintás platformkutatások szerint a kidolgozott, az ötletadó nyelvezetéhez illeszkedő indoklás tartja fenn a részvételt (Chu és mtsai., 2026). A standard karbantartásáért és minőség-ellenőrzéséért az ötletmenedzser, a tartalmi indoklásért a bíráló felel. Az ellenőrzést a kiment visszajelzések negyedéves minőségi mintavétele biztosíthatja.

Szakaszolt döntési protokoll és határidőrend (alapja: H1, mediáció)

A kizárólag közvetett mediáció mintázatával konzisztens eredmény a határidőrend kialakítására nézve azt jelenti, hogy a cél nem a mindenáron gyors döntés, hanem a kiszámítható, tartalmas kapcsolattartás. Javasolt háromlépcsős protokoll: (1) befogadási visszaigazolás a beadást követően, előre rögzített rövid határidőn belül, a bírálat várható időtartamának megjelölésével; (2) tartalmas időközi státuszjelzés, ha a bírálat a vállalt határidőt meghaladja, ennek indokát is közölve; (3) döntés és indoklás az ötletkategóriához igazított, előre rögzített döntési határidőn belül. A protokollhoz eszkalációs szabály tartozik: a határidőt túllépő ügyek automatikusan láthatóvá válnak a következő vezetői szint számára. E rend a kvalitatív eredményekkel is összhangban áll: a feszültségi pontok leggyakoribb eleme a bírálati időigény (n = 175), a fejlesztési javaslatoké pedig a folyamatgyorsítás (n = 140) volt. A munkavállalói igény tehát nem az azonnaliságra, hanem a kiszámíthatóságra irányul.

Bírálói kapacitástervezés és szereprend (alapja: H3)

Szervezeti-strukturális szinten a 4. tézis szerint a bírálói kapacitáskorlátok elsősorban a folyamat sebességében jelennek meg. A bírálói erőforráshiány és az átfutási idő között feltárt kapcsolat (H3a) alapján a bírálói munka négy elem mentén formalizálható. Először, a szerep munkaköri elismeréseként a feladatvolumenhez igazodó dedikált munkaidő biztosítható, hogy a bírálat ne a napi feladatok rovására történjen.. A német és svájci gyakorlatban –

például a Holcim és az ABB esetében – a „chief idea officer” típusú dedikált szerep ad referenciát (Thom és de Groote, 2019). A magyar gyakorlatban ennek megfelelő lépés lehet a középvezetők ESS-bírálati feladatainak formális rögzítése a munkaköri leírásban. Másodszor, kapacitásküszöb-megfigyeléssel követhető az egy bírálóra jutó nyitott beadványok száma, küszöbérték felett automatikus átterheléssel vagy bírálói kör bővítéssel. Harmadszor, tudatosan alakítandó a bírálói kör összetétele: a visszajelzés hatásossága nő, ha magasabb hierarchiaszintű bíráló is részt vesz benne (Boënne és mtsai., 2023), a vegyes szakterületi összetétel pedig javítja az újszerű ötletek felismerését. Negyedszer, az allokáció költség-haszon érve is rögzítendő: a modellszámítások szerint az innovációs ráfordítások jelentős hányadát érdemes az értékelési szakaszra fordítani (Maynor és mtsai., 2026), az értékelői munka pedig az értékelők saját ötletgenerálását is serkenti (Schnier és mtsai., 2026), vagyis a kapacitásbővítés kettős hozamú.

Elutasítás-kommunikációs protokoll (alapja: H4)

Vezetési-kommunikációs szinten az 5. tézis szerint a formális vezetői elismerés – díjak, dicséretek vagy formális köszönet – önmagában nem ellensúlyozza az elutasítás demotiváló hatását. Mivel az elutasítás élménye mintegy fél skálafokozattal csökkenti a jövőbeni beadási hajlandóságot, az elutasítás a folyamat legérzékenyebb érintkezési pontja. A kvalitatív tartalomelemzés Q19 és Q20 kérdéseire adott válaszai ehhez közvetlen tapasztalati alátámasztást adnak: a munkavállalók a „sablonos” elutasítást és a „fekete doboz” jelenséget kritizálják, és érdemi párbeszédet igényelnek (lásd 4.5. alfejezet). A vezetési gyakorlatnak ezért az indoklásra, a fejlesztési javaslatokra és az interaktív párbeszédre kell összpontosítania.

A megállapítást két, egymástól független empirikus vizsgálat is alátámasztja. Frese, Teng és Wijnen (1999) holland ipari mintán és González-González és García-Almeida (2021) spanyol szállodai mintán egyaránt azt találta, hogy a közvetlen anyagi ösztönző nem érdemi prediktora a javaslattételnek; az előbbi szerzők ebből azt a gyakorlati következtetést vonják le, hogy a részvétel növelése nem érhető el a jutalmak emelésével. Lehmann és munkatársai (2025) eredménye ennél is élesebb megállapítást tesz lehetővé. Adataik szerint az elutasításba foglalt, az ötletadó személyére irányuló elismerő fordulatok – a részvétel megköszönése vagy a további beadásra való biztatás – nemhogy nem ellensúlyozzák az elutasítás hatását, hanem csökkentik a következő ötlet sikerének esélyét, mert az ötletadó ezeket a saját alkalmasságára vonatkozó ítéletként is értelmezheti. A gyakorlati következtetés ezért nem az, hogy az elismerés hatástalan, hanem az, hogy az elutasítás

közlésébe illesztett személyre irányuló elismerés kifejezetten kerülendő; az elismerésnek önálló, a döntéstől elkülönült csatornán van helye.

Az elutasítás indoklása minden esetben az első javaslat minőségstandardja szerint készüljön. A végleges elutasítás mellett jelenjen meg a „jelenleg nem megvalósítható" kategória, az újrabeadás vagy átdolgozás útjának megjelölésével. A többször beadó, elutasítást kapott ötletadóknál pedig a következő beadást aktív, személyes visszajelzés kísérje. A szakirodalom szerint a vezetői reakció módja nem semleges: a válasz típusa meghatározza a további kreatív viselkedést (Lin és mtsai., 2016), a védőfaktor pedig a minőségi visszajelzés (Wen és mtsai., 2026). Kitekintésként megfontolandó a japán ringi-gyakorlat adaptált tanulsága: a formális döntés előtti iteratív, többszereplős véleményezés egybevág a kvalitatív fázisban jelzett, dialógusalapú formátumokra irányuló igénnyel (4.5.2. alfejezet), és csökkentheti az egyoldalú elutasítások arányát, mert az ötlet a döntési pontig közösen formálódik.

A vezetői elköteleződés intézményesítése (alapja: H4-értelmezés, H3, kvalitatív eredmények)

Az eredmények szerint a vezetői elköteleződés nem gesztusokban, hanem prioritásképzésben és erőforrás-allokációban hat (Birken és mtsai., 2015). Ennek intézményesítésére három eszköz javasolt. Először, felsővezetői szponzor jelölendő ki, akinek beszámolási rendjében az ötletmenedzsment negyedéves napirendi pont. Másodszor, a vezetői teljesítménymutatók közé emelendő a medián átfutási idő, a határidőn belül lezárt bírálatok aránya, a visszacsatolás-minőség mintavételes pontszáma, a lemorzsolódási arány – vagyis a tizenkét hónapon túl inaktívvá váló korábbi ötletadók hányada – és a megvalósítási arány. Harmadszor, a stratégiai kampányokat a folyamati alapokhoz kell illeszteni: a H5 szerint a stratégiai relevancia hangsúlyozása a vizsgált mintában nem mutatott statisztikailag kimutatható önálló vagy moderáló kapcsolatot a jövőbeni motivációval, ezért stratégiai ötletkampány csak az első négy javaslat megvalósítása után épülhet; a kampánycélok és az ideációs folyamat összehangolására strukturált eljárás áll rendelkezésre (Campos-Blázquez és mtsai., 2020). A javaslatrendszer előrehaladása alacsony költséggel mérhető: az IPMA évenkénti megismétlése mutatja, hogy a visszacsatolás minősége elmozdult-e a „Fejlesztendő terület" negyedből.

14. táblázat: Javaslatok összefoglaló táblázata

Javaslat	Empirikus alap	Felelős	Ütem / ellenőrzés
1. Visszacsatolási minőségstandard	H2 (β = 0,375); IPMA (0,38; 49 pont)	ötletmenedzser + bírálók	negyedéves minőségi mintavétel
2. Szakaszolt döntési protokoll	H1 + kizárólag közvetett mediációs mintázat; kvalitatív n = 175/140	ötletmenedzser; eszkaláció: szponzor	folyamatos SLA-monitoring
3. Bírálói kapacitástervezés	H3a (d = −0,33); 4. tézis mechanizmusa	felső vezetés (allokáció) + HR	kapacitásküszöb-riport, havi
4. Elutasításprotokoll	H4 (BO: −0,458; interakció n.s.)	bírálók + közvetlen vezetők	elutasítás-minták éves auditja
5. Vezetői elköteleződés intézményesítése	H4-értelmezés; H5 (n.s.); kvalitatív vezetői említések	felsővezetői szponzor	negyedéves KPI-riport; éves IPMA

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

5.4 A kutatás korlátai

A tudományos objektivitás megköveteli a kutatási elrendezéshez és a megvalósításhoz kapcsolódó korlátok egyértelmű feltárását és bemutatását. A jelen vizsgálat eredményeinek értékelése és értelmezése során az alábbi módszertani korlátokat szükséges figyelembe venni.

Mintavételi és önszelekciós torzítás

Bár a kérdőíves felmérés válaszadási aránya (44,25%) kiemelkedő, fennáll az önszelekciós torzítás veszélye. Elképzelhető, hogy a kérdőívet nagyobb arányban töltötték ki azok a munkavállalók, akik vagy kifejezetten elégedettek a rendszerrel, vagy éppen ellenkezőleg, erős kritikai éllel rendelkeznek; a semleges vagy passzív véleményt képviselők így esetlegesen alulreprezentáltak a mintában.

Keresztmetszeti jelleg

A kvantitatív adatgyűjtés egy adott időpillanatban rögzítette a munkavállalók attitűdjeit. Mivel a vállalati kultúra és az innovációs kedv dinamikusan változó tényezők, az aktuális kutatás nem képes feltárni az ötletmenedzsment-rendszer hosszú távú hatásait a munkavállalói elkötelezettség változására. Egy longitudinális (több éven átívelő) vizsgálat pontosabb képet adhatna a visszacsatolási mechanizmusok és a motiváció időbeli alakulásának kauzális kapcsolatáról. A keresztmetszeti elrendezés miatt az eredményeket következetesen statisztikai összefüggésként értelmezem.

Általánosíthatóság, kontextusfüggőség és gyakorlati skálázhatóság

Az egyszervezeti elrendezés az általánosíthatóság kérdését különösen hangsúlyossá teszi, ezért indokolt elkülöníteni, hogy az eredmények egyes rétegei milyen típusú általánosítást tesznek lehetővé. A statisztikai általánosítás lehetséges célpopulációja a vizsgált vállalatcsoport aktivált ötletadói köre. Az önszelekció és az esetleges válaszmegtagadási torzítás miatt azonban a mintából erre a populációra történő következtetés is korlátozott. Az eredmények elméleti hozzájárulása az analitikus általánosítás logikája szerint értelmezhető (Yin, 2018): nem a konkrét paraméterbecslések általánosíthatóságán, hanem további vizsgálatra javasolt összefüggésmintázatok azonosításán alapul. Az együtthatók, az IPMA-pontértékek és a gyakoriságok szervezetspecifikusak, ezért a feltételezett kapcsolatrendszert más szervezeti környezetben ismételten empirikusan vizsgálni és becsülni szükséges. Három ilyen összefüggésmintázat emelhető ki. Elsőként a mediációs mintázat, amely szerint a bírálati sebesség motivációval fennálló kapcsolata a visszacsatolás minőségén keresztül érvényesül. Ez az összefüggés elméletileg megalapozott, összhangban áll a szakirodalmi eredményekkel, és mechanizmusként más, formális bírálati folyamatot működtető rendszerekben is vizsgálható. Másodikként a folyamati tényezők meghatározó szerepe emelhető ki az aktivált populációban. A feltáró többcsoportos elemzés nem jelzett statisztikailag szignifikáns útegyüttható-különbséget az elmúlt tizenkét hónapban aktív és a legutóbb több mint tizenkét hónappal korábban ötletet benyújtó válaszadók között. Harmadszor, a szándék-viselkedés rés tartós fennmaradásának mechanizmusa, amely elméleti konstrukcióként nem kötődik egyetlen meghatározott alkalmazási területhez sem. Ezzel szemben kifejezetten szervezetspecifikus, ezért nem általánosítható az útegyütthatók és a varianciahányadok konkrét nagysága, az IPMA teljesítménypontszámai – amelyek a vizsgált rendszer aktuális állapotát tükrözik –, valamint a kvalitatív problématerületek gyakorisági sorrendje.

Az általánosíthatóság határait négy környezeti sajátosság jelöli ki, amelyek alapján mérlegelhető, hogy az eredmények milyen mértékben terjeszthetők ki más szervezeti környezetekre. Az első az iparági és funkcionális környezet: a közlekedési-logisztikai vállalatcsoport erősen folyamatorientált, operatív túlsúlyú munkaközeget jelent, amelyben az ötletek jellemzően folyamatfejlesztő jellegűek. Kreatívipari vagy K+F-intenzív környezetben az ötlettípusok és a bírálati logika ettől eltérhetnek. A második a rendszer érettsége és előtörténete: a vizsgált szervezetben kiforrott, digitális platformon működő, nagy forgalmú rendszer üzemel. Újonnan bevezetett rendszerek esetében a technológia elfogadásához kapcsolódó tényezők, különösen a rendszer minősége, feltehetően nagyobb szerepet játszanak, mint a vizsgált, már alapkövetelménnyé vált rendszerben. A harmadik a

szervezeti és kulturális közeg: a német Vorschlagswesen-hagyomány intézményesült elvárásokat alakít ki a bírálati folyamattal szemben, ami fokozhatja a visszacsatolás minősége iránti érzékenységet. Eltérő részvételi kultúrájú szervezeti közegben a feltárt összefüggések erőssége módosulhat. A negyedik a vizsgált populáció meghatározása: az eredmények az aktivált ötletadókra vonatkoznak. A korábban még soha ötletet be nem nyújtó munkavállalók motivációs folyamatai, vagyis a szándék és az első tényleges ötletbeadás közötti átmenet, elkülönült kutatási kérdést jelentenek, amelyre a jelen vizsgálat adatai nem terjednek ki.

A gyakorlati skálázhatóság ebben az összefüggésben nem az eredmények változatlan átvitelét, hanem a feltárt összefüggési mintázatokra épülő beavatkozási logika kontextushoz igazított alkalmazhatóságát jelenti. Más, formális ötletbeadási, bírálati és visszajelzési ciklust működtető rendszerekben ezért munkahipotézisként vizsgálható az az alapelv, amely szerint a fejlesztési erőforrásokat elsősorban a visszacsatolás minőségének javítására, másodsorban a bírálói kapacitás bővítésére célszerű fordítani, a rendszer megfelelő működési színvonalának fenntartása mellett. A beavatkozások tényleges rangsorát, várható hatásait és erőforrásigényét ugyanakkor minden szervezetben külön kell meghatározni. Ehhez a dolgozatban alkalmazott mérési és elemzési eszközök – köztük a folyamatészlelési kérdőívtételek és az IPMA-eljárás – megfelelő kontextuális adaptáció és újbóli validálás mellett más szervezetekben is alkalmazhatók. Az eredmények szélesebb körű általánosíthatóságának megalapozottabb megítéléséhez többszervezetes, ágazatközi összehasonlító kutatás szükséges. Ez az 5.5. alfejezetben bemutatott további kutatási irányok között szerepel.

Társadalmi megfelelési vágy

Különösen a kvalitatív interjúk során jelentkezhetett a válaszadók részéről a társadalmi megfelelési vágy (social desirability bias). Az ötletmenedzserek – mint a rendszer gazdái – hajlamosak lehettek a folyamatokat a valóságosnál kedvezőbb színben feltüntetni, vagy a stratégiai illeszkedést hangsúlyozni. Ezt a torzítást a kérdőíves adatokkal való összevetéssel (trianguláció) igyekeztem minimalizálni.

A mérőeszköz szubjektivitása és a UWES-adaptáció korlátai

Bár a kérdőív elméleti megalapozása során a viselkedéstudományi elméletekre (IBG, UWES) támaszkodtam, a válaszok alapvetően szubjektív percepciókon alapulnak. A munkavállalók észlelt visszajelzési minősége eltérhet a vállalat által dokumentált objektív

visszajelzési folyamattól; a viselkedési szándék szempontjából azonban éppen ez a szubjektív percepció a döntő tényező.

Külön említést érdemel, hogy a jövőbeni motivációt a kérdőív egyetlen tétellel (Q5) méri, amely a UWES Vigor-dimenziójából inspirált. A teljes, több tételből álló UWES-9 vagy UWES-17 skála használata pszichometriai szempontból előnyösebb lett volna, ugyanakkor a kérdőív terjedelmi korlátai és a fő kutatási kérdések jellege (folyamati tényezők motivációs hatása) indokolttá tette ezt a kompromisszumot. A jövőbeni kutatásokhoz ajánlott a teljes UWES-skála integrálása, amely lehetővé tenné a dimenzionális szerkezet és a konvergens validitás részletesebb elemzését.

A ReviewerRes_Score és az Excel-alapú elemzés korlátai

A ReviewerRes_Score említésalapú, önbeszámolós proxy: a nem említés nem azonos a probléma hiányával, az eredményt befolyásolhatja a válaszok részletessége, és az indikátor nem méri az objektív bírálói kapacitást. Az 50 esetes kézi ellenőrzés 94%-os egyezést adott, de teljes körű kettős kódolás nem történt, ezért a H3 eredményei az észlelt, nem az objektív erőforráshiányra vonatkoznak.

A statisztikai elemzések elsődleges környezete a Microsoft Excel volt, amelynek alkalmazását a kutatói eszközismeret, valamint az elemzési lépések cellaszintű dokumentálhatósága indokolta. A szoftver korlátját elsősorban a szintaxisalapú naplózás hiánya és a bootstrap-eljárások korlátozott támogatása jelentette. E korlátok mérséklése érdekében a számítások dokumentált munkalapokon és ellenőrző munkafájlokban készültek, a kulcseredmények ellenőrzése pedig SmartPLS 4 és R (seminr) környezetben is megtörtént, amint azt a 4.6.4. alfejezetben bemutattam. A bootstrap-alapú intervallumbecslések futtatása szintén ezekben a szoftverekben történt.

5.5 További lehetséges kutatási irányok

A kutatás eredményei és módszertani korlátai alapján négy, egymással összefüggő további kutatási irány jelölhető ki. Ezek egyrészt az eredmények érvényességi határainak pontosítását, másrészt a feltárt összefüggések részletesebb vizsgálatát szolgálják.

Az első irány az eredmények érvényességi határainak ágazatközi és szervezeti összehasonlító vizsgálata. Indokolt elemezni, hogy a folyamati tényezők meghatározó szerepe eltérő ötlettípusokkal jellemezhető, például K+F-intenzív, kreatívipari, egészségügyi, oktatási vagy közigazgatási szervezetekben is megfigyelhető-e. Az összehasonlításba az ötletmenedzsment-rendszer és a szervezet érettsége, a

minőségirányítási és lean-gyakorlatok fejlettsége, valamint az intézményesült javaslattételi hagyomány is bevonható kontextuális tényezőként.

A második irány a vizsgált populáció és az időbeli kutatási elrendezés bővítése. A jelen kutatás az aktivált ötletadókra összpontosított, ezért egy következő vizsgálatba azok a munkavállalók is bevonhatók, akik még nem nyújtottak be ötletet. Ez lehetővé tenné az első ötletbeadást megelőző szándék-viselkedés rés és az ismételt részvétel során kialakuló rés összehasonlítását. Két- vagy többhullámú longitudinális vizsgálattal pontosabban elemezhető lenne a visszacsatolási tapasztalatok, a motiváció és a későbbi tényleges ötletadási aktivitás időbeli kapcsolata.

A harmadik irány a moderáló és kontextuális konstrukciók finomítása. A H4 eredményei alapján a további kutatásokban közvetlenül szükséges mérni a ténylegesen kapott vezetői elismerést, továbbá annak kommunikációs minőségét, időzítését és formáját. Az alkalmazott BF-változó preferenciajellegű indikátor volt, ezért a vezetői elismerés pufferhatásának közvetlen vizsgálatához pontosabb és többdimenziós mérés szükséges. A további modellekbe a szervezeti kultúra, a vezetési stílus és a munkavállaló által észlelt szervezeti támogatás is bevonható annak vizsgálatára, hogy ezek milyen feltételek mellett módosítják a folyamati tapasztalatok és az ismételt részvételi hajlandóság kapcsolatát. Ugyanebbe az irányba illeszkedik a döntéshozatali rendszertől és a döntéshozó személytől eredő igazságosságészlelés elkülönített mérése is. Colquitt (2001) felvetése szerint az információs igazságosság a rendszer formalizált jellemzője is lehet, nem csupán egy vezetői magatartásé; ennek közvetlen tesztelése olyan kutatási elrendezést igényelne, amelyben ugyanaz a mérőeszköz mindkét forrásra vonatkozik.

A negyedik irány a bírálói oldal közvetlen és beavatkozásalapú vizsgálata. Az objektív kapacitásmutatók – például az egy bírálóra jutó beadványok száma, a tényleges feldolgozási idő és a bírálatra rendelkezésre álló munkaidő – összekapcsolhatók az ötletadók észlelési adataival. Kvázi-kísérleti elrendezésben vizsgálható lenne továbbá az előzetes véleményezés, a többkörös egyeztetés, illetve a párbeszédre épülő visszacsatolás hatása.

E kutatási irányok együttesen járulhatnak hozzá a feltárt összefüggések általánosíthatóságának, időbeli alakulásának és szervezeti működési mechanizmusainak pontosabb megértéséhez. Egyúttal lehetővé tehetik annak vizsgálatát is, hogy a szándék-viselkedés rés a folyamat során milyen körülmények között alakul ki, marad fenn vagy mérséklődik.

5.6 Záró szintézis: a kutatás fő tudományos hozadéka

A következtetési fejezet zárásaként indokolt összefoglalni, hogy a bemutatott elméleti és empirikus elemzések milyen módon járulnak hozzá a dolgozói ötletmenedzsment-rendszerek működésének megértéséhez. A kutatás központi megállapítása szerint a szándék-viselkedés rés a szervezeti ötletmenedzsmentben nem kizárólag az első cselekvést megelőző, egyéni szinten értelmezhető akadály. A már aktivált ötletadók körében a korábbi folyamati tapasztalatok hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a jövőbeni ötletadási szándék megerősödjön vagy gyengüljön. E folyamatban a visszacsatolás minősége meghatározó szerepet tölt be, és közvetítheti a bírálati folyamat egyes jellemzőinek, különösen az átfutási időnek a motivációval fennálló kapcsolatát.

A kutatás három területen egészíti ki a korábbi ismereteket. Elméleti szempontból a szándék-viselkedés rés értelmezését kiterjeszti az első cselekvést követő időszakra. A korábbi ötletadási tapasztalatok alapján a rés ismételten kialakulhat vagy mérséklődhet, ezért nem csupán egyszeri küszöbként, hanem időben változó, a szervezeti folyamatok által is befolyásolt jelenségként értelmezhető. Ez a megközelítés szervezeti környezetben egészíti ki a szándék-viselkedés rés dinamikus természetére vonatkozó elméleti felvetéseket. Empirikus szempontból a kutatás hozzájárulása a különböző elemzésekből kirajzolódó összefüggések következetességében ragadható meg. A bírálati sebesség és a jövőbeni motiváció közötti kapcsolatban a visszacsatolás minőségének közvetítő szerepe mutatkozott meg, miközben a vizsgált moderáló hatások – a formális vezetői elismerés és a stratégiai relevancia – nem nyertek empirikus alátámasztást. A bírálói erőforráshiány elemzése arra is rámutatott, hogy a kapacitáskorlátok eltérő módon kapcsolódhatnak az átfutási idő és a döntési szigor észleléséhez. A kulcsösszefüggések több elemzési környezetben végzett ellenőrzése az eredmények megbízhatóságát erősítette, ugyanakkor a keresztmetszeti kutatási elrendezés miatt oksági következtetések csak korlátozottan fogalmazhatók meg. Gyakorlati szempontból az eredmények a fejlesztési prioritások átrendezését indokolják. A vizsgált rendszerben a fejlesztés elsődleges területe nem a technikai felület további bővítése vagy önmagában a motivációs eszközök számának növelése, hanem a bírálati és visszacsatolási folyamat minőségének javítása. A fontosság-teljesítmény elemzés alapján különösen a visszajelzések tartalma, időszerűsége és átláthatósága tekinthető olyan fejlesztési területnek, amely a munkavállalók jövőbeni részvételi szándékával is kapcsolatban áll. Ez a következtetés szervesen illeszkedik a vállalati innovációs megtérülés és teljesítménymérés tágabb kérdésköréhez (Vajai és Angyal, 2025), és azzal egészíti ki azt, hogy a folyamati kommunikáció minőségét az ötletmenedzsment-rendszerek

eredményességének egyik mérhető szervezeti tényezőjeként azonosítja. Ennek alapján az ötletmenedzsment-rendszerek értékelése során a technikai és pénzügyi mutatók mellett indokolt lehet a visszacsatolási folyamat tartalmi és időbeli jellemzőinek figyelembevétele is.

A kutatás egyik lényegi felismerése, hogy minden bírálati döntésnek két következménye lehet. Az egyik az adott ötlet további sorsa, a másik pedig az ötletadó későbbi részvételi hajlandóságának alakulása. A visszacsatolás ezért nem pusztán a döntés közlésének eszköze, hanem a szervezet és a munkavállaló közötti kapcsolatot alakító folyamat. Az átlátható, érthetően indokolt és az ötlet tartalmára reagáló visszajelzés támogathatja a további részvételt, míg a késedelmes, általános vagy méltánytalannak észlelt válasz gyengítheti azt.

Ez az összefüggésrendszer jelöli ki a dolgozat tudományos és gyakorlati helyét. A kutatás kiindulópontját az a gyakorlati megfigyelés jelentette, hogy működő ötletmenedzsment-rendszerekben is csökkenhet a munkavállalók ismételt részvételi hajlandósága. A dolgozat ezt a jelenséget mérhető változók és összefüggések, elméleti értelmezés, valamint konkrét fejlesztési prioritások segítségével vizsgálta. Az eredmények arra mutatnak rá, hogy az ötletmenedzsment-rendszerek tartós eredményességének megértéséhez az ötletek kimenete mellett az ötletadók folyamati tapasztalatait és a velük folytatott kommunikáció minőségét is figyelembe kell venni.

6 ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Ebben a fejezetben a doktori értekezés új tudományos hozzájárulásait foglalom össze hat tézisben. A tézisek a szakirodalmi áttekintés (2. fejezet), a primer empirikus kutatás (3. és 4. fejezet), valamint az eredmények 5. fejezetben elvégzett értelmezése alapján fogalmazódnak meg, és négy szinten járulnak hozzá a tudományos diskurzushoz: a szakirodalmi hagyományok integrációjának szintjén (1. tézis), a folyamati tényezők összefüggéseinek szintjén (2-3. tézis), az árnyalt értelmezések szintjén (4-5. tézis), valamint a folyamatalapú szervezeti diagnosztika szintjén (6. tézis).

1. tézis: A német Vorschlagswesen-hagyomány, a magyar vezetéstudományi szakirodalom és az angol nyelvű ESS-kutatások együttes feldolgozása tartalmi hozzájárulást jelent a dolgozói ötletmenedzsment elméleti keretéhez. Az integrált megközelítés beemeli a bírálati folyamat intézményi és szervezési jellemzőire – különösen az átfutási időre, a bírálói szerepekre és a felelősségi rendre – vonatkozó ismereteket, amelyek az angol nyelvű szakirodalomban kisebb hangsúllyal jelennek meg. Ezzel közvetlen elméleti alapot teremt a kutatás folyamati hipotéziseihez, különösen a bírálati átfutási idő motivációs szerepére és a bírálói erőforrások hatására vonatkozó feltevésekhez (H1, H3a-H3b).

Az angol nyelvű ESS-szakirodalom elsősorban az ötletadó egyén jellemzőire, motivációjára és az ötlet későbbi sorsára összpontosít, míg a bírálati folyamat intézményi és szervezési oldala – így a bírálati határidők, a szerepkörök, valamint a felelősségi és továbbítási rend – kisebb figyelmet kap. A német Vorschlagswesen-hagyomány ezzel szemben intézményesült gyakorlati és elméleti ismereteket halmozott fel e területeken (Lurz, 2015; Schat, 2017, 2018; Suchsland, 2021; Thom és de Groote, 2019). A német nyelvű szakirodalom önálló kutatási területként tárgyalja a javaslattételi rendszerek működési szabályait, az átfutási idővel kapcsolatos elvárásokat és a bírálói kapacitások kezelését.

A magyar vezetéstudományi szakirodalom (Bácsi, 2017; Csizmadia, 2018; Kiss J., 2021; Kiss K. M. és Kun, 2024; Marót és mtsai., 2024) a közép-európai szervezeti sajátosságok, a munkavállalói részvétel és a vállalati innováció értelmezéséhez biztosított elméleti hátteret, és ezáltal hozzájárult a primer kutatás szervezeti környezetének pontosabb elhelyezéséhez.

A tézis újdonsága nem önmagában a különböző nyelvű források bevonásában áll, hanem abban, hogy a három szakirodalmi hagyomány együttes feldolgozása olyan folyamati változók és hipotézisek kialakítását tette lehetővé, amelyek az angol nyelvű ESS-kutatásokban kevésbé hangsúlyosan jelennek meg. Ide tartozik a bírálati átfutási idő

motivációs szerepének vizsgálata (H1), valamint a bírálói erőforrások mérhető változókká alakítása és empirikus elemzése (H3a-H3b).

A háromnyelvű, a PRISMA 2020 elveit követő szisztematikus szűrés a tartalmi integráció átláthatóságát és megismételhetőségét szolgáló módszertani keretet biztosította. Az alkalmazott eljárás egyúttal példát adhat arra, miként vonhatók be eltérő nyelvű szakirodalmi hagyományok egységes, dokumentált áttekintésbe.

2. tézis: A bírálati átfutási idő, a visszacsatolás tartalmi minősége és a jövőbeni motiváció kapcsolatrendszere a kizárólag közvetett mediáció mintázatával konzisztens. A közvetett út szignifikáns, a közvetlen út a választott szignifikanciaszinten nem igazolható.

A H1 hipotézist az értekezés a teljes hatás szintjén fogalmazta meg, és a bírálati átfutási idő észlelése (Q7), valamint a jövőbeni motiváció (Q5) közötti teljes kapcsolat szignifikánsnak bizonyult ($r = 0{,}239$; $\beta = 0{,}299$; $p < 0{,}001$), ezért a H1 alátámasztottnak tekinthető (4.3.2. alfejezet). A hatás felbontása ugyanakkor azt mutatja, hogy a kapcsolat a visszacsatolás tartalmi minőségén keresztül jelenik meg, a közvetlen út pedig a választott szignifikanciaszinten nem igazolható. A H1 alátámasztottsága és a nem szignifikáns közvetlen út tehát nem ellentmondás, hanem ugyanazon összefüggés két elemzési szintje: a hipotézis a teljes kapcsolat meglétére vonatkozott, a mediációs felbontás pedig annak szerkezetét pontosítja.

A primer kutatás eredményei szerint a bírálati átfutási idő (Q7) és a jövőbeni innovációs motiváció (Q5) közötti kétváltozós kapcsolat ($\beta = 0{,}299$; $r = 0{,}239$; $p < 0{,}001$) kvantitatívan szignifikáns, ám a Baron-Kenny (1986) eljárás szerint elvégzett mediációs elemzés azt mutatja, hogy a hatás döntő mértékben a visszacsatolás tartalmi minőségén (Q9) keresztül érvényesül. Az a-útvonal (Q7 → Q9) szignifikáns ($\beta = 0{,}480$; $p < 0{,}001$), a b-útvonal (Q9 → Q5, kontrollálva Q7-re) szintén szignifikáns ($\beta = 0{,}417$; $p < 0{,}001$), míg a direkt c'-hatás nem éri el a szignifikanciaküszöböt ($\beta = 0{,}100$; $p = 0{,}054$). Az indirekt hatás szignifikáns és érdemi nagyságú ($a \times b = 0{,}200$; Sobel $z = 7{,}03$; $p < 0{,}001$; 95% delta-konfidenciaintervallum: [0,144; 0,256]). E mediációs mintázat tudományos újdonsága a folyamati időbeliség eddigi kezelésének fényében értékelhető. Az ESS-szakirodalomban a bírálati sebesség vagy önálló prediktorként, de az adott ötlet sorsához kötve jelenik meg (Chen és mtsai., 2019), vagy moderátorként, a tartalmi hatás mellett (Lehmann és mtsai., 2025), vagy pedig egy összevont rendszer-észlelési mutató egyik tételeként, elkülönítés nélkül (Frese és mtsai., 1999). A szervezeti igazságosság irodalmában az időszerűség szintén

az információs igazságosság egyik összetevőjeként szerepel, és a mérőeszköz forrásaként hivatkozott vizsgálat szerint hatása nem közvetlen, hanem interaktív (Colquitt, 2001; Shapiro és mtsai., 1994).

A folyamati sebesség tartalmi minőségen keresztüli, közvetett érvényesülése tehát elméleti szinten megelőlegezett, empirikus tesztelése azonban az észlelés szintjén és a jövőbeni részvételi szándék kimenetével ötletmenedzsment-környezetben korábban nem történt meg. A jelen kutatás ezt a tesztet végzi el, magyar és közép-európai vállalati mintán. Az eredmények robusztusságát három egymást kiegészítő modell-specifikáció támasztja alá. A megfigyelt változókra épülő Baron és Kenny (1986) szerinti mediációs elemzésben a közvetett hatás szignifikáns volt ($a \times b = 0{,}200$; Sobel $z = 7{,}03$; $p < 0{,}001$), míg a közvetlen c'-hatás nem érte el a választott szignifikanciaszintet ($\beta = 0{,}100$; $p = 0{,}054$). A teljes többváltozós OLS-modellben – a folyamati, stratégiai és aktivitási változók együttes kontrollja mellett – az átfutási idő közvetlen együtthatója ugyancsak nem bizonyult szignifikánsnak (Q7: $\beta = 0{,}016$; $p = 0{,}695$). A látens változós, mérési hibával korrigált PLS-SEM-újraelemzés szintén szignifikáns közvetett és nem szignifikáns közvetlen utat mutatott (Q7 → visszacsatolás minősége: $\beta = 0{,}491$; $p < 0{,}001$; közvetett hatás = 0,184; $p < 0{,}001$; 95% CI [0,136; 0,236]; közvetlen hatás: $\beta = -0{,}005$; $p = 0{,}906$). A három specifikáció közös eredménye tehát, hogy a többi modellváltozó figyelembevétele mellett a Q7 közvetlen kapcsolata a jövőbeni motivációval nem szignifikáns. A mediációt közvetlenül becslő két eljárás közvetett hatásra vonatkozó pontbecslése eltér (0,200, illetve 0,184), mivel a megfigyelt tételekre, illetve a látens konstrukciókra épülő modellek eltérő mérési feltevésekkel dolgoznak; a közvetett hatás iránya és szignifikanciája azonban azonos. A PLS-SEM-újraelemzést két, egymástól független szoftverkörnyezetben (SmartPLS 4.1.1.8, valamint R/seminr) végeztem el, gyakorlatilag azonos eredménnyel, ami a számítások numerikus ellenőrizhetőségét is alátámasztja (4.6.4. alfejezet). A keresztmetszeti elrendezés miatt e konvergáló eredmények sem igazolnak oksági sorrendet.

3. tézis: A visszacsatolás tartalmi minősége erősebb prediktora a jövőbeni innovációs motivációnak, mint a rendszer felhasználóbarátsága – a tartalmi-kommunikációs dimenzió mutatta a nagyobb relatív magyarázó erőt.

A primer kutatás hierarchikus regressziós elemzése szerint a visszacsatolás tartalmi minősége (Q9) a jövőbeni innovációs motiváció (Q5) varianciájának 19,9%-át magyarázza ($\beta = 0{,}447$; $R^2 = 0{,}199$; $p < 0{,}001$), míg a rendszer felhasználóbarátsága (Q4) önmagában

14,0%-át (β = 0,374; R^2 = 0,140; p < 0,001). A közös többváltozós modellben (Q5 ~ Q4 + Q9) a visszacsatolás minőségének hatása (β = 0,374) érdemben meghaladja a felhasználóbarátságét (β = 0,274), és a tartalmi minőség a felhasználóbarátság hatásán túl is ΔR^2 = 0,130 többlet-magyarázó erővel bír (a teljes modell R^2 = 0,269). A H2 hipotézis tehát alátámasztott. E tézis tudományos újdonsága abban áll, hogy a két prediktor – felhasználóbarátság és tartalmi visszajelzés-minőség – relatív magyarázó erejének hierarchikus regressziós tesztelése az ESS-szakirodalomban szisztematikusan nem dokumentált; a meglévő tanulmányok (Boënne és mtsai., 2023; Imam és mtsai., 2024; W. R. Lee és mtsai., 2021; Su és mtsai., 2019) a két dimenziót külön-külön vizsgálják. A primer kutatás módszertani választása – a hierarchikus modellépítés – empirikus választ ad arra a kérdésre, hogy a vállalati fejlesztések során a két dimenzió közül melyikre érdemes elsődlegesen fókuszálni. A tartalmi minőség a meghatározó működési tényező, a felhasználóbarátság pedig – a Technology Acceptance Model (TAM) elméleti keretében – a belépési küszöböt csökkentő, de a fenntartható motivációhoz önmagában nem elégséges feltétel. A két dimenzió fogalmi elkülönülése a szervezeti igazságosság irodalmában validált megkülönböztetésre épül – Colquitt (2001) négyfaktoros modelljében a bánásmód és a magyarázat tartalma önálló dimenzióként jelenik meg –, és a jelen kutatás mérési modellje empirikusan is alátámasztja. A PLS-SEM-újraelemzésben a rendszerminőség (Q2–Q4) és a visszacsatolás minősége (Q8–Q9) konstrukció átlagosan kivont varianciája 0,73, illetve 0,78 volt, a legmagasabb heterotrait-monotrait arány (HTMT) pedig 0,58, amely a 0,85-ös küszöbérték alatt maradt (Henseler és mtsai., 2015). A látens változós modellben a visszacsatolás minősége szintén nagyobb útegyütthatót mutatott (β = 0,375), mint a rendszerminőség (β = 0,265). Hangsúlyozandó ugyanakkor, hogy a H2 hierarchikus regressziós tesztje a felhasználóbarátságot egyetlen tétellel (Q4) mérte, míg a PLS-SEM a Q2-Q4 tételekből képzett tágabb rendszerminőség-konstrukciót alkalmazta. A két elemzés prediktorai ezért tartalmilag nem azonosak, és az útegyütthatók közvetlenül nem hasonlíthatók össze. Az eredmény így nem a H2 megismételt tesztje, hanem a tartalmi és a technikai dimenzió elkülöníthetőségének, valamint a köztük fennálló sorrendnek a független megerősítése.

4. tézis: Az erőforráshiány észlelése a kedvezőtlenebb átfutási idő-megítéléssel mutatott kapcsolatot, az elutasítási tapasztalattal nem. A kapacitáskorlátok következményeit ezért az egyes hatásdimenziók szerint szükséges elkülöníteni.

A primer kutatás a bírálói erőforráshiány két lehetséges szervezeti következményét – a folyamat lassulását (H3a) és az ötletelutasítás gyakoriságának növekedését (H3b) – elkülönítetten vizsgálta. A kvalitatív szakasz eredményeiből kialakított ReviewerRes_Score összetett mutató és az átfutási idő észlelése (Q7) között szignifikáns, közepes hatásméretű kétváltozós kapcsolat mutatkozott (ΔMean = −0,332; p = 0,0014; d = −0,33), így a H3a részben nyert alátámasztást. A folyamati kontrollváltozók – a Q8 átláthatóság és a Q9 visszacsatolás – többváltozós modellbe történő bevonását követően azonban a kapcsolat nem maradt statisztikailag stabil (p ≈ 0,074-0,161). Ezzel szemben az erőforráshiány és az ötletelutasítás (BO) közötti kapcsolat sem kétváltozós elemzésben (OR = 0,975; p = 0,914; 95%-os CI: 0,62-1,54), sem többváltozós logisztikus regresszióban (p ≈ 0,698-0,962) nem bizonyult szignifikánsnak, ezért a H3b nem nyert alátámasztást.

A tézis tudományos újdonsága két összefüggésben ragadható meg. A két alhipotézis elkülönített vizsgálata lehetővé teszi annak megállapítását, hogy a kapacitáskorlátok hatása a folyamat sebességéhez kapcsolódó észlelésekben jelenik meg, nem pedig a döntési kimenet irányában. Az eredmény emellett hozzájárulhat a Job Demands-Resources (JD-R) keretrendszer szervezeti folyamatokra történő alkalmazásához (Bakker és mtsai., 2023). A bírálói szerep kettős – kognitív és időbeli – terhelése a folyamat lassulásában mutatkozik meg, miközben a döntési kimenet szorosabb kapcsolatban áll a folyamati tényezőkkel, különösen a Q7 átfutási idővel és a Q9 visszajelzési minőséggel, mint a bírálói kapacitással. E két eredmény együttes bemutatása a hazai ESS-szakirodalomban új megközelítést jelenthet.

A tézisben rögzített mintázat mögött négy egymásra épülő szervezeti folyamat azonosítható. Az alábbi értelmezési modell elméleti magyarázat, amelyet a jelen adatok közvetlenül nem teszteltek. A folyamat kiindulópontja a kapacitáskorlát kialakulása. A bírálói tevékenység rendszerint a napi feladatok mellett végzett, formálisan többnyire el nem ismert többletfeladat, amelynek erőforrás-feltételei – a rendelkezésre álló idő, a munkavégzés alóli részleges mentesítés és a kompetenciafejlesztés – vezetői erőforrás-elosztási döntésektől függenek. A biztosított bírálói kapacitás ezért a felső vezetés tényleges szervezeti prioritásainak egyik megfigyelhető jelzője (Birken és mtsai., 2015).

A kapacitáskorlát ezt követően a döntéshozatali folyamat működésében jelenik meg. Mivel az ötletek bírálata jelentős erőfeszítést igénylő értelmezőmunka (Sukhov és mtsai., 2021), a túlterheléshez való alkalmazkodás jellemző formája lehet a feladatok sorba rendezése, a

beadványok kötegelt feldolgozása vagy a döntés elhalasztása, nem pedig a minőségi követelmények feladása. Ez magyarázhatja, hogy az erőforráshiány a folyamat sebességében érzékelhető (H3a), miközben a döntési kimenet szigorában nem mutatható ki (H3b): a feldolgozás ideje rugalmasabban változhat, mint az alkalmazott döntési mérce.

A folyamat alakulását a bírálói szerepek és felelősségek meghatározottsága is befolyásolja. Ha a bírálói feladatok, a döntési felelősségek és a határidők nincsenek egyértelműen kijelölve, a kapacitáshiány bizonytalan felelősségi viszonyokkal társulhat, ami tovább növelheti a késedelmet. A szerepek pontos meghatározása az ötletmenedzsment-rendszerek kialakításának egyik alapvető eleme (Al-Jamali és mtsai., 2006), a folyamatok szabályozottsága pedig önálló sikertényezőként jelenik meg (Kock és mtsai., 2015).

A folyamat végül az ötletadói oldalon fejti ki hatását. A hosszabb átfutási idő a H1-ben kimutatott közvetítő kapcsolaton keresztül, a visszacsatolás minőségének kedvezőtlenebb észlelésével együtt járva csökkentheti az ismételt ötletbeadási hajlandóságot. A bírálói oldalon jelentkező erőforrásprobléma így az ötletadók motivációjának gyengüléséhez járulhat hozzá. A feltárt folyamat egyúttal a lehetséges beavatkozási pontokat is kijelöli: a vezetői erőforrás-elosztás és kapacitástervezés, a bírálói szerep formális elismerése, a felelősségek és határidők egyértelmű meghatározása, valamint a döntéskommunikáció minőségének biztosítása együttesen mérsékelheti a kedvezőtlen folyamatot. E beavatkozások kedvező költség-haszon viszonyát az erőforrás-elosztási modellek (Maynor és mtsai., 2026), valamint az értékelői tevékenység saját ötletalkotást ösztönző hatására vonatkozó eredmények (Schnier és mtsai., 2026) is alátámasztják.

5. tézis: Az aktivált ötletadók mintájában a folyamati változók szorosabb kapcsolatot mutattak a jövőbeni motivációval, mint a vizsgált moderátorok. Az eredmények az IBG fennmaradásának vagy ismételt kialakulásának elméleti lehetőségével konzisztensek, de a tényleges későbbi viselkedés hiányában ezt nem bizonyítják. Ezzel szemben a szakirodalom alapján feltételezett tartalmi és szervezeti környezeti moderátorok, így a formális vezetői elismerés és az ötlet észlelt stratégiai relevanciája, nem mutattak igazolható moderáló hatást. Az eredmények alapján a szándék-viselkedés rés az aktivált populációban kedvezőtlen folyamati tapasztalatok hatására ismételten kialakulhat vagy fennmaradhat, és ebben elsősorban a visszacsatolás minősége játszik meghatározó szerepet.

A tézis két, egymást kiegészítő empirikus eredménycsoportra épül. Az elsőt a moderációs hipotézisek elkülönített vizsgálata adja. A BO × BF interakció nem bizonyult

szignifikánsnak (H4: BO × BF interakció, $p = 0{,}986$), és az ötlet észlelt stratégiai relevanciája sem módosította szignifikánsan a bírálati idő és a motiváció kapcsolatát (H5: Q11a × Q7 interakció, $p = 0{,}746$; robusztussági ellenőrzés: $p = 0{,}905$). Ezzel párhuzamosan az elutasítás főhatása robusztus maradt ($b = -0{,}458$; $p < 0{,}001$).

A második eredménycsoport a folyamati tényezők szerepét támasztja alá. A visszacsatolás minősége a jövőbeni beadási hajlandóság legerősebb előrejelzőjének bizonyult ($\beta = 0{,}375$), míg az átfutási idő motivációval fennálló kapcsolata a közvetítő elemzés alapján teljes mértékben a visszacsatolás minőségén keresztül érvényesült (indirekt hatás = 0,184; $p <$ 0,001). A feltáró többcsoportos elemzés az elmúlt tizenkét hónapban legalább egy ötletet benyújtó ($n = 393$) és a legutóbb több mint tizenkét hónappal korábban beadó ($n = 161$) válaszadók között permutációs eljárással egyetlen útegyüttható esetében sem jelzett statisztikailag szignifikáns különbséget (p = 0,52–0,85). Ez az eredmény kizárólag azt jelenti, hogy a vizsgálat felbontóképességén belül nem volt kimutatható eltérés. Tartalmilag ugyanakkor arra utal, hogy a folyamati magyarázat a beadási aktivitás eltérő szintjein hasonló mintázatot mutat, és nem korlátozódik a legaktívabb ötletadói körre.

A tézis újdonsága abból fakad, hogy az ESS-kutatásban korlátozottan vizsgált moderáló interakciókat 554 fős vállalati mintán teszteli (harmadik kutatási rés, 2.8.3. alfejezet). A nem szignifikáns interakciók értelmezését a kapcsolódó szakirodalom is árnyalja: a stratégiai illeszkedés hatása más vizsgálatokban közvetítő mechanizmusokon keresztül érvényesült (Ahmadi és mtsai., 2022; J. Kim és mtsai., 2020; Mascareño és mtsai., 2020), míg az elutasítás kedvezőtlen következményeit nem önmagában az elismerés megléte, hanem a visszajelzés minősége mérsékelheti (Y. Kim, 2018; Wen és mtsai., 2026).

Az eredmények egyúttal bővítik a szándék-viselkedés rés elméleti értelmezését. A szakirodalom a rést elsősorban az első cselekvésig vezető folyamat akadályaként tárgyalja (Sheeran és Webb, 2016), a jelen kutatás azonban arra mutat rá, hogy az a már aktivált ötletadók körében is ismételten kialakulhat vagy fennmaradhat, és ebben a szervezeti folyamatoknak meghatározó szerepük lehet. A fontosság-teljesítmény térkép elemzése (Importance-Performance Map Analysis, IPMA) gyakorlati szempontból is rangsorolja a fejlesztési irányokat. A visszacsatolás minősége gyakorolta a legnagyobb teljes hatást a motivációra (fontosság = 0,38), teljesítménye ugyanakkor a 0–100 tartományban 49 pont volt, így a magas fontosságú, de fejlesztendő teljesítményű területre került. A rendszerminőség mérsékeltebb fontosság (0,27) mellett magas teljesítményt ért el (74 pont),

ezért fenntartandó erősségnek tekinthető. Ennek alapján a beavatkozások súlypontját nem a kiegészítő motivációs eszközök – például az elismerési gesztusok vagy a stratégiai kommunikációs kezdeményezések – bővítésére, hanem a visszacsatolási folyamat minőségének javítására célszerű helyezni. A tartalmi és szervezeti környezeti eszközök várhatóan akkor fejthetik ki hatásukat, ha a bírálati és visszacsatolási folyamat alapvető működési feltételei megfelelően biztosítottak.

6. tézis: Az ötletmenedzsment-rendszerek eredményessége a technikai elégedettségi mutatókból nem vezethető le. Az aktivált ötletadói populációban a rendszer technikai működésével való elégedettség és a jövőbeni részvételi szándék egymástól elváló szinten alakul, a folyamati konstrukciók fontossága és teljesítménye között pedig rendszeres eltérés mutatkozik. E két megfigyelés együttesen olyan folyamatalapú diagnosztikai keretet alapoz meg, amely a fejlesztési beavatkozások prioritásait empirikus alapon rangsorolja.

Az első megfigyelés az „elégedettségi-motivációs olló". A vizsgált szervezetben a válaszadók 72,5%-a elégedett volt a rendszer technikai működésével, miközben határozott jövőbeni ötletadási szándékot csupán 30,7%-uk jelzett (4.6.2. alfejezet). A két arány eltérő konstrukciót mér – a technikai elégedettséget, illetve a jövőbeni részvételi szándékot –, ezért a különbség nem a szándék–viselkedés rés közvetlen mérőszáma. Diagnosztikai jelentősége abban áll, hogy a technikai elégedettség önmagában nem jelzi előre az ismételt részvételi hajlandóságot: a rendszerek kizárólag használati és elégedettségi mutatókra épülő értékelése ezért felülbecsülheti a működés eredményességét. Ez a megállapítás a 2. táblázatban rögzített SQ3 kutatási kérdés hipotéziseken túlmutató, leíró és értelmező ágának empirikus eredménye.

A második megfigyelés a fontosság és a teljesítmény szisztematikus eltérése. A PLS-SEM-modellre épülő fontosság–teljesítmény térkép (Importance-Performance Map Analysis, IPMA) szerint a jövőbeni motivációra a visszacsatolás minősége gyakorolta a legnagyobb teljes hatást (fontosság = 0,38), miközben teljesítménye a 0–100 tartományra átskálázva 49 pont volt. A rendszerminőség fontossága mérsékeltebb (0,27), teljesítménye ugyanakkor magas (74 pont). Az átfutási idő teljesítménye bizonyult a legalacsonyabbnak (26 pont), teljes hatása azonban kisebb volt (0,18), és döntően a visszacsatolás minőségén keresztül érvényesült (4.6.4. alfejezet). A rangsor a fejlesztési prioritásokat empirikus alapon rendezi: első a visszacsatolás tartalmi minősége, második az átfutási időt közvetetten befolyásoló bírálói kapacitás, a rendszerminőség pedig fenntartandó erősségként azonosítható.

A két megfigyelés a 10. és 11. ábrán bemutatott diagnosztikai összefüggésmodellben kapcsolódik össze, amely a kvalitatív tartalomelemzés és a kvantitatív elemzések eredményeit egyetlen értelmezési keretben egyesíti. A modell nem oksági és nem külső mintán validált struktúra, hanem a vizsgált rendszer működésének empirikus alapú leírása, amely a beavatkozási pontokat is megjelöli.

A tézis tudományos újdonsága az értékelési logika átrendezésében ragadható meg. A megközelítés illeszkedik a vállalati innovációs teljesítménymérés tágabb kérdésköréhez (Angyal és Vajai, 2024, 2025; Vajai és Angyal, 2025), és azzal egészíti ki azt, hogy a folyamati tapasztalat két mérhető jellemzőjét emeli be az értékelésbe: a technikai elégedettség és a jövőbeni részvételi szándék eltérését mint figyelmeztető jelzőszámot, valamint a fontosság–teljesítmény alapú rangsort mint beavatkozás-tervezési eszközt. Az így kapott keret más szervezetekben is újra alkalmazható, a közölt számértékek azonban a vizsgált vállalatcsoport aktivált ötletadói populációjára vonatkoznak, és nem általánosíthatók.

7 ÖSSZEFOGLALÁS

A doktori értekezés a vállalati ötletmenedzsment-rendszerek (Employee Suggestion Systems, ESS) működési összefüggéseit vizsgálja a szándék-viselkedés rés (Intention-Behaviour Gap, IBG) elméleti keretében. A kutatás központi empirikus következtetése, hogy a vizsgált szervezetben a jövőbeni innovációs motiváció szorosabb statisztikai kapcsolatban áll a bírálati visszacsatolás minőségével, mint a rendszer technikai és felhasználóbarátsági jellemzőivel. Az eredmények arra utalnak, hogy a már aktivált ötletadók körében az ismételt részvételi szándék fenntartásában a folyamati kommunikáció tölt be meghatározó szerepet. Mivel a kutatás a tényleges jövőbeni ötletbenyújtást nem követte nyomon, az eredmények a jövőbeni motivációval összefüggő szervezeti feltételeket, nem pedig a szándék későbbi viselkedéssé alakulását vizsgálják közvetlenül.

A téma gyakorlati jelentőségét az adja, hogy a vállalati innovációs képesség egyre inkább függ a szervezeti kollektív tudás hasznosításától. A kvalitatív kutatásban részt vevő nagyvállalatok tapasztalatai visszatérő folyamati fejlesztési igényeket jeleztek, míg a kvantitatív szakasz egy közép-európai közlekedési-logisztikai vállalatcsoport szervezeti környezetéről szolgáltatott részletes empirikus eredményeket. A kutatás tudományos jelentősége abból fakad, hogy az áttekintett angol, német és magyar nyelvű szakirodalomban nem azonosítottam olyan empirikus vizsgálatot, amely az átfutási idő, a visszacsatolás minősége, a bírálói kapacitás, a vezetői elismerés és a stratégiai relevancia szerepét egységes kutatási keretben, összehangolt kvantitatív elemzésekkel vizsgálta volna.

A kutatás öt fókuszált hipotézist tesztelt. A H1 a bírálati átfutási idő és a jövőbeni innovációs motiváció kapcsolatára, a H2 a visszacsatolás tartalmi minőségének és a rendszer felhasználóbarátságának relatív magyarázó erejére vonatkozott. A H3a és H3b a bírálói erőforráshiány két lehetséges következményét, a folyamat lassulását és az ötletelutasítás gyakoriságának növekedését különítette el. A H4 azt vizsgálta, hogy az elutasítás és a jövőbeni motiváció közötti kapcsolat eltér-e a BF-változó alapján képzett csoportok között, míg a H5 az észlelt stratégiai relevancia és a bírálati átfutási idő kölcsönhatását tesztelte.

A kevert módszertanú kutatás kvalitatív szakaszában tizennégy nagyvállalat ötletmenedzsereivel készültek félig strukturált mélyinterjúk. Az eredmények hozzájárultak a hipotézisek operacionalizálásához és a kérdőív kialakításához. A kvantitatív szakaszban 1318 kérdőíves meghívás került kiküldésre; a visszaérkezett hibaüzenetek levonását követően a nettó elérhető alapsokaság 1252 fő volt. Az 554 érvényes válasz így 44,25%-os

válaszadási aránynak felelt meg. Az adatokat hierarchikus regressziós, mediációs, moderációs és logisztikus regressziós eljárásokkal elemeztem, amelyeket a diagnosztikai összefüggésrendszer PLS-SEM-alapú ellenőrző újraelemzése egészített ki.

A szakirodalmi áttekintés iteratív, kétszakaszos folyamatban valósult meg. A kérdőív tervezését megalapozó narratív áttekintést a PRISMA 2020 elvei szerint végrehajtott szisztematikus frissítés követte. Az angol, német és magyar nyelvű források párhuzamos feltárása során 270 tétel került teljes szövegű értékelésre, és 62 forrás alkotta a végleges szakirodalmi szintézis alapját. A módszertani hozzájárulás nem önmagában a három nyelv használatában, hanem az eltérő szakirodalmi hagyományok dokumentált és megismételhető integrációjában áll.

A hipotézisvizsgálat árnyalt eredményeket adott. A H1-et az egyszerű regressziós kapcsolat alátámasztotta (β = 0,299; p < 0,001). A kiegészítő mediációs elemzés ugyanakkor a kizárólag közvetett mediáció mintázatával konzisztens eredményt mutatott (Sobel z = 7,03; p < 0,001). A PLS-SEM-ellenőrzésben az átfutási idő közvetett kapcsolata a visszacsatolás minőségén keresztül szignifikáns volt (közvetett hatás = 0,184; p < 0,001), míg a közvetlen út nem bizonyult szignifikánsnak (β = −0,005; p = 0,906). A keresztmetszeti elrendezés miatt ezek az eredmények nem igazolnak oksági sorrendet vagy mechanizmust.

A H2 alátámasztást nyert: a visszacsatolás tartalmi minősége (β = 0,374) erősebb prediktornak bizonyult, mint a felhasználóbarátság (β = 0,274), és ΔR^2 = 0,130 többlet-magyarázó erőt adott a modellhez. A H3a csak részben nyert alátámasztást: a bírálói erőforráshiány és az észlelt folyamatsebesség között kétváltozós kapcsolat mutatkozott (d = −0,33), amely azonban a kontrollváltozók bevonása után nem maradt statisztikailag stabil. A H3b nem nyert alátámasztást (OR = 0,975; p = 0,914). A H4-ben vizsgált BO × BF-interakció nem bizonyult szignifikánsnak (p = 0,986), és a H5 szerinti Q11a × Q7-interakció sem volt kimutatható (p = 0,746). Mivel a BF nem a ténylegesen kapott vezetői elismerést, hanem annak lehetséges ösztönzőként történő megjelölését méri, a H4 eredményéből a tényleges elismerés általános mérséklő hatására vagy hatástalanságára nem vonható le következtetés. A feltáró többcsoportos PLS-SEM-elemzés nem jelzett szignifikáns eltérést az elmúlt tizenkét hónapban aktív és a korábban aktív válaszadók útegyütthatói között.

A vizsgált szervezetben jelentős elégedettségi-motivációs eltérés mutatkozott: a válaszadók 72,5%-a elégedett volt a rendszer technikai működésével, de csak 30,7%-uk jelzett határozott jövőbeni innovációs szándékot. A különbség nem a szándék-viselkedés rés

közvetlen mérőszáma, mivel technikai elégedettséget és jövőbeni szándékot hasonlít össze. Diagnosztikai jelentősége abban áll, hogy a jövőbeni ötletbeadási motiváció a korábban már ötletet benyújtó munkavállalók körében is alacsony lehet. Ez összhangban áll az IBG ismételt kialakulásának vagy fennmaradásának elméleti lehetőségével, de annak időbeli bekövetkezését nem igazolja.

A kutatás hat tézisben foglalja össze tudományos hozzájárulásait. Az első tézis a német Vorschlagswesen-hagyomány, a magyar vezetéstudományi szakirodalom és az angol nyelvű ESS-kutatások tartalmi integrációjának hozzájárulását rögzíti. A háromnyelvű PRISMA-eljárás ennek átlátható és megismételhető módszertani keretét biztosítja. A második tézis az átfutási idő, a visszacsatolás minősége és a jövőbeni motiváció közötti, kizárólag közvetett mediáció mintázatával konzisztens összefüggést dokumentálja. A harmadik tézis a visszacsatolás tartalmi minőségének nagyobb relatív magyarázó erejét mutatja be a felhasználóbarátsággal szemben. A negyedik tézis a bírálói erőforráshiány következményeit különíti el a folyamatsebesség és a döntési kimenet szerint. Az ötödik tézis az aktivált ötletadói populációban a folyamati tényezők erősebb szerepét, valamint az IBG ismételt kialakulásának vagy fennmaradásának lehetőségét értelmezi. A hatodik tézis a technikai elégedettség és a jövőbeni részvételi szándék eltérésére, valamint a fontosság-teljesítmény alapú prioritási rangsorra épülő, folyamatalapú diagnosztikai keretet rögzíti.

A vezetői gyakorlat számára öt intézkedéscsomag fogalmazódott meg három szinten. Folyamati szinten a visszacsatolási minőségi standard és a szakaszolt döntési protokoll bevezetése; szervezeti-strukturális szinten a bírálói kapacitás és szereprend formalizálása; vezetési-kommunikációs szinten pedig az elutasítások párbeszédalapú kommunikációjának fejlesztése és a vezetői elköteleződés intézményesítése javasolt. A kutatás elméleti hozzájárulása az IBG szervezeti adaptációjához, a folyamati tényezők közötti közvetett összefüggés dokumentálásához és az eltérő nyelvű szakirodalmi hagyományok tartalmi integrációjához kapcsolódik. Az eredmények a vizsgált szervezetben egyértelmű fejlesztési prioritást jelölnek ki: a technikai rendszer további finomításánál nagyobb figyelmet indokolt fordítani a folyamat során folytatott kommunikáció minőségére. Más szervezetekre történő átvitelhez az összefüggések adott szervezeti környezetben történő ellenőrzése szükséges.

8 SUMMARY

This doctoral dissertation examines the operational relationships within corporate idea management systems (Employee Suggestion Systems, ESS) through the theoretical lens of the Intention–Behaviour Gap (IBG). The central empirical conclusion of the research is that, in the organisation studied, future innovation motivation is more strongly statistically associated with the quality of review feedback than with the system's technical characteristics and user-friendliness. The findings suggest that process-related communication plays a decisive role in sustaining the intention to participate again among employees who have already been activated as idea submitters. As the research did not track actual future idea submissions, it directly examines the organisational conditions associated with future motivation rather than the subsequent translation of intention into behaviour.

The practical relevance of the topic stems from the fact that corporate innovation capability increasingly depends on the utilisation of collective organisational knowledge. The experiences of the large companies participating in the qualitative research revealed recurring needs for process improvement, while the quantitative phase provided detailed empirical findings from the organisational environment of a Central European transport and logistics group. The scientific significance of the research lies in addressing a gap identified in the English-, German-, and Hungarian-language literature reviewed: no empirical study was found that examined the roles of review turnaround time, feedback quality, reviewer capacity, managerial recognition, and strategic relevance within a single research framework using a coordinated set of quantitative analyses.

The research tested five focused hypotheses. H1 addressed the relationship between review turnaround time and future innovation motivation, while H2 examined the relative explanatory power of feedback content quality and system user-friendliness. H3a and H3b distinguished between two possible consequences of insufficient reviewer resources: slower processing and an increased frequency of idea rejection. H4 examined whether the relationship between rejection and future motivation differed between the groups formed on the basis of the BF variable, while H5 tested the interaction between perceived strategic relevance and review turnaround time.

In the qualitative phase of the mixed-methods research, semi-structured in-depth interviews were conducted with managers responsible for idea management at fourteen large companies. The findings contributed to the operationalisation of the hypotheses and the

development of the questionnaire. In the quantitative phase, 1,318 survey invitations were distributed. After excluding the undeliverable invitations indicated by error messages, the net accessible population was 1,252. The 554 valid responses therefore represented a response rate of 44.25%. The data were analysed using hierarchical regression, mediation, moderation, and logistic regression procedures, supplemented by a PLS-SEM-based robustness reanalysis of the diagnostic pattern of associations.

The literature review was conducted as an iterative, two-stage process. The narrative review underpinning the questionnaire design was followed by a systematic update conducted in accordance with the principles of PRISMA 2020. During the parallel identification of English-, German-, and Hungarian-language sources, 270 records underwent full-text assessment, and 62 sources formed the basis of the final literature synthesis. The methodological contribution lies not in the use of three languages in itself, but in the documented and reproducible integration of distinct research traditions.

The hypothesis tests yielded nuanced results. H1 was supported by the simple regression association ($\beta = 0.299$; $p < 0.001$). The supplementary mediation analysis, however, produced a result consistent with a pattern of indirect-only mediation (Sobel $z = 7.03$; $p < 0.001$). In the PLS-SEM robustness analysis, the indirect association between turnaround time and future motivation through feedback quality was significant (indirect effect = 0.184; $p < 0.001$), whereas the direct path was not significant ($\beta = -0.005$; $p = 0.906$). Due to the cross-sectional research design, these findings do not establish a causal sequence or mechanism.

H2 was supported: feedback content quality ($\beta = 0.374$) proved to be a stronger predictor than user-friendliness ($\beta = 0.274$) and increased the model's explanatory power by $\Delta R^2 = 0.130$. H3a received only partial support. A bivariate association was found between insufficient reviewer resources and perceived process speed ($d = -0.33$), but this association did not remain statistically stable after the inclusion of the control variables. H3b was not supported (OR = 0.975; $p = 0.914$). The BO × BF interaction examined under H4 was not significant ($p = 0.986$), nor was the Q11a × Q7 interaction specified under H5 ($p = 0.746$). As BF measures the identification of greater managerial recognition as a possible incentive rather than managerial recognition actually received, the H4 result does not permit conclusions regarding either the general moderating effect or the ineffectiveness of actual recognition. The exploratory multi-group PLS-SEM analysis indicated no significant

differences in path coefficients between respondents who had been active during the preceding twelve months and those who had been active at an earlier point in time.

A substantial satisfaction–motivation divergence emerged in the organisation studied: 72.5% of respondents were satisfied with the technical operation of the system, but only 30.7% reported a strong intention to participate in future innovation. This difference is not a direct measure of the Intention-Behaviour Gap because it compares technical satisfaction with future intention. Its diagnostic significance lies in demonstrating that motivation to submit further ideas may be low even among employees who have previously submitted an idea. This is consistent with the theoretical possibility that the IBG may re-emerge or persist, but it does not establish that such a development occurs over time.

The scientific contributions of the research are summarised in six theses. The first thesis establishes the contribution made by the substantive integration of the German Vorschlagswesen tradition, the Hungarian-language management literature, and English-language ESS research. The trilingual PRISMA procedure provides a transparent and reproducible methodological framework for this integration. The second thesis documents an association between turnaround time, feedback quality, and future motivation that is consistent with a pattern of indirect-only mediation. The third thesis demonstrates the greater relative explanatory power of feedback content quality compared with user-friendliness. The fourth thesis distinguishes between the consequences of insufficient reviewer resources in terms of process speed and decision outcome. The fifth thesis interprets the stronger role of process-related factors within the population of employees already activated as idea submitters, as well as the possibility that the IBG may re-emerge or persist. The sixth thesis establishes a process-based diagnostic framework, grounded in the divergence between technical satisfaction and future participation intention and in an importance-performance ranking of intervention priorities.

Five packages of managerial measures were formulated at three levels. At the process level, the introduction of a feedback quality standard and a staged decision protocol is recommended. At the organisational and structural level, reviewer capacity and the allocation of roles should be formalised. At the leadership and communication level, the dialogue-based communication of idea rejections should be improved and managerial commitment should be institutionalised. The theoretical contribution of the research relates to the organisational adaptation of the IBG, the documentation of indirect relationships

among process-related factors, and the substantive integration of research traditions from different linguistic contexts. The findings identify a clear development priority for the organisation studied: greater attention should be devoted to the quality of communication throughout the process than to further refinements of the technical system. Transferring the findings to other organisations requires the identified relationships to be verified within the specific organisational context concerned.

9 FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

Ahmad, S. Z., és Jabeen, F. (2019). Implementation of employee suggestion programme: A case study of the Middle East health-care service company. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, *9*(1), 1–22. Scopus. https://doi.org/10.1108/EEMCS-08-2017-0204

Ahmadi, S., Jansen, J. J. P., és Eggers, J. P. (2022). Using Stretch Goals for Idea Generation Among Employees: One Size Does Not Fit All! *Organization Science*, *33*(2), 671–687. Scopus. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1462

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Alessa, H. S., és Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, *72*(4), 1171–1208. https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x

Al-Jamali, N., Sandmeier, P., Kobe, C., és Boutellier, R. (2006). *Idea Management System: Planning* [Application/pdf]. 10 p. https://doi.org/10.3929/ETHZ-A-010079426

Alkhlaifat, O. K., és Koloszár, L. (2023). The effectiveness of lean management applying process: Case study on Jordan Electricity Distribution Company. *International Journal of Productivity and Quality Management*, *38*(4), 464–481. https://doi.org/10.1504/IJPQM.2023.130185

Angyal, V. (2023). Aspects of social innovation promoting sustainability in the mobility sector. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, *20*(4), 86–96. https://doi.org/10.32976/stratfuz.2023.38

Angyal, V. (2024). The Historical Evolution of Employee Idea Management: A Comprehensive Review. In C. Obádovics és Z. Széles (Szerk.), *Fenntarthatósági átmenet: Kihívások és innovatív megoldások: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából* (o. 405–419). Soproni Egyetem Kiadó. https://doi.org/10.35511/978-963-334-499-6-Angyal

Angyal, V., és Vajai, B. (2024). Measuring the Effects of Innovation Investments by FCFF on the Financial Performance of Hungarian Companies. *Gazdaság és Társadalom*, *17*(4), 65–86. https://doi.org/10.21637/GT.2024.4.03

Angyal, V., és Vajai, B. (2025). Innovációs beruházások sikerének mérése: Magyar vállalatok pénzügyi elemzése (Fókuszban a közép- és nagyvállalatok). In C. Obádovics és R. Resperger (Szerk.), *Tanulmánykötet 2025: Válogatás a Széchenyi István Doktori Iskola hallgatóinak munkáiból* (o. 8–26). Soproni Egyetem Kiadó. https://doi.org/10.35511/978-963-334-555-9-Angyal-Vajai

Armitage, C., és Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review. *The British journal of social psychology*, *40 Pt 4*, 471–499. https://doi.org/10.1348/014466601164939

Bácsi K. (2017). Miért és mikor jó a bevonás?: Érvek munkáltatói és munkavállalói oldalon. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, *48*(8–9), 13–21.

Bakker, A. B., Demerouti, E., és Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Baron, R. M., és Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Beretta, M. (2018). Idea Selection in Web-Enabled Ideation Systems. *Journal of Product Innovation Management*, *36*, 5–23. https://doi.org/10.1111/jpim.12439

Berisha, G., Rexhepi Mahmutaj, L., Kallmuenzer, A., Valeri, M., és Azevedo, A. (2025). Organizational climate for entrepreneurial intentions: The mediating role of innovative work behavior. *European Business Review*, *37*(5), 773–793. Scopus. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2024-0354

Birken, S. A., Lee, S.-Y. D., Weiner, B. J., Chin, M. H., Chiu, M., és Schaefer, C. T. (2015). From strategy to action: How top managers' support increases middle managers' commitment to innovation implementation in health care organizations. *Health Care Management Review*, *40*(2), 159–168. https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000018

Björk, J., Boccardelli, P., és Magnusson, M. (2010). Ideation Capabilities for Continuous Innovation. *Creativity and Innovation Management*, *19*(4), 385–396. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00581.x

Boënne, M., Leten, B., és Van Dyck, W. (2023). Does constructive feedback improve idea quality in idea contests? Exploring the role of hierarchy and feedback overlap. *R&D Management*, *53*(3), 345–363. https://doi.org/10.1111/radm.12571

Boone, H., és Boone, D. (2012). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, *50*(2). https://doi.org/10.34068/joe.50.02.48

Boudreau, K. J., Guinan, E. C., Lakhani, K. R., és Riedl, C. (2016). Looking Across and Looking Beyond the Knowledge Frontier: Intellectual Distance, Novelty, and Resource Allocation in Science. *Management Science*, *62*(10), 2765–2783. https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2285

Brandon-Jones, A., és Kauppi, K. (2018). Examining the antecedents of the technology acceptance model within e-procurement. *International Journal of Operations & Production Management*, *38*(1), 22–42. https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0346

Braun, V., és Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Buech, V. I. D., Michel, A., és Sonntag, K. (2010). Suggestion systems in organizations: What motivates employees to submit suggestions? *European Journal of Innovation Management*, *13*(4), 507–525. https://doi.org/10.1108/14601061011086311

Camacho, N., Nam, H., Kannan, P., és Stremersch, S. (2019). Tournaments to Crowdsource Innovation: The Role of Moderator Feedback and Participation Intensity. *Journal of Marketing*, *83*, 138–157. https://doi.org/10.1177/0022242918809673

Campos-Blázquez, J. R., Morcillo, P., és Rubio-Andrada, L. (2020). Employee Innovation Using Ideation Contests: Seven-Step Process to Align Strategic Challenges with the Innovation Process. *Research Technology Management*, *63*(5), 20–28. Scopus. https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1790237

Chan, K. W., Li, S. Y., Ni, J., és Zhu, J. J. (2021). What Feedback Matters? The Role of Experience in Motivating Crowdsourcing Innovation. *Production and Operations Management*, *30*(1), 103–126. https://doi.org/10.1111/poms.13259

Chen, Q., Magnusson, M., és Björk, J. (2019). Collective firm-internal online idea development Exploring the impact of feedback timeliness and knowledge overlap. *European Journal of Innovation Management*. https://doi.org/10.1108/ejim-02-2018-0045

Chu, Y., Qi, G., Wang, K., és Wang, H. (2026). How organisational rejection affects innovators' continued contribution – evidence from an Open Innovation Community. *Innovation*, *28*(2), 289–315. https://doi.org/10.1080/14479338.2025.2505168

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Conner, M., és Norman, P. (2022). Understanding the intention-behavior gap: The role of intention strength. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923464

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, *78*(1), 98–104. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98

Creswell, J. W., és Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (Third edition). Sage.

Csedő Z., Zavarkó M., és Sára Z. (2019). Tudásmenedzsment és stratégiai kettős képesség – Felsővezetői döntések elemzése az innovációs stratégia megvalósítása során. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, *50*(3), 36–49.

Csizmadia P. (2018). Innovációs potenciál a magyar gazdaságban. A humán tőke felhasználásának néhány aspektusa. *SOCIO.HU: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI SZEMLE*, *8*(4), 29–46.

Dewey, J. (1916). The Pragmatism of Peirce. *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, *13*(26), 709. https://doi.org/10.2307/2012320

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., és Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, *71*(3), 500.

Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., és García-Juan, B. (2021). Incremental and radical product innovation capabilities in a quality management context: Exploring the moderating effects of control mechanisms. *International Journal of Production Economics*, *232*, 107994. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107994

Ezzat, H., Camarda, A., Cassotti, M., Agogué, M., Houdé, O., Weil, B., és Masson, L. (2017). How minimal executive feedback influences creative idea generation. *PLoS ONE*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0180458

Fairbank, J. F., és Williams, S. D. (2001). Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology. *Creativity and Innovation Management*, *10*(2), 68–74. https://doi.org/10.1111/1467-8691.00204

Frese, M., Teng, E., és Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, *20*(7), 1139–1155. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7%3C1139::AID-JOB946%3E3.0.CO;2-I

Gelencsér M., Végvári B., és Szabó-Szentgróti G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban—Szisztematikus irodalmi áttekintés. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, *53*(6), 40–51.

Gerlach, S., és Brem, A. (2017). Idea management revisited: A review of the literature and guide for implementation. *International Journal of Innovation Studies*, *1*(2), 144–161. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2017.10.004

Ghani, B., Hyder, S. I., Yoo, S., és Han, H. (2023). Does employee engagement promote innovation? The Facilitators of innovative workplace behavior via mediation and moderation. *Heliyon*, *9*(11), e21817. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21817

Gibbs, M., Neckermann, S., és Siemroth, C. (2017). A Field Experiment in Motivating Employee Ideas. *The Review of Economics and Statistics*, *99*(4), 577–590. https://doi.org/10.1162/REST_a_00631

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, *54*(7), 493–503. https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493

González-González, T., és García-Almeida, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, *94*. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102877

Gubányi M. (2020). A pszichológiai szerződés szakirodalmi összefoglalója. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, *51*(10), 40–50.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., és Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Third edition). SAGE Publications, Incorporated.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., és Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Han, D., Pang, Z., He, L., Zhou, X., és Zhang, S. (2022). Management response and user idea generation: Evidence from an online open innovation community. *Information Technology and Management*, *24*, 381–400. https://doi.org/10.1007/s10799-022-00381-9

Henseler, J., Ringle, C. M., és Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Imam, S. H., Metz, C. A., Hornuf, L., és Drechsler, R. (2024). Determining the Effect of Feedback Quality on User Engagement on Online Idea Crowdsourcing Platforms

Using an AI model. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, *8*(CSCW2), 1–26. https://doi.org/10.1145/3686915

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(3), 287–302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Jekauc, D., Voelkle, M. C., Giurgiu, M., és Nigg, C. R. (2025). Unveiling the Multidimensional Nature of the Intention-Behavior Gap Dynamics of Intentions and Behaviors. *European Journal of Health Psychology*, *32*(1), 34–50. Scopus. https://doi.org/10.1027/2512-8442/a000162

Jo, H., és Park, D.-H. (2023). Mechanisms for successful management of enterprise resource planning from user information processing and system quality perspective. *Scientific Reports*, *13*(1), 12678. https://doi.org/10.1038/s41598-023-39787-y

Kang, M., Li, S., és Kang, M. (2025). Employee suggestions and continuous improvement: A moderated mediation model of centralization of authority and small-group problem-solving. *Total Quality Management & Business Excellence*, *36*(9–10), 862–879. https://doi.org/10.1080/14783363.2025.2487824

Kazainé Ónodi A., és Répáczki Rita R. (2022). A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, *53*(10), 2–14.

Kim, J., Kim, H., és Kwon, H. (2020). The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms. *Sustainability*, *12*(10), 4180. https://doi.org/10.3390/su12104180

Kim, Y. (2018). *Killing ideas without killing future possibilities: Managing employee voice rejection* [Doctoral dissertation, The University of Texas at Austin]. https://doi.org/10.15781/t2x92227d

Kiss J. (2021). Milyen tényezők akadályozzák Magyarországon a közép- és nagyvállalati innovációt? *VEZETÉSTUDOMÁNY*, *52*(11), 2–12.

Kiss K. M., és Kun Á. (2024). A vezetők kiemelt szerepe a munkavállalók munkahelyi kudarcélményének pozitív erőforrásként való azonosításában. *MAGYAR PSZICHOLÓGIAI SZEMLE*, *79*(3), 553–572.

Kock, A., Heising, W., és Gemünden, H. G. (2015). How Ideation Portfolio Management Influences Front-End Success. *Journal of Product Innovation Management*, *32*(4), 539–555. https://doi.org/10.1111/jpim.12217

Kolev, K. D., Dykes, B. J., Kang, S. (Sam), Hughes-Morgan, M., és Ferrier, W. J. (2025). Fast or slow? A meta-analysis on the performance implications of decision, implementation, and response speed. *Journal of Management Scientific Reports*, *3*(1), 40–67. https://doi.org/10.1177/27550311241291976

Koloszár, L., Bednárik, É., Erdős, F., Thinakaran, R., és Takáts, A. (2024). User experience testing methods: Conclusions from the literature. *Edelweiss Applied Science and Technology*, *8*(5), 1400–1412. https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1843

Koloszár, L., és Pankotay, F. (2017). Lean eszközök a KKV-k fejlesztésében. *Gazdaság és Társadalom*, *9*(3–4), 67–98. https://doi.org/10.21637/GT.2017.3-4.05

Kovács S., és Nemeslaki A. (2024). Magyarországi innovációvezérelt vállalkozások: Empirikus eredmények első nézetben. *HITELINTÉZETI SZEMLE*, *23*(3), 45–72.

Köhn, P., Wolff, S., Ruf, P. J., Moog, P. M., és Strina, G. (2025). From Intention to Behaviour: How Individual Entrepreneurial Orientation and Job Fit Influence Employee Intrapreneurship in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, *34*(3), 740–759. https://doi.org/10.1111/caim.12665

Krajcsák Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, *49*(2), 38–44.

Kvale, S., és Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed). Sage Publications.

Kwon, K., és Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, *30*(2), 100704. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704

Lee, G., és Kim, C. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations: The role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1378217. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217

Lee, W. R., Choi, S. B., és Kang, S.-W. (2021). How Leaders' Positive Feedback Influences Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Voice Behavior and Job Autonomy. *Sustainability*, *13*(4), 1901. https://doi.org/10.3390/su13041901

Lehmann, S. L., Beretta, M., Dao, H. M., és Ebersberger, B. (2025). Are you judging me or my idea? How feedback impacts future idea success in web-based idea management systems. *Journal of Product Innovation Management*, *42*(6), 1019–1043. https://doi.org/10.1111/jpim.12778

Li, B., Fan, X., Álvarez-Otero, S., Sial, M. S., Comite, U., Cherian, J., és Vasa, L. (2021). CSR and workplace autonomy as enablers of workplace innovation in SMEs through employees: Extending the boundary conditions of self-determination theory. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(11). Scopus. https://doi.org/10.3390/su13116104

Li, J., Jin, M., és Chen, X. (2025). Understanding continued use of smart learning platforms: Psychological wellbeing in an extended TAM-ISCM model. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1521174. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1521174

Li, Z., Duan, C., Lyu, Z., és Xu, X. (2021). Why and When Supervisor Developmental Feedback Impact Innovative Behavior: Perspective of Self-Regulation Theory. *Sustainability*, *13*(16), 9190. https://doi.org/10.3390/su13169190

Lin, B., Mainemelis, C., és Kark, R. (2016). Leaders' responses to creative deviance: Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance. *The Leadership Quarterly*, *27*(4), 537–556. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.001

Liu, Q., Yang, Z., Cai, X., Du, Q., és Fan, W. (2021). The more, the better? The effect of feedback and user's past successes on idea implementation in open innovation communities. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, *73*, 376–392. https://doi.org/10.1002/asi.24555

Lukes, M., és Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support

inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *23*(1), 136–158. https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0262

Lurz, S. M.-E. (2015). *Das Betriebliche Vorschlagswesen: Eine Prozessbetrachtung unter Verwendung von Qualitätsmanagement-Werkzeugen* [opus ; Bamberg ; „060000"]. https://fis.uni-bamberg.de/handle/uniba/39593

Mack, T., és Landau, C. (2020). Submission quality in open innovation contests - an analysis of individual-level determinants of idea innovativeness. *R&D Management*, *50*(1), 47–62. https://doi.org/10.1111/radm.12345

Marót J. L., Szabó Z. P., Török L., és Orosz G. (2024). Hogyan mondjam el neked, hogy ne vegyem el a kedvedet? Esszencialista és viselkedésalapú visszajelzések hatása a beosztottak érzelmeire. *MAGYAR PSZICHOLÓGIAI SZEMLE*, *79*(3), 531–551.

Mascareño, J., Rietzschel, E., és Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? *Creativity and Innovation Management*, *29*(1), 33–48. https://doi.org/10.1111/caim.12341

Maynor, K. F., Leibowicz, B. D., és Bickel, J. E. (2026). Optimal resource allocation between the ideation and evaluation phases of the innovation process. *The Engineering Economist*, *71*(1), 24–56. https://doi.org/10.1080/0013791X.2025.2611785

Mehrajunnisa, M., és Jabeen, F. (2020). Antecedents to employee suggestion schemes: The study of UAE. *The TQM Journal*, *32*(3), 497–519. https://doi.org/10.1108/TQM-12-2018-0217

Mikelsone, E., Segers, J.-P., és Spilbergs, A. (2022). Governance of Web-Based Idea Management System Rewards: From the Perspective of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(2), 97. https://doi.org/10.3390/joitmc8020097

Moghavvemi, S., Salleh, N. A. M., Sulaiman, A., és Abessi, M. (2015). Effect of external factors on intention-behaviour gap. *Behaviour and Information Technology*, *34*(12), 1171–1185. Scopus. https://doi.org/10.1080/0144929X.2015.1055801

Ng, T. W. H., Shao, Y., Koopmann, J., Wang, M., Hsu, D. Y., és Yim, F. H. K. (2022). The effects of idea rejection on creative self-efficacy and idea generation: Intention to remain and perceived innovation importance as moderators. *Journal of Organizational Behavior*, *43*(1), 146–163. Scopus. https://doi.org/10.1002/job.2567

Ni, D., Liu, X., és Zheng, X. (2026). Employees' idea generation after idea rejection: The contingent roles of leader mindful awareness and acceptance. *Journal of Business Research*, *210*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2026.116156

Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, *15*(5), 625–632. https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2. kiad.). McGraw-Hill.

Oldham, G. R., és Cummings, A. (1996). EMPLOYEE CREATIVITY: PERSONAL AND CONTEXTUAL FACTORS AT WORK. *Academy of Management Journal*, *39*(3), 607–634. https://doi.org/10.2307/256657

Ostrowski, D., és Jagodziński, J. (2021). Operation of an employee suggestion system in administration and production departments of a remanufacturing company. *Journal of Remanufacturing*, *11*(2), 107–120. https://doi.org/10.1007/s13243-020-00095-7

Pankotay, F. M., és Koloszár, L. (2019). LEAN MANAGEMENT IN THE HOTEL SECTOR – OPPORTUNITIES AND THREATS. *Proceedings of the 9th Business & Management Conference, Prague*. 9th Business & Management Conference, Prague. https://doi.org/10.20472/BMC.2019.009.004

Polónyi I. (2018). A magyar innováció nemzetközi összehasonlításban. *EDUCATIO*, *27*(2), 161–176.

Regmi, K., Naidoo, J., és Pilkington, P. (2010). Understanding the Processes of Translation and Transliteration in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *9*(1), 16–26. https://doi.org/10.1177/160940691000900103

Ringle, C. M., és Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial Management & Data Systems*, *116*(9), 1865–1886. https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449

Röltgen, A. T., Bernardy, V., Müller, R., és Antoni, C. H. (2020). Development, implementation and evaluation of a digital idea management system. A case analysis. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift fur Angewandte Organisationspsychologie*, *51*(1), 49–58. https://doi.org/10.1007/s11612-020-00500-6

Santos, G., Afonseca, J., Lopes, N., Félix, M. J., és Murmura, F. (2018). Critical success factors in the management of ideas as an essential component of innovation and business excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *10*(3), 214–232. https://doi.org/10.1108/IJQSS-05-2017-0051

Sari, D. K., Yudiarso, A., és Sinambela, F. C. (2021). *Work Engagement and Innovative Work Behavior: Meta-Analysis Study:* International Conference on Psychological Studies (ICPSYCHE 2020). https://doi.org/10.2991/assehr.k.210423.053

Schaarschmidt, M., és Dose, D. B. (2023). Customer engagement in idea contests: Emotional and behavioral consequences of idea rejection. *Psychology & Marketing*, *40*(5), 888–909. https://doi.org/10.1002/mar.21794

Schat, H.-D. (2017). Querschnittsthemen. In *Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis*. SpringerLink (German). https://doi.org/10.1007/978-3-658-14493-7_4

Schat, H.-D. (2018). *Ideenmanagement: Was ist der Stand? Was bringt die Zukunft?* https://www.bibliothek.tu-chemnitz.de/ojs/index.php/awlC/article/view/230

Schnier, J., Raasch, C., és Schweisfurth, T. (2026). Crowding-Out or Crowding-In? The Effects of Idea Evaluation on Evaluators' Idea Generation. *Management Science*, mnsc.2023.03335. https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.03335

Shapiro, D. L., Buttner, E. H., és Barry, B. (1994). Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *58*(3), 346–368. https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1041

Sheeran, P., és Webb, T. L. (2016). The Intention–Behavior Gap. *Social and Personality Psychology Compass*, *10*(9), 503–518. https://doi.org/10.1111/spc3.12265

Silva, P. M. (2015). Davis' Technology Acceptance Model (TAM) (1989). In M. N. Al-Suqri és A. S. Al-Aufi (Szerk.), *Information Seeking Behavior and Technology*

Adoption: Theories and Trends (o. 205–219). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8156-9

Squires, A. (2009). Methodological challenges in cross-language qualitative research: A research review. *International Journal of Nursing Studies*, *46*(2), 277–287. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.08.006

Su, W., Lin, X., és Ding, H. (2019). The Influence of Supervisor Developmental Feedback on Employee Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1581. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01581

Suchsland, T. (2021). *Ideenmanagement—Organisationale Erfolgsfaktoren*. https://epub.ub.uni-greifswald.de/frontdoor/index/index/docId/5600

Suen, T. Y. T., Cheung, S. K. S., Wang, F. L., és Hui, J. Y. K. (2022). Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivational Factors on Employee Participation in Internal Crowdsourcing Initiatives in China. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(14). Scopus. https://doi.org/10.3390/su14148878

Sukhov, A., Sihvonen, A., Netz, J., Magnusson, P., és Olsson, L. E. (2021). How experts screen ideas: The complex interplay of intuition, analysis and sensemaking. *Journal of Product Innovation Management*, *38*(2), 248–270. https://doi.org/10.1111/jpim.12559

Temple, B., és Young, A. (2004). Qualitative Research and Translation Dilemmas. *Qualitative Research*, *4*(2), 161–178. https://doi.org/10.1177/1468794104044430

Thom, N., és de Groote, J. (2019). Ideenmanagement in der Schweiz – Vergangenheit – Ist – Zukunft. In *Ideen erfolgreich managen*. SpringerLink (German). https://doi.org/10.1007/978-3-658-26520-5_10

Vajai, B., és Angyal, V. (2025). Quantifying Innovation ROI: A Copula-Based Analysis of Hungarian Enterprises' Financial Performance. *Köz-gazdaság*, *20*(4), 13–29. https://doi.org/10.14267/RETP2025.04.04

van Hooft, E. A. J., Born, M. Ph., Taris, T. W., van der Flier, H., és Blonk, R. W. B. (2005). Bridging the gap between intentions and behavior: Implementation intentions, action control, and procrastination. *Journal of Vocational Behavior*, *66*(2), 238–256. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.10.003

Van Nes, F., Abma, T., Jonsson, H., és Deeg, D. (2010). Language differences in qualitative research: Is meaning lost in translation? *European Journal of Ageing*, *7*(4), 313–316. https://doi.org/10.1007/s10433-010-0168-y

Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research*, *11*(4), 342–365. https://doi.org/10.1287/isre.11.4.342.11872

Wajdi, F. (2018). Leadership Support and Employee Creativity: A Meta-Analysis. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, *17*(1), 55–63. https://doi.org/10.25077/josi.v17.n1.p55-63.2018

Watts, L. L., Mulhearn, T. J., Todd, E. M., és Mumford, M. D. (2017). Leader idea evaluation and follower creativity: Challenges, constraints, and capabilities. In M. D. Mumford és S. Hemlin (Szerk.), *Handbook of Research on Leadership and*

Creativity. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781784715465.00012

Wen, M., Zhu, T., Yang, F., és Huang, H. (2026). Idea rejection and subsequent innovation intention in Chinese small and medium-sized enterprises: A social cognitive theory perspective. *Journal of Innovation and Knowledge*, *11*. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100880

Wieber, F., Odenthal, G., és Gollwitzer, P. (2010). Self-efficacy Feelings Moderate Implementation Intention Effects. *Self and Identity*, *9*, 177–194. https://doi.org/10.1080/15298860902860333

Yang, Z., Liu, Q., Zhao, X., és Zhao, Y. (2023). Empirical Evidence of Idea Generation in Open Innovation Community. *International Journal of Crowd Science*, *7*(1), 40–45. https://doi.org/10.26599/IJCS.2022.9100030

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

Yu, C., Wang, Y., Li, T., és Lin, C. (2022). Do top management teams' expectations and support drive management innovation in small and medium-sized enterprises? *Journal of Business Research*, *142*, 88–99. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.035

Zhang, J., Qi, G., Song, C., és Chen, J. (2022). Continuous idea contribution in open innovation communities: The role of verbal persuasion from peers. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1061415

Zhang, Y., Shen, X., Song, J., és Huang, T. (2022). Study on the influence mechanism of students' behavior of participation in industrial colleges—Analysis framework based on theory of planned behavior. *Frontiers in Psychology*, *13*. Scopus. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1037536

10 MELLÉKLETEK

10.1 Bevonási és kizárási kritériumok

Az alábbi 15. táblázat tartalmazza a szakirodalom elemzés során alkalmazott bevonási és kizárási kritériumok rövid leírását.

15. táblázat: A szisztematikus szakirodalmi áttekintés bevonási és kizárási kritériumainak összefoglalása

Kód	Kritérium neve	Rövid leírás
BEVONÁSI KRITÉRIUMOK (B1–B7)		
B1	**Populáció**	Munkavállalók, vezetők, bírálók vagy ötletmenedzsment-folyamatban érintett szervezeti résztvevők; vagy – az IBG elméleti kerete miatt – bármely olyan populáció, amelynek szándék–viselkedés kapcsolata a tanulmány tárgya.
B2	**Vizsgálati tárgy**	Legalább egy, az öt koncepció-blokk (A: ötletmenedzsment és IWB; B: IBG és TPB; C: visszacsatolás és JD-R; D: szervezeti igazságosság; E: elkötelezettség és motiváció) valamelyikéhez érdemben hozzájáruló koncepció vizsgálata.
B3	**Kontextus**	Szervezeti, munkahelyi, intézményi kontextus; vagy más kortárs alkalmazási terület (egészség, környezet, fogyasztói viselkedés), amennyiben az IBG-moderátorokra vagy viselkedéselméleti mechanizmusokra vonatkozó hozzájárulást nyújt.
B4	**Kimeneti változók**	Legalább egy olyan függő vagy magyarázó változó mérése vagy tárgyalása, amely a H1–H5 hipotézisrendszerhez relevánsan kapcsolódik: innovációs motiváció, ötletbeadási viselkedés, visszacsatolás-minőség, átfutási idő, szervezeti igazságosság, elismerés, elutasítás, elkötelezettség, stratégiai illeszkedés.
B5	**Formai követelmények**	Peer-reviewed folyóiratcikk, szerkesztett kötet fejezete, tudományos monográfia, elfogadott doktori disszertáció, szisztematikus áttekintés vagy meta-analízis. A magyar korpuszban a Mersz-elérhető szakkönyvek is bevonhatók.
B6	**Nyelvi kritérium**	Angol, német vagy magyar nyelven hozzáférhető teljes szöveg (vagy legalább absztrakt + teljes angol kivonat).
B7	**Időbeli kritérium**	A tanulmány publikációs dátuma 2000–2026 közé esik.
KIZÁRÁSI KRITÉRIUMOK (K1–K7)		
K1	**Nem peer-reviewed forrás**	Blogposztok, sajtócikkek, személyes weboldalak, konferencia-absztraktok teljes szöveg nélkül, szerkesztői vélemények, iparági magazinok. Kivétel: az elfogadott doktori disszertációk (B5 alapján bevonhatók).
K2	**Kizárólag technológiai fókusz**	A tanulmány kizárólag szoftvertervezési, UI/UX-kutatási, adatbázis-architekturális kérdéseket tárgyal, a humán oldal (motiváció, visszacsatolás, igazságosság, észlelés) érdemi bevonása nélkül.
K3	**Nyelvi kritériumsértés**	Sem angolul, sem németül, sem magyarul nem hozzáférhető tanulmányok. Az angolul rendelkezésre álló absztrakt önmagában nem elegendő.
K4	**Tematikus irrelevancia**	A tanulmány sem a kutatási kérdéshez (RQ), sem az alkérdésekhez (SQ1–SQ5), sem az öt koncepció-blokkhoz nem járul hozzá

Kód	Kritérium neve	Rövid leírás
		érdemben. A tematikus illeszkedést a címben/absztraktban megjelenő kulcsszó-találat és a változók/konstruktumok szintjén mért kapcsolat együtt ítéli meg.
K5	**Duplikátum**	Ugyanazon eredmény kettős publikációja esetén a folyóiratverzió marad a korpuszban, a konferenciaverzió kizárásra kerül. Doktori disszertáció + folyóiratcikk azonos adatokon: a teljesebb módszertani bemutatást nyújtó verzió kerül bevonásra.
K6	**Alacsony módszertani minőség / hozzáférhetetlenség**	Az Eligibility fázisban a CASP-kvantitatív, CASP-kvalitatív vagy AMSTAR-2 minőségi eszközön „alacsony" minősítést elérő tanulmányok, valamint a teljes szöveg ésszerű kutatási csatornákon nem elérhető tanulmányok kizárása.
K7	**Visszavont vagy kétes integritású tanulmány**	A Retraction Watch vagy a folyóirat által visszavont tanulmányok, illetve a Beall-listán vagy azzal egyenértékű listán szereplő kiadóknál megjelent tanulmányok kizárása. Kivétel: független validáció esetén (pl. meta-analízisben szerepel).

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

10.2 Mélyinterjú kérdései németül

Als PhD-Studentin forsche ich für meine Dissertation zum Thema Mitarbeiter:innen-Ideenmanagement in Unternehmen. Dazu führe ich mit Ideenmanager:innen aus diversen Unternehmen Interviews durch. Das Ziel dieser Untersuchung besteht in der vertiefenden Analyse des betrieblichen Vorschlagswesens, um einen Einblick in den Prozess des Mitarbeiter:innen-Ideenmanagements zu gewinnen. Dabei stehen die Identifikation von Verbesserungspotenzialen sowie die Analyse der Ausrichtung des Systems an der übergreifenden Strategie im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für weitere Forschungen.

1. Einführung und Kontext

1.1. Beschreiben Sie Ihre Rolle und Erfahrung: Können Sie Ihre Rolle als Ideen-Manager/-koordinator beschreiben, und seit wann üben Sie diese Tätigkeit aus? Was hat Sie dazu bewogen, diese Rolle zu übernehmen?

1.2. Überblick über den Prozess des Vorschlagswesens: Wie geht Ihr Unternehmen derzeit an das betriebliche Vorschlagswesen heran, und was ist das Hauptziel dieses Prozesses?

1.3. Persönliche Ziele und Unternehmensvision: Was erhoffen Sie sich persönlich in Bezug auf Mitarbeiter:innen-Engagement und Innovation durch diesen Prozess zu erreichen?

2. Derzeitiger Prozess und Arbeitsablauf

2.1. Durchgehender Prozess des Vorschlagswesens: Können Sie mir den derzeitigen Prozess erläutern, wie Vorschläge von Mitarbeiter:innen eingereicht, geprüft und umgesetzt werden?

2.2. Werkzeuge und Methoden zur Verwaltung von Vorschlägen: Welche Kanäle, Tools oder Software werden von den Mitarbeiter:innen für die Einreichung von Vorschlägen genutzt, und wie effektiv sind sie?

2.3. Entscheidungsfindung und Prioritätensetzung: Wie setzen Sie Prioritäten bei der Umsetzung von Mitarbeiter:innenvorschlägen, und welche Faktoren beeinflussen Ihren Entscheidungsprozess?

2.4. Abstimmung mit der Unternehmensstrategie: Wie stellen Sie sicher, dass die Vorschläge der Mitarbeiter:innen mit der Gesamtstrategie und den Zielen des Unternehmens in Einklang stehen?

3. Schmerzpunkte und Herausforderungen

3.1. Herausforderungen bei der Verwaltung von Vorschlägen: Was ist das Schwierigste bei der Verwaltung von Mitarbeiter:innenvorschlägen in Ihrem Unternehmen, und was sind die wichtigsten Schmerzpunkte oder Frustrationen, denen Sie begegnen?

3.2. Kommunikationsschwierigkeiten: Mit welchen Herausforderungen sind Sie konfrontiert, wenn es darum geht, den Wert und die Auswirkungen von Mitarbeiter:innenvorschlägen innerhalb des Unternehmens zu vermitteln?

3.3. Umgang mit abgelehnten Vorschlägen: Können Sie sich an einen aktuellen Fall erinnern, in dem ein Mitarbeiter:innenvorschlag nicht umgesetzt wurde, und wie haben Sie die Kommunikation darüber gehandhabt?

3.4. Schwierigkeiten bei der Abstimmung: Wie oft stehen Sie vor der Herausforderung, die Vorschläge Ihrer Mitarbeiter:innen mit der Gesamtstrategie des Unternehmens in Einklang zu bringen?

4. Metriken und Messung des Erfolgs

4.1. Messung des Erfolgs des Vorschlagswesens: Wie messen Sie derzeit den Erfolg von Mitarbeiter:innenvorschlägen, und welche Kennzahlen oder KPIs verwenden Sie?

4.2. Einreichungs- und Umsetzungsquoten: Gibt es bestimmte Kennzahlen, wie z. B. die Einreichungs- oder Umsetzungsquote, die Sie gerne verbessert sehen würden?

4.3. Bewertung der Ergebnisse von Vorschlägen: Erinnern Sie sich an einen besonders erfolgreichen Mitarbeiter:innenvorschlag, der umgesetzt wurde, und was hat ihn erfolgreich gemacht?

5. Engagement und Anerkennung

5.1. Engagement in den Abteilungen: Gibt es bestimmte Abteilungen oder Teams, die sich mehr oder weniger stark am betrieblichen Vorschlagswesen beteiligen? Welche Faktoren tragen zu deren Engagement bei?

5.2. Feedback und Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen: Wie kommunizieren Sie mit den Mitarbeiter:innen:innen über den Status ihrer Vorschläge, und welche Art von Feedback erhalten sie in der Regel?

5.3. Anerkennung und Belohnung: Wie erkennen Sie Mitarbeiter:innen:innen für ihre Vorschläge an und wie belohnen Sie sie, und wie wirkt sich dies auf das Engagement aus?

6. Integration mit Strategie und Innovation

6.1. Strategischer Einfluss von Vorschlägen: Können Sie ein Beispiel nennen, bei dem ein Mitarbeiter:innenvorschlag zu einer bedeutenden Änderung der Unternehmensstrategie oder -abläufe geführt hat?

6.2. Innovations- und Wachstumspotenzial: Wie kann das betriebliche Vorschlagswesen Ihrer Meinung nach genutzt werden, um Innovation und Wachstum im Unternehmen zu fördern?

6.3. Langfristige Vision für das Vorschlagswesen: Wie stellen Sie sich die Entwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens in den nächsten 2-3 Jahren vor, und welche Rolle wird es bei der Unterstützung der Gesamtstrategie des Unternehmens spielen?

7. Zukünftige Bestrebungen und Verbesserungen

7.1. Gewünschte Verbesserungen des Prozesses: Was möchten Sie in den nächsten 6-12 Monaten am betrieblichen Vorschlagswesen verbessert sehen?

7.2. Ressourcenzuweisung und Einschränkungen: Welche Ressourcen (z. B. Budget, Personal) werden derzeit zur Unterstützung des betrieblichen Vorschlagswesens bereitgestellt, und gibt es Lücken oder Einschränkungen?

7.3. Erkundung neuer Technologien: Gibt es neue Technologien oder Tools, die Sie zur Verbesserung des Betrieblichen Vorschlagswesens erforschen möchten?

8. Lessons Learned und externe Erkenntnisse

8.1. Herausforderungen und Lehren aus Misserfolgen: Sind Sie bei der Umsetzung des betrieblichen Vorschlagswesens auf besondere Herausforderungen oder Misserfolge gestoßen? Was haben Sie aus diesen Erfahrungen gelernt?

8.2. Externes Benchmarking: Gibt es Unternehmen oder Branchen, die Ihrer Meinung nach ein hervorragendes Management von Mitarbeiter:innenvorschlägen aufweisen, und was können Sie von deren Ansätzen lernen?

10.3 Mélyinterjú kérdései angolul

The goal is to deeply understand the employee suggestion process, identify areas for improvement, and explore its alignment with strategy.

1. Introduction and Context

1. Describe your role and experience: Can you describe your role as an Employee Idea Manager, and how long have you been in this position? What motivated you to take on this role?

2. Overview of the suggestion process: How does your company currently approach employee suggestions, and what is the primary goal of this process?

3. Personal objectives and company vision: What do you personally hope to achieve in terms of employee engagement and innovation through this process?

2. Current Process and Workflow

4. Walkthrough of the suggestion process: Can you walk me through the current process of how employee suggestions are submitted, reviewed, and implemented?

5. Tools and methods for managing suggestions: What channels, tools, or software are used by employees to submit suggestions, and how effective are they?

6. Decision-making and prioritization: How do you prioritize which employee suggestions to implement, and what factors influence your decision-making process?

7. Alignment with company strategy: How do you ensure that employee suggestions are aligned with the company's overall strategy and goals?

3. Pain Points and Challenges

8. Challenges in managing suggestions: What is the hardest part of managing employee suggestions in your company, and what are the key pain points or frustrations you face?

9. Communication difficulties: What challenges do you face in communicating the value and impact of employee suggestions across the organization?

10. Handling rejected suggestions: Can you recall a recent instance where an employee suggestion was not implemented, and how did you handle the communication around it?

11. Alignment difficulties: How often do you face challenges in aligning employee suggestions with the company's overall strategy?

4. Metrics and Measurement of Success

12. Measuring suggestion success: How do you currently measure the success of employee suggestions, and what metrics or KPIs do you use?

13. Submission and implementation rates: Are there any specific metrics, such as submission or implementation rates, that you would like to see improved?

14. Evaluation of suggestion outcomes: Can you recall a particularly successful employee suggestion that was implemented, and what made it successful?

5. Engagement and Recognition

15. Engagement levels across departments: Are there any specific departments or teams that are more or less engaged in the employee suggestion process? What factors contribute to their engagement levels?

16. Feedback and communication with employees: How do you communicate with employees about the status of their suggestions, and what kind of feedback do they typically receive?

17. Recognition and rewards: How do you recognize and reward employees for their suggestions, and what impact does this have on engagement?

6. Integration with Strategy and Innovation

18. Strategic influence of suggestions: Can you give an example of a time when an employee suggestion led to a significant change in the company's strategy or operations?

19. Innovation and growth potential: How do you think the employee suggestion program can be used to drive innovation and growth within the company?

20. Long-term vision for the suggestion process: How do you envision the employee suggestion process evolving in the next 2-3 years, and what role will it play in supporting the company's overall strategy?

7. Future Aspirations and Improvements

21. Desired improvements in the process: What would you like to see improved in the employee suggestion process over the next 6-12 months?

22. Resource allocation and limitations: What resources (e.g., budget, personnel) are currently allocated to support the employee suggestion program, and are there any gaps or limitations?

23. Exploring new technologies: Are there any new technologies or tools you're interested in exploring to enhance the employee suggestion program?

8. Lessons Learned and External Insights

24. Challenges and learning from failures: Have you experienced any significant challenges or failures in implementing employee suggestions? What did you learn from those experiences?

25. External benchmarking: Are there any companies or industries that you believe excel in managing employee suggestions, and what can you learn from their approaches?

10.4 A kérdőíves felmérés anonimizált kérdőíve

A melléklet a primer kvantitatív kutatás során alkalmazott kérdőív anonimizált változatát tartalmazza. A vállalatra közvetlenül utaló megnevezések eltávolításra kerültek, a kérdések tartalma és a válaszskálák szerkezete azonban változatlanul kerül bemutatásra.

Wahrnehmung der Ideenwerkstatt unter Ideengeber:innen

Vielen Dank, dass Du Dir die Zeit nimmst, an dieser Umfrage teilzunehmen. Deine Antworten helfen uns, das Ideenmanagement in unserem Unternehmen weiterzuentwickeln. Die Umfrage dauert ca. 10 Minuten. Alle Antworten werden anonym ausgewertet.

1. Wie häufig hast Du in den letzten 12 Monaten eine Idee eingereicht?
    a. 1-2-mal
    b. 3-5-mal
    c. Mehr als 5-mal
    d. Es ist über 12 Monate her, dass ich eine Idee eingereicht habe.
2. Wie gut funktioniert das Einreichen der Idee in der Ideenwerkstatt?
    a. Sehr schlecht
    b. Eher schlecht
    c. Neutral
    d. Eher gut
    e. Sehr gut
3. Wie verständlich findest Du die Ideenwerkstatt?
    a. Überhaupt nicht verständlich
    b. Eher nicht verständlich
    c. Weder/noch
    d. Eher verständlich

   e. Sehr verständlich

4. Wie bewertest du die Benutzerfreundlichkeit der Ideenwerkstatt? (1 Stern=gar nicht benutzerfreundlich, 3 Sterne=weder/noch, 5 Sterne=sehr benutzerfreundlich)

5. Wie motiviert bist Du, zukünftig weitere Ideen einzureichen?

   a. Überhaupt nicht motiviert

   b. Eher nicht motiviert

   c. Neutral

   d. Eher motiviert

   e. Sehr motiviert

6. Bitte begründe deine Antwort auf die Frage 5! (Freitext Antwort)

7. Wie bewertest Du die durchschnittliche Dauer vom Einreichen bis zur Entscheidung über Deine Ideen?

   a. Sehr lange

   b. Eher lange

   c. Weder lang noch kurz

   d. Eher kurz

   e. Sehr kurz

8. Hattest Du ausreichend Transparenz über den Status Deiner eingereichten Ideen?

   a. Überhaupt nicht

   b. Eher nicht

   c. Weder / noch

   d. Eher schon

   e. Vollständig

9. Wurdest Du über die Entscheidung zu Deinen Ideen und deren Begründung ausreichend informiert?

   a. Überhaupt nicht

   b. Eher nicht

   c. Weder / noch

d. Eher schon

e. Vollständig

10. Wie schätzt Du die Qualität der von dir eingereichten Ideen im Allgemeinen ein?

a. Sehr niedrig

b. Eher niedrig

c. Weder / noch

d. Eher hoch

e. Sehr hoch

11. Folgende Aussagen beziehen sich auf die zuletzt eingegebene Idee

16. táblázat: Kérdőíves felmérés 11. kérdésének táblázata

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral / teils-teils	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu
Ich habe die Idee eingereicht, weil sie einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Unternehmensstrategie leisten kann.					
Mir war bewusst, dass meine Idee strategisch relevant ist und eine hohe Wahrscheinlichkeit hat, umgesetzt zu werden.					
Die Rahmenbedingungen im Unternehmen ermöglichen eine erfolgreiche Umsetzung meiner Idee im Sinne der Unternehmensstrategie.					

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés, 2026

12. Welche Faktoren sind aus deiner Sicht wichtig, um eine hohe Qualität der Ideen sicherzustellen?

☐ Wissen über Unternehmensstrategie

☐ Zeit für Ideenausarbeitung

☐ Unterstützung durch Führungskräfte

☐ Feedback zu eingereichten Ideen

☐

13. Welche der folgenden Punkte sollten aus Deiner Sicht am dringendsten umgesetzt werden, um das Benutzererlebnis der Ideenwerkstatt zu verbessern? (Mehrfachauswahl möglich)

    a. Durchlaufzeit der Ideen verkürzen

    b. Klarere Bewertungskriterien etablieren

    c. Mehr Feedback zu eingereichten Ideen geben

    d. Umsetzungsmöglichkeiten außerhalb der Ideenwerkstatt aufzeigen

    e. _____

14. Was könnte Dich motivieren, weitere Ideen einzureichen? (Mehrfachauswahl möglich)

    a. Schnelleres Feedback

    b. Mehr Anerkennung durch Führungskräfte

    c. Höhere Prämien oder Belohnungen

    d. Bessere Umsetzungschancen

    e. _____

15. Was könnte Dich davon abhalten, weitere Ideen einzureichen? (Mehrfachauswahl möglich)

a. Zu lange Rückmeldezeiten

b. Keine Prämien

c. Selbstverantwortung bei der Ideenumsetzung übernehmen

d. Eine bereits erfolgte Ablehnung einer meiner Ideen

e. _____

16. Inwiefern glaubst Du, dass Deine Ideen einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten?

a. Gar nicht

b. Eher nicht

c. Weder / noch

d. Eher schon

e. Sehr stark

17. Haben Deine eingereichten Ideen bereits zu konkreten Verbesserungen geführt?

a. Nein / weiß nicht

b. Eher nicht

c. Weder / noch

d. Eher schon

e. Ja, sicher

18. Welche Art von Verbesserungen konnten durch Deine Ideen erzielt werden?

a. Effizienzsteigerung

b. Kostensenkung

c. Qualitätsverbesserung

d. Sicherheistssteigerung

e. Nachhaltigkeitsverbesserung

f. _____

19. Was sind die größten Druckpunkte Deiner Meinung nach in der Ideenwerkstatt?

20. Welche Verbesserungsvorschläge hast Du für die Ideenwerkstatt

10.5 Az adatbázis-specifikus keresési napló és a ténylegesen alkalmazott lekérdezések

A melléklet a PRISMA 2020 szerinti szakirodalmi frissítés során 2026. április 27. és 30. között végrehajtott keresési eseményeket mutatja be. Minden naplóbejegyzéshez a keresési ág, az adatbázis vagy platform, a lekérdezés időpontja, az alkalmazott nyelvi és dokumentumtípus-szűrők, a nyers találatszám, valamint a keresési naplóban rögzített lekérdezés tartozik.

Az adatbázisok eltérő keresési felületei miatt a lekérdezések szintaxisa nem egységes. Ahol a szó szerint alkalmazott keresőkifejezés nem maradt fenn, a keresési naplóban dokumentált blokkszintű logika szerepel, és ezt a melléklet külön jelzi. Az összesített nyers találatszám 6018. A 17. táblázat áttekintést nyújt az összes keresési ágról az adatforrásokkal és találati számokkal együtt. A további táblázatok (18.-21.) az egyes keresési ágak részletes szűrési adatait mutatják be.

17. táblázat: A keresési ágak összesítése

Keresési ág	Keresési események száma	Nyers találatszám	Adatforrások
I-EN	6	4560	Scopus; Web of Science; Emerald Premier eJournals
I-DE	3	1140	SpringerLink; Scopus német nyelvi szűrővel; BASE
I-HU	6	134	MATARKA; MTA REAL; MeRSZ; Google Scholar; ODT; BME MDA
I-CS	1	184	Consensus.app
Összesen	**16**	**6018**	**Négy párhuzamos azonosítási ág**

Forrás: saját keresési napló alapján saját szerkesztés, 2026

18. táblázat: I-EN ág - angol nyelvű adatbázis-keresések

Log ID	Dátum	Adatbázis / platform	Nyelv	Alkalmazott szűrők	Nyers n
L-001	2026. április 27.	Scopus	EN	PUBYEAR>1999 AND PUBYEAR<2027, LANG=English; DOCTYPE: ar, re, ch	769

Log ID	Dátum	Adatbázis / platform	Nyelv	Alkalmazott szűrők	Nyers n
L-001.1	2026. április 27.	Scopus	EN	PUBYEAR>1999 AND PUBYEAR<2027, LANG=English; DOCTYPE: ar, re, ch	3293
L-001.2	2026. április 27.	Scopus	EN	2000-2026; angol nyelv; Article és Review.	422
L-001.3	2026. április 27.	Scopus	EN	PUBYEAR>1999 AND PUBYEAR<2027, LANG=English; DOCTYPE: ar, re, ch	12
L-003.1	2026. április 27.	Web of Science	EN	2000-2026; angol nyelv; Article és Review; Web of Science Topic (TS) mező.	45
L-003.2	2026. április 27.	Emerald Premier eJournals	EN	2000-2026; angol nyelv; Article és Review dokumentumtípus	19

Forrás: saját keresési napló alapján saját szerkesztés, 2026

Az ág összesített nyers találatszáma: n = 4560.

L-001 - Scopus

Dátum: 2026. április 27. | Nyelv: EN | Nyers találatszám: n = 769

```
TITLE-ABS-KEY (
 ( "idea management system*" OR "employee suggestion system*"
   OR "suggestion scheme*" OR "innovative work behavio*"
   OR "employee-driven innovation" OR "employee innovation"
   OR "workplace innovation" OR "idea generation"
   OR "idea submission" OR "corporate innovation program*"
   OR "crowdsourcing ideas" OR "internal crowdsourcing" )
 AND
 ( "feedback quality" OR "feedback timing" OR "review process"
   OR "organizational justice" OR "work engagement"
   OR "intention*" OR "motivation" OR "rejection"
   OR "recognition" OR "fairness" )
```

```
)
AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2027
AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE,"English" ) )
AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE,"ar" )
  OR LIMIT-TO ( DOCTYPE,"re" )
  OR LIMIT-TO ( DOCTYPE,"ch" ) )
```

L-001.1 - Scopus

Dátum: 2026. április 27. | Nyelv: EN | Nyers találatszám: n = 3293

```
( TITLE-ABS-KEY ( "intention-behavior gap" OR "intention behaviour gap" OR "implementation intention*" OR "theory of planned behavior" OR "theory of planned behaviour" ) ) AND ( TITLE-ABS-KEY ( "behavioral intention" OR "behavioural intention" OR "action control" ) ) AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2027 AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ch" ) )
```

L-001.2 - Scopus

Dátum: 2026. április 27. | Nyelv: EN | Nyers találatszám: n = 422

```
( TITLE-ABS-KEY ( "work engagement" OR "UWES" OR "Utrecht Work Engagement Scale" ) ) AND ( TITLE-ABS-KEY ( "innovative work behavior" OR "employee innovation" OR "innovation" ) ) AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2027 AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) )
```

L-001.3 - Scopus

Dátum: 2026. április 27. | Nyelv: EN | Nyers találatszám: n = 12

```
( TITLE-ABS-KEY ( "feedback" OR "response time" OR "organizational justice" OR "fairness" ) ) AND ( TITLE-ABS-KEY ( "work engagement" OR "employee motivation" ) ) AND ( TITLE-ABS-KEY ( "innovative work behavior" OR "employee
```

innovation")) AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2027 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ch"))

L-003.1 - Web of Science

Dátum: 2026. április 27. | Nyelv: EN | Nyers találatszám: n = 45

TS=(
("idea management system*" OR "employee suggestion system*" OR "suggestion scheme*" OR "innovative work behavio*" OR "employee-driven innovation" OR "workplace innovation" OR "idea generation" OR "idea submission" OR "corporate innovation program*" OR "crowdsourcing ideas" OR "internal crowdsourcing")
AND
("intention-behavio* gap" OR "intention behavio* gap" OR "intention-behavio* relation*" OR "theory of planned behavio*" OR "implementation intention*" OR "behavio* intention*" OR "action control" OR "self-regulation" OR "goal pursuit")
)
AND PY=(2000-2026)
AND LA=(English)
AND DT=(Article OR Review)

L-003.2 - Emerald Premier eJournals

Dátum: 2026. április 27. | Nyelv: EN | Nyers találatszám: n = 19

A három lekérdezés együttes nyers találatszáma: n = 19.

"innovative work behavior" AND "implementation intention"; "intention behavior gap" AND "employee suggestion"; "employee suggestion system" AND "planned behavior"

19. táblázat: I-DE ág - német nyelvű adatbázis-keresések

Log ID	Dátum	Adatbázis / platform	Nyelv	Alkalmazott szűrők	Nyers n
L-002	2026. április 28.	SpringerLink German	DE	2000-2026; DE; Chapter, Article, Research article, News article	995

Log ID	Dátum	Adatbázis / platform	Nyelv	Alkalmazott szűrők	Nyers n
L-007	2026. április 28.	Scopus (DE-szűrő)	DE	2000-2026; német nyelv; Article, Review, Book Chapter és Book.	107
L-009	2026. április 28.	BASE	DE	A napló szerint: 2000-2026; német nyelv; Article, Review, Book Chapter és Book.	38

Forrás: saját keresési napló alapján saját szerkesztés, 2026

Az ág összesített nyers találatszáma: n = 1140.

L-002 - SpringerLink German

Dátum: 2026. április 28. | Nyelv: DE | Nyers találatszám: n = 995

A keresési naplóban a blokkok alkalmazási módja és az összesített találatszám szerepel.

A naplóban rögzített keresési logika:

A blokk: teljes fogalomkészlet;
B blokk: "Intentions-Verhaltens-Luecke" OR "Absichts-Verhaltens-Luecke" OR "Theorie des geplanten Verhaltens";
C blokk: az A és C blokk kombinációja (a C blokk önálló keresése több mint 16 000 találatot adott);
D blokk: teljes fogalomkészlet;
E blokk: az A és E blokk kombinációja (az E blokk önálló keresése több mint 14 000 találatot adott).

L-007 - Scopus (DE-szűrő)

Dátum: 2026. április 28. | Nyelv: DE | Nyers találatszám: n = 107

A naplóbejegyzés két külön Scopus-lekérdezést tartalmaz: az A blokk német nyelvű ötletmenedzsment-fogalmainak, valamint a B blokk IBG/TPB-fogalmainak önálló keresését. A 107-es nyers találatszám összevont adat.

A blokk - német ötletmenedzsment-fogalmak:

TITLE-ABS-KEY (
"Betriebliches Ideenmanagement" OR
"Betriebliches Vorschlagswesen" OR
"Ideenmanagement" OR
"Verbesserungsvorschläge" OR
"Verbesserungsvorschlagswesen" OR
"Mitarbeitervorschlag*" OR
"Ideenmanagementsystem*" OR
"Kontinuierlicher Verbesserungsprozess" OR
"KVP"
)
AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2027
AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "German"))
AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ch") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "bk"))

B blokk - IBG/TPB-fogalmak:

TITLE-ABS-KEY (("Intentions-Verhaltens-Luecke" OR "Absichts-Verhaltens-Luecke" OR "Theorie des geplanten Verhaltens" OR "Umsetzungsintention*" OR "Handlungskontrolle" OR "Selbstregulation" OR "Verhaltensintention*")) AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR < 2027 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "German")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "ch") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "bk"))

L-009 - BASE

Dátum: 2026. április 28. | Nyelv: DE | Nyers találatszám: n = 38

Alkalmazott keresési szűrők: 2000-2026 közötti időszak, a német nyelv és az ar/re/ch/bk dokumentumtípusok.

A alleine und ("Intentions-Verhaltens-Lücke"
OR "Absichts-Verhaltens-Lücke"
OR "Theorie des geplanten Verhaltens"
OR "Umsetzungsintention"
OR "Handlungskontrolle"
OR "Verhaltensintention")
AND
("Mitarbeiter*"
OR "Arbeitsverhalten"
OR "betrieblich*"
OR "Arbeitsplatz*"
OR "Innovation*")

20. táblázat: I-HU ág - magyar nyelvű adatbázis-keresések

Log ID	Dátum	Adatbázis / platform	Nyelv	Alkalmazott szűrők	Nyers n
L-004	2026. április 28.	MATARKA	HU	2000-2026, magyar nyelv	31
L-008.1	2026. április 28.	MTA REAL	HU	2000-2026, magyar nyelv	39
L-008.2	2026. április 28.	Mersz	HU	2000-2026, magyar nyelv	12
L-008.3	2026. április 28.	Google Scholar HU	HU	2000-2026, magyar nyelv	37
L-008.4	2026. április 30.	ODT	HU	tudományág: gazdálkodás- és szervezéstudományok	4
L-008.5	2026. április 30.	BME MDA	HU	Csak disszertációk; további szűrő nem került rögzítésre.	11

Forrás: saját keresési napló alapján saját szerkesztés, 2026

Az ág összesített nyers találatszáma: n = 134.

L-004 - MATARKA

Dátum: 2026. április 28. | Nyelv: HU | Nyers találatszám: n = 31

A: "otletmenedzsment" OR "otletmuhely" OR "munkavallaloi otlet*" OR "dolgozoi javaslat*" OR "folyamatos fejlesztes"; B: "intencio-viselkedes res" OR "szandek-

viselkedes res" OR "tervezett viselkedes elmelete" OR "cselekveskontroll" OR "implementációs szándék"

L-008.1 - MTA REAL

Dátum: 2026. április 28. | Nyelv: HU | Nyers találatszám: n = 39

Öt külön keresés együttes nyers találatszáma: 39.

1. ötletmenedzsment OR "javaslattételi rendszer" OR "ötletgazdálkodás"
2. "innovatív munkahelyi viselkedés" OR "innovatív munkahely"
3. "munkavállalói ötlet" OR "dolgozói javaslat" OR "munkavállalói javaslat"
4. "intenció-viselkedés rés" OR "szándék-viselkedés" OR "tervezett viselkedés"
5. "munkahelyi elkötelezettség" AND innováció

L-008.2 - Mersz

Dátum: 2026. április 28. | Nyelv: HU | Nyers találatszám: n = 12

"munkavállalói ötlet" OR "ötletmenedzsment" OR "szándék-viselkedés"

L-008.3 - Google Scholar HU

Dátum: 2026. április 28. | Nyelv: HU | Nyers találatszám: n = 37

ötletmenedzsment OR "ötletmenedzsment-rendszer" OR "ötletgazdálkodás" OR "ötletműhely" OR "munkavállalói ötlet*" OR "innovatív munkahelyi viselkedés" OR "dolgozói javaslat*" OR "javaslattételi rendszer" OR "folyamatos fejlesztés"; "intenció-viselkedés rés" OR "szándék-viselkedés rés" OR "intenció-viselkedés szakadék" OR "tervezett viselkedés elmélete" OR "implementációs szándék" OR "viselkedési szándék" OR "önszabályozás" OR "cselekvéskontroll"

L-008.4 - ODT

Dátum: 2026. április 30. | Nyelv: HU | Nyers találatszám: n = 4

A felsorolt, témaspecifikus kifejezésekre a központi kereső nem adott találatot; a négy rögzített eredmény az „innováció” címkeresésből származott, a gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágára szűkítve.

1. ötletmenedzsment 2. javaslattételi rendszer 3. innovatív munkahelyi viselkedés 4. munkavállalói ötlet 5. dolgozói javaslat 6. intenció-viselkedés rés 7. tervezett viselkedés elmélete 8. munkahelyi elkötelezettség és innováció

L-008.5 - BME MDA

Dátum: 2026. április 30. | Nyelv: HU | Nyers találatszám: n = 11

A keresés kizárólag disszertációkra irányult. További platform-specifikus szűrőbeállítás nem került rögzítésre.

1. ötletmenedzsment 2. innováció vállalat 3. munkavállalói javaslat 4. szervezeti viselkedés

21. táblázat: I-CS ág - Consensus.app szemantikus keresések

Log ID	Dátum	Adatbázis / platform	Nyelv	Alkalmazott szűrők	Nyers n
L-006	2026. április 27.	Consensus.app	EN	2000-2026 közötti évszűkítés; további formális szűrő nem került rögzítésre.	184

Forrás: saját keresési napló alapján saját szerkesztés, 2026

Az ág összesített nyers találatszáma: n = 184.

L-006 - Consensus.app

Dátum: 2026. április 27. | Nyelv: EN | Nyers találatszám: n = 184

A Consensus.app keresésekben formális Boole-szintaxis helyett öt természetes nyelvű, az SQ1-SQ5 tematikus fókuszaihoz kapcsolódó kérdés szerepelt. A teljes nyers találatszám 184; a feldolgozási naplóban az SQ1-SQ4 esetében a leginkább releváns 20, az SQ5 esetében 30 találat került külön rögzítésre.

SQ1 - Folyamati minőség

How do feedback timing and feedback content quality influence the sustainment of

employee innovation motivation in idea management systems?

SQ2 - Szervezeti erőforrások
How do reviewer or evaluator capacity constraints affect the speed and decision outcomes of employee suggestion or idea management processes?

SQ3 - Szervezeti igazságosság és elismerés
Under what conditions do managerial recognition and interactional justice mitigate the demotivating effect of idea rejection on employees?

SQ4 - Stratégiai illeszkedés
Under what contextual conditions does perceived strategic relevance translate into sustained innovative work behavior?

SQ5 - Más alkalmazási területekről történő átvétel
Which intention-behavior gap moderators (such as implementation intentions, self-efficacy, and environmental feedback) have been validated in other behavioral domains, and how transferable are they to corporate idea management contexts?

11 KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik doktori disszertációm elkészítését bármilyen formában segítették.

Elsőként témavezetőmnek, Dr. habil. Koloszár Lászlónak PhD tartozom köszönettel a szakmai iránymutatásért, a módszertani kérdésekben nyújtott támogatásért és a dolgozat egészét formáló következetes igényességért.

Hálás vagyok Dr. habil. Kurucz Attila PhD és Dr. Bartók István PhD opponensek alapos és építő véleményéért, melyek nagyban hozzájárultak a kutatásom színvonalának növeléséhez.

Dr. Szőke Tünde Mónika PhD doktori iskola társamnak a szakmai és lelki támogatásért, Vajai Balázs doktori iskola társamnak a közös termékeny publikációs együttműködésért tartozom köszönettel.

Köszönöm a Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája vezetőjének, oktatóinak és munkatársainak a doktori képzés során biztosított szakmai hátteret. Külön köszönet illeti a kutatásban részt vevő vállalatcsoport vezetőit, a szakértői interjúk résztvevőit, valamint azt az 554 munkavállalót, akik válaszaikkal hozzájárultak a kutatás empirikus megalapozásához.

Végül köszönöm családom türelmét, támogatását és biztatását, amely nélkül ez a munka nem készülhetett volna el.

10.13147/SOE.2026.36

JOGI NYILATKOZAT

Alulírott ANGYAL VIKTÓRIA jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a(z) **A DOLGOZÓI ÖTLETMENEDZSMENT-RENDSZEREK HATÁSMECHANIZMUSA: AZ INTENCIÓ-VISELKEDÉS RÉS ÉS A VISSZACSATOLÁSI FOLYAMATOK SZEREPÉNEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA** című PhD értekezésem önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.[3]

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében témavezető(i)met, illetve a programvezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Soproni Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Kijelentem továbbá, hogy nincs folyamatban ugyanezen tudományágban általam kezdeményezett doktori fokozatszerzési eljárás, továbbá nem állok doktori fokozat visszavonására irányuló eljárás alatt, illetve 5 éven belül nem vontak vissza tőlem korábban odaítélt doktori fokozatot.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Kelt Sopron, 2026. év hónap nap

_____

doktorandusz aláírása

[3] 1999. évi LXXVI. tv. 34. § (1) A mű részletét - az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven - a forrás, valamint az ott megjelölt szerző megnevezésével bárki idézheti.
36. § (1) Nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára - a cél által indokolt terjedelemben - szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást - a szerző nevével együtt - fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.