

Makó Csaba – Illéssy Miklós\*

## **Technológia és szervezeti innovációk kölsönhatása: az e-munkavégzés elterjedésének példája**

### **Új munkavégzési formák, mint az új fejlődési pályák hordozói?<sup>1</sup>**

A kilencvenes évtized ún. transzformációs gazdaságaival foglalkozó társadalomtudományi vitájával összehasonlítva meglepő, hogy a XXI század elején viszonylag szerény az érdeklődés a poszt - szocialista gazdaságok új fejlődési útjainak vizsgálata iránt. Elemzésünk célja a közép-európai régióban fejlődő piacgazdaságok új fejlődési útjainak azonosítása. Pontosabban: szeretnénk felhívni a figyelmet a globalizálódás, az információs és kommunikációs technológiák gyors elterjedésének és a különböző típusú piacok deregulációjának kontextusában megjelenő tudásgazdaságba való bekapcsolódás lehetőségeire, illetve azok kihasználását elősegítő és korlátozó néhány tényező szerepére. A tanulmány három részből áll.

Az első, bevezető fejezetben az ún. transzformációs gazdaságok fejlődésében jól kimutatható különböző fejlődési ciklusok jellemzésére vállalkozunk, jelezve az ún. bejárt úttól való függés és az ún. intézményi vákuum megközelítések szerepét az átalakulási folyamat megértésében. Ezt követően, az elemzés röviden jellemzi a közvetlen külföldi tőkebefektetések (FDI) vezérelte gazdasági modernizáció fontosabb eredményeit (pl. foglalkoztatás, termelékenység növekedés, export, keresetek és az innováció) és olyan problémáit, mint a gazdaságfejlődés aszimmetrikus jellege. Az új fejlődési pálya tartalmát, „tanuló gazdaságba” való bekapcsolódással valamint a kiegyensúlyozottabb gazdasági szerkezet létrehozásával azonosítják a szerzők. Az utóbbival összefüggésben, a tanulmány a mikro-, kis- és középvállalati (KKV) szektor szerepének felértékelődését hangsúlyozza.

A tanulmány második és harmadik része, a nemzetközi kutatási tapasztalatokra építve jelzi a közép-európai gazdaságok, ezen belül a magyar gazdaság részvételének lehetőségeit a gyorsan fejlődő tudásgazdaság globális értékláncában. Az elemzés felhívja a figyelmet arra, hogy a régió poszt - szocialista gazdasági viszonylag vonzó célterületei az olyan nagyobb hozzáadott értékeket képviselő tevékenységek kihelelyezése számára, mint az általános üzleti funkciók. Mindazonáltal, e kedvező pozíciók több szempontból is törékenyek. Egyfelől a globális értéklánra jellemző változások gyorsak, és a tanuló-innovatív szerveze-

\* Prof. Makó Csaba az MTA Szociológiai Kutatóintézetének tudományos tanácsadója, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Karán működő Doktori Iskola vezetője. Email: mako@socio.mta.hu.

Illéssy Miklós az MTA Szociológiai Kutatóintézetének tudományos munkatársa, doktorandusz a Corvinus Egyetem Szociológia Tanszékén. Email: illessy@socio.mta.hu.

<sup>1</sup> A tanulmány a WORKS (Work Organisation and Restructuring in the Knowledge Society) EU 6-os Keretprogram (IT3-CT-2005-00619 számú projekt) 2005–2009 keretében készült.

tek kritikus tömegének folyamatos létrehozására van szükség. Másfelől, a kritikus tömeg megteremtése szinte lehetetlen az KKV - szektorba tartozó vállalkozások egyéni és kollektív (hálózati) tanulási és innovatív képességének fejlesztése nélkül. Az elemzés – szintén nemzetközi kutatási tapasztalatok felhasználásával – jelzi az olyan új munkavégzési formák, mint például a távmunka elterjedését befolyásoló szervezeti és kulturális tényezőket. Ezzel összefüggésben a szerzők az információs és kommunikációs technológiák hatékony használatát befolyásoló szervezeti innovációk, valamint az ezekhez kötődő egyéni és főleg szervezeti (kollektív) tanulási folyamatok jelentőségét hangsúlyozzák.

Végül, az elemzés összegzéseként, a szerzők röviden felvázolják azokat a kihívásokat, amelyekre mind a kutatóknak, mind a gyakorlati szakembereknek, mint társadalmi szereplőknek válaszolniuk kell a magyar gazdaság új fejlődési pályára állításának érdekében.

*Kulcsszavak:* fejlődési ciklusok, közvetlen külföldi befektetések, tanuló gazdaság, üzleti funkciók kihelyezése, távmunka, kis- és középvállalati szektor, stratégiai partnerség

*Journal of Economic Literature (JEL) kód:* O33; L23; F23.

## **Bevezető – A transzformációs gazdaságok fejlődésének különböző ciklusai<sup>2</sup>**

*A külföldi közvetlen tőkebefektetésekre alapozott gazdasági modernizáció eredménye: kimagasló és elmaradó teljesítményt nyújtó ipari struktúrák együttélése*

Meglepő, hogy a XXI. század elején, a poszt - szocialista gazdaságok új fejlődési útjával, ciklusaival foglalkozó elemzések kisebb visszhangot váltanak ki az érintett országok társadalomtudományában az 1990-es évek első felének ún. transzformációs irodalmával összehasonlítva. Visszaulva ezekre a vitákra, csupán jelezni szeretnénk, hogy a piacgazdaság kiépítésének magyar gazdasági stratégiájának megértésében az ún. bejárt úttól való függés (*path dependency*) koncepciója különlegesen fontos szerepet játszott (Grabher 1995). Megkönnyítette azoknak a belső és külső strukturális-intézményi kényszereknek<sup>3</sup> a megértését, amelyek a magyar gazdaságban követett modernizációs stratégia választását befolyásolták. Ezzel szemben, az ún. intézményi vákuum képviselői rendre figyelmen kívül hagyták elemzéseikben a vázlatosan bemutatott tényezők szerepének vizsgálatát, és hatását a gazdasági és politikai szereplők gazdaságfejlesztési-társadalompolitikai döntéseiben.<sup>4</sup>

Az ún. bejárt úttól való függés megközelítés egyik magyarozó ereje abban rejlik, hogy segít megérteni a közvetlen külföldi tőkebefektetések (FDI) központi szerepét a magyar gazdaság modernizációjában, felhívja a figyelmet a külföldi tőke beáramlását és a vezetői-szervezeti transzfer sikerességét befolyásoló olyan „társadalmi-intézményi filterekre”, mint a munkaügyi kapcsolatok szereplőinek megosztottsága és gyengesége, a munka-

<sup>2</sup> A bevezető részben tárgyalt, ún. transzformációs gazdaságok fejlődési ciklusainak jellemzése során jelentős mértékben használtuk a következő munkákat: (Fink 2006; Makó – Illésy 2005; Iwasaki 2004; Fink 2004).

<sup>3</sup> Belső strukturális kényszerek tekintjük az alábbi tényezőket: a gazdaság korszerűsítéséhez szükséges tőke, élelmiszer technológia és vállalkozói tudás hiánya, a spontán privatizáció gazdasági modernizációra gyakorolt minimális hatása, míg külső kényszerek elsősorban az ország rendkívül magas adósságállományának finanszírozását és nemzetközi hitelképességének megőrzését tekinthetjük, ami az IMF számításai szerint évi 1-2 Mrd USD közvetlen külföldi tőkebefektetést igényelt.

<sup>4</sup> „A „bejárt útra” épülő új, poszt-szocialista változata a kapitalizmusnak, e különlegesen jelentős átalakulás olyan komplex evolucionista magyarázatát feltételezi, amely szemben áll az ún. „bing-bang” megközelítéssel, mely metafora a változások történelmi előzményeiről egyszerűen megelégedezik.” (Chavance 1995:288.)

erő megfelelő tudásszintje és alacsony keresetei, az elfogadható színvonalú fizikai és intellektuális infrastruktúrájának az ország különböző régióiban való rendelkezésre állása, stb.

A kilencvenes évek első felétől (kb. 1993-tól) jól megfigyelhetők a külföldi közvetlen tőkebefektetésekre alapozott magyar gazdaságfejlesztési stratégia eredményei a korábbi állam - szocialista politikai - gazdasági rezsim intézményi-szervezeti struktúráinak gyors lebontásában és a piacgazdaság szervezeti-intézményi rendszerének viszonylag gyors kiépítésében. Kitűnő teljesítményei alapján (pl. a feldolgozóipar kiemelkedő termelékenysége, alacsony munkanélküliségi ráta, kiváló exportteljesítmény, stb.) a magyar gazdaságot a nemzetközi szervezetek (OECD, IMF, Világbank) a közép-európai régió olyan mintagazdaságának, „legjobb gyakorlatának” (*best practice*) tekintették, mint korábban Írországot (lásd az 1. táblázatot)

1. táblázat

## Fontosabb gazdasági mutatók összehasonlítása

	GDP növekedése (2001) (1990=100)	GDP/fő (2001) (PPS)*	Termelékenység- növekedés (1989-2001)	Termelékenység- növekedés a feldolgozó-iparban (1989-2001)	Munka- nélküliség (2002) (%)	Export aránya (2002) (%)
Cseh Köztársaság	102	60	2,15	3,09	7,3	65
Lengyelország	145	41	3,09	6,65	19,9	30
Szlovákia	108	49	2,39	2,05	18,7	73
Szlovénia	124	74	3,07	3,17	6,0	58
Magyarország	113	54	4,05	7,68	5,9	64
EU-15	125	100	1,54	–	7,6	34

Forrás: (ITDH 2002; OECD 2003; EUROSTAT 2003; Fink 2006:8)

\*Vásárlóerő-paritás (purchase power standard) alapján számított érték

A gazdasági modernizáció forrásai döntően a multinacionális cégek, amelyek teljesítményeivel összehasonlítva a magyar tulajdonú cégek produktuma szerény: a kilencvenes évtized végére, a magyar export kilenczödét és az import négyötödét külföldi tulajdonú cégek bonyolították le, a külföldi tulajdonú cégekben dolgozók keresetei, átlagosan több mint másfélszerese a hazai vállalkozásokban elérhető kereseteknek. Természetesen a keresetek összehasonlításánál figyelembe kell vennünk, hogy a külföldi tulajdonú cégek nagy arányban használják, elsősorban a multinacionális vállalatok (MNV) által képviselt élenjáró technológiákat, illetve vezetési és munkaszervezési rendszereket. A teljes egészében külföldi, főként pedig a vegyes tulajdonú cégek lényegesen nagyobb arányban vezettek be termék- vagy gyártási folyamatokat átalakító eljárás - innovációkat, mint a magyar tulaj-

donú cégek. (Lásd a 2. és 3. táblázatot.<sup>5)</sup> Ezen felül, empirikus kutatási eredmények arra is utalnak, hogy a multinacionális vállalatok eleve a jobb kereseteket biztosító szektorokban (és régiókban) ruháznak be (Kőrösi 2006).

2. táblázat

## A multinacionális vállalatok domináns szerepe néhány szektorban (1999)\*

Szektor	Foglalkoztatás (%)	Egy főre eső kereseti különbség**
Feldolgozóipar, azon belül	46,5	130,2
- Élelmiszer, ital és dohány	41,5	136,9
- Textilipar	36,9	132,4
- Gumi és műanyag+	48,1	120,7
- Gépgyártás+	43,5	113,1
- Elektromosgép-gyártás+	66,1	111,8
- Járműgyártás+	62,8	113,0
Energia, gáz, hő és vízszolgáltatás	34,6	112,1
Építőipar	9,8	196,8
Kereskedelem és javítás	22,6	189,6
Szálloda és éttermi szolgáltatás	19,4	Nincs adat

Megjegyzés:

\* Az eredeti táblázat egyszerűsített, szerkesztett változata.

\*\* A kereseti különbségek a multinacionális vállalatok magyar tulajdonú cégekhez (=100) viszonyított különbségét jelzik.

+ Az export szempontjából kiemelkedően fontos szektor.

Forrás: (Szanyi 2000; Fink 2006)

<sup>5</sup> A tulajdon szerkezetével és a vállalati innovációs tevékenység intenzitásával kapcsolatban szeretnénk felhívni a figyelmet a vegyes tulajdon fontos szerepére az innovációhoz szükséges tudástranszfer ösztönzésében. Lásd erről részletesebben a tanulmány további részében bemutatott Lundvall-elemzést az innováció természetéről.

3. táblázat

## Tulajdonforma és a vállalati innovációs tevékenység, 1999–2001\*

A vállalati tulajdon formája	Innovatív vállalatok aránya (%)						Nem innovatív cégek	Össze- sen
	Befejezett innovációs tevékenység				Befejezetlen vagy elhalasztott innovációs tevékenység	Össze- sen		
	Termék- innováció (1)	Folyamat innováció (2)	Termék +folyamat innováció (1+2)	Össze- sen				
100 % magyar tulajdon	5,4	2,9	5,1	13,4	1,6	15,1	84,9	100,0
Magyar + külföldi tulajdonú cég	13,4	5,9	12,3	31,5	2,7	34,2	65,8	100,0
100 % külföldi tulajdonú cég	7,7	2,5	7,4	17,6	3,9	21,5	78,5	100,0
Összesen	6,2	3,1	5,8	15,1	1,9	17,0	83,0	100,0

\*A KSH legfrissebb vizsgálata, a mintában 26495 feldolgozóipari cég vett részt. A KSH (2003) 23. és 29. oldalán szereplő adatok a szerző feldolgozásában.

Forrás: (Iwasaki 2004:111.)

Az iparban és ezen belül a feldolgozóiparban, a közvetlen külföldi tőkebefektetések terén a magyar gazdaság változatlanul élen jár ugyan a közép-európai régióban, mindazonáltal a külföldi tőkebefektetések általános trendjére a csökkenés jellemző. Átalakulóban van az FDI szerkezete is, a munkaerő - intenzív gyártási tevékenységeket felváltják a tőke - intenzívek, valamint nő a tudásigényes szolgáltató és fejlesztő tevékenységek részaránya. Az FDI szerepével foglalkozó szakemberek körében általánosnak tekinthető a következő értékelés: „Az egykor sikeres vonzó tényezők forrásai kimerültek. A beruházók érdeklődése más befektetési tényezőkre irányul. A fennmaradt beruházási feltételeket figyelembe véve az ország abszorpciós kapacitása kimerült. Mind a keresleti, mind a kínálati oldalon tapasztalt hanyatlás a tőkevonzás lezáruló szakaszának tekinthető. A tőkebefektetések felélénkítése új vonzó környezet létrehozását és megerősítését fogja igényelni.” (Szanyi 2003:10.)

A vázlatosan jelzett kitűnő gazdasági teljesítmény és az innováció forrásai döntően az országban megtelepedett külföldi cégek. Sajnos – az ún. gyenge tovagyrűző (*spill over*) hatás következtében – kevéssé sikerült a magyar tulajdonú cégek és főleg a mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV) tevékenységét integrálni a hazánkba települt multinacionális vállalatokéval (MNV). A nemzetközileg is élenjáró iparágak- és szolgáltatások viszonylag rövid időn belül történő meghonosítása különleges periódust képvisel a magyar gazdaság modernizálásában, annak ellenére, hogy a meghonosított, nemzetközileg is kiemelkedő technológiai és szervezeti újítások minimális mértékben épültek be a magyar mikro-, kis- és középvállalati szegmens munkavégzési gyakorlatába. Az elmúlt másfél évtized gazdasági modernizációja aszimmetrikus fejlődési mintákat képviselő szervezeti morfológiát eredményezett a magyar gazdaságban. Másképpen fogalmazva ez azt jelenti, hogy a termék- és folyamat-innovációban egyaránt úttörő külföldi és főleg a vegyes tulajdonú vállalatok szigetekként emelkednek ki a magyar gazdaságban, míg a kizárólag magyar tulaj-

donban lévő (elsősorban mikro- és kis-) vállalkozások lényegesen kisebb intenzitású innovációs tevékenységet folytatnak (Iwasaki 2004).

A tanulmány további részében az átalakulási folyamat „új” vagy „kreatív” fejlődési szakaszába történő bekapcsolódás néhány ösztönző és akadályozó tényezőjét vizsgáljuk. Az „új” vagy „kreatív” jelzők használatával egyfelől az új vagy a tanuló gazdaságba történő bekapcsolódás jelentőségére, valamint a vázlatosan jelzett aszimmetrikus gazdasági struktúra és fejlődési minta kiegyensúlyozottabbá tételének fontosságára szeretnénk felhívni a figyelmet. Az előbbivel összefüggésben kívánjuk „feltérképezni” a globális értékláncokban tapasztalható felgyorsult változásokat kísérő üzleti funkciók (szolgáltatások) kihelyezését, és azok ellátásában való vállalati részvétel esélyét. Ezen felül, jelezzük azokat strukturális és kognitív jellegű tényezőket, amelyek egyelőre akadályozzák a mikro-, kis- és középvállalati szféra (KKV) szereplőinek bekapcsolódását az új vagy tanuló gazdaságba, és megnehezítik a gazdaságfejlődés aszimmetrikus jellegének mérséklését.

*Az átalakulási folyamat „kreatív” szakasza: a tanuló gazdaságba való bekapcsolódás esélyei*

Az átalakulási folyamat első ciklusában – amely megítélésünk szerint a kilencvenes évtized végéig tartott – a közvetlen külföldi tőkebefektetések fő motívumai között a „piacszerzés” és a „költséghatékonyság” szerepeltek (Makó 2003). E tényezők jelentősége viszonylagossá válik az FDI-ra alapozott gazdasági fejlődés második szakaszában, és kiegészül a „tudásszerzéssel” mint beruházási indítékkal az EU új tagállamai közé tartozó poszt - szocialista gazdaságokban.<sup>6</sup> Az átalakulás ezen szakaszában, amelyet „kreatív ciklusnak” nevezhetnénk – jelezve a tanulás szerepének felértékelődését – a közép-európai gazdaságok, s ezen belül a magyar gazdaság globális gazdaságban játszott jelenlegi szerepének megőrzése és javítása a tét, melynek elsődleges eszköze a nagyobb hozzáadott értékű termékek és szolgáltatások előállítás. Másképpen fogalmazva ez azt jelenti, hogy ezeknek az országoknak a MNV stratégiai funkciói és szolgáltatásai (pl. általános üzleti funkciók, K+F tevékenységek, stb.) számára is vonzó gazdasági és intézményi feltételeket kell teremteniük a globális verseny keretei között. Továbbá, olyan differenciált támogatási rendszerrel kell segíteni a magyar mikro-, kis- és középvállalkozói szféra globális gazdaságba való bekapcsolódását, amely már a közeljövőben is mérsékelheti e szektor technológia és szervezeti innovációs lemaradását.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> A 2004. május 1-jén az Európai Unióba felvett új tagállamok meglehetősen heterogén gazdasági és társadalmi intézményrendszert képviselnek. Karakterisztikusan eltérő intézmények (pl. munkaügyi kapcsolatok rendszere, foglalkoztatást támogató jogi szabályozás és a munkanélküli segély közötti „trade-off”, oktatási és képzési rendszerek, a kutatás és fejlesztés jelentősége, a gazdaság technológiai és társadalmi-szervezeti innovációt ösztönző-befogadó („abszorpciós”) képessége) alapján a következő országcsoportok különböztethetők meg. A balti országok (Észtország, Litvánia és Lettország), a közép-európai régió poszt-szocialista gazdaságai (Cseh Köztársaság, Lengyelország, Magyarország, Szlovákia és Szlovénia), valamint a mediterrán régióba tartozó olyan országok, mint Ciprus és Málta. Sőt, a felsorolt ország - csoportokon belül is figyelemreméltó különbségek találhatóak.

<sup>7</sup> A társadalmi-gazdasági átalakulás első ciklusában a KKV - szektor jelentős foglalkoztatást teremtő, illetve -fenntartó szerepet játszott hazánkban és a közép-európai régió poszt - tszocialista gazdaságaiban. Ez a különleges szerep összekapcsolódott az állami nagyvállalatok privatizációját kísérő vállalati struktúra jelentős átalakításával járó létszámleépítésekkel. Az átalakulási folyamat újabb szakaszában, a KKV - k munkahelyteremtésben elfoglalt különleges pozíciójának további javítása a globális verseny kontextusában elképzelhetetlen az új vagy tanuló gazdaságba való bekapcsolódást jelentősen befolyásoló, az ICT használatával összekapcsolódó szervezeti és vezetési innovációk nélkül.

A fejlődés új periódusában, a modernizáció fő mozgatói a rendkívül intenzív globális verseny, az információs és kommunikációs technológiák (ICT) széleskörű felhasználása, valamint a pénzügyi piacok felfokozott profitelvárásai. E tényezők külön-külön, de főleg együttesen arra kényszerítik a gazdaság szereplőit, hogy folyamatosan keressék és ösztönözzék azokat a technológiai és szervezeti innovációkat, amelyek nélkül a globális versenyben való eredményes részvétel napjainkban már elképzelhetetlen. A technológiai és szervezeti innovációk a tudásfejlesztés és tanulás eredményei. Ezzel összefüggésben az ún. tanuló gazdaság koncepciója azt jelzi, hogy a XXI. század gazdaságában az egyik legfontosabb új jelenség nem a tudásnak az előző századoknál intenzívebb használata, hanem a megszerzett tudás korábbi történelmi periódusokra jellemző elhasználódásánál gyorsabb elavulása. „A cégek számára elengedhetetlen a szervezeti tanulás és a munkavállalóknak is folyamatosan új kompetenciát kell elsajátítaniuk. A változásokat jól illusztrálja a dán oktatási minisztérium által gyakran használt, német gyakorlatból átvett példa, amely szerint az IT - mérnökök tudásának fele a diploma megszerzését követő egy éven belül elavul, miközben az egyéb képzettséggel rendelkező bérből és fizetésből élők tudásának „felezési ideje” nyolc év.” (Nielsen – Lundvall 2003:2.)

Tanulmányunkban szeretnénk felhívni a figyelmet e változások közül, főleg az üzleti funkcióknak a technológiai és szervezeti innovációk interakciójára épülő delokalizációjának trendjére és az általa nyújtott lehetőségekre, illetve az azok kihasználását elősegítő vagy akadályozó tényezők szerepére.<sup>8</sup> A technológiai és a szervezeti innovációk kapcsolatával foglalkozó különböző felfogások képviselői egyetértenek abban, hogy az ICT, a korábbi technológiai változásokkal összehasonlítva (mint például a termelés automatizálása) integratív karaktere következtében olyan „szervezeti technológiát” képvisel, amely az érintett szereplők számára különleges lehetőségeket biztosít a tudásfelhasználás és kommunikációs struktúrák szervezeten belüli alakításában (Ramioul – Kirov – Stoeva – Stoilova – Zheleva 2006:7).

Mindazonáltal, az ICT - alapú változásokat mind a gazdaság, mind pedig a társadalom relációjában figyelemreméltó egyenlőtlenségek kísérik.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Ezzel összefüggésben jelezjük, hogy az ICT bevezetése önmagában semmit nem mond, annak munkafolyamatra gyakorolt hatásáról. Az új technológiák alkalmazása ugyanis éppúgy lehetőséget teremt a meglévő foglalkoztatási szint növelésére, mint csökkentésére, a munkakör által megkövetelt tudás és szakképzettség csökkentésére vagy növelésére. Röviden, az ICT fokozott használata a munkafolyamatban, a munka minőségének javítását és romlását egyaránt eredményezheti.

<sup>9</sup> Az információs gazdaság és társadalom fejlődését az új tagállamokban vizsgáló egyik legfrissebb nemzetközi projekt tapasztalatai szerint, az **információs gazdaság térnyerésében** (aminek a mérésére olyan mutatókat használtak, mint az ICT - berendezéseket és szolgáltatásokat előállító cégek forgalma, az általuk foglalkoztatottak létszáma, illetve az export nagysága) a magyar gazdaság az új tagállamok legfejlettebb csoportjába tartozik, Észtországgal és Máltával együtt. Ezzel szemben az **ICT - használat társadalmi elterjedtsége** tekintetében (ennek mérésére használt mutatók: egy háztartásra jutó személyi számítógépek száma, háztartások internet-hozzáférhetőségek aránya, stb.) hazánk a kevésbé fejlett országok csoportjába tartozik (Gáspár 2004; és Információs gazdaság és társadalom, Világgazdaság, július 21., 16.). Jeleznünk kell azonban azt is, hogy a háztartások ICT felhasználási képességét nem elégséges egy vagy két mutatóval mérni, továbbá az egyik évről a másikra jelentős változások történhetnek. Például, az előző kutatási periódusban végzett (2001–2004), az ICT regionális elterjedtségével foglalkozó nemzetközi vizsgálat a magyar háztartások elmaradottságát jelzi olyan három EU-régióval összehasonlítva, mint Katalónia, Portugália, Piemont: a rendszeres internethasználók részaránya Magyarországon 20%, szemben a másik három régió 30%-os részesedésével. Mindazonáltal, a kutatók nem regisztráltak említésre méltó differenciákat az internethasználók e-vásárlási (e-shopping) gyakoriságában a felmérésben szereplő, különböző gazdasági fejlettségi szinteket képviselő régiók között. Többé-kevésbé hasonló arányok jellemezték a mobiltelefon-használat mértékét is (65,7%–83,2%) a vizsgált régiókban (Regional Indicators of e-Government and e-Business in Information Society Technologies 2004:1–4).

Az olyan szervezeti innovációk elterjedésében, mint az ún. e-munkavégzés, jól ki-mutatható különbségek jellemzik a nagyvállalati és a KKV - szektorba tartozó gazdasági szervezetek gyakorlatát: a szervezeti mérettel együtt nő az ICT használatán alapuló e-munkavégzés. Ezzel kapcsolatban jelezzük a vállalatok által képviselt munkaszervezeti modellek (pl. tanuló vagy poszt. - fordí, taylori - fordí, stb.) jelentőségét az egyéni és főleg a szervezeti (kollektív) tanulási folyamatok ösztönzésében, illetve akadályozásában: olyan jól ismert korlátozó tényezők mellett, mint az ICT - berendezések költségei vagy a lakossági jövedelmek színvonala a közép-európai régió országaiban. Az e-munkavégzés a szervezeti innovációk olyan formája, amelynek bevezetése/alkalmazása elválaszthatatlan a korábban már említett munkaszervezeti modellek működésétől. A munkavégzés ezen új formájának elterjedésében a vállalatok tanulási-újítási képessége meghatározó jelentőségű. A nagyvállalatokra jellemző különböző típusú tanulási és tudásfelhasználási mintákról és folyamatokról rendkívül gazdag empirikus kutatásokon alapuló szakirodalommal rendelkezünk (*Krings - Makó - Illéssy - Csizmadia 2006:6-10; Lam 2000; Brown - Duguid 1991; Koike - Inoki 1990*). Ezzel szemben az e-munkavégzés elterjedéséről viszonylag kevés szisztematikusan végzett kutatási tapasztalattal rendelkezünk, az erről szóló elemzések főleg esettanulmányokra épülő, anekdotikus beszámolók. E hiányosság fokozottan tetten érhető a legkisebb vállalkozások esetében.<sup>10</sup>

Miután az átalakuló gazdaságok új fejlődési ciklusára jellemző tanuló gazdaságba való sikeres bekapcsolódás olyan „új vonzó” környezet megteremtését feltételezi, amelyben a kitűnő fizikai infrastrukturális, logisztikai, pénzügyi és emberi erőforrások mellett felértékelődnek az olyan nehezen mérhető „abszorpciós” tényezők, mint a szervezetek innovációs kapacitása és azzal összefüggésben a tanuló szervezetek kritikus tömegben való előfordulása.

Elemzésünkben, az EU támogatásával végzett nemzetközi összehasonlító kutatások tapasztalatait felhasználva illusztráljuk a technológiai (ICT - alapú) és a szervezeti innovációk kölcsönhatásának jelentőségét, és az utóbbival összefüggésben a munkaszervezeti modellváltás fontosságát a KKV - szférának az új fejlődési szakaszban való részvételének elősegítésében. Az egyik kutatási példa a generikus üzleti szolgáltatások e-munkavégzés formájában történő delokalizálásával foglalkozik. A másik példa az e-munkavégzés egyik lehetséges formájával, a távmunkával szembeni munkáltatói/tulajdonosi beállítottságok alakításában szerepet játszó munkaszervezeti változások (szervezeti innovációk) jelentőségét szemlélteti.

Mielőtt részletesen foglalkoznánk e kérdésekkel, vázlatosan áttekintjük a témánk szempontjából releváns, a szervezeti innovációkra vonatkozó fontosabb megközelítéseket. A technológiai változások munkavégzésre (feladatstruktúrára), a munkavállalók tanulási lehetőségeire és képzettségi színvonalára gyakorolt hatásaira vonatkozó technológiai determinizmus és a „szervezeti választás” megközelítéseknél a szervezeti gyakorlatot jobban tükrözik a technológiai és szervezeti változások egymásra gyakorolt kölcsönös hatásait hangsúlyozó nézetek.

<sup>10</sup> Az EU-15 tagországában és az új tagállamok közül Lengyelországban, a Cseh Köztársaságban és Magyarországon végzett első, vállalati survey és az esettanulmány módszereket kombináló kutatási projekt (2000-2003) mintájában sem szerepelnek a mikro- és kisvállalkozások. A munkáltatói felmérésben kizárólag az 50 főnél több alkalmazottakat foglalkoztató cégek szerepelnek. Az EMERGENCE kutatás („Estimation and Mapping of Employment Relocation in a Global Economy in the New Communications Environment”) témánk szempontjából fontos tapasztalataival a következő részben részletesen foglalkozunk.



Azoknál a cégeknél, ahol az érintett vállalati szereplők az ICT bevezetésére és alkalmazására úgy vállalkoztak, hogy nem fordítottak megfelelő figyelmet alkalmazottaik továbbképzésére, a vezetési módszerek és a munkaszervezet korszerűsítésére, az új technológia vállalati teljesítményekre (például a munka termelékenységére) gyakorolt hatása éveken át kimutathatatlan maradt. „Az a tény, hogy az elmúlt években, magas munkatermelékenységet olyan szektorokban regisztráltak, amelyek ICT - berendezéseket állítanak elő, azt jelzi, hogy ezekben a szektorokban az ICT nem képvisel új technológiát, hanem egy régi és 'jól bejárattott' termelési paradigma keretében használják.” (Lundvall 2003: 13.) A szerző még azt is hozzáteszi, hogy a legjelentősebb valaha is kimutatott termelékenységnövekedést az OECD-országokban a hatvanas években regisztrálták, amikor ezen országok gazdaságaiban a fordí termelési paradigma használata és az alkalmazott technológia „érettsége” együttesen tették lehetővé a munka termelékenységének gyors növekedését. Másképpen megfogalmazva ez azt jelenti, hogy olyan ágazatokról van szó, amelyekben a munkaszervezetre jellemző tanulási-abszorpció folyamat eredményeként kialakult „érett” munkaszervezet és az azokra jellemző tudásfelhasználási minták együttesen eredményezték a munkavégzés magasabb termelékenységét.

Annak ellenére, hogy számos hazai és nemzetközi empirikus kutatás foglalkozik szervezeti innovációval, a téma művelői körében változatlanul hiányzik az azok osztályozásában kialakult konszenzus. A szervezeti változások mélységét is figyelembevevő innovációs tipizálási törekvések közül, az e-munkavégzéssel kapcsolatos elemzésünk céljára Schienstock (2004a) innovációs mátrixa tűnik a legalkalmasabbnak. Ez a klasszifikációs kísérlet túllép azokon az osztályozási próbálkozásokon, amelyek az izolált vagy apránként bevezetett versus integrált (ún. holisztikus) innovációk formáit különböztetik meg valamilyen formában (Alasoini 2003). Helyette a szerző a szervezeti innovációk osztályozása során egyik dimenzióként a szervezet ún. központi (core) alkotóelemeinek változását, a másikat pedig a szervezet központi jelentőségű elemeinek viszonyában/relációjában végbemenő változásokat tekinti.<sup>11</sup> A szervezeti innovációk különböző típusait és azok tartalmát a 4. táblázatban foglaltuk össze.

<sup>11</sup> Ezzel összefüggésben szeretnénk felhívni a figyelmet azokra a további innovációsmodell-alkotási kísérletekre, amelyek a tudásfejlesztés és innováció interaktív karakterét hangsúlyozzák. E felfogás szerint, az innováció a vállalatok vevőkkel, beszállítókkal, a tudástranszfer intézményeivel (pl. egyetemek, kutatóintézetek, stb.) való együttműködésének eredménye. Röviden, az elszigetelt vállalkozások ritkán innovatívak. Az innováció tehát olyan, több szereplős interaktív folyamat eredménye, amelynek résztvevői, miközben fejlesztik kompetenciájukat, egyidejűleg az innovációs folyamat részesei is. A tanulás „interaktív” típusa mellett beszélhetünk még a tapasztalatokból építkező („learning by doing”) és a használatban megvalósuló tanulásról („learning by using”). Az utóbbi olyan tanulást jelöl, amely a rendkívül komplex rendszerek (pl. új repülőgéptípusok légi szállításra történő beállításával-használatával kapcsolatos tudások) begyakorlásával javítja a munkavégzés hatékonyságát (Lundvall 2003:2).

## A szervezeti innovációk különböző típusai

A szervezet központi alkotóelemei közötti viszony	A szervezet központi alkotóelemei	
	Változatlan	Változó
Változatlan	<b>Inkrementális innováció</b> (pl. munkaköri csere, munkakör bővítése)	<b>Moduláris innováció</b> (pl. különböző funkcionális területeket átfogó tervező team, önszerveződő munkacsoportok)
Változó	<b>Architekturális innováció</b> (pl. lapos szervezetek, profitcentrumok)	<b>Radikális innováció</b> (pl. virtuális szervezetek)

Forrás: (Schienstock 2004a: 18.)

A kumulatív jellegű vagy inkrementális szervezeti innovációk nem változtatják meg alapvetően sem a szervezetek kulcsfontosságú alkotóelemeit, sem pedig az azok közötti viszonyokat kondicionáló érdek- és hatalmi relációkat. Olyan egyéni munkaköröket érintő változásokról van szó, mint a munkaköri csere vagy a munkakörök gazdagítása (*job enlargement*), amelyek nem lépnek túl az egyéni munkakörök határain.

Schienstock értelmezésében a szervezeti innovációk moduláris típusa megváltoztatja ugyan a szervezetek egyes kulcsfontosságú alkotóelemeit, azok viszonyának módosítása nélkül. A különböző funkcionális területeket átfogó tervező team esetében például a csoport tagjai különböző szervezeti egységektől érkeznek, és formálnak új és fontos együttműködési formát, anélkül azonban, hogy a szervezeten belüli érdek- és hatalmi viszonyok módosulnának. Ezzel szemben az architekturális szervezeti innovációk a tudásmenedzsment és a munkatevékenységek szervezésének radikálisan új mintáját képviselik. A lapos szervezetek (*lean organisations*) esetében például a felelősségi és döntési jogkörök decentralizálása módosítja az érintettek érdekviszonyait és hatalmi forrásait. Végezetül az olyan munkaszervezeti innovációk, mint a virtuális szervezetek vagy a projektalapú vállalatok (*Project-Based Firms*, PBF; Whitley 2004) radikális átalakulásokat eredményeznek nemcsak a szervezetek egyes kulcsfontosságú alkotóelemeiben, hanem azok relációjában is.

Tanulmányunk második és harmadik részében két téma részletesebb elemzésére vállalkozunk. A második részben a globális értékláncok egyes elemeiben végbemenő strukturális változások olyan kísérőjelenségével foglalkozunk, mint az általános üzleti funkciók vagy szolgáltatások e-munkavégzés formájában történő delokalizációja. A dolgozat harmadik része, az e-munkavégzés egy változatának, a távmunka bevezetésének társadalmi-szervezeti előfeltételeit tekinti át. A generikus üzleti funkciók kihelyezésének feltérképezése során jelezni kívánjuk a közép-európai régió néhány poszt - szocialista gazdaságának (Cseh Köztársaság, Lengyelország és Magyarország) pozícióját az EU-15 tagországa-

val összehasonlítva. Az általános üzleti funkciók gyakorlásában való vállalati részvétel az átalakulási folyamat új, kreatív szakaszába való bekapcsolódás egyik „közelítő” mutatójaként (*proxy indicator*) használjuk. Az említett három közép-európai gazdaság vállalatainak „vonzereje” olyan jelentős hozzáadott értéket képviselő területeken, mint a szoftverfejlesztés és -karbantartás, a nemzetközi projektben szereplő 18 ország (illetve azok NUTS I. szintű régiói) között is kiemelkedő. Mindazonáltal, az üzleti szolgáltatások kihelyezésében az első tíz régió közé kerülés meglehetősen törekeny pozíció. A „törekenység” egyrészt azt jelzi, hogy e tekintetben is a bevezető részben említett gazdaságfejlődés aszimmetrikus mintája érvényesül: a magas hozzáadott értéket képviselő tevékenységek kihelyezésében a közép- és nagyvállalatok – főleg a közép-európai térségben – nagyobb arányban vesznek részt, mint a mikro- és kisvállalkozások. Másodszor, az üzleti funkciók (szolgáltatások) kihelyezésében való részvételben számottevőek a tevékenységi szektor szerint különbségek: például a feldolgozóipari vállalatok viszonylag kisebb mértékben kapcsolódnak be e folyamatokba, mint az üzleti vagy a pénzügyi szolgáltatási ágazatokban tevékenykedő cégek. A távmunka elterjedésének tapasztalatait összegző elemzés egyik legfontosabb tanulsága: a KKV - szektor azon vállalatainál, ahol az ICT bevezetése nem járt együtt a vezetési módszerek és a munkaszervezet korszerűsítésével (termelésiparadigma-váltással), az új technológia használata önmagában nem eredményez kedvező munkáltatói beállítottságokat a távmunka bevezetésével szemben.

### **A munkavégzés delokalizációja és a közép-európai gazdaságok vonzereje (a keresleti oldal perspektívája)**

*A munka delokalizációjának tipológiája: az általános üzleti funkciók példája*

Az EU 5. Keretprogramja által támogatott EMERGENCE-projekt<sup>12</sup> keretében a munka elektronikus formában történő kihelyezésének (delokalizációjának) vizsgálatok az e-munkavégzés következő definícióját használtuk: „bármilyen információval kapcsolatos munka, amit a munkáltató telephelyétől távol végeznek, és amelynek során infokommunikációs és telekommunikációs eszközök igénybevételére van szükség”.<sup>13</sup> A munkavégzés kihelyezésének következő két dimenzióját különböztettük meg. Az első dimenzió a munkavállaló jogi státusa szerint különítette el azokat a tevékenységeket, amelyeket alkalmazotti jogviszony keretében végeznek, azoktól a tevékenységektől, amelyeket kiszerveznek és beszállítói szerződés formájában látnak el. A megkülönböztetés másik szempontja a munkavégzés egyéni vagy kollektív jellege volt: munkavállalók egy csoportja (pl. osztott

<sup>12</sup> *Estimation and Mapping of Employment Relocation in a Global Economy in the New Communications Environment (EMERGENCE, 2000–2002)*, további információk a kutatásról a [www.emergence.nu](http://www.emergence.nu) honlapon található.

<sup>13</sup> A definíció pontosításához két dologra szeretnénk felhívni a figyelmet. Egyrészt a munkavégzés kihelyezése (delokalizációja) tágabb fogalom, mint az e-munkavégzés, a következőkben azonban csak ebben az értelemben használjuk, vagyis, amikor a munka kihelyezéséhez, teljesítéséhez, ellenőrzésére valamilyen ICT-eszköz használatára kerül sor. Másrészt az e-munkavégzés fenti definíciója tágabb fogalom, mint a távmunka, amellyel azt gyakran azonosítják. Az e-munkavégzés (eWork) és a távmunka (telework) közötti legfontosabb különbség abban áll, hogy utóbbit csak alkalmazotti jogviszony keretében végzett munkára használják. Ezt a fontos megkülönböztetést tartalmazza az európai szociális partnerek által is elfogadott és a távmunka kapcsán elsődleges EU-referenciaforrásként is használt „Framework Agreement on Telework” (2002), amelynek magyarra lefordított változata megtalálható a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium honlapján is: <http://www.fmm.gov.hu/main.php?folderID=50>.

munkahelyeken) vagy egyéni munkavégzési formában látják el a tevékenységeket. Az 5. táblázat az e-munkavégzés tipológiáját ismerteti.

5. táblázat

### Az e-munkavégzés tipológiája

Munkavégzés jellege	Szerződéses/jogi dimenzió	
	Alkalmazotti státuszban végzett munka	Vállalkozói státuszban végzett munka
Egyéni munkahely (távol a cég telephelyétől)	Otthon dolgozó távmunkás, Mobil munkaerő	Szabadfoglalkozású e-munkás vagy mobil munkavállaló ( <i>e-Lancers</i> )
Kollektív (másokkal közösen használt) munkahely	Ügyfélszolgálati központ ( <i>Remote back offices</i> ) Tele-házban vagy egyéb, harmadik partner által működtetett munkahelyen dolgozók	Speciális üzleti szolgáltatást kínáló vállalkozás Kiszervezett ügyfélszolgálati központ ( <i>eService suppliers</i> )

Forrás: (Huws – O'Regan 2001:5.)

Az EMERGENCE nemzetközi projekt keretében egyrészt 18 európai ország – EU-15 és 3 új tagállam (Cseh Köztársaság, Lengyelország és Magyarország) – 7268 munkáltatójára kiterjedő vállalati felmérést, valamint az említett országok által képviselt 54 NUTS I-es régióban<sup>14</sup> vállalati esettanulmányokat készítettünk az üzleti szolgáltatások e-munkavégzés formájában történő alkalmazásáról. E munkavégzési forma vállalati praxisban történő elterjedését a következő hét, általános üzleti funkció (szolgáltatás) kiszervezésének (delokalizációjának) vizsgálatán keresztül mértük:

1. Vevőszolgálat (tájékoztatás, tanácsadás)
2. Értékesítés (tele - marketing és mobil értékesítés)
3. Adatfeldolgozás
4. Szoftverfejlesztés, -karbantartás és -támogatás
5. Könyvelés, adósságkezelés és egyéb pénzügyi szolgáltatások
6. Emberierőforrás-gazdálkodás és -képzés
7. Design, szerkesztés és egyéb kreatív tartalomfejlesztési és K+F-tevékenység

<sup>14</sup> Ezzel összefüggésben jelezni szeretnénk az EU NUTS I-es szintű régiók használatának következő módszertani problémáját. A NUTS I. régiók a kisebb országokban (pl. Dánia, Írország, Luxemburg, Portugália, Cseh Köztársaság, Magyarország, stb.) az ország egészét fedik le, nagyobb területű országokban jelentősebb régiókat jeleznek, pl. Észak-Rajna-Vesztfália (Németország), Lombardia (Olaszország), London (Egyesült Királyság), stb. A tagjelölt országok közül Lengyelország esetében alkalmaztunk ez alól kivételt, ahol bár több NUTS I-es szintű régió található, mégis csak országos szinten aggregált adatok álltak rendelkezésre. A tevékenység kihelyezésének típusait figyelembe véve, a vállalati esettanulmányok mintájának összetétele a következő volt: 27 transzregionális és 24 országhatáron átnyúló (amelyből 8 transzkontinentális esetet képviselő) kihelyezés, ezen kívül a minta három vegyes esetet tartalmaz (vagyis, amelyek országhatáron túli és transzregionális tevékenység-kihelyezést egyaránt jelentenek).

Az e-munkavégzés tipológiáját tartalmazó mátrix alapján az e-munkavégzés következő formái különböztethetők meg:

1. Az alkalmazott kizárólag otthon dolgozik.
2. Az alkalmazott több telephelyen dolgozik („nomád” munkavégzési forma).
3. Az alkalmazott a vállalat központi telephelyétől távol szabadfoglalkozású tevékenységet végez (*freelance work*).
4. Az alkalmazott a munkáltató által, a cég központi telephelyétől távol fenntartott ún. *back-office*-ban nem ügyfélszolgálati tevékenységet végez.
5. Az alkalmazott a munkáltató által, a cég központi telephelyétől távol fenntartott ún. *back-office*-ban ügyfélszolgálati tevékenységet végez.
6. Az alkalmazott tele-házban vagy harmadik fél által fenntartott létesítményben nem ügyfélszolgálati tevékenységet végez.
7. Az alkalmazott tele-házban vagy harmadik fél által fenntartott létesítményben ügyfélszolgálati tevékenységet végez.
8. Üzleti szolgáltatások beszállítóinak kiszervezett nem ügyfélszolgálati munka.
9. Ügyfélszolgálati irodáknak kiszervezett munkavégzés.

*Az e-munkavégzéssel szembeni kereslet: A közép-európai gazdaságok viszonylag kedvező pozíciói*

Az e-munkavégzés ismertetett tipológiájának használata alapján a 18 országban végzett munkáltatói felmérés tapasztalatai azt mutatják, hogy Európában lényegében minden második munkáltató (49%) vezette be az e-munkavégzés valamilyen formáját (*Huws – O'Regan 2001:15*). A nemzetközi kutatásban részt vevő országok közötti különbség alapján a következő két országcsoporthoz különíthető el. Az elsőbe olyan országok tartoznak, amelyek élénjárnak a csúcstechnológia használatában (Svédország, Finnország és Hollandia), míg a másik csoportban Közép- és Dél-Európa országai találhatók.

A tevékenység kihelyezés szempontjából, a 18 országra kiterjedő vállalati felmérés során a munkáltatók a következő tíz régiót tartották a legvonzóbbnak.

**Az e-munkavégzés első tíz régiója az abszolút és relatív mutatók alapján  
(a régiók rangsora)**

<i>Abszolút mutató</i>	<i>Relatív mutató</i>
Lengyelország	Brüsszeli régió
Cseh Köztársaság	Bréma
London	Észak-Hollandia
Baden-Württemberg	Cseh Köztársaság
Észak-Rajna-Vesztfália	Lengyelország
Noreste (Spanyolország)	London
Madrid	Hamburg
Lombardia	Berlin
Magyarország	Luxemburg
Bajorország	Sur (Spanyolország)

*Forrás: EMERGENCE European Employer Survey, 2000 (IES/NOP). Súlyozott adatok alapján. Több mint 50 főt foglalkoztató vállalkozások. EU-15 országai + Cseh Köztársaság, Lengyelország és Magyarország. A súlyozás alapja: 7305 eset. A relatív mutató a népességszámmal korrigált pozíciót jelöli.*

A táblázat két oszlopának összehasonlításából az derül ki, hogy a cseh és a lengyel gazdaság az abszolút és relatív mutatók tekintetében egyaránt, a magyar gazdaság pedig az abszolút mutatók tekintetében a tíz legvonzóbb célterülete az üzleti funkciók ICT segítségével történő kihelyezésének.

Az ismertetett hét általános üzleti funkcióból – jelentőségénél fogva – a szoftverfejlesztéssel és -karbantartással foglalkozunk részletesebben. A vezető régiókba tartozó országok a következő csoportokba sorolhatók: (1) a három új tagállam: Cseh Köztársaság, Lengyelország, Magyarország; (2) fővárosok és fejlett üzleti szolgáltatásokkal rendelkező regionális nagyvárosok; (3) ún. „másodlagos régiók”, amelyek ennek ellenére vonzó régiók a szoftverfejlesztéssel és -karbantartással összefüggő üzleti szolgáltatások számára. A következő táblázat a szoftverfejlesztéssel és -karbantartással kapcsolatos tevékenységek munkáltatók számára legkedveltebb régiókat tartalmazza.

7. táblázat

## A szoftverfejlesztés vezető régiói – abszolút és relatív mutatók rangsora

Rangsor az abszolút mutatók alapján	Rangsor a relatív mutatók alapján
Lengyelország	Brüsszeli régió
Cseh Köztársaság	Bréma
Noreste (Spanyolország)	Észak-Hollandia
Észak-Rajna-Vesztfália	Sur (Spanyolország)
London	Lengyelország
Madrid	Cseh Köztársaság
Lombardia	Noreste (Spanyolország)
Magyarország	London
USA (a régió nincs megemlítve)*	Észak-Kelet-Olaszország
Észak-Kelet-Olaszország	Emília-Romagna

Forrás: EMERGENCE European Employer Survey, 2000:62 (IES/NOP). Súlyozott adatok alapján. Több mint 50 főt foglalkoztató cégek. EU-15 országai + Cseh Köztársaság, Lengyelország és Magyarország.

\* A „jelöletlen” USA-régió kitétel azt jelzi, hogy az európai munkáltatók jelentős számban vásárolnak szoftverszolgáltatásokat amerikai cégektől, sajnos a munkáltatók gyakran nem ismerik pontosan a beszállítók telephelyét.

Ha összehasonlítjuk a három közép-európai országot, akkor a hét általános üzleti funkció összevont (aggregált) rangsorolása, valamint a szoftverfejlesztés és -karbantartás kihelyezése szempontjából legattraktívabb régiók sorrendje alapján Magyarország némileg kedvezőtlenebb pozícióval rendelkezik a másik két közép-európai országgal összehasonlítva. Magyarországnak csak az abszolút mutatók szerint számított rangsorban sikerült a tíz legvonzóbb régió közé kerülnie, szemben a másik két közép-európai országgal, amelyek mindkét rangsor szerint egyaránt a tíz legvonzóbb régió között szerepelnek.

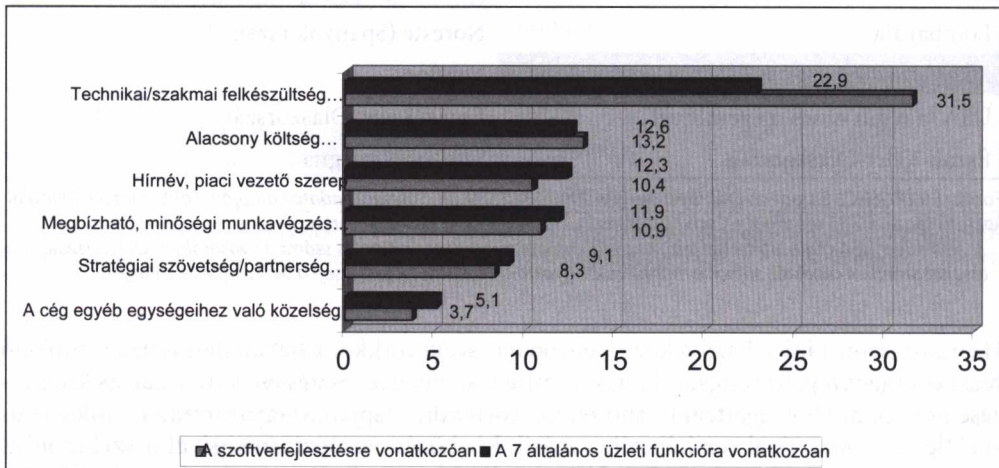
Az üzleti szolgáltatások kihelyezésének regionális rangsora mellett, kiemelt figyelmet fordítottunk a tevékenység kihelyezés *indítékainak* vizsgálatára. A munkáltatók képviselői a 18 országban végzett vállalati *survey* során a következő listán szereplő indítókat rangsorolták:

- A cég vagy a vállalatcsoport egyéb egységeihez való közelség
- Vevő - közelség
- Hírnév, piaci vezető szerep
- A megfelelő nyelvet használják, kulturális közelség
- Alacsony költség, versenyképes tender
- Földrajzi közelség, személyes megbeszélések lehetősége
- Régi kapcsolatok/stratégiai szövetség/partnerség
- A véletlen ügy hozta
- Technikai/szakmai felkészültség, rendelkeznek a megfelelő szoftverrel
- Megbízható, minőségi munkavégzés, megfelelő beállítottság, kreativitás
- Hatékony marketingstratégia és reklám

A tevékenység kihelyezés indítékainak vizsgálata arra hívja fel a figyelmet, hogy szemben a közhiedelemmel, mely szerint az „alacsony költségek és a versenyképes tenderek” jelentik a legfontosabb motívumot a munkáltatók számára az üzleti szolgáltatások kiszervezésében, az csak a második helyen szerepel a „technikai-szakmai felkészültség és szakértelem” mögött.<sup>15</sup> Különösen igaz ez a szoftverfejlesztés és -karbantartás telepelyének kiválasztása esetén. Ezen túlmenően nincs jelentős különbség az általános üzleti funkciók kihelyezési indítékainak hierarchiájában.

1. ábra

### Az üzleti szolgáltatások és a szoftverfejlesztés üzleti funkciójának kihelyezése mögött meghúzó indítékok – a keresleti oldal perspektívája



Forrás: EMERGENCE European Employer Survey, 2000 (IES/NOP). Súlyozott adatok. (Huws 2003:53.)

### A távmunka mint a szervezeti innováció egyik formája: a kis- és középvállalati szektor példája

Az eGAP-kutatás a távmunka bevezetésének gyakorlatával kapcsolatos tapasztalatok összegzését tűzte ki célul, öt gazdaságilag élénjáró európai régióban, melyek a következők voltak: Tampere (Finnország), Rhône-Alpes (Franciaország), Közép-Dunántúl (Magyarország), Emilia Romagna (Olaszország) és Greater West London Wedge (Egyesült Királyság). A kutatási projektben részt vevő nemzetközi konzorcium tagjai ötvözték a kvalitatív és kvantitatív eszközöket: egyaránt használták a 300 fős nemzeti mintán lekérdezett vállalati kérdőívek eredményeit, a releváns társadalmi és gazdasági szereplőkkel készített mélyinterjúkat, illetve a témára vonatkozó vállalati dokumentumok másodelemzését. A kutatás során elemezni kívánt fontosabb témák a következők voltak:

<sup>15</sup> Ezzel kapcsolatban jegyezzük meg, hogy az Informatikai Vállalkozások Szövetségének (IVSZ) képviselője szerint a magyar programozók nem drágábbak indiai kollégáiknál. A magyar programozók átlagos órabére kb. 25 dollár, ami megegyezik az indiai órabérrel. Összehasonlításképpen, a programozói órabér az USA-ban 100-150 dollár (Kováts 2004:11-15).



1. a távmunka bevezetésének előkészítettsége;
2. a távmunka alkalmazásával kapcsolatos gyakorlati tapasztalatok;
3. a távmunka bevezetését elősegítő és akadályozó tényezők;
4. a távmunka társadalmi kontextusa;
5. a távmunka bevezetésének hatásai és eredményei.

A részletesen is kifejtett kutatási eredmények közül különösen fontosnak tartjuk, hogy a KKV - szektor vállalatainál használt ICT-eszközök minősége és mennyisége fontos ugyan, de közel sem kizárólagos fontosságú a távmunka bevezetését befolyásoló faktorok közül. Az informatikai infrastruktúra azonosításán túl az eGAP-kutatás kiemelt célja volt azoknak a társadalmi és szervezeti tényezőknek a jelzése, amelyek a távmunka bevezetését döntően befolyásolják.<sup>16</sup> A társadalmi és szervezeti tényezők operacionalizálására, olyan mutatókat használtunk, mint a projektmunkában való részvétel, a vezetői felügyelet típusa, az alkalmazottaknak delegált felelősség mértéke és az utóbbi két faktor kombinálásából eredő termelési paradigma.

Habár, megítélésünk szerint a KKV - k részvétele a hálózattípusú együttműködésekben megkönnyítheti a távmunka bevezetését, önmagában a vállalatközi hálózatokban képződő egyéni (vállalatok közötti) kapcsolatok száma viszonylag keveset mond e hálózatok minőségéről. Például, a projekt típusú kooperációkra jellemző hálózatok erős kötési inkább kedveznek a távmunka bevezetésének, mint a számukban nagyobb, de gyenge kötések, amelyek főleg a hálózati együttműködések korai fázisára jellemzők. Ezzel kapcsolatban érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a kutatásban szereplő vállalatok közül a magyar cégek élen jártak a gyenge kötésekkel jellemezhető vállalatközi hálózatok létesítésében (a megkérdezett magyar vállalkozások kétharmada kooperált több mint 10 céggel), míg a szorosabb kapcsolatot feltételező és a hálózatépítés későbbi, érettebb fázisára jellemző projekt típusú együttműködés elenyésző hányadukra jellemző. A magyar tapasztalatokkal ellentétben a finn és a brit régiókban, ahol a vállalatok közötti gyenge kötések jóval kevésbé domináltak, a projekt alapú vállalatközi együttműködések a meghatározók.

Az öt régióban megkérdezett több mint 1700 kis- és közepes méretű vállalatot, egyrészt közvetlen és közvetett vezetői felügyelet szerint, másrészt az alkalmazottak autonómiája szerint csoportosítottuk. Közvetlen vagy szoros vezetői felügyelet leginkább az olasz (73%), magyar (72%) és némileg kisebb arányban a francia (53%) kis- és közepes méretű vállalatokat jellemezte, míg a finn és a brit régió vállalkozásaira sokkal inkább a közvetett – például team-munka formájában érvényesülő – felügyelet érvényesült. Hasonlóképpen, a munkavállalói autonómia inkább volt jellemző a tampere-i és a londoni (egészen pontosan Greater West London Wedge) régió cégeire, mint a másik három régió (Emilia Romagna, Közép-Dunántúl és Rhône-Alpes) vállalataira, ahol a munkavállalók autonómiája meglehetősen korlátozott. A vezetői felügyelet szorossága és a munkavégzés során az alkalmazottak által gyakorolt felelősség (autonómia) alapján elkülönített termelési paradigmák (vagy munkaszervezeti modellek) típusait illusztrálja a 8. táblázat.

<sup>16</sup> A kutatás egyik alaphipotézise szerint az informatikai infrastruktúra megteremtésének költségében mutatkozó áresés és a távmunka elterjedtségében mutatkozó (és tartós) lemaradás közötti aszimmetria olyan kutatási témát kínál, amelynek elsődleges célja azok a társadalmi-szervezeti és termelési háttértényezőknek a bemutatása, amelyek befolyással bírnak a távmunka bevezetésére, és amelyekre a szakirodalom eddig alig fordított figyelmet. Az e-GAP kutatásról lásd részletesebben: (Makó – Melles – Keszi 2004; Makó – Keszi – Mester 2004).

## Termelési paradigmák típusai és azok tartalma

Vezetői felügyelet típusa	Felelősség a munkában	
	Korlátozott	Kiterjedt
Közvetlen/szoros	fordi model	Átmeneti vagy neofordi modell
Közvetett	Átmeneti vagy neofordi modell	Rugalmas vagy posztfordi modell

Forrás: (Makó – Melles – Keszi 2004:33.)

Ha a termelési paradigmákat és a távmunka elterjedtségének mértékét összehasonlítjuk, azt mondhatjuk, hogy a távmunka leginkább azokra a régiókra jellemző, ahol a rugalmas vagy posztfordi, illetve az átmeneti vagy neofordi termelési munkaszervezeti modellek jellemzik a vállalatok tudás- és munkaerő-felhasználási gyakorlatát. Ezzel szemben a legalacsonyabb távmunka-penetráció azokra a cégekre jellemző, amelyekben a fordai munkaszervezetek dominálnak. Az öt régiót összehasonlítva megállapítható, hogy a fordai vagy neofordi munkaszervezeti modellek leginkább az emilia-romagna-i (90%) és a közép-dunántúli (89%) régiókban működő KKV-kat jellemzik, míg a posztfordi vagy tanuló munkaszervezetek a tampere-i (43%) és a londoni (35%) régiókban fordulnak elő nagyobb arányban. Érdekes módon a francia régióban működő vállalatok egyfajta köztes pozíciókat foglalnak el a fenti két régiócsoport között. Lásd erről részletesebben a 9. táblázatot.

## Termelési paradigmák és a távmunka kapcsolata: regionális összehasonlítás

Régiók	A különböző típusú termelési paradigmát alkalmazó vállalatok aránya (%)		
	fordizmus	Neo - fordai (átmeneti) munkaszervezet	Poszt - fordai (rugalmas) munkaszervezet
Emilia-Romagna (Távmunka: 17,6%)*	65	25	10
Közép-Dunántúl** (Távmunka: 29,1 %)	65	24	11
Greater West London Wedge (Távmunka: 45,9%)	34	31	35
Rhône-Alpes (Távmunka: 68,7%)	43	28	29
Tampere (Távmunka: 52,1%)	23	34	43

Forrás: (Makó – Melles – Keszi 2004:4.)

\* A távmunka átlagos elterjedtsége az öt eGAP-régióban 39,7% volt.

\*\* Ezzel kapcsolatban érdemes megemlíteni, hogy a legutóbb publikált, 2001-ben végzett Európai Munkafeltételekről

szóló Felmérés (European Survey on Working Conditions) eredményei alátámasztják tapasztalatainkat, amennyiben az új tagállamok munkavállalói lényegesen kisebb ellenőrzéssel bírnak munkafadataik és munkaidejük beosztásában, mint az EU-15 tagországainak munkavállalói. Másfelől az is igaz, hogy az új tagországok munkavállalói nagyobb mértékben támaszkodhatnak a munkatársak segítségére, mint az EU-15 tagországaiban dolgozók. Forrás: SUMMARY of Working Conditions in the Acceding and Candidate Countries, 2003, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int), 4. o.

A fenti adatok értelmezésének eredményei alátámasztják azt az előzetes feltevésünket, miszerint a távmunka nem egyszerűen egy ICT-eszközök alkalmazásán alapuló új munkavégzési forma, hanem egy sokkal komplexebb változásokat, tanulási folyamatokat feltételező szervezeti innováció. Ezt bizonyítja az is, hogy az eGAP-kutatásban résztvevő KKV - k internethasználatában mért különbségek jóval kisebbek, mint a különböző termelési paradigmák elterjedtségében mutatkozó differenciák. Tapasztalatainkat megerősítik a tanuló gazdasággal foglalkozó más elemzések is (Lundvall 2003; Nielsen – Lundvall 2006).

Visszatérve Schienstocknak a tanulmány bevezetőjében ismertetett, a szervezeti innovációk osztályozására tett típusalkotási kísérletére, a távmunka egyszerre értelmezhető inkrementális és moduláris innovációként. Az előbbi esetben sem a szervezet kulcsfontosságú alkotóelemei, sem azok relációjának jellemzői nem módosulnak. Másképpen fogalmazva, a munka tartalma nem, pusztán annak helye változik az ICT - eszközök felhasználásával. Ezzel szemben a moduláris innováció esetében a szervezet kulcsfontosságú alkotóelemeinek relációja közötti viszony (például a szervezeten belüli hatalmi viszonyok) ugyan alapvetően változatlan, de a szervezet alkotóelemein belül (például a vezetői felügyelet módszereiben) jelentős változások történnek. A távmunka sikeres bevezetése egyszerre feltételezi a vezetői felügyelet formájának (amikor a közvetlen felügyeletet felváltja a közvetett vagy teljesítményalapú ellenőrzés) és a munkafolyamat feladatstruktúrájának módosítását. A változások sikere nem egyszerűen a munkavállalók egyéni tanulási képességén, hanem a szervezeti tanulási folyamatok eredményességén múlik. Fontos továbbá azt is hangsúlyozni, hogy a szervezeti változásokat feltételező tanulási folyamatok időigényesek, miután nemcsak a vállalatok munkakultúrájának változását követelik meg, hanem a tágabb, a munka világán kívül eső társadalmi viszonyok (pl. családi munkamegosztásban vagy a helyi közösségek életében való részvétel mintáinak) újjászerveződését is.

### Összefoglaló megjegyzések

A közép-európai régió gazdaságainak új fejlődési pályákat kell keresniük, mert a külföldi tőkebefektetésekre alapozott, a kilencvenes évtizedre jellemző gazdasági fejlődési minták lehetőségei kimerülőben vannak. Így – a nemzetközi munkamegosztásban való aktívabb részvétel mellett – felértékelődik a magasabb hozzáadott értékkel rendelkező termékeket és szolgáltatásokat előállító vállalatok szerepe az átalakulási folyamat új, kreatív szakaszában. Érvelésünk szerint ebben a gazdaságfejlesztési szakaszban (melyet nevezhetünk új vagy tanuló gazdaságnak) felértékelődik az egyéni és kollektív tanulás szerepe, hiszen a technológiai innovációk csak a megfelelő szervezeti változások és innovációk párhuzamos bevezetésével együtt sikeresek. Tanulmányunkban arra tettünk kísérletet, hogy két nemzetközi kutatás eredményein keresztül illusztráljuk a magyar vállalatoknak a tanuló gazdaságban elfoglalt helyzetét, illetve felzárkózási esélyeit, valamint az azokat befolyásoló legfontosabb tényezőket (pl. munkaszervezeti modellek). Az általános üzleti funkciók kihelyezésének e-munka formájában történő gyakorlatát, illetve a távmunkát olyan komplex innovációs folyamatként értelmeztük, melyek jól illusztrálják a technológiai és a

szervezeti innovációk együttes optimalizálásának (*joint optimisation*) fontosságát és ezzel kapcsolatban a szervezeti változások és a kollektív tanulás szükségességét.

Az EMERGENCE-projekt tapasztalatai, más nemzetközi kutatások eredményeivel megegyezően, azt jelzik, hogy a vizsgálatban részt vevő három közép-európai ország (Csehország, Lengyelország és Magyarország) viszonylag kedvező helyzetben vannak: az általános üzleti funkciók kihelyezésének (delokalizációjának) kiemelt célterületei. E gazdaságok viszonylag sikeres pozíciója azonban törekeny, mivel jórészt a közepes és nagyméretű vállalatokra korlátozódik, míg a vállalkozások túlnyomó többségét alkotó mikro- és kisvállalkozások csak elvétve tudnak bekapcsolódni a térségben szerveződő Új Gazdaság tevékenységeibe. A vállalati méret szerinti esélykülönbségek nagyobbak a posztzocialista gazdaságok esetében, mint az EU-15 országaiban.<sup>17</sup>

Megítélésünk szerint elsődleges kormányzati feladat a kis- és nagyvállalatok közötti különbségek csökkentése, illetve az előbbieknél az Új Gazdaságban való részvételnek ösztönzése. Ebben kiemelt szerepet játszanak a nem pusztán egyéni vállalkozásokat, hanem vállalkozói hálózatok kialakulását támogató további kormányzati programok<sup>18</sup>.

Az új munkavégzési formák, mint a távmunka bevezetését elősegítő és akadályozó tényezők vizsgálata arra hívja fel a figyelmet, hogy az azok elterjesztésében szerepet játszó társadalmi-gazdasági szereplők gyakran alábecsülik a meglévő szervezeti kultúra megváltoztatásának fontosságát és a távmunka sikeres bevezetéséhez szükséges szervezeti változások és tanulási folyamatok időigényességét. Ezen túlmenően, az új munkaszervezeti formák elterjesztése elválaszthatatlan az egyes vállalatokra jellemző, alkalmazott termelési paradigmák és az egyre nagyobb teret hódító projektalapú vállalatok (*Whitley 2004*) jellemzőinek vizsgálatától, értékelésétől és elterjesztésétől. Tapasztalataink szerint a posztfordi (rugalmas) termelési paradigma jelenléte, párosulva az erős kötésekkel és a bizalmi viszonyokon alapuló hálózatokra jellemző projektalapú munkavégzéssel, kedvező feltételeket teremtenek a távmunka terjedésének. Ez a felismerés egyelőre nem jelenik meg a távmunka támogatására életre hívott kormányzati programokban, amelyek a távmunkát többnyire az ICT - eszközök által lehetővé tett egyéni munkavégzési formának tartják, és ehhez igazítják a támogatási eszközöket is (eszközbeszerzés, távmunkások képzésének támogatása, bértámogatás). Ugyanakkor hiányoznak azok a programok, amelyek segítenék a vállalkozókat a szervezeti innovációk bevezetésével együtt járó nehézségek leküzdésében és azok a további kezdeményezések, amelyek ösztönöznék a vállalatok közötti hálózatok és projektalapú együttműködések kialakulását elősegítő egyéni és kollektív tanulási folyamatokat.

A vázlatosan jelzett változások újfajta együttműködések kialakítását teszik szükségessé az üzleti szféra, az oktatási-kutatási intézetek és a kormány között (amit gyakran *Triple Helix*nek vagy Hármas Spirálnak is neveznek) annak érdekében, hogy idejében azonosítani lehessen a legújabb fejlesztési lehetőségeket, és, hogy a tudásipar keresleti-kínálati oldalát szinkronba hozzuk. A társadalmi és gazdasági aktorok ilyen típusú együttműködését stratégiai partnerségnek is szokás nevezni, amely kiemelt szerepet játszik az új fejlődési pályák kialakításában és amely: „... a különféle innovációs tevékenységek új

<sup>17</sup> Ez a szakadék ráadásul érvényesül a vállalatok innovációs tevékenységében is: a mikro-, kis- és közepes méretű vállalatok innovációs aktivitása messze elmarad a nagyvállalatokétól.

<sup>18</sup> A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium által a kis- és közepes méretű vállalatok között kialakuló hálózatok támogatására 2003-ban indított pályázatra például mindössze a KKV-k 2,4%-a jelentkezett, és csak 1,5%-uk nyert el támogatást, amelyek összege a teljes KKV-szektor fejlesztését támogató büdzsé csupán 4,8%-át jelentette (Csák 2004:3).

koordinációs formáit, /.../ a vízióteremtés és a diszkurzív koordináció, mint az átalakulási folyamat újfajta irányításának kulcselemeit” követeli meg a társadalmi partnerek részéről (Schienstock-Hamalainen, 2001:92).

### Hivatkozások

- Alasoini, T. (2003): *Introduction*. In: Alasoini, T. – Kyllönnen, M. – Kasvio, A. (szerk.): *Workplace Innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment*. National Workplace Development Programme Report, 3. sz.; Ministry of Labour, Helsinki.
- Brown, J. S. – Duguid, P. (1991): *Organizational Learning and Communities – of – Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation*. *Organization Science*, 2/1. sz., 40–57.
- Chavance, B. (1995): *Historical Forms and Coordinated Problems in Socialist Systems*. *Institutional and Corporate Change*, 4. évf., 1. sz., 288.
- Csák, R. (2004): *Áttekintés a kis- és középvállalkozások együttműködéséről, hálózatairól a magyar gazdaságpolitikában – munkaanyag*. MTA Szociológiai Intézet, Budapest.
- EUROSTAT (2003): *Yearbook 2003 – Statistical Data on Candidate Countries*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Fink, Ph. (2004): *A Hungarian Success Story? Rising Polarisation in Hungary, (Tanslation of: “Der Ungarische Musterknabe? Wachsende Polarisierungen in Ungarn? Comparative: Leipziger Blatter zur Universalgeschichte und vergleichende Geschichtsforschung*, 13/2. sz., 77–101.
- Fink, Ph. (2006): *FDI-led Growth and Rising Polarisation in Hungary: Quantity at the Expense of Quality*. *New Political Economy*, 11/1. sz., 42. (Nyomdában.)
- Gáspár, P. (2004): *Factors and Impacts in the Information Society: A Prospective Analysis in New Member States and Associated Candidate Countries*. (Synthesis Report.) EC Contract No.: N 20089-2002-11. FIED SEV HU, ICEG European Center, Budapest.
- Grabher, G. (1995): *The Elegance of Incoherence: Economic Transformation in East-Germany and Hungary*. In: Ehardt Dittrich – Gert Schmidt – Richard Whitley (szerk.): *Industrial Transformation in Europe (Process and Conxtexts)*. SAGE Publications, London, 33–53.
- Huws, U. (2003): *When Work Takes Flight, Research Results from the EMERGENCE Project*. Institute for Employment Studies Report, 397. sz., Brighton.
- Huws, U. – O’Regan, S. (2001): *eWork in Europe: The EMERGENCE 18-Country Employer Survey*. Institute for Employment Studies Report, 380. sz., Brighton.
- ITDH (2002): *Competitiveness 2002: An International Comparison of the Competitive Advantages of Hungary*. Budapest.
- Iwasaki, I. (2004): *Foreign Direct Investment and Corporate Restructuring in Hungary*. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 45. évf., 2. sz., 93–118.
- Koike, K. – Inoki, T. (1990): *Skill Formation in Japan and South-East Asia*. Tokyo University Press, Tokyo.
- Kováts, G. (2004): *Esettanulmány egy magyar szoftverfejlesztő hálózatról (Case Study on the Formation of a Hungarian Software Developing Network)*. STILE Project, Institute of Sociology – Hungarian Academy of Sciences, Budapest.
- Kőrösi, G. (2006): *Productivity and Employment: Micro evidence from Hungary*. Az előadás elhangzott a „Vállalkozások és munkavállalók rugalmas alkalmazkodása – kutatási tapasztalatok, bevált gyakorlatok” az EU Mutual Learning Programme keretében támogatott műhelykonferencia-sorozat „A technológiai és szervezeti innovációk hatása a munkaerőpiacra és a foglalkoztatásra” című konferenciáján, 2006. február 2-án, Debrecenben.
- Krings, B. – J. – Makó, Cs. – Illéssy, M. – Cszimadia, P. (2006): *The Use of Knowledge and Communication, Preliminary Paper*. WP3, Work organisation and restructuring in the knowledge society – WORKS project; Project number: CIT3-CT-2005-006193. ITAS, Karlsruhe – Institute of Sociology – Hungarian Academy of Sciences, Budapest.
- Lam A. (2000): *Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework*. *Organization Studies*, 21/3. sz., 487–513.

- Lundvall, B.-A. (2003): *Why the New Economy is a Learning Economy*. Department of Business Studies, Aalborg University, Aalborg.
- Makó, Cs. – Illéssy, M. (2005): *Interplay of technological and organisational innovations: the Case of eWork diffusion in the New Member States (Does eWork help to open new development paths? Lessons from various EU projects)*. In: Ramioul, M. – Huws, U. – Bollen, A. (szerk.): *Measuring the Information Society*. Hoger Institute voor de arbeid – Higher Institute for Labour Studies – University Catholic Leuven, Leuven, 229–250.
- Makó, Cs. – Keszi, R. – Mester, D. (2004): *Munkáltatói vélemények a távmunka bevezetésének előfeltételeiről és gyakorlatáról*. Társadalomkutatás 22/2. sz., 203–243.
- Makó, Cs. – Melles, K. – Keszi, R. (2004): *A kis- és középvállalkozások és a távmunka – egy nemzetközi összehasonlítás perspektívájában*. MTA Szociológiai Kutatóintézet. Budapest.
- Makó, Cs. (2003): *Globalisation and Organisational Innovation: The Case of Central and Eastern Europe*. In: Makó, Cs. – Warhurst, Ch. – Gennard, J. (szerk.): *Emerging Human Resource Practices (Developments and Debates in the New Europe)*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 143–156.
- Makó, Cs. – Simonyi, Á. (2003): *A munka és a párbeszéd új paradigmái*. Országos Foglalkoztatási Alapítvány, Budapest.
- Nielsen, P. – Lundvall, B.-A. (2006): *Innovations, Learning Organizations and Employment Relations*. Az előadás elhangzott: International Workshop on Paradigmatic changes in the system of production and knowledge development and in the relation of social partners. Április 20., Székesfehérvár.
- Nielsen, P. – Lundvall, B.-A. (2003): *Innovation, Learning Organizations and Industrial Relations*. DRUID Papers, 3–07. sz., Department of Business Studies, Aalborg University, Aalborg.
- OECD (2003): *Economic Outlook*. 73. sz.
- Ramioul, M. – Kirov, V. – Stoeva, S. – Stoilova, R. – Zheleva, R. (2006): *Employment Change and Demand for Skills and Labour Market Restructuring*. Work Organisation and Restructuring in the Knowledge Society – WORKS project, Project No.: CIT3—CT-2005-006193, (WP3), HIVA, Leuven – Institute of Sociology, Sofia – Bulgarian Academy of Sciences.
- Schienstock, G. (2004) *Organizational Innovations: Some Reflections on the Concept*. Work Research Centre – University of Tampere, Tampere.
- Schienstock, G. – Hamalainen, T. (2001): *Transformation of the Finnish Innovation System*. SITRA Reports Series 7, Helsinki.
- Szanyi, M. (2003): *An FDI-based Development Model for Hungary – New Challenges?* Working Papers, 141. sz., Institute for World Economics – Hungarian Academy of Sciences, Budapest.
- Szanyi, M. (2000): *FDI Related Policies in Hungary, 1990–2001*. FDI Country Report A for CUTS, (CUTS), 2001.
- Whitley, R. (2004): *Project-based Firms: New organisational form or variations on a theme?* University of Manchester, Manchester – Erasmus University, Rotterdam – Scottish Centre for Employment Research, Glasgow. (Draft notes.)
- Working Conditions in the Acceding and Candidate Countries* (2003): European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int)