

MAKÓ CSABA–ILLÉSSY MIKLÓS–CSIZMADIA PÉTER

A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmatváltás kapcsolata

A távmunka és a mobilmunka példája

Rendszerváltás után a magyar gazdaság átalakulásának első ciklusa lezárult. A működőtőke-befektetések vezérelte gazdasági modernizációt a kétségtelen pozitívumok mellett olyan negatívumok is kísérték, mint amilyen például a gazdaság innovációs aktivitásának alacsony színvonala és egyenlőtlensége. A gazdasági átalakulás második ciklusának egyik legfontosabb kérdése, hogy a gazdasági szereplők mennyire képesek megfelelni a tanuló gazdaság követelményeinek. Cikkünkben a munkahelyi innovációkkal – közelebről pedig a távmunka és a mobilmunka példáján keresztül – európai összehasonlításban vizsgáljuk a magyarországi vállalatoknak a szervezeti rugalmasság és innovációk terén mutatott teljesítményét.*
Journal of Economic Literature (JEL) kód:

Az átalakuló gazdaságok fejlődésében, így a magyar gazdaság modernizációjában is jól kimutathatók a különböző fejlődési ciklusok. Az 1990-es évtizedben a működőtőke-befektetések (FDI) vezérelte gazdasági modernizációt a kétségtelen pozitívumok mellett (például foglalkoztatás- és termelékenység-növekedés, exportexpánzió, élenjáró vezetési és szervezési gyakorlatok elterjesztése stb.) olyan negatívumok kísérték, mint a magyar gazdaság innovációs aktivitásának általánosan alacsony színvonala és egyenlőtlenségei, jelentős kereseti differenciák a magyar és a külföldi tulajdonú vállalatok között, a szervezeti, a termék- és folyamat-innovációk jelentősen elmaradó intenzitása a magyar tulajdonú cégekben, a foglalkoztatás tartósan alacsony szintje. Az elmúlt két évtized gazdasági modernizációját aszimmetrikus szervezeti formák kialakulása kísérte (Makó–Illéssy [2008]).

* A Foglalkoztatási és Szociális Hivatal támogatásával az MTA Szociológiai Kutatóintézetének Szervezet- és Munkaszociológiai Műhelye 2007-ben kutatássorozatot végzett a távmunka és egyéb rugalmas munkavégzési formák magyarországi elterjedtségéről, illetve az ennek elősegítését célzó bevált nemzetközi gyakorlatról. Ezúton szeretnénk megköszönni a Foglalkoztatási és Szociális Hivatal támogatását, munkatársainak folyamatos segítségét.

Röviden a tanulmány megírásának előzményeiről. A szakirodalmi áttekintést követően próbafelvételt végeztünk a hazai munkaszervezetek innovációs aktivitásáról, majd a távmunka elterjedtségéről rendelkezésre álló hazai kutatások adatait összegyűjtve részletes elemzést adtunk a távmunka elterjedtségének fontosabb strukturális jellemzőiről. Műhelymegbeszélést szerveztünk nemcsak a távmunkáról, de a rugalmas munkavégzés tágabb témakörében szerzett legújabb európai tapasztalatokról a munkahelyi innovációk nemzetközileg elismert európai (ír, angol, finn és svéd) szakemberei részvételével. Az elmúlt tíz év kormányzati távmunkaprogramjainak tapasztalatait (Mester [2007]) szintén beépítettük az elemzésünkbe. Végül javaslatokat tettünk azokra a jövőbeli kutatási és kormányzati stratégiai irányokra, amelyek elősegíthetik nemcsak a távmunka, hanem tágabban a munkavállalók és munkáltatók rugalmas alkalmazkodásához nélkülözhetetlen szervezeti tanulási folyamatokat, a munkaszervezeti innovációkat ösztönző munkavégzési formák és munkakultúrák elterjedését, amelyek hosszú távon nemcsak a foglalkoztatás bővítését segítik, hanem a termelékenység növelését is.

Makó Csaba az MTA Szociológiai Kutatóintézetének kutatóműhely-vezetője, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar.

Illéssy Miklós az MTA Szociológiai Kutatóintézetének kutatója.

Csizmadia Péter az MTA Szociológiai Kutatóintézetének kutatója.

Új fejlődési pályára a gazdaság csak a „tanulógazdaságba” való erőteljes bekapcsolódással, valamint kiegyensúlyozottabb gazdasági szerkezet kialakításával állhat. A szerkezeti átalakításban döntő jelentősége van a mikro-, a kis- és a középvállalati szféra nemzetközi munkamegosztásban (globális értékláncokban) való fokozott részvételének.

Tanulmányunkban a tanulógazdaság fogalmát használjuk az elterjedtebb tudásalapú gazdaság kifejezés helyett. Ahogy *Nielsen–Lundvall* [2003] is megállapítja, a tanulógazdaság fogalma nem pusztán a tudás kiemelt szerepére helyezi a hangsúlyt, mert az mindig is a gazdasági siker egyik kulcstényezője volt. Ezzel szemben a folyamatos tanulás képessége, a változó környezethez történő alkalmazkodás és az ehhez szükséges új kompetenciák elsajátítása, illetve a meglévő tudásanyag megújítása felértékelődik a jelenlegi gazdasági környezetben (*Nielsen–Lundvall* [2003] 3. o.).¹ A tanulás képessége tehát egyaránt kiemelkedően fontos az egyének, a vállalatok és a nemzetgazdaság számára. A tanulmányban elsősorban a középszintre vagyis a tanulóvállalatokra koncentrálnak. A globális gazdaságba való bekapcsolódás lehetőségeinek kihasználásában különleges szerephez jutnak azok a szervezeti innovációk, amelyek a tanulószervezetekre jellemzők. Kiemelten fontos, hogy a vállalatok olyan munkaszervezeti megoldásokat alakítsanak ki, amelyek elősegítik a szervezeti tudás létrejöttét, a belső vagy funkcionális rugalmasság növelését, illetve a hálózati együttműködések intenzívebbé tételét. Mindebben pedig különösen fontos szerep jut az innovációknak.

A Magyarországon működő vállalkozások innovációs teljesítménye nemzetközi összehasonlításban rendkívül szerény. Az innovációs aktivitás általánosan alacsony színvonal mellett különösen aggasztó, hogy ez a jelenség viszonylag jelentős egyenlőtlenségekkel párosul. A magyar tulajdonú vállalkozások innovációs tevékenysége – a folyamat- és termékinnováció tekintetében egyaránt – messze elmarad a külföldi és a vegyes tulajdonú cégekkel összehasonlítva (*1. táblázat*).²

1. táblázat

Tulajdonforma és a vállalati innovációs tevékenység* a magyar gazdaságban, 1999–2005 (százalék)

A vállalat tulajdonosi szerkezete	Innovatív cégek		Nem innovatív cégek	
	1991–2001	2004–2005	1991–2001	2004–2005
100 százalék magyar tulajdon	13,4	17,3	84,9	82,7
Vegyes tulajdon	31,5	30,5	65,8	69,5
100 százalék külföldi tulajdon	17,6	30,1	78,5	69,9

* Termék- és folyamatinnováció.

Forrás: 1991–2001: *Iwasaki* [2004], 111. o.; 2004–2005: Szunyogh Zsuzsa (KSH) számításai alapján.

Az innovációval foglalkozó elemzések fő vonulata döntően a technológiai (termék- vagy folyamat-) innovációt elemzi, miközben elhanyagolja a szervezeti-vezetési vagy társadalmi-kulturális újítások szerepének és hatásának vizsgálatát. Ez korántsem csak magyarországi jelenség. Az Eurostat és az OECD által kidolgozott Oslo kézikönyv – mely az innovációs adatok gyűjtését és értelmezését végző európai kutatásokhoz kívánt egyfajta vezérfonalat adni – eredetileg csak a technológiaorientált termék- és folyamat-

¹ Különösen igaz ez az informatikára. A szerzők hivatkoznak a dán oktatási minisztérium egyik anyagára, amely szerint a felsőfokú végzettségű informatikusok tudásának fele a diploma megszerzését követő egy év után idejétmúlttá válik, míg a többi diplomás tudásának felezési ideje átlagosan nyolc év.

² Hasonló következtetésre jut az OECD legújabb jelentésében, megállapítva hogy a hazai K+F-re költött összegek 75-80 százaléka külföldi tulajdonú vállalatoktól származik (*OECD* [2008] 124–125. o.).

innovációkra koncentrált. Csak a 2005-ben kiadott harmadik kiadás innovációdefinícióját egészítették ki a nem technológiai innovációkhoz tartozó marketing- és szervezeti innovációkkal (OECD [2005]). Márpedig az Európai Unió által finanszírozott innovációs felvétel (Community Innovation Survey) 2004. évi tapasztalatai szerint a Közösség gazdaságainak lemaradása az Egyesült Államokhoz vagy Japánhoz képest nem elsősorban a technológiai, hanem az úgynevezett nem technológiai (szervezeti és marketing) innovációk hiányára vezethető vissza (European Commission [2004]).

Az európai versenyképességi jelentések (European Competitiveness Report) és más elemzések tapasztalatai szerint az Egyesült Államok termelékenységnövekedési előnye Európával szemben – a közhiedelemmel ellentétben – korántsem csak a magasabb szintű technológiai innovációk eredménye. Az amerikai vállalatok élenjárnak a szervezeti és vezetési, valamint marketingmódszereik megújításában. Az új üzleti modellek, innovatív beszállítói módszerek, a termék- és márkamedzsment integrálása stb. kulcsszerepet játszanak a technológiai innovációk új piacokra történő bevezetésében. Az úgynevezett nem technológiai innovációk képviselik azt a „hiányzó láncszemet”, amely gátolja az európai vállalatokat az új technológiák által nyújtott lehetőségek kihasználásában. Ezzel kapcsolatban hangsúlyozni szeretnénk azt a szervezetszociológusok körében jól ismert összefüggést, amely szerint a technológiai és a szervezeti változások kölcsönösen feltételezik egymást, és a kiemelkedő gazdasági teljesítmények forrása a két rendszer együttes optimalizálása.³ Az olyan új munkavégzési módszerek, mint a távmunka (vagy tágabban a mobilmunka), a projekt- és hálózati alapú vállalkozások elterjedése – a közhiedelemmel szemben – nem egyszerűen az információs és kommunikációs technológia elérhetőségének és használatának függvényei. A hazai és a nemzetközi tapasztalatok egyaránt a technológiai fejlesztések komplex szervezeti-kulturális változásokba való beágyazottságára és az attól elválaszthatatlan egyéni és kollektív tanulási folyamatok kölcsönhatására hívják fel a figyelmet.⁴

Tanulmányunkban ezért először a tanulószervezetekre vonatkozó legkiterjedtebb európai kutatás eredményeit foglaljuk össze nagyon röviden. A vállalatok működésének elemzése a munkaszervezetek szintjén nemcsak a hazai, de a nemzetközi társadalomtudományoknak is méltatlanul elhanyagolt területe. Egy lehetséges szervezeti tipológia felvázolása, majd az európai országok eredményeinek ismertetése után, a szervezeti innovációk egy példáján ismertetjük a magyarországi helyzetet. A távmunkát a „tanulószervezetekre” jellemző szervezeti vagy munkahelyi innováció egy lehetséges változatának tekintettük. Más szóval ez azt jelenti, hogy a távmunka és a mobilmunka, valamint a

³ Tulajdonképpen a londoni Tavistock Institute of Human Relations munkatársai által már a hatvanas években kidolgozott úgynevezett szociotechnikai felfogásról van szó, amely a technológiai és a társadalmi rendszerek együttes optimalizálásának jelentőségét hangsúlyozza a munkacsoport teljesítménye szempontjából. Felfogásunkban a szociotechnikai megközelítés modernebb változatáról van szó, amely a „szociotechnikai rendszer tervezése” (socialtechnical system design, STSD). Ez a munkafeladatok megosztásának olyan tervezési szabályait, normáit foglalja össze, amelyek pozitív hatást gyakorolnak mind a munkavégzés minőségére, mind pedig a szervezeti (vállalati) teljesítményekre (vö. Nielsen [2007]).

⁴ Alasoini [2007] szerint például az új információs és kommunikációs technológia által generált termelékenységnövekedés bizonyíthatóan nem azokban az országokban a legmagasabb, ahol ezek a technológiai innovációk először megjelentek, hanem ott, ahol először tudták adaptálni őket különféle vállalatirányítási és szervezeti innovációk segítségével. Hasonlóan vélekedik többek között Boyer [2004], Brynjolfsson-Hitt [2003], Freeman-Louçã's [2001], valamint Sanidas [2005]. Sőt, Sako [2005] szerint az információs és kommunikációs technológia és a szervezeti változások kölcsönös kapcsolatai tartalmának megértésében megkülönböztetett figyelmet kell szentelni a vállalati stratégiáknak. Ennek hiányában könnyen túlértékelhetjük az információs és kommunikációs technológiának a kommunikációs és koordinációs költségek csökkentésére gyakorolt pozitív hatásait. A tudásfejlesztés, a tanulás és az innováció, valamint a nemzetgazdaságok és az EU versenyképességének dinamikus természetű kölcsönös kapcsolatát gazdag empirikus tapasztalatokkal illusztrálja Lorenz-Lundvall [2006].

tanuló-munkaszervezetek példáján kívánjuk érzékeltetni a magyar gazdaság elmaradottságának eddig elhanyagolt dimenzióit. Végezetül a tapasztalatok alapján néhány további kérdést és innovációs politika-orientált megállapítást fogalmazunk meg.

A szervezeti innovációk és a termelési paradigmák kapcsolata – az európai munkafeltétel-felmérés tapasztalatai

A munkahelyi innovációk előfordulása szoros kapcsolatot jelez a vállalati gyakorlatra (munkafolyamatra) jellemző munkaszervezeti formákkal. E jellemzők legkiterjedtebb vizsgálatát a *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Dublin) által finanszírozott európai munkafeltétel-felmérések (*European Working Conditions Survey, EWCS*) teszik lehetővé. Az első adatfelvételre 1990-ben került sor, azóta ötévente megismétlik. A poszt szocialista országok először 2001-ben, vagyis a 2000. évi adatfelvételi hullámhoz képest egy évvel később vettek részt a kérdésésben. A legutóbbi felmérés – mely már az EU 27 tagállamára, a két tagjelölt országra (Törökországra és Horvátországra), valamint Svájcra és Norvégiára is kiterjedt – 2005-ben készült.

Az MTA Szociológiai Kutatóintézetének Munka- és Szervezetszociológiai Műhelye részt vett abban a nemzetközi kutatási konzorciumban, amely e felmérés eredményeinek másodelemzésére vállalkozott (*Valeyre és szerzőtársai* [2008]). A több mint 29 ezer munkavállaló válaszait tartalmazó adatbázis elemzése során négy munkaszervezet-típus különböztethető meg: tanuló-, karcúsított vagy lapos, taylori és hagyományos vagy egyszerű szervezeti struktúrát. A mintát a 10 főt vagy annál többet foglalkoztató nem a mezőgazdaságban működő cégekben dolgozó munkavállalók alkották (összesen 9240 fő).

A szakirodalomban a munkaszervezeti modellek többféle osztályozási kísérletével lehet találkozni. Ezekben rendszerint a munkafolyamat olyan jellemzőit vizsgálják, mint a csoportmunka, a munkaköri csere, a minőségellenőrzés módja, a munkafeladatok összetettsége, a tanulási és problémamegoldó képességek fontossága, a koordináció és a munkamegosztás problémája stb. Ezek alapján a munkafeltétel-felmérés kérdőívében 15 olyan változót találtunk, melyek alkalmasak a munkaszervezeti modellek azonosítására (a 15 változó tartalmát és azok szervezettípusonkénti megoszlását lásd a *Függelékben*).

Annak érdekében, hogy leírjuk az EU 27 tagállamában előforduló munkaszervezetek jellemzőit, a munkavégzés 15 változója alapján egyszerű leíró statisztikai és többváltozós korrespondenciaanalízist végeztünk, majd a kapott eredmények alapján a hierarchikus klaszterelemzés Ward-féle módszerével alkottuk meg az egyes munkaszervezet-típusokat. A tipológia, amelynek elméleti-módszertani alapját Lorenz és Valeyre dolgozták ki, négy főbb munkaszervezet-típust különböztet meg (*Lorenz–Valeyre* [2005]).

1. Tanulószervezetek. A tanulószervezetekre – amelyek a mintában szereplő munkavállalók 38 százalékát foglalkoztatják – a dolgozók nagyfokú autonómiája, a tanulási és problémamegoldási képesség kiemelkedő szerepe, a munkafeladatok komplexitása jellemző. A minőségellenőrzést a dolgozók végzik. Bár autonóm munkacsoportok csak kisebb mértékben fordulnak elő, de a munkafeladatok monotóniája, ismétlődése és a munka ütemét befolyásoló külső tényezők szerepe átlag alatti. A munkaszervezetnek ez a típusa nagyfokú hasonlóságot mutat a szakirodalomban adhokráciaként ismert munkaszervezetekkel (*Mintzberg* [1979]), illetve a skandináv szociotechnikai modellel (*Nielsen* [2007]).

2. Karcsúsított szervezetek. Ezek a figyelemreméltó tanulási lehetőségeket magukban hordozó, úgynevezett karcsúsított szervezetek a munkavállalók 26 százalékát foglalkoztatják. A munkavégzésre jellemző a csoportmunka mindkét formája (autonóm és nem autonóm csoportmunka), a munkaköri csere, a minőség megkülönböztetett fontossága, valamint a munkavállalók tanulási és problémamegoldó képessége. A karcsúsított szervezeteket a szakirodalom úgynevezett kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszereknek (*high performance working system, HPWS*) is nevezi. A dolgozók autonómiája némileg meghaladja az átlagot, ennek mértékét nagyban korlátozzák a munka ütemét befolyásoló külső előírások, amelyek a munkavégzés kollektív jellegéből, illetve a szigorú termelési normákból fakadnak. Ezért ezekre a munkaszervezetekre leginkább az ellenőrzött autonómia jellemző.

3. Taylora szervezetek. A munkaszervezetek harmadik csoportja, amelybe az alkalmazottak 20 százaléka tartozik, leginkább a klasszikus taylora vagy az úgynevezett mechanikus bürokratikus szervezeti modellhez hasonlít (*Mintzberg [1979]*). A munkafolyamatra a tanulószervezetekre jellemzők ellenkezője igaz: a munkavégzéshez kapcsolódó autonómia (azon belül pedig különösen a munkamódszerek megválasztásában megnyilvánuló autonómia) korlátozott, a dolgozók tanulási képessége minimális szerepet játszik, a munkafeladatok egyszerűek, a munkafolyamat jellemzően nem kooperatív. Ezzel ellentétben a munkafeladatok átlagot meghaladó mértékben ismétlődnek, monotonok és szigorú előírások kísérik. Fel kell hívnunk ugyanakkor a figyelmet arra, hogy a taylora munkaszervezetekre csaknem átlagos mértékben jellemző a csoportmunka és a munkaköri csere (*job rotation*), ami jelzi az úgynevezett rugalmas taylorizmus (*flexible Taylorism*) térhódítását (*Boyer-Durand [1993]*).

4. Hagyományos vagy egyszerű munkaszervezetek. A munkaszervezetek e negyedik típusa, ahol a minta munkavállalóinak 16 százaléka dolgozik, nehezen írható le a fenti változókkal: ugyanis ezeknek kizárólag átlag alatti értékeivel találkoztunk. A munkaszervezetek hagyományos formáira a munkafolyamatok informális vagy nem kódolt struktúrája jellemző. A Mintzberg-féle „egyszerű szervezeti struktúrák” (*simple organisational structures*) jellemzik a munkavégzés tradicionális formáit (*Mintzberg [1979]*).

A munkaszervezetek előfordulási arányait az EU új posztszocialista tagországaiban vizsgálva, a következő országcsoportok különíthetők el:

1. Szlovénia, Észtország, Lettország és Lengyelország jelentős eredményeket értek el munkaszervezeteik modernizálásban, ezekben az országokban a tanuló- vagy a karcsúsított munkaszervezetek vannak túlsúlyban. Erre a két munkaszervezeti formára jellemzők leginkább a szervezeti alkalmazkodáshoz nélkülözhetetlen fejlett egyéni és kollektív tanulási folyamatok.

2. Másik országcsoportba tartozik Szlovákia, Románia és Bulgária, ahol a taylora munkaszervezetek relatíve a legelterjedtebbek, Szlovákia és Bulgária esetében messze az EU-27 átlagát meghaladó arányban fordulnak elő. Romániában valamivel kisebb mértékű a taylora munkaszervezetek előfordulási aránya, ugyanakkor az előbbi két országgal összevetve nagyobb arányban van jelen a karcsúsított munkaszervezet.

3. A harmadik országcsoportba Csehország és Litvánia sorolható, ahol a legkiegyenlítettőbb a négy munkaszervezeti forma előfordulási aránya, mindamelllett megemlíthető, hogy az átlagnál jóval magasabb a hagyományos vagy egyszerű szervezeti struktúrával jellemezhető munkaszervezetek előfordulása.

4. Magyarország speciális eloszlási arányokat mutat, hiszen a posztszocialista országok közül (Észtország után) itt a második legmagasabb a tanulószervezetek aránya, ugyan-

akkor a tanulási lehetőségeket magában hordozó másik munkaszervezeti típus, a karcsúsított szervezet az átlagnál jelentősen kisebb arányban fordul elő.⁵ Érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy az átlagnál valamivel nagyobb arányban találunk taylori és egyszerű szervezeti struktúrával rendelkező munkaszervezeteket. Ezek az eredmények a munkafolyamat szintjén jól tükrözik a magyar gazdasági modernizáció aszimmetrikus karakteréről a bevezetőben elmondottakat. Ez azt jelenti, hogy egyrészt a magyar gazdaságban már megjelentek a munkavállalóktól és a gazdasági szervezetektől egyaránt folyamatos tanulást és problémamegoldó készségeket igénylő innovatív tevékenységek, másrészt változatlanul jelentős szerepet tölt be a tömeggyártás, annak a taylori/fordi munkaszerveze-

2. táblázat

Az egyes munkaszervezet-típusok elterjedtsége az EU-27 országaiban (a 2005. évi európai munkafeltétel-felmérés)

Ország	Tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos
Belgium	43,3	24,6	16,3	15,8
Csehország	28,0	26,7	22,5	22,9
Dánia	55,2	27,1	8,5	9,2
Németország	44,3	19,9	18,4	17,4
Észtország	40,7	33,4	11,2	14,7
Görögország	24,0	29,1	22,6	24,3
Spanyolország	20,6	24,6	27,5	27,3
Franciaország	47,7	23,8	17,5	11,0
Írország	39,0	29,2	11,3	20,5
Olaszország	36,8	24,1	24,6	14,6
Ciprus	26,4	27,0	21,2	25,4
Lettország	33,4	34,5	17,1	15,0
Litvánia	23,5	31,1	22,0	23,4
Luxemburg	42,7	29,6	13,9	13,8
Magyarország	38,3	18,2	23,4	20,1
Málta	45,6	34,2	12,1	8,2
Hollandia	51,6	24,3	11,4	12,7
Ausztria	47,3	22,4	18,3	12,0
Dengyelország	33,3	32,6	18,9	15,2
Portugália	24,9	30,3	32,5	12,3
Szlovénia	34,9	32,1	16,7	16,3
Szlovákia	27,2	21,0	33,8	18,1
Finnország	44,9	29,9	12,6	12,7
Svédország	67,5	16,0	6,9	9,6
Egyesült Királyság	31,7	32,4	17,7	18,2
Bulgária	20,6	27,2	32,7	19,5
Románia	24,0	33,4	27,6	14,9
EU-27	38,4	25,7	19,5	16,4

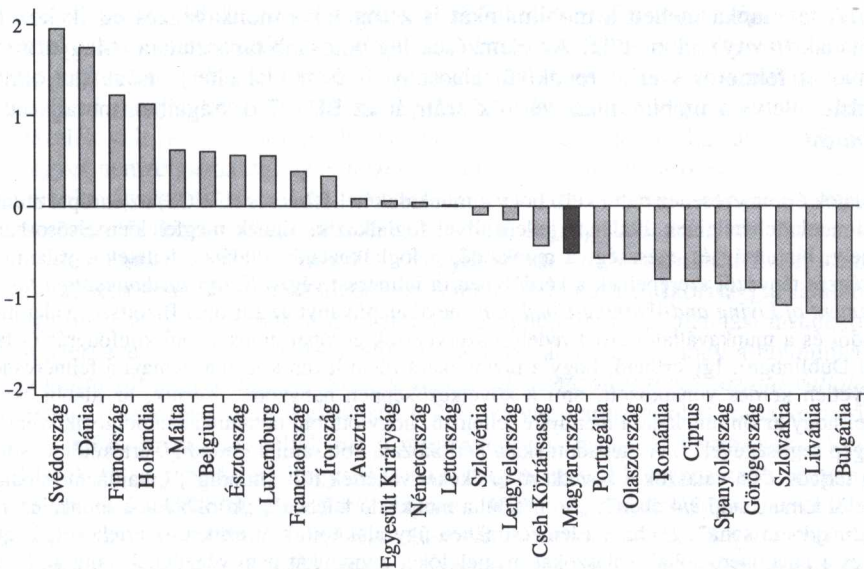
Forrás: Valeyre és szerzőtársai [2008] 22. o.

⁵ Természetesen mind a négy szervezeti típus rendelkezik valamennyi tanulási képességgel, ez a tipológia elsősorban a tanulási képesség kiterjedtsége, illetve aszerint tesz különbséget, hogy az egyes szervezetek milyen munkaszervezeti módszereket alkalmaznak az egyéni tudások szervezeti tudássá konvertálása érdekében. Szintén nem állt szándékunkban egyfajta normatív sorrendet felállítani az egyes szervezeti típusok között. Ezzel együtt azonban állítjuk, hogy a magyar gazdaság további modernizációja érdekében elengedhetetlen a tanuló- és a karcsúsított munkaszervezetek további térnyerése.

teit használó tevékenységek, amelyek minimális tanulást és problémamegoldó képességeket igényelnek mind az egyéni munkavállalótól, mind pedig a vállalkozástól (2. táblázat).

Az 2005. évi európai munkafeltétel-felmérés (EWCS–2005) adatainak másodelemzése során a munkaszervezetek azonosítására szolgáló változók közül kiemeltünk négyet, melyek alapján megalkottuk az innovatív munkaszervezetek összetett indexét (*Innovative Work Organisation Index*). Az index összetevői: új dolgok tanulásának lehetősége a munkavégzés során, a problémamegoldó képesség fontossága, a munkavégzésben élvezett autonómia mértéke (amely magában foglalja a munkavégzés módszerének, ütemének és a munkafeladatok sorrendjének megválasztásában megnyilvánuló autonómiát) és az autonóm munkacsoportok jelenléte (ahol a csoporttagok maguk döntenek a feladatok csoporton belüli megosztásáról). Az 1. ábra az EU 27 tagállamának sorrendjét mutatja. E mutató tekintetében a skandináv országok teljesítenek a legjobban, őket követi Hollandia. Ausztria, Németország és az Egyesült Királyság valamivel az európai átlag fölött szerepel, míg Görögország és Spanyolország a sereghajtók között található. Érdeemes felhívni a figyelmet arra, hogy az új tagországok között jelentősek az eltérések: míg például Málta és Észtország az ötödik és a hetedik, addig Litvánia és Bulgária a sor végén található. Magyarország ebben a tekintetben az európai átlag alatt teljesít, Szlovénia, Lengyelország és Csehország mögött (megelőzve ugyanakkor a mostanában sok tekintetben mintaoszágnak tekintett Szlovákiát).

1. ábra
Innovatív munkaszervezetek összetett indexe



Forrás: Valeyre és szerzőtársai [2008] 63. o.

A tanuló-munkaszervezetek elterjedtségének európai összehasonlításban történő vizsgálata megerősíti azt a feltételezésünket, amely szerint Magyarországon a munkaszervezetek tekintetében duális struktúra kialakulásának vagyunk tanúi, amelyben élenjáró szerep jut a kevés kiemelkedően jól teljesítő külföldi vagy vegyes tulajdonú vállalatnak, míg a magyar tulajdonú cégek teljesítménye szerény. Tanulmányunk további részében a távmunkát a „tanulószervezetekre” jellemző szervezeti innováció egy változatának tekint-

jük, amellyel a következőkben részletesebben foglalkozunk. A távmunka olyan, a munkavégzés rugalmasságát növelő munkahelyi innováció, amely optimális használat esetén egyaránt kedvező lehet a munkavállalók és a munkáltatók számára. A következőkben a rendelkezésre álló nemzetközi és hazai kutatási tapasztalatok alapján rövid leíró statisztikai elemzést adunk a távmunka és a mobilmunka-végzés hazai elterjedtségéről, majd tágabb nemzetközi kontextusba helyezve igyekszünk értelmezni a kapott eredményeket.

A távmunka és a mobilmunka mint a szervezeti innováció példái – nemzetközi és hazai tapasztalatok

A távmunka és a mobilmunka a rugalmas és innovatív munkaszervezetek jellemzői,⁶ amelyek jól példázzák az ezen a téren jelentős lemaradásunkat Európában. Ebben a fejezetben először röviden ismertetjük a két rugalmas munkavégzési forma magyarországi elterjedtségéről fellelhető adatokat, majd ezeket összevetjük az előző részben bemutatott munkaszervezeti modellek európai előfordulásának gyakoriságával kapcsolatban elmondottakkal. Elemzésünkben két nagyobb adatbázisra támaszkodtunk: az *európai munkafeltétel-felmérésre* (*European Working Conditions Survey, EWCS-2005*) és a Központi Statisztikai Hivatal által, nemzetközi standardok alapján végzett – 2007. első félévi – munkaerő-felmérésére. Az előbbi felmérés kizárólag az otthoni távmunkát mérte, míg az utóbbi a távmunkának egy szélesebb definícióját alkalmazta. Éppen ezért az EWCS-2005 adatainak elemzését kibővítettük az úgynevezett mobilmunka jellemzőinek vizsgálatával. A távmunka mellett a mobilmunkát is a rugalmas munkavégzés egyik közelítő változójának (*proxy*) tekintettük. Az elemzések legfontosabb tapasztalata: Magyarországon mindkét felmérés szerint rendkívül alacsony a távmunka elterjedtsége (az otthoni távmunkát, illetve a mobilmunkát végzők arányát az EU-27 országaiban mutatja be az F2. táblázat).

Az adatok értelmezéséhez tudni kell, hogy a munkafeltétel-felmérés (EWCS) az európai munkavállalók munkafeltételeinek általános jellemzőivel foglalkozik. Ennek megfelelően elsősorban a munkahelyi biztonság és egészség, a munkaidő, a foglalkoztatás általános feltételei, valamint a munkavégzés tényezői szerepelnek a kérdőívben (a felmérést végző *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* nevű alapítványt az Európai Bizottság, valamint a munkaadói és a munkavállalói érdekvédelmi szervezetek európai uniós szintű konföderációi tartják fenn Dublinban). Így érthető, hogy a távmunkára (nem lévén központi témája a felmérésnek) csak egyetlen kérdés vonatkozott, ami a következőképpen hangzott: „Kérjük, az alábbi skálán értékelje, hogy az ön munkájára mennyire jellemző, hogy otthoni távmunkában dolgozik személyi számítógép segítségével?”. A megadott skála hétfokozatú volt, ami a „mindig” értékétől a „soha” értékéig terjedt, és a válaszok a következő értékeket vehették föl: „mindig”; „majdnem mindig”; „körülbelül a munkaidő 3/4-ében”; „körülbelül a munkaidő felében”; „körülbelül a munkaidő 1/4-ében”; „majdnem soha”; „soha”. Elemzésünkben úgy alakítottuk át ezeket az értékeket, hogy a „soha” és a „majdnem soha” válaszokat megjelölőket távmunkát nem végzőknek, míg az összes többi válaszadót távmunkásnak tekintettük.

A KSH által végzett munkaerő-felmérés ettől eltérő megközelítést használt: egyrészt a távmunka lehető legszélesebb meghatározását vette alapul, vagyis nemcsak az otthoni, hanem minden, a

⁶ A távmunkának természetesen számtalan változata ismert, és nem mindegyik köthető az innovatív vagy tanulószervezetekhez. Legnagyobb részben azonban – mint a következő adatokból is kitűnik – még mindig csak az úgynevezett tudásmunkásokra (*knowledge worker*) jellemző ez a munkavégzési forma. Ezt megerősíti, hogy a munkafeltétel-felmérés (EWCS) kérdőíve csak az otthoni távmunka intenzitására kérdezett rá, így ezekből eleve kimaradtak a jellemzően taylori elvek szerint szerveződő szolgáltató központok és telefonos ügyfélszolgálatok (*call center*).

munkáltató telephelyétől távol, számítástechnikai eszközök igénybevételével végzett munkát távmunkának tekintett. Másrészt megkülönböztetett alkalmi és rendszeres távmunkát. Mobilmunkavégzésnek az EWCS-felmérés esetében az a munkavégzés minősül, amikor a munkavállaló a munkáltató telephelyétől távol, de nem is otthon dolgozik. A mobilmunkavégzés esetében is a távmunkánál alkalmazott csoportosítás logikáját követtük.

*A 2005. évi európai munkafeltétel-felmérés tapasztalatai
– mobilmunka versus otthoni távmunka*

Az európai munkafeltétel-felmérés (EWCS–2005) adatfelvétele szerint Magyarországon az otthoni távmunkát végzők aránya a 15 éves vagy annál idősebb aktív népességben belül mintegy 3,1 százalék. Ezen belül közel azonos arányban jellemző a nőkre (3,2 százalék) és a férfiakra (3 százalék), korosztály szerint leginkább az 54 évesnél idősebb (4,8 százalék), illetve a 25 évesnél fiatalabb (3,8 százalék) generációkra jellemző, *a munkaszerződés típusa szerint a határozott idejű munkaszerződéssel rendelkezők között a távmunkások felülreprezentáltak a határozatlan idejű munkaszerződéssel rendelkezőkhöz képest.* Érdekes képet mutat a távmunka előfordulásának aránya az iskolai végzettség szerint: a távmunka elsősorban az úgynevezett *tudásmunkások (knowledge workers) csoportjára jellemző.* A távmunka legnagyobb arányban a posztszekunder nem felsőfokú végzettséggel rendelkezők (például felsőfokú szakképzésben részt vevők) között fordul elő (23,1 százalék), őket követik a felsőoktatás második szintjén végzetek, jellemzően doktori fokozattal rendelkezők (18,2 százalék), majd a felsőoktatás első szintjén végzett, alap- vagy mesterfokozattal rendelkezők (10 százalék).⁸ Érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy ebben a tekintetben volt a legnagyobb a szakadék az egyes csoportok között (a középfokú oktatás felső szintjén végzetek körében az otthoni távmunkát végzők aránya mindössze 2,1 százalék volt, ennél alacsonyabb iskolai végzettség esetén pedig még kisebb).

Az egyes nemzetgazdasági ágak között leginkább a szolgáltatásokra jellemző az otthoni távmunkavégzés (4,2 százalék), míg a szektor szerinti vizsgálat alapján a nonprofit és civil szervezetek között (21,4 százalék) található legnagyobb arányban távmunka, ezt követi – lényegesen kisebb aránnyal – a vegyes szektor (4,9 százalék). Ezzel szemben a közszolgáltatásokban, illetve az állami szférában átlag alatti gyakorisággal találkozunk, ami arra hívja fel a figyelmet, hogy ezen a téren jelentős foglalkoztatási tartalékok vannak. A szervezetek nagyságával összefüggésben megállapítható, hogy a távmunka leginkább a *mikrovállalkozásokra (10 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató vállalatokra)* jellemző (4,7 százalék), míg legkevésbé a 250 főt vagy annál többet foglalkoztató vállalatok és intézmények használják ezt a munkavégzési formát (1,6 százalék). Végezetül arra hívjuk fel a figyelmet, hogy Magyarország a második legrosszabb helyen áll az otthoni távmunka előfordulási aránya alapján a többi európai országgal összehasonlítva.

A távmunkát a mobilmunkával összehasonlítva elmondhatjuk, hogy a mobilmunka sokkal elterjedtebb (17 százalék), mint a távmunka (3,1 százalék). Nemzetközi összehasonlításban azonban a mobilmunkát tekintve is Magyarország a legutolsó.

A nemek szerinti részvétellel kapcsolatban meg kell jegyeznünk, hogy a távmunkával ellentétben, ahol nők és férfiak aránya csaknem egyforma, a férfiak között jelentősen magasabb a mobilmunkát végzők aránya (26,3 százalék), mint a nők esetében (7,3 százalék). Korosztályok tekintetében is jelentős különbség van a két munkavégzési forma valamelyikét választók között: míg a távmunka főleg a legfiatalabb (15–24 évesek) és a

⁸ Ezek a szintek az ISCED (*International Standard Classification of Education*) nemzetközi standardjainak felelnek meg. A kategóriák tartalmi leírása megtalálható: Forgács [é. n.].

legidősebb korcsoportban népszerű, addig a mobilmunka leginkább a 25–39 évesek körében (20,3 százalék) jellemző. Nemzetgazdasági ágak szerint a mobilmunka eloszlása jóval egyenletesebb, mint a távmunkáé, ráadásul legnagyobb arányban az iparban foglalkoztatottak között találunk mobilmunkát végzőket (19 százalék), míg az egyéb szolgáltatásokban a legkevesebbet (12,8 százalék). Ugyanez igaz szektor szerint is: míg a legtöbb távmunkást a nonprofit és civil szektorban találjuk, addig a mobilmunkát végzők között ez a szektor képviselteti magát a legalacsonyabb arányban (7,7 százalék). Ezzel szemben a magánszektor, amely a távmunka esetében átlag alatti arányt mutat, mobilmunkát a szektorok között a legnagyobb arányban (19,8 százalék) alkalmaz.

Az iskolai végzettség szerint különbségek és hasonlóságok egyaránt jellemzik a mobil és a távmunkások csoportját. Mindkét csoportra jellemző, hogy elsősorban a magasán kvalifikált munkaerő körében népszerű, míg azonban távmunkást egyáltalán nem találunk a középfokú vagy annál alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezők között, a mobilmunka e csoportok egy kisebbségben lévő, de jól látható részére szintén jellemző (a középfokú oktatás alsó szintjén végzetek 19,6 százalékára jellemző a mobilmunka). Ugyanakkor vitathatatlan, hogy leginkább a magasán képzett népesség körében elterjedt ez a munkavégzési forma is (a felsőoktatás második szintjén végzetek között előfordulása több mint 27 százalék). A hasonlóságoknál maradván, két olyan változót emelünk ki, amelyek esetében szinte teljesen megegyezik a két csoport belső struktúrája: mindkét munkavégzési formára jellemző, hogy a határozott idejű munkaszerződéssel rendelkezők között lényegesen magasabb arányban fordul elő, illetve hogy a vállalati méret növekedésével csökken előfordulásuk részaránya (mindkét munkavégzési forma a 10 főnél kevesebbet foglalkoztató mikrovállalkozásokban dolgozókra jellemző).

A KSH munkaerő-felmérés tapasztalatai

A KSH 2007. első félévi munkaerő-mérése szélesebb távmunka-definíciót használt, mint a 2005. évi európai munkafeltétel-felmérés (EWCS–2005), ennek ellenére a távmunkások aránya mégis jóval alacsonyabb (1,86 százalék), majdnem fele, mint az európai munkafeltétel felmérésében (3,2 százalék). A távmunkások között többen vannak az alkalmanként távmunkát végzők a rendszeresen távmunkában dolgozók számához viszonyítva. Maradván a két adatfelvétel eredményeinek összehasonlításánál, érdekes fejlemény, hogy a magyar munkaerő-felmérés tanúsága szerint a férfiak némileg nagyobb arányban vettek részt távmunkában (1,95 százalék), mint a nők (1,73 százalék), míg az európai munkafeltétel-felmérésben hasonló arányú eltérést tapasztaltunk a nők javára (nők: 3,2 százalék, férfiak: 3,0 százalék).

Korosztályokat tekintve, a munkaerő-felmérés adatai szerint legnagyobb arányban a 25–39 évesek között találunk távmunkásokat (2,1 százalék), míg legkevesébe a 15–24 éves korcsoportra jellemző ez a munkavégzési forma (0,9 százalék).

Iskolai végzettség tekintetében elmondható, hogy az oktatásban eltöltött évek számának növekedésével egyenes arányban nő a távmunkások aránya is az egyes csoportokon belül. A férfi és a női népesség között azonban ebben az esetben jelentős különbségek tapasztalhatók. Míg a férfiaknál a legmagasabb távmunkásarány a főiskolai végzettséggel rendelkezők között található (5,9 százalék), addig a nőknél az egyetemi végzettség valószínűsíti leginkább a távmunkában való részvételt (4,3 százalék). Emellett érdekes az is, hogy a gimnáziumi érettségivel rendelkező férfiak között majdnem két és félszer nagyobb arányban (3,3 százalék) találunk távmunkásokat, mint a hasonló iskolai végzettséggel rendelkező nők között (1,4 százalék).

Foglalkozási főcsoportok szerint a „beosztott értelmiségiek és technikusok” között ta-

lálunk a legnagyobb arányban alkalmi vagy rendszeres távmunkát végzőket (4,9 százalék), második helyen a „vezetők, értelmiségiek” kategóriája állt (4,1 százalék), míg a harmadik helyen a „törvényhozók, igazgatási és gazdasági vezetők”, valamint az „irodai dolgozók” szerepeltek, közel azonos arányban (2,60 és 2,55 százalék).

Szintén nem meglepő, hogy a *település lélekszámának* növekedésével egyenes arányban nő a távmunka előfordulásának valószínűsége: legnagyobb arányban Budapesten találtunk távmunkásokat (2,9 százalék), őket követték a vidéki városokban (2 százalék), majd a községekben élők (1 százalék).

A *foglalkoztatási jogviszonyt* tekintve megállapítható, hogy az önállók lényegesen nagyobb arányban dolgoznak távmunkában (4,4 százalék), mint az alkalmazottak (1,5 százalék).

Nemzetgazdasági ágak szerint a „közszolgáltatások, védelem” ágazatban a legnagyobb a távmunka előfordulási aránya (2,8 százalék), ezt követi az „egyéb szolgáltatások” (2,7 százalék), majd a „szolgáltatások” nemzetgazdasági ág (2,3 százalék). Figyelemre méltó, hogy a KSH adatai szerint legkisebb a távmunkások aránya az „iparban” (0,8 százalék), amit megelőz a „mezőgazdaság, halászat, erdőgazdálkodás” (1 százalék).

Az innovatív munkaszervezeti formák és a rugalmas munkavégzés összefüggései az EWCS-2005 tapasztalatai alapján

A 2005. évi európai munkafeltétel-felmérés (EWCS-2005) adatbázisának másodelemzése során – amelyről a tanulmány első részében már beszámoltunk – négy munkaszervezet-típust különböztettünk meg, amelyek közül a tanuló- és a karcsúsított munkaszervezetek képviselték az élenjáró, egyéni és szervezeti tanulás szempontjából leginkább innovatív szervezettípusokat, míg a taylori és a hagyományos szervezeti struktúrák a rugalmatlan tömegtermelésre vagy a korszerű menedzsmenttechnikákat nélkülöző egyszerű munkaszervezetekre jellemzők.

A munkaszervezetek országok szerinti megoszlásait a 3. táblázatban foglaltuk össze. Ezt összehasonlítottuk az otthoni távmunka és a mobilmunka előfordulási arányaival. Kiinduló hipotézisünk szerint azokban az országokban, amelyekre a tanuló- és karcsúsított munkaszervezetek nagyobb aránya jellemző, szintén nagyobb arányban fordulnak elő a munkahelyi innováció olyan formái, mint a távmunka vagy a mobilmunka. Ugyanez a kapcsolat természetesen fordítva is fennáll: minél alacsonyabb a tanulási lehetőségeket képviselő (tanuló- + karcsúsított munkaszervezetek) munkaszervezetek előfordulása, annál valószínűbb, hogy e két változó értéke is átlag alatti lesz. A 3. táblázatban együtt vizsgáltuk a tanuló- és a karcsúsított munkaszervezetek előfordulási arányát országonként, illetve a rugalmas munkavégzés két indikátorát: a távmunka és a mobilmunka elterjedtségét az EU-27 tagországainak átlagához viszonyítva.

Ezek az adatok azt mutatják, hogy a hipotézisben megfogalmazott kapcsolat többnyire igaznak bizonyult. Kilenc ország esetében mind az innovatív munkaszervezetek, mind pedig a távmunka, illetve a mobilmunka aránya az európai átlag feletti volt (Ausztria, Belgium, Dánia, Finnország, Hollandia, Lettország, Németország, Svédország, Szlovénia), míg nyolc ország esetében mindhárom indikátor értéke átlag alattinak bizonyult (Bulgária, Ciprus, Görögország, Litvánia, Magyarország, Olaszország, Portugália, Románia). Mindössze öt olyan ország akadt, amely ellentmondott hipotézisünknek: vagyis a tanuló- és karcsúsított munkaszervezetek előfordulási aránya átlag feletti volt, míg a rugalmas munkavégzés két vizsgált indikátora átlag alatti vagy éppen fordítva (Csehország, Franciaország, Málta, Spanyolország, Szlovákia). További kutatás témája lehet, hogy mely tényezők játszanak szerepet abban, hogy ezeknél az országoknál a kiinduló

3. táblázat

Az élenjáró (tanuló- és karcsúsított) munkaszervezeti típusok, illetve az otthoni távmunka és a mobilmunka előfordulási aránya az EU-27 átlagához viszonyítva (2005)

Ország	Az EU-27 átlagától való eltérés (százalék)		
	a tanuló- + karcsúsított munkaszervezetek aránya	az otthoni távmunka aránya	a mobilmunka aránya
Ausztria	5,6	4,3	2,4
Belgium	3,8	8,1	0,1
Bulgária	-16,3	-5,4	-6,2
Ciprus	-10,7	-2	-6,2
Csehország	-9,4	8,6	1,4
Dánia	18,2	8,1	2,4
Egyesült Királyság	0	1,3	3
Észtország	10	3,9	-5,6
Finnország	10,7	2,1	4,3
Franciaország	7,4	-1,9	-1,4
Görögország	-11	-0,9	-3,1
Hollandia	11,8	7,5	6,8
Írország	4,1	-0,9	5,6
Lengyelország	1,8	2,7	-5,2
Lettország	3,8	5,4	0,5
Litvánia	-9,5	-1,1	-5,4
Luxemburg	8,2	-0,3	5,3
Magyarország	-7,6	-4,4	-10,3
Málta	15,7	-4,3	-2,3
Németország	0,1	0,3	4,9
Olaszország	-3,2	-3,8	-1,4
Portugália	-8,9	-5,7	-3,1
Románia	-6,7	-5,2	-3,7
Spanyolország	-18,9	0,5	0
Svédország	19,4	3,4	4,6
Szlovákia	-15,9	4,2	0,7
Szlovénia	2,9	0,8	1,6
EU-27	0	0	0

Megjegyzés: ahol a táblázatban negatív érték szerepel, ott az európai átlag alatti előfordulási arányokkal találkozunk, ahol az érték pozitív, ott ez az arány az európai átlagnál magasabb.

hipotézis miért nem bizonyult igaznak. A hipotézist cáfoló országok közül említést érdemel Szlovákia, ahol a taylori munkaszervezet elterjedtsége egész Európában a legmagasabb, ugyanakkor a rugalmas munkaszervezési megoldások mindegyikében átlagon felüli a teljesítménye. Ez arra utal, hogy a taylori munkaszervezeti forma tartalma is jelentősen változik, ezzel összefüggésben használják az úgynevezett rugalmas taylorizmus kifejezést.

A 4. táblázat alapján a kutatási konzorciumban részt vevő magyar kutatócsoport is megalkotta az innovatív munkaszervezeti indexet, amely négy kategóriába sorolta a vizsgált 27 európai országot. Az első csoportba (leginnovatívabbak) azok az országok tartoznak, melyek esetében mind az innovatív (tanuló- és karcsúsított) munkaszervezetek előfordulási aránya, mind pedig a távmunka, illetve a mobilmunka aránya átlag fölötti volt,

a második csoportba (innovatív klaszter) azok az országok, amelyeknél e három érték közül csak kettő volt átlag fölötti. A harmadik (kevésbé innovatív) országcsoportba azok az országok kerültek, ahol a három értékből kettő átlag alatti volt, míg a negyedik (legkevésbé innovatív) csoport azokból az országokból áll, amelyeknél mindhárom érték átlag alatti volt.

4. táblázat

Innovatív munkaszervezeti index az EU-27 országaiban

Országcsoportok	Országok
Leginnovatívabb országok	Ausztria, Belgium, Dánia, Finnország, Hollandia, Lettország, Németország, Svédország, Szlovénia
Innovatív országok	Csehország, Észtország, Egyesült Királyság, Írország, Lengyelország, Luxemburg, Szlovákia
Kevésbé innovatív országok	Franciaország, Málta, Spanyolország
Legkevésbé innovatív országok	Bulgária, Ciprus, Görögország, Litvánia, Magyarország, Olaszország, Portugália, Románia

Elemzésünk eredményei a következő képet mutatják: az EU-27 országai közül 17 ország esetében teljes egyezést találtunk a munkaszervezetek típusa, illetve a rugalmas munkavégzési formák előfordulása között: Ausztria, Belgium, Dánia, Finnország, Hollandia, Lettország, Németország, Svédország, Szlovénia esetében minden érték az európai átlagnál magasabb, míg Bulgária, Ciprus, Görögország, Litvánia, Magyarország, Olaszország, Portugália, Románia esetében minden érték átlag alatti. Munkaszervezeti szempontból előbbi országcsoport a leginnovatívabb, míg utóbbi a legkevésbé az. E logikát követve Csehország, Észtország, az Egyesült Királyság, Írország, Lengyelország, Luxemburg tartozik az innovatív országcsoportba: ezekben az országokban a három indikátor közül legalább kettőben szintén az európai átlagot meghaladó értékekkel találkozunk. Ezzel szemben Franciaországot, Máltát és Spanyolországot a kevésbé innovatív országok közé sorolhatjuk.

Érdekes képeket mutat, ha az innovatív munkaszervezeti index alapján összeállított táblázatot összevetjük az európai munkaidő-felmérés (*European Survey on Working Time*)⁸ alapján készített munkaidő-rugalmasság szerinti országtipológiával, melyet az 5. táblázatban foglaltunk össze. Két olyan összeurópai kutatásról van szó, amelyet nagyjából azonos időben, egyenként húszezernél is több munkáltató és munkavállaló megkérdezésével folytattak. A táblázatban dőlt betűvel jelöltük, ahol egyezés mutatkozik a 4. és a 5. táblázatok között.

A két táblázat összehasonlításának tanulsága: azok az országok, amelyekben EU-átlag feletti arányban fordulnak elő a kimagasló tanulási lehetőséget nyújtó munkaszervezeti típusok, élenjárnak a szervezeti innovációk olyan formáinak alkalmazásában, mint a távmunka és a mobilmunka vagy a munkaidő-felhasználás rugalmassága. Ennek ellenkezője igaz a legkevésbé innovatív országcsoport esetében, ahol a minimális tanulási képességgel jellemezhető munkaszervezetek dominálnak.

⁸ A szintén a *European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition* (Dublin) által végzett kutatás az EU 15 régi és 6 új tagállamában 21 000 céget érintett.

5. táblázat

A munkaidő-rugalmaság szerinti országcsoportok

A munkaidő-rugalmaság szerint csoport	Ország
Legrugalmasabb országok	Dánia, Finnország, Lettország, Hollandia, Svédország, Szlovénia
Rugalmas országok	Ausztria, Belgium, Észtország, Írország, Luxemburg
Kevésbé rugalmas országok	Litvánia, Bulgária, Románia, Spanyolország
Legkevésbé rugalmas országok	Ciprus, Görögország, Magyarország, Portugália, Olaszország

Forrás: Vinken–Ester [2006].

Összegzés és jövőbeli kutatási kihívások

Tanulmányunkban amellet érveltünk, hogy a magyar gazdaság modernizációjának első ciklusa lezárult. A fejlődés új ciklusában elengedhetetlenül fontos, hogy a magyar gazdaság szereplői alkalmazkodni tudjanak a globalizáció és az infokommunikációs technológiák következtében megváltozott körülményekhez. Az új fejlődési pálya tartalmát a magasabb hozzáadott értéket előállító tanuló gazdaságba történő – a jelenleginél magasabb fokú – integrációval azonosítottuk. Elemzésünk figyelmen kívül hagyta a makroszintű (jogi szabályozás, nagy társadalmi rendszerek – például társadalmi párbeszéd, nyugdíjrendszer, oktatás, egészségügy stb.), valamint a mikroszintű, főként az egyének tanuláshoz és alkalmazhatóságához köthető szempontokat. Ezek helyett, főként területi korlátok miatt, elsősorban a középszintre, vagyis a vállalatokat és azon belül is a munkaszervezeteket érintő (a különféle társadalomtudományi kutatásokban és a nemzeti politikákban amúgy is elhanyagolt) legfontosabb kihívásokra koncentráltunk.

Nemzetközi tapasztalatok szerint a szervezeti innovációk kulcsszerepet játszanak a vállalaton belüli egyéni és kollektív tanulási folyamatok, végeredményben a gazdálkodó szervezetek hosszú távú alkalmazkodóképességének megteremtésében. A tanulmányban először röviden ismertettük a munkahelyi innovációk, illetve egy lehetséges munkaszervezet-típusok elterjedtségét az EU-27 országai között. Értelmezésünk szerint a távmunka és a mobilmunka a szervezeti innovációk egyik típusa, melyet az utóbbi években-évtizedekben kiemelt figyelem övez, ezáltal különösen alkalmas arra, hogy a rendelkezésre álló adatok elemzésén keresztül érzékeltessük a magyar gazdaság elmaradottságának eddig elhanyagolt dimenzióit.

A nemzetközi tapasztalatok arra hívják fel a figyelmet, hogy a távmunka nem váltotta be az elterjedéséhez fűzött fokozott reményeket, éppen ezért az eddigieknél realisabban kell felmérnünk a munkahelyi innovációk térhódításának lehetőségeit, illetve a jelenleginél komplexebb megközelítéssel kell kezelni azt a környezetet, amibe például a távmunka és a mobilmunka beágyazódik. E kontextusnak szervezeti, kulturális, társadalmi, politikai, pszichológiai, informatikai stb. összetevői vannak. Tanulmányunkban természetesen nem áll módunkban mindezeket részletesen bemutatni: elsősorban a szervezeti dimenzió jelentőségével foglalkozunk, jelezve, hogy melyek azok a legfontosabb irányok, amelyek felé szélesíteni kívánjuk a további kutatások perspektíváját, amelyek nélkül nem érthető meg sem a távmunka fontossága, sem a természete, és nem fogalmazhatók meg

olyan foglalkoztatási programok sem, amelyek hosszú távon növelnék az ilyen típusú munkavégzési formák elterjedtségét a magyar gazdaságban.

A távmunka a munka- és szervezetszociológiának négy kulcsterületét is érinti, amelyek az utóbbi időben különösen nagy hangsúlyt kaptak nem csak a tudományos, hanem a fejlettebb gazdaságok szélesebb társadalmi-politikai diskurzusában is. Ezek a területek a következők: szervezeti innovációk, hálózatok és virtuális szervezetek, a munkaerő-felhasználás rugalmassága, valamint az egyéni-kollektív tudás és ezzel összefüggésben az egyéni-szervezeti tanulás. E tényezők szerepének tisztázása nem elsősorban a távmunka, hanem általában a munkahelyi innovációk elterjesztése szempontjából fontos, hiszen azok hatása hosszú időre meghatározhatja Magyarország nemzetközi versenyképességét, valamint az itt élők munka- és életminőségét. Éppen ezért úgy gondoljuk, hogy a távmunka sem önmagában fontos, hanem mint a szervezeti innovációk egy fajtája, a hálózati együttműködés vagy a gazdasági szervezetek rugalmas alkalmazkodóképességének egy indikátora, ahol kiemelt szerepet kapnak az egyéni és kollektív tudás létrehozásának és megosztásának új – a fenntartható foglalkoztatást kedvezően befolyásoló – formái. Ezek azok a területek, amelyek összekapcsolják a távmunkát az új nemzetközi munkamegosztás (globális értékláncok) és a hálózati gazdaság (*network economy*) működésével.

Az új munkavégzési formák bevezetésével kapcsolatos nemzetközi és hazai kutatások (lásd *Makó és szerzőtársai* [2007]) arra hívják fel a figyelmet, hogy a távmunka elterjedése összefügg a munkafolyamatra jellemző termelési paradigmákkal. Az olyan új munkavégzési formák, mint a távmunka 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.

Az idézett kutatások kivétel nélkül azt jelzik, hogy a tanuló- vagy karcsúsított munkaszervezetek jelenléte kedvezően befolyásolja a munkahelyi innovációkat, közöttük a távmunka terjedését is. Ez a felismerés azonban egyelőre nem jelenik meg a távmunka támogatására életre hívott kormányzati programokban, amelyek a távmunkát többnyire az információs és kommunikációs technológiai eszközök által lehetővé tett egyéni munkavégzési formának tartják, és ehhez igazítják a támogatási eszközöket is (bértámogatás, eszközbeszerzés, távmunkások képzésének támogatása). Ugyanakkor hiányoznak azok a programok, amelyek segítenék a vállalkozókat a szervezeti innovációk bevezetésével együtt járó nehézségek leküzdésében, valamint azok a további kezdeményezések, amelyek ösztönöznék a vállalatok közötti hálózatok és projektalapú együttműködések kialakulását elősegítő egyéni és kollektív tanulási folyamatokat. A vállalatok és végső soron a nemzetgazdaság versenyképessége ugyanis nemcsak a legújabb technológiák bevezetésén, hanem a tanulás és az innováció kultúrájának fejlesztésén múlik.⁹

Más szóval ez azt jelenti, hogy nem halasztható tovább a magyar gazdaság munkaszervezeti paradigmaterképének elkészítése annak érdekében, hogy pontosabban lássuk a vállalatok munkaerő- és tudásfelhasználási gyakorlatában jelentkező – versenyképességet befolyásoló – lemaradás szerkezetét, illetve az ezen a téren jelentkező erősségeket. Egy ilyen térkép megítélésünk szerint jelentősen javíthatja a foglalkoztatás bővítésére irányuló további programok hatékonyságát. Másrészt szükség van az innovációt mérését célzó eddig használt kutatási apparátus felülvizsgálatára, annak érdekében, hogy az eddig túlságosan is technológiaorientált, jellemzően K+F-, illetve ezek

⁹ Nemzetközi versenyképesség indexben immár másfél évtizede élenjáró Finnország a kilencvenes évek közepétől napjainkig rendkívül ambiciózus programmal (*Workplace Development Programme, TYKES*) támogatja a munkahelyi innovációk terjesztését. A 12 millió eurós programban 1000 projekt és 250 ezer alkalmazott szerepelt. Lásd erről részletesebben *Alasoini* [2007].

eredményeként szabadalmi aktivitást mérő nemzetközi kutatásokon túl olyan adatfelvételek is készüljenek, amelyek a munkaszervezeti innovációk és a munkahelyi tudásfelhasználás innovációkra gyakorolt hatását is képesek mérni, különös tekintettel a szolgáltatási szektor vállalataira.

Hivatkozások

- ALASOINI, T. [2007]: Sustainable Productivity Growth by Means of Workplace Innovations. (Experiences of the Finnish Workplace Development Programme, TYKES). Budapest: International Workshop on New Forms of Work and Workplace Innovation in Europe. 2007. november 9. Magyar Tudományos Akadémia Szociológiai Kutatóintézete.
- BOYER, R. [2004]: The Future of Economic Growth. As New Becomes Old. Edward Elgar, Cheltenham.
- BOYER, R.–DURAND, J.-P. [1993]: L'après fordisme. Syros, Párizs.
- BRYNJOLFSSON, E.–HITT, L. [2003]: Beyond Computation. Information Technology, Organizational Transformation, and Business Performance. Megjelent: *Malone, T. W.–Laubacher, R.–Morton, M. S. S.* (szerk.): *Inventing the Organizations of the 21st Century*. MIT Press, Cambridge, 71–99. o.
- EUROPEAN COMMISSION [2004]: European Innovation Scoreboard, 2004. comparative Analysis of Innovation Performance. Commission Staff Working Paper, Brüsszel. http://www.insme.info/documenti/Innovation_Scoreboard_2004_EN.pdf.
- FORGÁCS ANDRÁS [é. n.]: ISCED – Az oktatás egységes nemzetközi osztályozási rendszere. Oktatókutató és fejlesztő Intézet, Budapest. <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=iskolarendszerek-forgacs-isced> – letöltve: 2008. augusztus 5.
- FREEMAN, C.–LOUČA, F. [2001]: As Time Goes by. From the Industrial Revolutions to the Information Revolution. Oxford University Press, Oxford.
- IWASAKI, I. [2004]: Foreign Direct Investment and Corporate Restructuring in Hungary. *Hitotsubashi Journal of Economics*, Vol. 45. No. 2. 93–118. o.
- LORENZ, E.–LUNDVALL, B. A. (szerk.): [2006]: How Europe's Economies Learn: Coordinating Competing Models. Oxford University Press, New York.
- LORENZ E.–VALEYRE, A. [2005]: Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure. *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 47. No. 4. 424–442. o.
- MAKÓ CSABA–ILLÉSSY MIKLÓS [2008]: Gazdasági modernizáció Magyarországon: félúton az „út-függőség” és az „új fejlődési pálya teremtése” között? Megjelent: *Makó Csaba–Moerel, H.–Illéssy Miklós–Csizmadia Péter* (szerk.) *Az új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban. A rugalmasság és a biztonság átalakuló jelentései*. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Competitio könyvek, Debrecen, 87–120. o.
- MAKÓ CSABA–MOEREL, H.–ILLÉSSY MIKLÓS–CSIZMADIA PÉTER (szerk.) [2007]: *Working It Out? The Labour Process and Employment Relations in the New Economy*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- MESTER, D. [2007]: A távmunka elterjesztését célzó hazai kezdeményezések. MTA Szociológiai Kutatóintézet, Munka- és Szervezetszociológiai Műhely, Budapest.
- MINTZBERG, H. [1979]: *The Structuring of Organisations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- NIELSEN, P. [2007]: From Theories to Themes and Basic Definitions. Meadow Project Measuring the Dynamics of Organisations and Work. 6th FP, Aalborg University Business School, Aalborg.
- NIELSEN, P.–LUNDVALL, B. A. [2003]: Innovation, Learning Organization and Industrial Relations. DRUID Working Paper, No. 03-07.
- OECD [2005]: *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Harmadik kiadás, OECD, Párizs.
- OECD [2008]: *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2008*, OECD, Párizs.
- SAKO, M. [2005]: *Outsourcing and Offshoring: Key Trends and Issues*. Background paper prepared for the Emerging Markets Forum, Oxford Said Business School, Oxford, november.
- SANIDAS, E. [2005]: *Organizational Innovations and Economic Growth. Organosis and Growth of Firms, Sectors and Countries*. Edward Elgar, Cheltenham.

- VALEYRE, A.–LORENZ, E.–CARTRON, D.–CSIZMADIA PÉTER–GOLLAC, M.–ILLÉSSY MIKLÓS–MAKÓ CSABA [2008]: *Work Organisation in Europe – Secondary Analyses on 4th European Working Condition Survey*. Paris School of Economics, Paris.
- VINKEN, H.–ESTER, P. [2006] *The need for European company surveys: Some results from panel surveys in the Netherlands and Germany*. I. WORKS Conference, Chania, Görögország, szeptember 21–22.

Függelék

A munkaszervezet-tipológia megalkotásához használt 15 változó tartalma és azok megoszlása szervezettípusonként

A munkafeltétel-felmérés (EWCS) kérdőívében 15 olyan változót találtunk, amelyek alkalmasak a munkaszervezeti modellek azonosítására (a 15 változó nevét angolul is megadjuk), ezek a következők:

1. a csoportmunka háromszintű változója, mely megkülönbözteti az autonóm munkacsoportokat (ahol a csapat tagjai maguk határoznak a munkamegosztásról), a nem autonóm munkacsoportokat (ahol a csapat tagjainak nincs beleszólásuk a munkamegosztásba) és az olyan munkahelyeket, ahol nincs csoportmunka (*teamwork*);

2. a feladatok cserélődését mérő kétértékű változó (*task rotation*);

3. a munkamódszerek megválasztásában és a munka ütemének meghatározásában megnyilvánuló autonómia fokát mérő két kétértékű változó (*autonomy in work methods, autonomy in speed or rate of work*);

4. négy kétértékű változó, amelyek a munka ütemét elsődlegesen befolyásoló tényezőket mérik:

a) munka ütemét a munkagépek határozzák meg (*automatic constraints*),

b) a munka ütemét termelési normák határozzák meg (*norm-based constraints*),

c) a munka ütemét a közvetlen fölöttes határozza meg (*hierarchical constraints*),

d) a munka ütemét a munkatársak határozzák meg (*horizontal constraints*);

5. a feladatok ismétlődését mérő kétértékű változó (*repetitiveness of tasks*);

6. a munkafeladatok alkalmazottak által észlelt monotonitása (*monotony of tasks*);

7. a minőségellenőrzés módjára vonatkozó két kétértékű változó: precíz minőségi standardok (*quality norms*) versus a minőségellenőrzést maguk a munkavállalók végzik (*self assessment of quality of work*);

8. a munkafeladatok komplexitását mérő kétértékű változó (*complexity of tasks*);

9. végül a munkavégzés során megnyíló tanulási lehetőségeket két kétértékű változóval mértük, amelyek arra irányultak, hogy egyfelől a munkavállalók tanulnak-e új dolgokat a munkavégzés során (*learning new things in work*), illetve hogy a feladatok mennyire igényelnek problémamegoldó képességet (*problem solving activities*).

F1. táblázat

A munkaszervezet-típológiát meghatározó változók megoszlása munkaszervezet-típusonként
(a munkavállalók százalékában)

Megnevezés	Munkaszervezet-típusok				Összesen
	tanuló-	karcsú- sított	taylori	hagyományos	
<i>Autonómia a munkavégzésben</i>					
Munkamódszerek	88,9	65,5	10,5	43,0	60,1
A munka sebessége vagy üteme	88,1	65,1	21,6	51,5	63,2
A munkafeladatok sorrendje	79,8	60,7	14,6	43,0	56,2
<i>A munka kognitív dimenziói</i>					
Új dolgok tanulása	86,7	90,2	38,1	27,7	68,5
Problémamegoldó képesség	95,8	94,0	53,6	45,7	78,9
Munkafeladatok összetettsége	78,5	85,5	34,9	16,8	61,7
<i>Minőségellenőrzés</i>					
Munkavállalók önállóan	80,1	92,1	58,0	24,1	69,7
Minőségi normák	75,7	96,6	91,6	36,8	77,8
Munkaköri csere	40,9	79,1	42,4	26,3	48,6
<i>Csoportmunka</i>					
Döntés a munkamegosztásról	33,8	47,3	14,4	16,4	30,6
A munkamegosztásról a felettes dönt	23,8	42,2	45,5	18,5	31,9
<i>A munkafeladatok monotóniája</i>	23,8	59,2	75,4	36,9	45,1
<i>A munkafeladatok ismétlődése</i>	11,6	39,1	41,2	16,7	25,3
<i>A munka ütemét befolyásoló külső tényezők</i>					
Munkagép	4,1	46,6	60,6	5,7	26,3
Termelési normák	41,1	76,3	73,9	15,7	52,4
Közvetlen felettes	25,7	67,0	69,4	30,9	45,7
Kollégák	36,0	85,0	64,9	25,0	52,4
A kereslet határozza meg, közvetlen ügyfélkapcsolat nélkül	15,2	24,2	25,9	11,4	19,0
<i>Segítség</i>					
Kollégáktól	74,2	81,6	62,4	62,4	71,9
Közvetlen feletttestől	66,4	63,9	48,4	49,7	59,5
Összesen	38,4	25,7	19,5	16,4	100,0

Megjegyzés: munkavállalók súlyozott arányai az egyes munkaszervezet-típusokban és a teljes népességen belül (például a tanulószervezetek esetében a munkavállalók 88,9 százaléka autonómiát élvez a munkamódszerek megválasztásában, míg a teljes népességen belül ugyanez az arány csak 60,1 százalék).

Forrás: Valeyre és szerzőtársai [2008] 14. o.

F2. táblázat

Az otthoni távmunkát és a mobilmunkát végzők aránya az EU országokban (2005)

Otthoni távmunkát végzők			Mobilmunkát végzők		
sor-szám	ország	százalék-aránya	sor-szám	ország	százalék-aránya
1.	Csehország	16,1	1.	Svájc	35,7
2.	Dánia	15,6	2.	Hollandia	33,9
3.	Hollandia	15,0	3.	Írország	32,7
4.	Lettország	12,9	4.	Luxemburg	32,4
5.	Ausztria	11,8	5.	Németország	32,0
6.	Szlovákia	11,7	6.	Svédország	31,7
7.	Észtország	11,4	7.	Finnország	31,4
8.	Norvégia	11,3	8.	Egyesült Királyság	30,1
9.	Svédország	10,9	9.	Ausztria	29,5
10.	Lengyelország	10,2	10.	Dánia	29,5
11.	Svájc	9,8	11.	Norvégia	29,4
12.	Finnország	9,6	12.	Szlovénia	28,7
13.	Egyesült Királyság	8,8	13.	Csehország	28,5
14.	Szlovénia	8,3	14.	Szlovákia	27,8
15.	Spanyolország	8,0	15.	Lettország	27,6
16.	Németország	7,8	16.	Belgium	27,2
17.	Luxemburg	7,2	17.	Spanyolország	27,1
18.	Görögország	6,6	18.	Franciaország	25,7
19.	Írország	6,6	19.	Olaszország	25,7
20.	Litvánia	6,4	20.	Görögország	24,0
21.	Franciaország	5,6	21.	Portugália	24,0
22.	Belgium	5,5	22.	Lengyelország	21,9
23.	Olaszország	3,7	23.	Litvánia	21,7
24.	Magyarország	3,1	24.	Észtország	21,5
25.	Portugália	1,8	25.	Magyarország	16,8