

**A GAZDASÁGI FEJLŐDÉS ÚJ ÚTJAINAK KERESÉSE: A
SZERVEZETI INNOVÁCIÓK SZEREPÉNEK
FELÉRTÉKELŐDÉSE
(I. RÉSZ)**

Makó Csaba, Illéssy Miklós, Csizmadia Péter

MTA Szociológiai Kutatóintézet, Munka- és Szervezetszociológiai Műhely
www.sow.hu

2008. június

TARTALOMJEGYZÉK

1. A kutatás indítéka, célja és módszere.....	5
2. A magyar gazdaság elégtelen és kiegyensúlyozatlan innovációs teljesítménye	8
3. A tanuló-innovatív szervezetek jelentősége a globalizáció kontextusában	14
Felhasznált irodalom.....	21

Absztrakt

A globális termék/szolgáltatás- és munkapiaci verseny kontextusában, az elméleti és gyakorlati szakemberek – az 1990-es évtized második felétől – a nemzetgazdaságok alkalmazkodó képességének vizsgálata és értékelése során, a technológiai változások mellett (pl. ICT) megkülönböztetett figyelmet fordítanak a társadalmi-szervezeti és technológiai innovációk viszonyában megvalósuló kölcsönös kapcsolatoknak. A tanulmány első részében, a szerzők vázlatosan áttekintik az innovációval kapcsolatos nézeteket, részletesen foglalkoznak a magyar gazdasági modernizáció aszimmetrikus karakterének tartalmával. Ezzel összefüggésben értékelik a gazdasági szervezetek innovációs teljesítményének (pl. termék, gyártási folyamat, munkaidő felhasználás stb.) általánosan alacsony színvonalát és jelentős egyenlőtlenségeit. A szervezeti innovációk empirikus vizsgálatának megalapozása érdekében, az elemzés egyrészt a szervezeti innovációk fontosabb típusainak (pl. inkrementális, moduláris, architekturális stb.) azonosítására, másrészt a vállalatok innovációs képességét döntően befolyásoló tanuló szervezetek jellemzőinek leírására vállalkozik.

A tanulmány második része – amely előre láthatóan 2008 őszén jelenik meg – a magyar vállalatok több mint fél ezres mintáján végzett elő-kutatás (2006) tapasztalatainak ismertetésével és értékelésével foglalkozik. A pilot-kutatás, a szervezeti változások és innovációk intenzitásával és elterjedtségével, a munkavállalói részvétel formáival és mértékével, valamint a vállalati tudások eredetével, felhasználásának és fejlesztésének jellemzőivel foglalkozik.

Kulcsszavak: globális verseny, gazdasági modernizáció, szervezeti változások és innovációk, tanuló szervezetek, szervezeti-intézményi standardok.

Abstract

Since the second half of the 1990's, both academics and policy makers are devoting special attention to the growing impacts of the interplay between technological and social-organisational innovations on the adaptability of the national economies. The first part of the paper reviews the various approaches related to the innovation and present and assess the modernization performance of the Hungarian economy and stress its asymmetric or imbalanced character.

The authors are evaluating the generally weak and unequal innovation performance of the firms (e.g. product, process innovations and working time flexibility), especially of the Hungarian owned companies. In preparing the empirical investigation of the organisational innovations, the authors make distinction between various types of organisational innovations (i.e. incremental, modular, architectural and radical) and identify the key features of the learning organisation which are playing vital role in developing and maintaining the innovation capacity of the firms.

The second part of the paper – which is foreseen to be published in the second half of 2008 – is presenting and assessing the results of a pilot-survey carried out on sample of more than 500 firms in 2006. This survey is aimed to identify and evaluate the intensity and the extent of organisational changes/innovations, the forms and degree of the employees' participation and the source, forms and development of the knowledge base in the firms surveyed.

Key words: global competition, unbalanced economic modernisation, organisational changes, innovation, organisational – institutional values.

1. A kutatás indítéka, célja és módszere

A társadalomtudományi kutatásokban a szervezetfejlesztés, az innováció és a tanulás kapcsolatának a vizsgálata a kilencvenes években kapott újabb lendületet.¹ E kérdések jelentőségének a felismerése túllépett a tudományos közösség határain, sőt, a „tudásgazdaság”, „új gazdaság”, „tudás alapú társadalom”, „hálózati gazdaság” és az ehhez hasonló jelzők, amelyek a tudás és a tanulás szerepének általános felértékelődésére utalnak, még a politikai diskurzusnak is szerves részévé váltak.

Egészen a legutóbbi időkig az innovációval foglalkozó elemzések fő vonulata döntően a technológia-, termék- és szolgáltatás-innovációval foglalkozott, miközben elhanyagolta a szervezeti vagy nem-technológiai természetű újítások szerepének és hatásának vizsgálatát. A szervezeti innovációk fontosságát jelzi az is, hogy az innovációs statisztikák módszertani vezérfonalának számító Oslo Kézikönyv 2005-ös harmadik kiadása már külön kategóriaként kezeli a nem-technológiai innovációkat, ezen belül megkülönböztetve szervezeti és marketing-innovációkat. Az Európai Unió által finanszírozott *Community Innovation Survey* 2004-es tapasztalatai szerint a Közösség gazdaságai nem elsősorban a technológiai, hanem az úgynevezett nem-technológiai (szervezeti, piaci stb.) innovációk tekintetében jelentősen elmaradnak az Egyesült Államok és Japán gazdaságaival összehasonlítva.

Az Európai Versenyképesség Jelentés és más elemzések tapasztalatai szerint az USA termelékenységnövekedési előnye Európával szemben – a közhiedelemmel ellentétben – korántsem csak a magasabb szintű technológiai innováció eredménye. Az amerikai vállalatok élen járnak a szervezeti és vezetési módszereik megújításában. Az esetek többségében új üzleti modellek, innovatív beszállítói módszerek, a termék- és márkamenedzsment integrálása stb. kulcsszerepet játszanak a technológiai innovációk új piacokra történő bevezetésében. Az un. nem-technológiai innovációk képviselik azt a „hiányzó láncszemet”, amely meggátolja az európai vállalatokat az új technológiák által

¹ Tudománytörténeti szempontból természetesen korántsem új jelenségről van szó. Schumpeter az innovációk különböző típusait a hosszú távú gazdasági fejlődés döntő tényezőjének tekintette. Az általa megkülönböztetett innovációk a következők: termék, folyamat, piac, input és szervezeti innovációk. Lásd bővebben Schumpeter (1934 és 1950).

nyújtott lehetőségek kihasználását. Ezzel kapcsolatban ismételten hangsúlyoznunk kell azt a szervezetszociológusok körében jól ismert összefüggést, amely szerint a technológiai és a szervezeti változások kölcsönösen feltételezik egymást.²

Az új szervezeti értékek és standardok ösztönzői közül az alábbiak szerepét feltétlenül kiemelendőnek és értékelendőnek tartjuk:

- 1) A globalizáció gazdasági és szociális következményei
- 2) Az új info-kommunikációs technológiák megjelenése és általánosan elterjedt használata
- 3) A vállalatok közötti hálózatok és klaszterek szerepének erősödése
- 4) A formális képzettségen alapuló tudás mellett az un. feladathoz kötött (kompetencia-centrikus) ismeretek felértékelődése

A globalizáció nem csak intenzív termék- és szolgáltatáspiaci versenyt eredményezett a különböző kontinensek, régiók és országok relációjában, hanem fokozott nemzetközi munkaerőpiaci (bér-) versenyt is. A nemzetközi termék- és szolgáltatáspiaci verseny következményeivel számos társadalomtudományi elemzés foglalkozik, ezért a következőkben a globalizáció munkaerőpiaci és béerversenyre gyakorolt hatásaival foglalkozunk. A globális munkaerőpiac radikális mértékben megváltozott annak következtében, hogy a tőkés világ gazdaságtól elzárt egykori államszocialista országok (korábbi szovjet blokk, valamint Kína), illetve a korábban protekcionista gazdaságpolitikát alkalmazó India megjelentek a nemzetközi szinten is. Míg 1990. elején 1,46 milliárd munkavállaló jelenlétével lehetett számolni a nemzetközi munkaerőpiacon, addig 2000-től ez a szám megduplázódott (2,92 milliárd). Ezt a radikális változást illusztrálja Freeman (2006) a „*Great Doubling*” fogalmával. Az említett szerző nem csak a globális munkaerőpiac mennyiségi változásait hangsúlyozza, hanem annak belső szerkezetével, minőségi jellemzőivel is foglalkozik. Ezzel összefüggésben megjegyzi, hogy a közhiedelemmel ellentétben nem csak a viszonylag egyszerű és alacsony keresetet nyújtó tevékenységeket helyezik ki a korábban említett régiókba, hanem – ha fokozatosan is, de – megfigyelhető a magasabb hozzáadott értékű termékek és szolgáltatások delokalizációja is. Ezt támasztja alá a Magyarországra

² Tulajdonképpen a londoni Tavistock Institute of Human Relations munkatársai által már a hatvanas években kidolgozott un. szocio-technikai felfogásról van szó, amely a technológiai és a társadalmi rendszerek együttes optimalizálásának jelentőségét hangsúlyozza a szervezet egészének teljesítménye szempontjából. Ennek modern változatát dolgozta ki De Sitter (1982) az un. *SocioTechnical System Design* elméletével.

irányuló közvetlen külföldi tőkebefektetések szerkezete is, amelyre egyaránt jellemző mind az alacsony, mind pedig a magasabb hozzáadott értéket képviselő szektorok és tevékenységek. Ezzel összefüggésben érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a Magyarországon működő vállalkozások innovációs teljesítménye nemzetközi összehasonlításban rendkívül szerény. Az innovációs aktivitás általánosan alacsony színvonala mellett különösen aggasztónak tartjuk, hogy ez a jelenség viszonylag jelentős egyenlőtlenségekkel párosul. Az elmúlt évtizedben a magyar tulajdonú vállalkozások innovációs tevékenysége (a folyamat- és termék-innováció tekintetében egyaránt) messze elmarad a külföldi és különösen a vegyes tulajdonú cégekkel összehasonlítva.

Az MTA Szociológiai Kutatóintézet Munka- és Szervezetszociológiai Műhelye 2006 nyarán kérdőíves előkutatást végzett a magyar vállalkozások munkaszervezeti jellemzőiről és innovációs tevékenységéről. A közel hatszáz cégtől visszaérkezett kérdőívek segítségével azoknak az új szervezeti értékeknek, intézményi standardoknak azonosítására vállalkoztunk, amelyek alkalmasak a szervezeti innovációk jellemzésére.³ A kutatás segítségével sikerült kiválasztani és tesztelni a szervezeti innovációk mérésére alkalmas azon tényezők csoportját, amelyek a későbbiek folyamán felhasználhatóak, nagyobb elemszámú, országosan reprezentatív mintán történő felmérésben. Ezeknek a kérdéseknek a tesztelésére annál is inkább szükség volt, mivel az elmúlt másfél-két évtizedben végzett nagy, nemzetközi kutatásokból ez a téma rendszerint kimaradt annak ellenére, hogy az un. nem-technológiai innovációk szerepe felértékelődött a vállalatok, illetve a nemzetgazdaságok, valamint a régiók versenyképességében. Ezt támasztja alá az is, hogy elmúlt néhány évben a szervezeti innovációk újra önálló témablokként jelentek meg a jelentősebb nemzetközi szervezeti felmérésekben (pl. a European Survey on Working Time, 2005). Ugyancsak e kérdések szerepének és jelentőségének felértékelődését jelzi az is, hogy az un. Community Innovation Survey-be (CIS) ismét beépítették a szervezeti innovációkkal foglalkozó kérdéseket.⁴

³ A kutatás eredményeit a tanulmány második részében mutatjuk be részletesen. A második rész megjelenése 2008 őszére várható.

⁴ Jellemző, hogy a kilencvenes évek elejétől rendszeresen végzett CIS-felmérésekben eredetileg szerepeltek a szervezeti innovációval foglalkozó kérdések is, azonban az érdeklődés hiánya miatt később ezeket kihagyták, majd az utolsó két hullámban (2001; 2004) már ismét szerepeltek.

2. A magyar gazdaság elégtelen és kiegyensúlyozatlan innovációs teljesítménye

Meglepő, hogy a XXI. század elején, a poszt-szocialista gazdaságok új fejlődési útjaival, ciklusaival foglalkozó elemzések kisebb visszhangot váltanak ki az érintett országok társadalomtudományi diskurzusában az 1990-es évek első felének un. transzformációs irodalmával összehasonlítva. Visszaautalva ezekre a vitákra, csupán jelezni szeretnénk, hogy a piacgazdaság kiépítésének idején a magyar gazdaságfejlesztés stratégiájának megértésében az un. bejárt úttól való függés („path dependency”) koncepciója különlegesen fontos szerepet játszott.(Grabher 1995) Megkönnyítette azoknak a belső és külső strukturális-intézményi kényszereknek⁵ a megértését, amelyek a magyar gazdaságban követett modernizációs mintákat befolyásolták. Ezzel szemben, az un. intézményi vákuum képviselői rendre figyelmen kívül hagyták elemzéseikben az intézményi kontinuitás szerepének vizsgálatát és hatását a gazdasági és politikai szereplők gazdaságfejlesztési-társadalompolitikai döntéseiben.⁶

Az un. bejárt úttól való függés megközelítés egyik magyarázó 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 nemzeti rendszerének jellemzői, az oktatási és képzési rendszer működése, a kereseti-jövedelmi egyenlőtlenségek, az elfogadható színvonalú fizikai és intellektuális infrastruktúrának 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 államszocialista politika-gazdasági rezsim intézményi-szervezeti struktúráinak gyors

⁵ Belső strukturális kényszerek tekintjük az alábbi tényezőket: a gazdaság korszerűsítéséhez szüksége tőke, élenjáró 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.

⁶ „A „bejárt út” felfogásra épülő poszt-szocialista átalakulás tényleges folyamatának megértése olyan komplex evolucionista magyarázatot feltételez, amely szemben áll az un. „bing bang” megközelítéssel, amely metafora a változások történelmi előzményeiről egyszerűen megfeledkezik.” (Chavance, 1995, 288. o.)

lebontásában és a piacgazdaság szervezeti-intézményi rendszerének viszonylag gyors kiépítésében. Kitűnő teljesítményei alapján (pl. a feldolgozóipar kiemelkedő termelékenysége, alacsony munkanélküliségi ráta, kiváló export teljesítmény 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 a 3. sz. Táblázatot)

1. sz. Táblázat: Fontosabb gazdasági mutatók összehasonlítása a négy visegrádi ország és Szlovénia vonatkozásában

	GDP növekedés (2001) (1990=100)	GDP/fő (2001) (PPS)*	Termelékenység növekedés (1989-2001)	Termelékenység növekedés a feldolgozóiparban (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), In: Fink, Ph. (2006) 8.o.

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

A magyar gazdaság, valamint a kelet-közép-európai térség nyolc gazdaságának (a továbbiakban KKE-8) átalakulását kísérő pozitívumokat Kornai János (2005: 911) a következő mutatókkal jellemezte:

- a gazdasági növekedés átlagos üteme, a poszt-szocialista gazdaságok többségében (nyolcból hat országban) lényegesen magasabb volt a politikai-gazdasági rendszerváltást követő, mint az azt megelőző időszakban,
- az 1995-2003. közötti periódusban, a KKE-8 országaiban, az olyan mutatók, mint az egy főre jutó GDP, a munka termelékenysége (az egy foglalkoztatottra jutó GDP) átlagos növekedési üteme, valamint az egy főre jutó átlagos fogyasztás lényegesen gyorsabban nőtt, mint az EU-15 országaiban. Lásd erről részletesebben a 2. és 3. táblázatot.

2. sz. Táblázat: Növekedés 1989. előtt és után, valamint a rendszerváltást kísérő visszaesést követően 8 közép-kelet európai országban

Ország	GDP/NMP index (1989=100)				Átlagos növekedési ütem (%)	
	1980	1990	1995	2003	1980- 1989	1995- 2003
Csehország	85	99	94	106	1,8	1,5
Észtország	75	92	66	101	3,2	5,5
Lengyelország	91	88	99	135	1,1	4,0
Lettország	69	103	51	79	4,2	5,6
Litvánia	65	97	56	81	4,9	4,7
Magyarország	86	97	86	116	1,7	3,8
Szlovákia	85	98	84	117	1,8	4,2
Szlovénia	99	92	89	120	0,1	3,8
KKE-8	86	94	91	121	1,7	3,6
EU-15	..	103	111	132	..	2,2

Megjegyzés: Az 1990 előtti adatok a KKE-8 ország csoport esetében az NMP-n alapulnak (Net Material Product, azaz nemezeti jövedelem), amit a szocialista országok a növekedés mutatószámaként használtak. Csehország és Szlovákia 1980. évi adata Csehszlovákia megfelelő mutatója.

Forrás: Kornai János, 2005, 911. o.

3. sz. Táblázat: Átlagos növekedési ütem 1995-2003 között 8 közép-kelet európai országban

Ország	Az egy főre jutó átlagos reál GDP növekedési üteme	A munkatermelékenység átlagos növekedési üteme	Az egy főre jutó fogyasztás növekedési üteme
	%		
Csehország	2,2	2,6	3,0
Észtország	6,6	6,6	7,3
Lengyelország	4,2	4,8	4,5
Lettország	7,3	8,2	7,6
Litvánia	6,3	6,6	7,1
Magyarország	4,1	3,2	4,5
Szlovákia	3,9	3,6	3,7
Szlovénia	3,8	3,3	2,6
KKE-8	4,0	4,2	4,3
EU-15	1,8	0,9	1,9

Forrás: Kornai János, 2005, 912. o.

A gazdasági modernizáció forrásai döntően a multinacionális cégek, amelyek teljesítményeivel összehasonlítva a magyar tulajdonú cégek produktuma szerény: a kilencvenes évtized végére, a magyar export kilencztizedét és az import négyötödét

külföldi tulajdonú cégek bonyolították le, a külföldi tulajdonú cégekben dolgozók keresetei, átlagosan több mint másfélszerese a hazai vállalkozásokban elérhető kereseteknek (lásd a 4. sz. Táblázatot). Természetesen a keresetek összehasonlításánál figyelembe kell vennünk, hogy a külföldi tulajdonú cégek nagy arányban használják, elsősorban a multinacionális vállalatok (MNV) által képviselt élenjáró technológiákat és 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 tulajdonú cégek. (Lásd az 5. sz. Táblázatot) Ezen felül, empirikus kutatási eredmények arra is utalnak, hogy a multinacionális vállalatok eleve a jobb keresetek biztosító szektorokban (és régiókban) ruháznak be (Kőrösi, 2006).

4.sz. Táblázat: A multinacionális vállalatok szerepe a magyar gazdaság néhány szektorában (1999) *

Szektor	Foglalkoztatás (%)	Egy főre eső kereseti különbség**
<i>Feldolgozóipar, azon belül</i>	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
- Elektromos gépgyártás+	66,1	111,8
- Járműgyártás+	62,8	113,0
<i>Energia, gáz, hő és vízszolgáltatás</i>	34,6	112,1
<i>Építőipar</i>	9,8	196,8
<i>Kereskedelem és javítás</i>	22,6	189,6
<i>Szálloda és éttermi szolgáltatás</i>	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, M. (2003) In: Fink, Ph. (2006)

5. sz. Táblázat: Tulajdonforma és a vállalati innovációs tevékenység a magyar gazdaságban, 1999 – 2005*

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

*Termék- és szolgáltatás-innováció

**Iwasaki, I. (2004), 111. o.

*** Szunyogh Zsuzsa (KSH) számításai alapján

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 tőkeintenzívek, 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 tehát döntően az országban megtelepedett külföldi cégek. Sajnos azonban – az ún. gyenge tovagyrúzó („spill over”) hatás következtében – kevésbé 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 élenjáró 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 élenjáró külföldi és főleg a vegyes tulajdonú vállalatok szigetekként emelkednek ki a magyar gazdaságban, míg a kizárólag magyar tulajdonban lévő (elsősorban mikro- és kis-) vállalkozások lényegesen kisebb intenzitású innovációs tevékenységet folytatnak (Iwasaki, 2004).

Tanulmányunk következő 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 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. Jelezzük továbbá azokat a strukturális és kognitív jellegű tényezőket, amelyek egyelőre akadályozzák a magyar mikro-, kis- és középvállalati szféra (KKV) szereplőinek bekapcsolódását az új vagy tanuló gazdaságba, ami megnehezíti a gazdaságfejlődés kiegyensúlyozatlan jellegének mérséklését.

3. A tanuló-innovatív szervezetek jelentősége a globalizáció kontextusában

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” domináltak. 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.⁷ Az átalakulás ezen szakaszában, amelyet a transzformáció „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 előállítása. Ezeknek az országoknak a MNV-k stratégiai funkciói és szolgáltatásai (pl. általános üzleti funkciók, K+F tevékenységek stb.) számára is vonzó gazdasági és intézményi feltételeket kell teremteniük a globális verseny kontextusában. Továbbá, olyan differenciált támogatási rendszerrel kell ösztönözni a magyar mikro-, kis- és középvállalkozói szféra globális gazdaságba való bekapcsolódását, amely már a közeljövőben is mérsékelheti e szektor technológia és szervezeti innovációs lemaradását.⁸

A fejlődés új periódusában, a modernizáció fő mozgatói a rendkívül intenzív globális verseny, az információs és kommunikációs technológiák (ICT) széleskörű felhasználása, valamint pénzügyi piacok felfokozott profitelvárásai. E tényezők külön-

⁷ A 2004 május 1-én az Európai Unióba felvett új tagállamok meglehetősen heterogén gazdasági és társadalmi intézményrendszert képviselnek. Földrajzi elhelyezkedésük alapján a következő országsoportokat szokás megkülönböztetni 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. A felsorolt országsoportokon belül azonban figyelemreméltó különbségek találhatók a különféle intézmények: 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 („abszorpció”) képessége alapján.

⁸ A társadalmi-gazdasági átalakulás első ciklusában a KKV szektor jelentős foglalkoztatás-teremtő, illetve -fenntartó szerepet játszott hazánkban és a közép európai régió poszt-szocialista gazdaságaiban. Ez a különleges szerep összekapcsolódott az állami nagyvállalatok privatizációját kísérő vállalati struktúra jelentős átalakításával járó létszámleépítésekkel. Az átalakulási folyamat újabb szakaszában, 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.

külön is, de főként 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 un. tanuló gazdaság koncepciója azt jelzi, hogy a XXI. század gazdaságában az egyik legfontosabb új jelenség nem a tudás korábbi 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 munkavállalók tudásának „felezési ideje” nyolc év.” (Nielsen – Lundvall, 2003: 2.)

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 szeretnénk felhívni a figyelmet.⁹ 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. Mindazonáltal, az ICT-alapú változásokat mind a gazdaság, mind pedig a társadalom relációjában figyelemreméltó egyenlőtlenségek kísérik. (Ramioul – Kirov – Stoeva – Stoilova – Zheleva 2006)

Az olyan szervezeti innovációk elterjedésében, mint az un. e-munkavégzés jól kimutatható különbségek jellemzik a nagyvállalati és a KKV szektorba tartozó gazdasági szervezetek gyakorlatát: a szervezeti mérettel együtt nő az ICT használatán

⁹ Ezzel összefüggésben szeretnénk jelezni, 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.

alapuló e-munkavégzés gyakorisága. Ezzel kapcsolatban szeretnénk jelezni a vállalatok által képviselt munkaszervezeti modellek (pl. tanuló vagy poszt-fordi, taylori-fordi 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 tudás felhasználási mintákról és folyamatokról gazdag empirikus kutatásokon alapuló szakirodalommal rendelkezünk. (Krings – Makó. – Illéssy – Csizmadia 2006) Ezzel szemben az e-munkavégzés elterjedéséről viszonylag kevés a szisztematikusan végzett kutatási tapasztalat, az erről szóló elemzések főleg esettanulmányokra épülő, anekdotikus beszámolók. E hiányosság fokozottan tetten érhető a legkisebb vállalkozások esetében.¹⁰

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 „abszorpció” tényezők, mint a szervezetek innovációs kapacitása és azzal összefüggésben a tanuló szervezetek kritikus tömegben való előfordulása.

Elemzésünkben, hazai és nemzetközi összehasonlító kutatások tapasztalatait felhasználva illusztráljuk a technológiai (ICT-alapú) és a szervezeti innovációk kölcsönhatásának jelentőségét, és az utóbbival összefüggésben a munkaszervezeti modell-váltás fontosságát a KKV szférának a magyar gazdaság új fejlődési szakaszában 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

¹⁰ 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.

munkáltatói/tulajdonosi beállítottságok alakításában szerepet játszó munkaszervezeti változások (szervezeti innovációk) jelentőségét szemlélteti.

Mielőtt részletesen foglalkoznánk ezekkel a kérdésekkel, vázlatosan áttekintjük a témánk szempontjából releváns, a szervezeti innovációkra vonatkozó fontosabb megközelítéseket. A technológiai változások munkavégzésre (feladat-struktúrára), a munkavállalók tanulási lehetőségeire és képzettségi színvonalára gyakorolt hatásaira vonatkozó technológiai determinizmus és a „szervezeti választás” megközelítéseknél a tényleges szervezeti gyakorlatot jobban tükrözik a technológiai és szervezeti változások kölcsönhatásait hangsúlyozó nézetek.

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 bejáratott’ termelési paradigma keretében használják.” (Lundvall, 2004: 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 a felhasznált 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-abszorpciós 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 elemzésünk céljára Schienstock (2004) innovációs mátrixa tűnik a legalkalmasabbnak. Ez a klasszifikációs kísérlet

túllép azokon az osztályozási próbálkozásokon, amelyek az izolált vagy apránként bevezetett versus integrált (un. holisztikus) innovációk formáit különböztetik meg valamilyen formában (Alasoini, 2003). Helyette a szerző a szervezeti innovációk osztályozása során egyik dimenzióként a szervezet un. központi ('core') alkotóelemeinek változását, a másikat pedig a szervezet központi jelentőségű elemeinek viszonyában/relációjában végbemenő változásokat tekinti.¹¹ A szervezeti innovációk különböző típusait és azok tartalmát a következő táblázatban foglaltuk össze.

6. sz. Táblázat: A szervezeti innovációk különböző típusai

A szervezet központi alkotóelemei közötti viszony	A szervezet központi alkotóelemei	
	Változatlan	Változó
Változatlan	Inkrementális innováció (pl. munkaköri csere, munkakör bővítése)	Moduláris innováció (pl. különböző funkcionális területeket átfogó tervező team, önszerveződő munkacsoportok)
Változó	Architekturalis innováció (pl. lapos szervezetek, profit-centrumok)	Radikális innováció (pl. virtuális szervezetek)

Forrás: Schienstock (2004: 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 enrichment), amelyek nem lépnek túl az egyéni munkakörök határain. Schienstock

¹¹ Ezzel összefüggésben szeretnénk felhívni a figyelmet azokra a további innovációs modellalkotási 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 az un. 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, 2004:2)

értelmezésében a szervezeti innovációk moduláris típusa megváltoztatja ugyan a szervezetek egyes kulcsfontosságú alkotóelemeit, anélkül azonban, hogy azok egymással való viszonya módosulna. A különböző funkcionális területeket átfogó tervező team esetében például a csoport tagjai különböző szervezeti egységektől érkeznek és formálnak új és fontos együttműködési formát anélkül, hogy azok egymással való viszonya módosulna. Ezzel szemben az architektúráis szervezeti innovációk a tudásmenedzsment és a munkatevékenységek szervezésének radikálisan új mintáját képviselik. Az ún. 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 projekt-alapú vállalatok („*Project-Based Firms*”, PBF) radikális átalakulásokat eredményeznek mind a szervezetek egyes kulcsfontosságú alkotóelemeiben, mind pedig azok relációjában.

Mint említettük, a szervezeti innovációk szorosan összefüggnek az alkalmazott munkaszervezési módszerekkel és termelési paradigmákkal. A munkaidő felhasználás rugalmasságával foglalkozó, első európai vállalati felmérés (*European Survey on Working Time, 2004-2005* – amelyet a European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition/Dublin végzett az EU 15 régi és 6 új tagállamában, 21000 cég körében) tapasztalatai szerint Magyarország a legkevésbé rugalmas vállalati gyakorlatot képviselő országcsoportba tartozik. Ezzel szemben a cseh vállalatok a „rugalmas munkaidő felhasználás” országklaszterében, a lengyel, lett és a szlovén cégek a rugalmas és a rugalmatlan ország csoportok között található „átmeneti” klaszterben szerepelnek. A magyar cégek, „rugalmatlan” országklaszterben található, az EU-15 mediterrán régióba tartozó olyan országainak a „társaságában”, mint Görögország, Portugália, Spanyolország és Olaszország.

A munkaidő-felhasználás rugalmassága nem független olyan strukturális vállalati tényezőktől, mint a tulajdon vagy a cégek életkora. A külföldi tulajdonú cégekre nagyobb arányban jellemző a „rugalmas munkaidő-felhasználás” praxisa, mint a nemzeti tulajdonú cégekre. A mintában szereplő egykori állam-szocialista gazdaságok (cseh, lengyel, lett, magyar és szlovén) esetében a projekt résztvevői azt is megvizsgálták, hogy a rugalmas munkaidő-felhasználás milyen mértékben jellemzi az 1989/91 előtt és azt követően alapított cégeket. Az eredményt meglepőnek is

nevezhetjük: a cégalapítás nem jelent differenciáló tényezőt a rugalmas munkaidő-felhasználás gyakorlatában. Az ún. path-dependency (a „bejárt úttól való függés”) érvelés strukturális értelemben nem működik, érdemes a koncepció „kognitív” illetve „ideológiai/kulturális” dimenzióinak hatását bekapcsolni a lehetséges magyarázatba.

7. sz. Táblázat: Ország-klaszterek a munkaidő rugalmassága szerint (EU-21, ESWT: 2004-2005)

Rugalmas	Finnország, Svédország, Dánia, Cseh Közt, UK, Franciaország, Belgium
Átmeneti	Lengyelország, Lettország, Hollandia, Ciprus, Szlovénia, Luxemburg, Írország, Ausztria, Németország
Rugalmatlan	Görögország, Portugália, Spanyolország, Olaszország, Magyarország

Forrás: Vinken – Ester, 2006

A közép-európai gazdaságok átalakulásának új, ún. kreatív ciklusában a kilencvenes évtizeddel összehasonlítva felértékelődnek a szervezeti-vezetési innovációk és azokkal összefüggésben a kollektív tanulási folyamatokat ösztönző új szervezeti értékek és intézményi standardok. Elemzésünk következő részében a korábban említett, több mint félezer magyar vállalkozásra kiterjedő előkutatás eredményeit mutatjuk be. A kutatás – többek között –, a szervezeti változások/innovációk olyan jellemzőinek vizsgálatára irányult, mint

- 1) az új szervezési-vezetési módszerek elterjedése, a szervezeti változások intenzitása,
- 2) a munkavállalói részvétel különböző formáinak használata a vállalati praxisban, illetve
- 3) a tudásfejlesztés és –felhasználás különböző formáinak jellemzői, a formális képzettséghez és a munkavégzéshez kapcsolódó tudások (*situated knowledge*) jelentőségének felértékelődése.

Felhasznált irodalom

- Alasoini, T. (2003): *Introduction*, in: Alasoini, T. – Kyllönen, M. – Kasvio, A. (eds) *Workplace Innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment*, National Workplace Development Programme Report, No. 3., Helsinki: Ministry of Labour.
- Chavance, B. (1995) Hierarchical Forms and Co-ordination Problems in Socialist Systems, *Institutional and Corporate Change*, Vol.4., No.1., 228.o.
- De Sitter L. (1982), *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren: productie-organisatie en arbeids-organisatie op de tweesprong*, Kluwer, Deventer.
- Fink, Ph. (2006): FDI-led Growth and Rising Polarisation in Hungary: Quantity at the Expense of Quality. *New Political Economy*, 11/1. sz., 42
- Freeman, R. B. (2006) Labour Market Imbalance3s: Shortages, or Surplus, or Fish Stories? Boston: Boston Fedearal Reserve Economic Confence on *Global Imbalances – As Giants Evolve*, June 14-16, 2006.
- Gáspár, P. (2004) Információs gazdaság és társadalom, *Világgazdaság*, július 21, 16. o.
- Grabher, G. (1995) The Elegance of Incoherence: Economic Transformation in East-Germany and Hungary, (in) Echardt Dittrich – Gert Schmidt – Richard Whitley (eds.) *Industrial Transformation in Europe, (Process and Conxtexs)* London: SAGE: Publications, pp.33-53.
- Iwasaki, I. (2004): Foreign Direct Investment and Corporate Restructuring in Hungary, *Hitotsubashi Journal of Economics*, Vol. 45, No. 2., 93-118. o.
- Kornai János (2005) Közép-Kelet-Európa nagy átalakulása – siker és csalódás, (Great Transformation in Central and Eastern Europe – success and disillusionment), *Közgazdasági Szemle*, LII. Évf. december, 907-936.. o.
- Krings, B. – J. – Makó, Cs. – Illéssy, M. – Csizmadia, 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, Karlsruhe: ITAS – Budapest: Institue of Sociology – Hungarian Academy of Sciences
- Lundval, B-A. (2004) Why the New Economy is a Learning Economy, *DRUID Working Paper N°04-01*, letölthető: http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/wp04-01.pdf, letöltés dátuma: 2007. május 25.
- Nielsen, P. – Lundvall, B. - A. (2003): Innovation, Learning Organizations and Industrial Relations, *DRUID Papers*, No.3-07, Department of Business Studies – Aalborg: Aalborg University

- 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), Leuven: HIVA – Sofia: Institute of Sociology – Bulgarian Academy of Sciences
- Schienstock, G. (szerk.) (2004) *Embracing the Knowledge Economy – The Dynamic Transformation of the Finnish Innovation System*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Schumpeter, J. A. (1950). Capitalism, Socialism, and Democracy. London, Allen & Unwin.
- Schumpeter, J. A. (1934): The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Szanyi, M. (2003): FDI Related Policies in Hungary, 1990–2001. FDI Country Report A for CUTS, (CUTS), 2001.
- Vinken, H. and Ester, P. (2006) The need for European company surveys: Some results from panel surveys in the Netherlands and Germany, Paper presented at the First WORKS Conference, Chania, Greece, 21–22 September 2006.
- Whitley, R. (2004): Project-based Firms: New organisational form or variations on a theme? Manchester: University of Manchester, Rotterdam: Erasmus University, Glasgow: Scottish Centre for Employment Research, (draft notes)