

A GAZDASÁGI FEJLŐDÉS ÚJ ÚTJAINAK KERESÉSE: A SZERVEZETI INNOVÁCIÓK SZEREPÉNEK FELÉRTÉKELŐDÉSE ¹

II. RÉSZ

MAKÓ CSABA – ILLÉSSY MIKLÓS - CSIZMADIA PÉTER

MTA Szociológiai Kutatóintézet
1014 Budapest, Úri u. 49.
Tel.: 224-6700
E-mail: mako@osico.mta.hu

Az MTA Szociológiai Kutatóintézet Szervezet- és Munkaszociológiai Műhelye 2006 nyarán kérdőíves előkutatást végzett a 10 főnél többet foglalkoztató magyar vállalkozások körében munkaszervezeti jellemzőikről és innovációs tevékenységükről. Az előkutatás a szervezeti innovációk intenzitásával és elterjedtségével, a munkavállalói részvétel formáival és mértékével, valamint a vállalati tudások eredetével, felhasználásának és fejlesztésének jellemzőivel foglalkozott. A tanulmány első része a kutatás indítékaival és elméleti előzményeivel foglalkozott. A második részben ismertetjük az empirikus előkutatás legfontosabb eredményeit, amelyek közül a következőket tartjuk fontosnak kiemelni. A felmérésben szereplő cégek csaknem fele vezetett be új terméket 2003 és 2005 között, ugyanakkor a vállalkozások tulajdonosi hovatartozása (külföldi vs magyar) változatlanul jelentős különbségek forrása. A szervezeti innovációk elterjedtségét vizsgálva kiderült, hogy egyrészt a vállalkozások többsége figyelemre méltó erőfeszítéseket tett az új munkaszervezési módszerek meghonosításában, másrészt a szervezeti újítások döntő többségét azok kevésbé radikális változatai képviselik. A felmérés eredményei arra is felhívják a figyelmet, hogy a kompetencia-fejlesztésben a vállalatok nagy jelentőséget tulajdonítanak a munkafolyamatban megvalósuló gyakorlati képzésnek, ami különösen fontos annak tükrében, hogy az általunk megkérdezett vállalatvezetők nagy része elégedetlen a magyar oktatási rendszer által nyújtott tudáskínálattal. A vizsgálat tapasztalatai azt is jelzik, hogy majdnem minden második vállalatvezető a munkavállalók részvételét szorgalmazza a következő területekkel kapcsolatos döntésekbe: új technológia vagy termék (szolgáltatás) bevezetése, valamint az oktatási és képzési döntések. Ez arra utal, hogy a vállalati együttműködési rezsim olyan jellemzői, mint a munkavállalói részvétel jelentőségükben túlmutatnak a kollektív tárgyalásokon gyakran felmerülő olyan témákon, mint például a bérek, foglalkoztatási viszonyok, munkafeltételek, stb.

Kulcsszavak: kérdőíves adatfelvétel, szervezeti innovációk, tanuló szervezetek, szervezeti-intézményi standardok, tudásfejlesztés és -felhasználás.

¹ Megjelent a *Társadalomkutatás*, 2008. 26/4, 475-493.o. (II.rész)

A TANULÓ SZERVEZETEKRE JELLEMZŐ SZERVEZETI ÉRTÉKEK MEGJELENÉSE A MAGYAR GAZDASÁGBAN: EGY MTA PILOT – KUTATÁS TAPASZTALATAI

MÓDSZERTANI HÁTTÉR

Az MTA Szociológiai Kutatóintézet Munka- és Szervezetszociológiai Műhelye 2006 nyarán kérdőíves előkutatást végzett a magyar vállalkozások munkaszervezeti jellemzőiről és innovációs tevékenységéről. (A kutatás indítékairól és elméleti előzményeiről a jelen cikk első részében számoltunk be².) Az adatfelvételre 2006 június és október között került sor. A mintába került cégekhez postai úton juttattuk el a kérdőívet, amelyet a válaszadóknak önállóan kellett kitölteniük. A kétlépcsős, rétegzett mintavétellel³ kiválasztott mintába 5050, Magyarországon működő, 10 főnél többet foglalkoztató vállalkozás került be. Az 5050 postázott kérdőívből 573 kitöltött kérdőív érkezett vissza, ami több mint 11 %-os válaszadási arányt jelent. Bár a válaszadási arány ágazonként eltérő volt, összességében a csaknem 90 %-os megíiusulás olyan mértékben növeli meg a mintavételi hibát, hogy az eredmények alapján elfogadható pontosságú és megbízhatóságú becslést nem tudunk adni a vizsgált populáció egészére. Ennek ellenére az előzetes kutatás két szempontból is eredményesnek tekinthető: egyrészt megfelelt egy későbbi, szélesebb körű felmérés próbafelvételének, másrészt felhívta a figyelmet a magyar gazdasági szereplők innovációs tevékenységének, szervezési-vezetési és tudás-felhasználási mintáinak olyan jellegzetességeire, amelyek kijelölik a további tematikus kutatások irányvonalát.

A cikk további részében az adatfelvétel legfontosabb eredményeit mutatjuk be, a következő három fő témakör köré csoportosítva: 1.) Új szervezési-vezetési módszerek bevezetése, a szervezeti változások intenzitása, 2.) A munkavállalói részvétel különböző formáinak jelentősége a vállalkozások működésében. 3.) A tudásfejlesztés és –felhasználás formái: képzettség-alapú vs munkavégzéshez kötött tudás (kompetencia) szerepének felértékelődése. A fenti témák egyes dimenzióit különböző változókkal mértük, amelyek részletes ismertetésére az adott témakör tárgyalásánál térünk ki. Az elemzés során azt vizsgáltuk, hogy a fenti témakörök milyen mértékben függenek össze a cégek olyan fontosabb strukturális jellemzőivel, mint a vállalati méret, a tulajdonosi szerkezet, illetve az ágazati hovatartozás.

A *vállalati méret* esetében, az Eurostat által használt kategóriarendszert alkalmaztuk, amely a foglalkoztatottak száma alapján különböztet meg kis- (10-19 fő), közepes (50-249 fő) és nagyvállalatot (250 fő felett). A *tulajdonosi szerkezet* esetében összevont kategóriákat hoztunk létre, függetlenül a tulajdon jellegétől (állami, önkormányzati vagy magán) a tulajdonosi kör nemzetiségi hovatartozását vettük figyelembe, ily módon megkülönböztetve (1) tisztán magyar, (2) tisztán külföldi és (3) vegyes tulajdonú vállalatokat. Erre azért volt szükség, mert számos korábbi kutatási tapasztalat alapján a tulajdonos nemzetisége lényeges hatást gyakorol a vezetési-szervezési gyakorlatokra, az emberi erőforrások felhasználására és kitüntetett szerepet játszik az innovációhoz elengedhetetlen tudások létrehozásában és közvetítésében. (Nielsen 2000, Laursen – Salter 2003, Makó 2007) Az ágazati hovatartozás

² Makó, – Illéssy – Csizmadia (2008)

³ Rétegzépző változóként az ágazati hovatartozást és az alkalmazottak számát (vállalati méret) használtuk. A 0-9 főt foglalkoztató mikrovállalkozásokra a felmérés nem terjedt ki, mert a tapasztalatok alapján a cégeknek ez a köre nagyon költségesen érhető el az adatfelvételek során, másrészt pedig ebben a vállalati csoportban viszonylag fejletlenek a munkamegosztási viszonyok és a szervezeti innovációk nem jellemzők.

az Eurostat és a KSH által használt ágazati kódoktól némileg eltérően alakult. A használt kategóriarendszer kialakítását a tényleges minta sajátos ágazati megoszlása indokolta. A következő ágazatok szerepelnek az elemzésben: (1) Bányászat, alapanyaggyártás, villamos energia-, gáz, gőz, vízellátás, (2) Élelmiszeripar, (3) Építőipar, (4) Gépgyártás, járműgyártás, (5) Könnyűipar, (6) Személyi szolgáltatások, (7) Szállítás, raktározás, posta, távközlés. A fenti strukturális háttérváltozókkal kapcsolatban érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy nem tekinthetők egymástól függetlennek, vagyis hatásukban kölcsönösség érvényesül. A visszaérkezett kérdőívek száma nem teszi lehetővé többváltozós elemzések elvégzését, ahol a strukturális változók közötti kapcsolatok hatásai „kiszűrhetőek” lennének, ehhez további, nagyobb mintán végrehajtott kutatásokra van szükség. A strukturális változók „hatása” nem tekinthető determinisztikusnak a vállalatok innovációs tevékenységére, vezetési-szervezési gyakorlatára és tudás-felhasználási mintáira. Bár mind a vállalat mérete, mind a tulajdonosi szerkezete, mind pedig az adott ágazat gazdasági és intézményi környezete, valamint tradíciói hatással vannak a vállalkozások működésére és innovációs tevékenységére, nem lehet figyelmen kívül hagyni a vállalati menedzsment döntési szabadságát és a vállalati stratégia jelentőségét a szervezeti folyamatok és ezzel összefüggésben az innováció alakításában.

TERMÉK- ÉS SZOLGÁLTATÁSI INNOVÁCIÓK, ÚJ SZERVEZÉSI-VEZETÉSI MÓDSZEREK

A cégeknél alkalmazott vezetési és szervezeti gyakorlatokkal és innovációkkal összefüggésben arra voltunk kíváncsiak, hogy 2003 és 2005 között történt-e a cégnél jelentős, a dolgozók legalább 10 %-át érintő szervezeti változás. Érvényesült az úgynevezett „mérethatás”: a kisvállalatok 28 %-ánál történt jelentősebb szervezeti változás a vizsgált időszakban, míg a közepes vállalatok 43 %-a és a nagy cégeknek pedig 63 %-a vezetett be a dolgozók legalább 10 %-át érintő szervezeti változást. Jelentős különbségek figyelhetők meg a szervezeti változások kapcsán a tulajdonos nemzetisége szerint. A tiszta külföldi tulajdonú cégek 52 %-a, a vegyes tulajdonú cégek 57 %-a kezdeményezett szervezeti átalakulást. Ezzel szemben a tisztán magyar tulajdonú cégek esetében ez az arány mindössze 35 %, azaz a magyar cégek kétharmadánál nem történt jelentős szervezeti változás. Különbségek figyelhetők meg az egyes ágazatok között is. Míg az építőipari cégek 45 %-a számolt be jelentős szervezeti változásról a kérdezést megelőző két évben, a szállítás, posta, távközlés ágazatban ez arány 35 %, míg a könnyűiparban 33 % volt.

A szervezeti változások bevezetése önmagában keveset mond a vizsgálatban szereplő vállalatok szervezési-vezetési gyakorlatáról, illetve a szervezeti innovációkról. Ezért külön foglalkoztunk a vállalatok fejlesztési, innovációs tevékenységével is. A cégek csaknem fele vezetett be egy vagy egynél több új terméket 2003 és 2005 között, ugyanakkor jelentős eltéréseket figyeltünk meg mind a méret, mind pedig a tulajdonszerkezet és az ágazati besorolás szerint. A mérethatás ebben az esetben is kimutatható: a kisvállalatok 37, a közepesek 48, míg a nagyvállalatok 54 %-a vezetett be új terméket a vizsgált periódusban. A tulajdonosi háttér alapján még élesebbek a különbségek: a leginkább innovatívak a tisztán külföldi tulajdonú vállalkozások, amelyeknek 69 %-a vezetett be új terméket. A vegyes tulajdonú cégek esetében ez az arány 57 % volt. A tisztán magyar tulajdonú vállalkozásoknak 36 %-a nyilatkozott úgy, hogy egy vagy több új terméket vezetett be. Jelentősek az eltérések a termékinnováció tekintetében a különböző ágazatok között is. A szállítási, postai és távközlési ágazatban mindössze a cégek kevesebb, mint 15 %-a vezetett be új terméket, ezzel

szemben az átlagot jelentős mértékben meghaladó volt az innovatív cégek aránya az élelmiszeriparban és a gép-, illetve járműgyártás területén (62, illetve 62 %).

A termékinnováció vizsgálatán kívül foglalkoztunk a szolgáltatás-innovációval is. Átlagosan a cégek kevesebb, mint egyharmada vezetett be új szolgáltatást 2003 és 2005 között. 18 % körüli arányával messze az átlag alatt marad az élelmiszer és az építőipar, míg a személyi szolgáltatások területén – a tevékenységi ágazat sajátosságaiból adódóan –, az új szolgáltatások bevezetésének aránya 57 % volt, azaz minden második cégnél volt ilyen jellegű fejlesztés. Érdekes megfigyelni, hogy a szállítási, postai és távközlési ágazatba tartozó vállalatok a szolgáltatásinnováció területén is legfeljebb átlagosnak mondható teljesítményt nyújtottak.

Összességében elmondható tehát, hogy az elemzésben szereplő strukturális változók szerint különbségek vannak a cégek termék- és szolgáltatás innovációs tevékenységének intenzitásában. A termékinnováció tekintetében érvényesül a mérethatás, azaz a bevezetett innovációk aránya a cégmérettel együtt nő. A külföldi tulajdonnak szintén fontos szerepe van: a tisztán magyar tulajdonú cégeknek mindössze alig több mint egyharmada vezetett be új terméket, ami kevesebb, mint fele a tisztán külföldi tulajdonú cégekének. Az egyes ágazatok sem egyforma mértékben innovatívak. A termékinnovációk tekintetében az élelmiszeriparral és a gép-, illetve járműgyártás élenjárók, legkevésbé innovatív a szállítási, postai és távközlési ágazat. Az utóbbi – meglepő módon –, a szolgáltatásinnovációk terén is csupán átlagos teljesítményt nyújtott.

A szervezeti változások és az innovációs tevékenység intenzitásának vizsgálata során megkülönböztetett figyelmet szenteltünk a munkaszervezeti innovációknak. Ezzel összefüggésben a következő vezetési-szervezési módszerek elterjedtségét vizsgáltuk (zárójelben szerepel az egyes munkaszervezeti innovációk megoszlása a mintában):

1. Munkakör csere (54 %)
2. Autonóm munkacsoportok (44 %)
3. A dolgozók javaslatainak összegyűjtése (84 %)
4. A minőségellenőrzés delegálása a beosztottakra: minőségi körök vagy csoportok (78 %)
5. A dolgozók felelősségének növelése a munkafeladatok végrehajtásában (91 %)
6. Különböző szakmákat átfogó munkacsoportok létrehozása (57 %)
7. Különböző funkciók összevonása (pl. értékesítés, termelés) (62 %)
8. A versenytársak tevékenységének figyelemmel kísérése („benchmarking”) (82 %)
9. Egyszerű szervezeti felépítés kialakítása („lean/flat organisation”) (86 %)
10. ISO minőségbiztosítási rendszer bevezetése (66 %)

A továbbiakban az általunk legfontosabbnak tartott szervezeti innovációk megoszlásával és jellegzetességeivel foglalkozunk.

A *munkaköri csere* a cégek több mint felében fordul elő. Az, hogy a cégek többsége él a munkaköri csere lehetőségeivel, azt jelenti, hogy a magyar gazdaságban működő vállalkozások a munkaköri csere révén biztosított részvétel növelésével igyekeznek a talyori/fordi munkaszervezet korlátait, merevségét csökkenteni. Figyelemreméltó különbségeket találtunk a munkaszervezési módszer használatában a strukturális változók függvényében. A mérethatás itt is érvényesül, vagyis a méret növekedésével párhuzamosan

nő a munkaköri csere alkalmazásának gyakorisága. A kisvállalatok 48 %-ánál van munkaköri csere, a nagy cégeknél pedig 68 % nyilatkozott ebben a szellemben.

1.táblázat. Munkaköri csere alkalmazása vállalati méret szerint (%)

Alkalmazás mértéke	Vállalati méret (foglalkoztatottak száma, fő)			Összesen
	Kisvállalat (10-49)	Közepes vállalat (50-249)	Nagyvállalat (250 -)	
Nem alkalmazzák	51,76%	43,32%	32,14%	44,95%
A munkavállalók kevesebb mint 25%-át érinti	31,76%	46,52%	56,25%	41,70%
A munkavállalók 25-50%-át érinti	9,41%	7,49%	10,71%	9,03%
A munkavállalók több mint 50%-át érinti	6,27%	1,60%	0,89%	3,61%
Nem tudja	0,78%	1,07%	0,00%	0,72%
Összesen	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

A munkaköri csere használatának *intenzitását* is figyelembe véve – azaz annak a mértékét, hogy a dolgozók hány százalékát érinti –, a kép árnyaltabbá válik. Míg a nagy cégek felénél a munkaköri csere a dolgozók kevesebb, mint 20 %-át érinti, addig a kisvállalatoknál az arány 31 %, ráadásul 6 %-uk esetében a dolgozók több mint 50 %-ára kiterjed a munkaköri csere. Ez természetesen részben a méretbeli különbségekből adódik, ugyanakkor arra hívja fel a figyelmet, hogy a kis cégek esetében a szervezeti innovációk – ha alkalmazzák őket -, intenzívebbek, azaz mélyebben ágyazódnak be a szervezetek működésébe⁴.

A munkaköri csere alkalmazásának gyakoriságában különbségeket találtunk az eltérő *tulajdonú* cégek között. A tiszta külföldi tulajdonú cégek mintegy kétharmadánál van munkaköri csere – habár csak a cégek felénél terjed ki a munkavállalók több mint negyedére. Hasonló a helyzet a vegyes tulajdonú cégeknél is, ahol kétharmaduk használja ezt a munkaszervezési technikát. A tiszta magyar tulajdonú vállalkozásokban a munkaköri csere előfordulásának gyakorisága némileg alacsonyabb (52 %), kedvező viszont az, hogy a cégek kétharmadában a dolgozóknak több mint egynegyedét érinti.

A munkaköri csere előfordulásának gyakorisága *ágazatonként* is eltérő. Átlagos, illetve átlag alatti mértékben alkalmazzák a bányászati, villamosenergia, gőz, gáz és vízellátásban (50%), valamint a szállítás, posta és távközlés területén (46%). Ugyanakkor mindkét szektor esetében igaz, hogy az átlagnál nagyobb mértékben fordulnak elő olyan cégek, ahol a munkavállalók több mint 25 %-át érinti a munkaköri csere alkalmazása. Az építőiparban az átlagost némileg meghaladó mértékben fordul elő a munkaköri csere (57 %), ugyanakkor a cégek felénél a munkavállalók kevesebb, mint negyedét érinti, azaz intenzitásában az átlag alatt marad.

⁴ Hasonló tapasztalatokat szereztünk egy korábbi, hat országra kiterjedő nemzetközi kutatás keretében: az ICT használata szintén a mérettel arányosan nőtt, azonban a kisvállalkozások esetében használata általánosabb volt.

A dolgozók kollektív felelősségét erősítő *autonóm munkacsoportok* használatának aránya alacsonyabb a munkaköri cserénél (47 %). Ennek ellenére figyelemre méltó közel minden második vállalkozásban megtalálhatók: a nagyvállalatoknál az átlagot meghaladó, a kis cégeknél pedig ennél kisebb arányban (53, illetve 43 %). Az autonóm munkacsoportokat alkalmazó cégek körében a kis és közepes méretű vállalkozások gyakorlatában ez a munkavégzési módszer jelentős mértékben integrálódott: az átlagnál nagyobb mértékben érinti a dolgozók legalább egynegyedét.

A tiszta külföldi tulajdonú cégek csaknem 60 %-ánál vannak autonóm munkacsoportok, ami több mint 10 %-kal meghaladja az átlagos gyakoriságot. A külföldi és a vegyes tulajdonú cégek esetében ugyanakkor az autonóm munkacsoportok szervezeti gyakorlatban való alkalmazásának színvonala is magasabb, mint a magyar vállalatoknál. Az előbbieket esetében a cégek 32, illetve 28 %-ánál autonóm munkacsoportban dolgozik a munkavállalók legalább 25 %-a, a magyar cégeknél viszont ez az arány 23 %.

Az autonóm munkacsoportok gyakorisága jelentősen eltér az egyes ágazatokban is. Míg a gép- és járműiparban a cégek 59 %-a alkalmaz autonóm munkacsoportokat, az élelmiszeriparban ez az arány 36 %. A gépgyártásban, az építőiparban és a személyi szolgáltatások területén a cégek 30 %-ánál legalább a dolgozók negyede dolgozik ilyen szervezeti formában, ezzel szemben az élelmiszeriparban csak a vállalatok 12 %-áról mondható el ugyanez. Összességében tehát a gép-, illetve járműgyártás területén a legelterjedtebbek az autonóm munkacsoportok és ugyancsak az ebben az ágazatban érinti azaz a legtöbb munkavállalót ez a dolgozók kollektív autonómiájára épülő munkaszervezési módszer.

Jelentős mértékben elősegítheti a szervezeti tanulást és a fejlesztési folyamatokat a *dolgozók javaslatainak összegyűjtése*, amely egyúttal a közvetlen munkavállalói részvétel egy sajátos formájának is tekinthető. Ezt a vezetési technikát a vállalkozások döntő többsége, csaknem 85 %-a alkalmazza, függetlenül a foglalkoztatottak számától. Különbség figyelhető meg a tulajdonosi szerkezet tekintetében: a tiszta külföldi tulajdonú vállalatok kétötödében ez a vezetési módszer a dolgozók több mint felére kiterjed, a vegyes és a magyar tulajdonú cégeknél ez az arány lényegesen alacsonyabb (27%, illetve 21 %). A tisztán külföldi tulajdonban álló cégek tehát nagyobb mértékben alkalmazzák ezt a gyakorlatot, mint a magyar vállalkozások. A dolgozók javaslatainak összegyűjtését a legnagyobb mértékben az építőipari cégek használják (90 %), de az átlagosnál elterjedtebbnek mondható a módszer használata a szállítás, posta, távközlés ágazatban, a személyi szolgáltatások és a gép-, illetve járműgyártás terén. A módszert legintenzívebben a könnyűiparban és a gépgyártásban használják; az előbbi esetben minden második cégnél a dolgozók legalább 25 %-t, az utóbbiban pedig a vállalatok harmadánál a munkavállalók több mint felét érinti.

A projekt-típusú munkavégzés egyik lehetséges formája a *különböző szakmákat átfogó teamek létrehozása*, amely a szervezeten belüli hálózati együttműködést fejleszti. A szervezési módszer alkalmazása megkönnyíti az úgynevezett nem-kódolt vagy rejtett tudások létrehozását és megosztását. Ezt a munkaszervezési módszert a cégek több mint fele (56 %) alkalmazza, azonban jelentős eltérések vannak a vállalati méret szerint. Legnagyobb mértékben a nagyvállalatok hoznak létre szakmákat átfogó team-eket (82 %), addig ez az arány a közepes méretűek esetében 64 %, a kisvállalatoknál pedig mindössze 35 %. (Ezzel kapcsolatban érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy ez utóbbiak esetében a létszámból adódóan számos esetben a nagyvállalatokhoz képest fejletlenebb a munkamegosztás, ami a fenti kérdés értelmezésében természetes torzítást eredményezhet.) A tulajdonforma

tekintetében is találtunk különbségeket. A tisztán külföldi cégek csaknem háromnegyede, a vegyes tulajdonúaknak pedig kétharmada alkalmazza a szakmákat átfogó teameket. Ezzel szemben a tisztán magyar tulajdonú cégek esetében minden második cégnél létezik a belső kooperációnak ez a formája. Eltérés van a különböző tulajdonú cégek között a módszer használatának intenzitása tekintetében is. A külföldi és vegyes cégek csaknem felénél legalább a dolgozók negyedét bevonják az ilyen teamekbe, míg a magyar cégeknél ez az arány 30 % alatt van. Ágazati különbségeket is találtunk: az átlagot meghaladó mértékben alkalmazzák a szakmákat átfogó teameket a szállítás, posta és távközlés, a gép- és járműgyártás, valamint az építőipar területén. A legkevésbé elterjedt ez a munkaszervezési forma a könnyűiparban, az élelmiszeriparban és a személyi szolgáltatások területén.

A cégek csaknem négyötöde alkalmazza az ún. *karcsúsított („flat”) szervezeti formát*, amely jelentős mértékben megkönnyíti a kollektív tanulási folyamatokat. Ez a szervezeti forma minden második cég esetében a dolgozók több mint felét érinti. A nagyvállalatok és a külföldi tulajdonban levő cégek az átlagnál valamivel nagyobb mértékben alkalmazzák ezt a szervezeti innovációt. A leginkább elterjedtnek az építőiparban tekinthető (85,7%), míg átlag alatti mértékben alkalmazzák a szállítás, posta és távközlés, az élelmiszeriparban és könnyűiparban. A legintenzívebben a bányászat, villamosenergia-, víz- és gázellátásban, az építőiparban, a gép- és járműgyártásban és a személyi szolgáltatásokban van jelen a vállalati gyakorlatban. Ezekben az ágazatokban a cégek felénél a dolgozók több mint 50 %-ára terjed ki a karcsúsított szervezeti forma.

AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS MINTÁI A VÁLLALKOZÁSOKBAN: A MUNKAVÁLLALÓI RÉSZVÉTEL SZEREPE

A munkavállalók képviseleti és közvetlen részvétel lehetőségeit a következő nyolc területen vizsgáltuk:

1. Munkaerő-felvétel (26 %)
2. Elbocsátások (36 %)
3. Átszervezés (49 %)
4. Oktatás, képzés (59 %)
5. Új technológia bevezetése (47 %)
6. Új termék vagy szolgáltatás bevezetése (48 %)
7. Bérek meghatározása (46 %)
8. Személyzeti politika alakítása (37 %)

A munkáltatói vélemények szerint a részvétel általános megítélésében és a részvételi formák használatában jelentős különbségek vannak. A munkavállalói részvétel kevésbé jellemző a munkaerő felvételével, az elbocsátásokkal és a személyzeti politika kialakításával kapcsolatos döntések területén. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozások többségében a dolgozók közvetlen és közvetett képviseleti formái egyaránt hiányoznak az említett területeken. Ezzel szemben a cégek közel háromötödében a munkavállalóknak lehetősége van valamilyen formában részt venni az oktatással, képzéssel kapcsolatos döntésekben.

A munkavállalói részvétel közvetlen és közvetett formáinak alkalmazása eltérő mintákat mutat vállalati méret és a részvétel területe szerint. Elmondható, hogy ezen a területen is érvényesül a mérethatás: a vállalati méret növekedésével nő a munkavállalók képviselőin keresztül megvalósuló részvételi forma jelentősége. Árnyaltabbá válik a kép, ha a részvétel területeit vizsgáljuk. A fenti összefüggés a méret és a részvételi formák között elsősorban

munkaerő-felvétellel, elbocsátásokkal, átszervezésekkel, bérezéssel és a személyzeti politikával kapcsolatos döntések esetében érvényesül. Ezekben a területeken általában a részvétel közvetett formája jellemző. A kisebb cégek körében a közvetlen részvétel aránya gyakoribb, mint a nagyobb vállalkozásokban.

2. táblázat. Munkavállalói részvétel a bérek meghatározásával kapcsolatos döntésekben, méret szerint (%)

Részvétel formája	Vállalati méret (foglalkoztatottak száma, fő)			
	Kisvállalat (10-49)	Közepes vállalat (50- 249)	Nagyvállalat (250 -)	Összesen
A munkavállalók képviselői	21,59%	42,41%	70,18%	38,31%
A munkavállalók közvetlenül	10,61%	6,81%	4,39%	8,08%
Nem vesznek részt	67,80%	50,79%	25,44%	53,60%
Összesen	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

A képviseleti részvételi forma dominál tulajdonformától függetlenül a munkaerő-felvétellel, elbocsátásokkal, átszervezésekkel, bérezéssel és a személyzeti politikával kapcsolatos döntések esetében. A nemzetközi tapasztalatokhoz hasonlóan a közvetlen munkavállalói részvétel az átszervezésekkel kapcsolatos döntésekre jellemző, különösen a vegyes tulajdonú vállalatok esetében.

Ágazati különbségek: a közvetlen dolgozói részvétel jellemzőbb az olyan szektorokban, mint: „bányászat, villamosenergia, gőz, gáz és vízellátás”, „élelmiszeripar”, gép- és járműgyártás”, könnyűipar és „személyi szolgáltatások”.

Az előzőekkel ellentétes tendencia érvényesül a következő területeken: az oktatással és képzéssel, az új technológiák bevezetésével, illetve az új termék vagy szolgáltatás fejlesztésével kapcsolatos döntésekben. Ezekben a kérdésekben jellemzőbb a közvetlen dolgozói részvétel. A munkavállalók közvetlen részvétele dominál azokon a területeken, ahol a kollektív tudások mobilizálása elengedhetetlen. A mérethatás itt is érvényesül: a kisvállalatoknál a közvetlen részvétel jellemzőbb, de a nagyvállalatok esetében is jelentősebb a szerepe, mint az emberi erőforrás-felhasználással és bérezéssel kapcsolatos döntésekben. A kollektív tárgyalások témái között elsősorban a foglalkoztatás (munkaerő-felvétel és – elbocsátás) és a bérezés kérdéseinek rendezése szerepel, míg az oktatás kevésbé vagy egyáltalán nincs jelen a munkáltatók és a szakszervezetek közötti tárgyalásokon.

A TUDÁSFEJLESZTÉS- ÉS FELHASZNÁLÁS GYAKORLATA: A KÉPZETTSEGHEZ VERSUS MUNKAVÉGZÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ TUDÁSOK

A tudásfejlesztés és –felhasználás gyakorlatának feltérképezése a következő tényezők vizsgálatával történt:

1. Gyakorlati képzés (80 %)
2. A vezetéssel, alkalmazottakkal való konzultáció lehetősége (78 %)
3. Munkaköri csere (17 %)
4. Csoportos munkavégzés alkalmazása (38 %)
5. Szervezeti egységek közötti együttműködés ösztönzése (55 %)
6. Iskolarendszerű képzésben való részvétel (24 %)
7. Felsőoktatással való kapcsolattartás (14 %)
8. A cég igényeihez igazodó képzés (58 %)
9. Vásárok, kiállítások látogatása (37 %)
10. A képzés tervezése (42 %)

A vizsgálatban részt vevő vállalatok döntő többsége (80 %) értékelte pozitívan a gyakorlati képzést. Ez a magas arány a formális képzés révén megszerezhető ismeretek mellett a kompetencia-alapú tudások jelentőségére hívja fel a figyelmet. A kompetencia fejlesztése – szemben a formális képzéssel –, a munkafolyamatban történik. Az így megszerezhető tudások elsajátítása a munkafolyamat szereplőinek együttműködését igényli.

A gyakorlati képzés jelentősége a cégmérettel nő. A kivállalkozások több mint kétharmada (77 %), a nagyvállalatoknak pedig ennél is nagyobb arányban (87 %) értékeli pozitívan a gyakorlati képzés szerepét. A tulajdonforma vizsgálata azt jelzi, hogy a külföldi tulajdonú cégek némileg nagyobb arányban (85 %) alkalmazzák a gyakorlati képzést, mint a magyar vállalkozások (79%). Az ágazati különbségek: a gép- és járműgyártásban (85%), a személyi szolgáltatásokban (83 %) és az építőiparban (84 %) működő vállalatok körében tízből minden nyolc vállalkozás pozitívan értékeli a gyakorlati képzés jelentőségét. A bányászatban és alapanyaggyártásban (78%), valamint az élelmiszeriparban a vállalatok (78 %), a könnyűiparban (76 %) minimális az eltérés.

A gyakorlati képzés fejlesztését szolgálják az olyan munkaszervezési módszerek, mint a munkaköri csere, a teammunka és a szervezeti egységek közötti együttműködés. A felsorolt szervezeti újítások kivétel nélkül feltételezik a szervezet működésére jellemző munkamegosztási viszonyok átalakítását, jelentős vezetési és szervezési erőfeszítéseket igényelnek. Döntően ezzel magyarázható, hogy a felmérésben szereplő vállalatvezetőknek kevesebb, mint egyötöde (17 %) értékeli pozitívan a munkaköri csere szerepét a tudásfejlesztésben. Az átlagtól némileg magasabb arányban (20 %) értékelik pozitívan a munkaköri cserét a nagyvállalatok, és a külföldi tulajdonú cégek (21 %). Az ágazati különbségek jelentősebbek: az élelmiszeri cégek több mint egyötöde (23 %) nyilatkozott pozitívan a munkaköri cseréről, a szállítás, távközlés, posta és az építőipar területén a cégek ennél lényegesen kisebb arányban (12, illetve 8 %) nyilatkoztak kedvezően a munkaköri csere tudásfejlesztésben játszott szerepéről.

A csoportos munkavégzés jelentőségét munkavállalók tudásának fejlesztésében a megkérdezett vállalkozások mintegy kétötöde (38 %) értékeli pozitívan. Különbségek

vannak a teammunka értékelésében a vállalati méretkategóriák függvényében. A kisvállalatok nagyobb arányban (43 %) értékelték pozitívabban a csoportos munkavégzés tudásfejlesztésben játszott szerepét, mint a nagyvállalatok. A magyar tulajdonú vállalkozások vezetői kisebb mértékben (38 %) értékelik pozitívan a tudásátadás ezen formáját, szemben a külföldi és a vegyes tulajdonú cégekkel (42 %). Az ágazati különbségek figyelemre méltók: az építőipari cégek közül minden második, a gép-, illetve járműgyártásban és a könnyűiparban működő vállalatoknak pedig 43-43 %-a tulajdonít nagy jelentőséget a csoportmunkának a munkavállalók tudásának bővítésében. Lényegesen kisebb arányban nyilatkoztak ebben a szellemben az élelmiszeriparban (31 %) és a szállítási, postai, távközlési szektorban (24 %) tevékenykedő vállalatvezetők.

A hazai oktatási rendszer által kibocsátott tudáskínálat és a vállalati tudásigények jelentős diszkrépanciáját jelzi az is, hogy a megkérdezett cégek mindössze egynegyede (24 %) értékeli pozitívan az iskolarendszerű képzés szerepét a munkavállalók tudásának fejlesztésében. A vállalati méret szerepe e tekintetben is érvényesül. A nagyvállalatok közel egyharmada (31 %), ezzel szemben a kisvállalkozások kevesebb, mint egyötöde (18 %) nyilatkozott kedvezően az iskolarendszer tudásfejlesztésben játszott szerepéről. (Lásd részletesebben a következő táblázatot.)

3. táblázat. Az iskolarendszerű képzés jelentőségének értékelése, méret szerint (%)

A tényező tudásfejlesztésben játszott szerepének értékelése	Vállalati méret (foglalkoztatottak száma, fő)			
	Kisvállalat (10-49)	Közepes vállalat (50-249)	Nagyvállalat (250 -)	Összesen
Kiemelkedően pozitív	5,02%	8,38%	7,02%	6,56%
Pozitív	13,51%	19,90%	23,68%	17,73%
Közepes	26,25%	25,13%	37,72%	28,19%
Negatív	55,21%	46,60%	31,58%	47,52%
Összesen	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Ezt a különbséget azért fontos hangsúlyozni, mert indirekt módon arra hívja fel a figyelmet, hogy az oktatásrendszerben hozzáférhető tudások tartalma – bár általában nem esik kedvező megítélés alá a vállalatok részéről -, elsősorban a nagyvállalatok tudásfelhasználási igényeit elégíti ki, szemben a kis- és középvállalati szférával, amely ugyanakkor a magyar munkaerő több mint háromnegyedét foglalkoztatja. Szembeötlőbbek a szektorális különbségek, amelyek részben a szakképzési intézményrendszer ágazonként eltérő tradícióira és intézményi sajátosságaira vezethetők vissza. Jóval az átlag alatti mértékben értékelik pozitívan az iskolarendszerű képzés jelentőségét a könnyűipari (15 %) és az élelmiszeripari (11 %) cégek. Ezzel szemben az átlag feletti mértékben elégedettek az oktatási intézményrendszer tudáskínálatával a bányászati és energetikai iparban (29 %), a szállítási, postai, távközlési területen (31 %) és a személyi szolgáltatásokat kínáló vállalkozások körében (32 %).

A tudásfejlesztés és az innováció szempontjából kiemelt jelentősége van a *vállalati szféra és a felsőoktatási intézmények közötti együttműködésnek*. A kutatás tapasztalatai alapján – mint arra már korábban utaltunk –, ez a terület korántsem tekinthető problémamentesnek. A vállalkozások töredéke (14 %) minősíti pozitívan az egyetemekkel, illetve más felsőoktatási intézményekkel való együttműködést. A méret szerepe érvényesül: a kisvállalatok kevesebb,

mint egytizede (8%), nagyvállalatoknak pedig mintegy háromtizede (26 %) tartja megfelelőnek az egyetemekkel és főiskolákkal való együttműködést. A tulajdonforma szerinti különbségek: a külföldi cégek egyötöde (16 %), a vegyes tulajdonúaknál 20 %-a, ezzel szemben a magyar vállalkozások alig több, mint egytizede (13 %) nyilatkozik kedvezően a felsőoktatással való együttműködésről. Láthatóan jól érvényesül a szektor hatása: a vállaltok és a ágazatban működő cégek képviselői nyilatkoztak (22 legkisebb arányban pedig a könnyűipari vállalkozások (8 %).

A GAZDASÁGI PARTNEREK KOOPERÁCIÓJA: KAPCSOLAT A VEVŐKKEL ÉS A BESZÁLLÍTÓKKAL

Az új szervezeti értékek létrehozásában fontos szerepet játszik a társadalmi és gazdasági szereplők együttműködésének gyakorlata. Más megfogalmazásban, az intézményi együttműködés a gyorsan fejlődő hálózati gazdaság kiemelkedően fontos szerepet játszik, az egyéni vállalkozások és főleg pedig a különböző hálózatokban résztvevő vállalkozások működésében.

A vállalkozások döntő többsége (72 %-a) pozitívan értékeli a *magyar tulajdont képviselő vevőkkel való együttműködést*. A tulajdonosi háttér, jelentős különbségeket eredményez a magyar vevőkkel való kapcsolat megítélésében. A magyar cégek négyötöde (81 %), a vegyes tulajdonúak háromnegyede (74) és a külföldiek kevesebb, mint fele (48 %) minősíti pozitívan a magyar vevőkkel való együttműködést. Az egyes ágazatok eltérő piaci sajátosságaiból adódóan az átlagnál jobbnak tartják a magyar vevőkkel való kapcsolat minőségét a személyi szolgáltatások (91 %), az építőipar (89 %), a szállítási, távközlési és postai terület (88 %), illetve az élelmiszeripar (82 %) területén működő vállalkozások. A megkérdezett vállalatok képviselői legkevésbé a gép-, illetve járműgyártás területén tartják fontosnak a magyar vevőkkel való kapcsolatokat (58 %).

A külföldi vevőkkel való kapcsolattartás minősége közvetve jelzi a magyar gazdaság szereplőinek részvételét a globális gazdaságban. A vizsgálatban szereplő vállalkozások közel fele (45 %) nyilatkozott kedvezően a külföldi vevőkkel való együttműködésről. Eltérések vannak a vállalati méret tekintetében: a kisvállalatok mindössze egyharmada, a közepes és nagy cégeknek viszont közel kétharmada (59 %) tartja fontosnak a külföldi vevőkkel való együttműködést. Ennél is jelentősebbek a tulajdonforma szerinti differenciák: a külföldi cégek több mint négyötöde (82 %) nyilatkozott pozitívan a külföldi vevőkkel való együttműködésről, a vegyes tulajdonú cégek ennél kisebb arányban (67 %), végül a magyar vállalkozásoknak alig több mint egyharmada (35 %). (Lásd a következő táblázatot.) A szektorális különbségek szintén figyelemre méltók: az építőipari cégeknek alig több mint egytizede (14 %), ezzel szemben a gép-, illetve járműgyártásban működő vállalkozások több mint kétharmada (68 %) tartja fontosnak a külföldi vevőkkel való együttműködést.

4. táblázat. A külföldi tulajdont képviselő vevőkkel való együttműködés értékelése, tulajdonforma szerint (%)

Az együttműködés értékelése	Tulajdonforma			
	Tiszta külföldi tulajdon	Tiszta magyar tulajdon	Vegyes tulajdon	Összesen
Kiemelkedően pozitív	61,76	20,81	48,08	31,02
Pozitív	20,59	14,21	19,23	15,88
Közepes	4,90	18,02	13,46	15,15
Negatív	12,75	46,95	19,23	37,96
Összesen	100,00	100,00	100,00	100,00

A magyar gazdaságban működő vállalkozások lokális és főleg nemzetközi értékláncokba való jelzik az olyan mutatók, mint például a magyar alvállalkozókkal való együttműködés megítélése. A vizsgálatban szereplő vállalkozók fele (54 %) minősíti pozitívan – a 2003 és 2005 közötti időszakra vonatkozóan –, a magyar alvállalkozókkal való együttműködést. Jelentős differenciák forrása a tulajdonforma: a magyar vállalkozások egyharmada (35 %), ezzel szemben a külföldi cégek több mint négyötöde (82 %) minősíti pozitívan a magyar alvállalkozókkal való kooperációt. Ágazati különbségek: a magyar alvállalkozók munkájáról legkedvezőbben az építőipari cégek vélekedtek (86 %). A gép-, illetve járműgyártásban működő cégek szintén az átlagosnál nagyobb mértékben (62 %) vélekedtek kedvezően. Ezzel szemben élelmiszeripari és a könnyűipari vállalkozások mindössze kétötöde nyilatkozik pozitívan a magyar alvállalkozókról.

ÖSSZEGZÉS ÉS JÖVŐBENI KUTATÁSI KIHÍVÁSOK

Az un. transzformációs gazdaságok fejlődésében jól kimutathatóak a különböző fejlődési ciklusok. Tanulmányunk egyik fontos megállapítása, hogy az 1990-es éveket jellemző, a közvetlen külföldi tőkebefektetések (FDI) vezérelte gazdasági modernizációt követően a magyar gazdaság új fejlődési ciklusba lépett. Az új fejlődési pálya tartalmát a „tanuló gazdaságba” való bekapcsolódással, valamint a kiegyensúlyozottabb gazdasági szerkezet létrehozásával azonosítottuk. A nemzetközi kutatási tapasztalatokra építve jeleztük a közép-európai gazdaságok, ezen belül a magyar gazdaság részvételének lehetőségeit a gyorsan fejlődő tudásgazdaság globális értékláncában. A globális gazdaságba való bekapcsolódás lehetőségeinek kihasználásában különleges szerephez jutnak az új szervezeti értékek és intézményi standardok, amelyek a „tanuló-innovatív” szervezetekre jellemzők. Annak érdekében, hogy a magyar vállalati szférát jellemző szervezeti innovációkról a jelenleginél részletesebb információkkal rendelkezünk, az MTA Szociológiai Kutatóintézet Munka- és Szervezetszociológiai Műhelye 2006 nyarán kérdőíves adatfelvételt végzett a 10 főnél többet foglalkoztató magyarországi vállalkozások körében.

A felmérésben szereplő cégek csaknem fele egy vagy egynél több új terméket vezetett be a vizsgált időszakban (2003-2005). Az általánosan kedvező innovációs teljesítmény mellett feltétlenül meg kell jegyeznünk, hogy a vállalkozások tulajdonosi hovatartozása változatlanul jelentős különbségek forrása. A leginkább innovatívak a tiszta külföldi tulajdonú cégek, amelyek több mint kétharmada vezetett be új terméket. Ezzel szemben a magyar tulajdonú vállalkozásoknak alig több mint egyharmada nyilatkozott ebben a szellemben. Az innovációs

teljesítménnyel összefüggésben azt is meg kívánjuk jegyezni, hogy a szolgáltatás innovációk aránya lényegesen elmarad a termékinnovációkkal összehasonlítva: a vállalkozások kevesebb, mint egyharmada vezetett be új szolgáltatást 2003 és 2005 között.

A szervezeti innovációk a 2006-os pilot-kutatás központi vizsgálati területei közé tartoztak. Ezzel összefüggésben egyrészt arra voltunk kíváncsiak, hogy a felmérésben szereplő vállalkozások milyen mértékben használják a munkavégzés gyakorlatában a szervezeti innovációk különböző formáit. A felmérésben szereplő cégek többsége (55-93 %) – a vállalatvezetők véleményének tükrében –, különböző jelentőségű, a szervezet felépítésében és működésében eltérő súlyú szervezeti változásokat vezetett be a vizsgált periódusban. A változásokkal kapcsolatos vállalatvezetői véleményeket értékelve döntően az úgynevezett „inkrementális” vagy „moduláris” innovációk⁵ körébe tartozó szervezési-vezetési módszerek alkalmazására került sor (pl. munkaköri csere, benchmarking, a dolgozók javaslatainak összegyűjtése, munkavállalói részvétel a minőség ellenőrzésében, fokozott egyéni felelősség a munkavégzésben, stb.). Az inkrementális innovációs típusok képviselik a felmérésben szereplő vállalkozások körében kezdeményezett szervezeti változások négyötödét. Az innovációk átfogóbb változatát jelentő szervezeti újítások („radikális” innovációk, pl. projekt-alapú munkavégzés) az összes szervezeti változás egyötödét érintik. Ez azt jelenti, hogy a több mint fél ezer vállalkozás körében végzett vizsgálat tapasztalatai szerint egyrészt a vállalkozások többsége figyelemre méltó erőfeszítéseket tett az új munkaszervezési módszerek meghonosításában, másrészt az derül ki, hogy a szervezeti újítások döntő többségét azok kevésbé radikális változatai képviselik. A radikális szervezeti innovációk elterjedtségére emellett a méretspecifikusság jellemző: lényegesen nagyobb arányban fordul elő a nagyvállalatok között, mint kisvállalati szférában, ráadásul a külföldi és vegyes tulajdonú vállalkozások munkavégzési gyakorlatába intenzívebben ágyazódik be, mint a magyar tulajdonú cégek esetében.

A röviden bemutatott szervezeti újítások alkalmazása nem önmagában való cél, azok egyik legfontosabb funkciója a vállalkozások versenyképességének javítása, illetve a globális értékláncokban való részvételük elősegítése. Ebben, számos egyéb tényező mellett, kitüntetett szerepet játszik a munkavállalók tudásának folyamatos fejlesztése. Ezzel kapcsolatban a felmérés eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy a kompetencia-fejlesztésben a vállalatok nagy jelentőséget tulajdonítanak a munkafolyamatban megvalósuló gyakorlati képzésnek, ami különösen fontos annak tükrében, hogy az általunk megkérdezett vállalatvezetők nagy része elégedetlen a magyar oktatási rendszer által nyújtott tudáskínálattal.

Az innovációs tevékenységek egyben a vállalkozások kollektív tudásbázisának mobilizálását is feltételezik. Az utóbbi hatékonysága elválaszthatatlan a vállalkozásra jellemző úgynevezett együttműködési rezsim minőségétől. Más megfogalmazásban a munkavállalói részvétel jelentőségét hangsúlyozzuk az új termékek vagy szolgáltatások létrehozásában. Ezzel kapcsolatban a vizsgálat tapasztalatai azt jelzik, hogy majdnem minden második vállalatvezető – a termékfejlesztő vállalkozások arányához hasonlóan –, a munkavállalók bevonását szorgalmazza a következő területeken: új technológia vagy termék (szolgáltatás) bevezetése, valamint az oktatási és képzési döntések esetében. Ez a jelenség egyben arra is

⁵ Inkrementális szervezeti innováció alatt Schienstock nyomán (Schienstock 2004) azt értjük, ha szervezeti változás során nem történik módosulás sem a szervezet központi elemeiben (pl. a munkamegosztási viszonyokban), sem pedig a szervezet központi elemeinek egymással való kapcsolatában, míg a moduláris szervezeti innovációk bevezetése már változást eredményez a szervezet központi elemeiben, miközben azok egymáshoz való relációja változatlan marad. Részletesebben lásd Makó-Illéssy-Csizmadia 2008: 348.

felhívja a figyelmet, hogy a kooperációs rendszer olyan jellemzői, mint a munkavállalói részvétel jelentőségükben túlmutatnak a kollektív tárgyalásokon gyakran felmerülő olyan témákon, mint például a bérek, foglalkoztatási viszonyok, munkafeltételek, stb.

QUEST FOR THE WAYS OF ECONOMIC DEVELOPMENT: REVALUATION OF THE ROLE OF ORGANISATIONAL INNOVATIONS

PART TWO

Summary

The Research Group for Sociology of Organisation and Work at the Institute of Sociology, Hungarian Academy of Sciences carried out a pilot survey in the summer of 2006 among the Hungarian enterprises employing more than 10 people about their work organisation characteristics and innovative activities. The pilot survey was aimed to at identifying and evaluating the intensity and the extent of organisational innovations, the forms and degree of the employees' participation and the the source, forms and development of the knowledge base in the companies investigated. The first part of this paper was devoted to the theoretical premises of the empirical research project. In the second part we present the most important results of the pilot survey. In doing so we intend to call attention to the following results. Almost half of the companies introduced one or more new products between 2003 and 2005, however there are significant variations by size, ownership structure and sector in the intensity of innovation activities. Investigating the proportion of organisational innovations it was visible that most of the companies surveyed made significant efforts to implement the new work organisation methods; however the overwhelming majority of the organisational innovations being implemented are less radical. We have to stress that the interviewed company leaders emphasise the importance of the On-The-Job Training (OJT) in developing the employees' competences. This phenomenon gains particular importance if we consider that the vast majority of the company leaders are not satisfied with the knowledge supply represented by the Hungarian formal education institutions. Concerning the employees' participation the following pattern was identified in the pilot survey. The management of almost every second company supports the direct involvement of the employees in the following areas: the introduction of new technologies or products (services), and decision making about education and training. This phenomenon signals at the same time that the characteristics of the company cooperation regimes, such as the significance of employee participation, point beyond the short-term topics typically featured in collective bargaining as, for example, wages, employment relations, work conditions, etc.

Keywords: pilot survey, organisational innovations, organisational-institutional standards, knowledge development and use.

HIVATKOZÁSOK

Laursen, K. – Salter, A (2003) *Searching Low and High: What Types of Firms use Universities as a Source of Innovation?*, DRUID Working Paper, letölthető: http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/wp03-16.pdf, a letöltés dátuma: 2007. május 25.

- Makó, Cs. (2007) *Cycles of the Socio-Economic Developments. Shifts from the Cost and Market Efficiency to the Knowledge Efficiency*. Taipei: Department of Sociology – Soochow University, 5th May
- Makó, Cs. – Illéssy, M. – Csizmadia, P. (2008): A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk szerepének felértékelődése. 1. rész. *Társadalomkutatás* 26 évf. 3, 337-354.
- Nielsen, P. (2000): *Employee Involvement and Participation in Knowledge Organizations*. Aalborg: Center of Labour Market Studies – Aalborg University
- Nielsen, P. (2006a) *The Human Side of Innovation Systems (Innovation, New Organization Forms and Competence Building in a Learning Perspective)*, Aalborg: Aalborg University Press.
- Nielsen, P. (2006b) *Knowledge Organizations – Employee Involvement and Participation in Knowledge Organizations*, Aalborg: Center of Labour Market Studies, Aalborg University.
- Schienstock, G. (2004): *Organisational Innovations: Some Reflections on the Concept*. Working Paper, University Tampere – Research Institute for Social Sciences Work Research Centre, Tampere