



**SZENT ISTVÁN EGYETEM  
GÖDÖLLŐ  
GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA**

**DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk és a szervezeti tanulás szerepének felértékelődése

Készítette: Illéssy Miklós

Témavezető: Prof. Makó Csaba

Gödöllő

2015

## **A doktori iskola**

**Megnevezése:** Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**Tudományága:** gazdálkodás és szervezéstudományok

**Vezetője:** Dr. Lehota József  
egyetemi tanár, az MTA doktora  
SZIE GTK, Üzleti Tudományok Intézete

**Témavezető:** Prof. Makó Csaba  
egyetemi tanár, az MTA doktora  
SZIE GTK Közgazdaságtudományi, Jogi és  
Módszertani Intézet

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

## 1. A vizsgált téma és annak relevanciája

Magyarországon a transzformációs válság utáni egyik legfontosabb társadalmi kérdés a kilencvenes évek közepe óta az alacsony szinten stabilizálódott foglalkoztatási ráta. A rendszerváltást követő években a foglalkoztatottak létszáma 1,3 millió fővel csökkent, 1996-os mélypontján 3,6 millió embernek volt munkája (KSH, 2010, p. 10.). Ami még meglepőbb, ez a szám azóta sem bővült lényegesen. A hat év alatt elért 26,5%-os csökkenés után 10 év alatt mindössze 9%-os növekedést sikerült produkálni, ráadásul ennek egy jelentős részét az ezt a növekedési periódust követő globális pénzügyi és gazdasági válság felemésztette. 2014. harmadik negyedévében a foglalkoztatottak létszáma megközelítette ugyan a 4,2 millió főt, de ebben már benne vannak a közfoglalkoztatottak is. Összességében a 15-64 éves korú népesség foglalkoztatási rátája így sem érte el a 63%-ot, a közszolgáltatásokban ebből közel 1,2 millió ember dolgozott (KSH, 2014, p. 5-6.). Ez nyilvánvalóan hatalmas terheket jelent a költségvetés számára, különös tekintettel a XXI. század demográfiai kihívásaira, elsősorban a társadalom elöregedésére, de nyilvánvalóan a gyermekvállalásnak sem kedvez, növeli az egyenlőtlenségeket és a társadalmi szegregációt. A legfrissebb kutatások (Bakó et al., 2014) szerint kb. egymillió ember helyezkedik el a munkaerőpiac peremén. Ők azok, akiknek ha van is állásuk, az rosszul és bizonytalanul fizet, de ide tartoznak az alkalmi vagy idegymunkából élők, az ellátott és ellátásban nem részesülő munkanélküliek, a pályakezdés vagy gyermekszülés után elhelyezkedéssel küzdők. Ha háztartások szerint vizsgáljuk, kb. másfél millió ember él olyan háztartásban, amelyben az egyetlen aktív tag ilyen peremhelyzetbe szorult munkavállaló, míg 3,5-4 millió azoknak a száma, akiknek a háztartásában van a munkaerőpiac perifériájára szorult egyén (Bakó et al., 2014., p. 3.).

A foglalkoztatottak alacsony száma ugyanakkor csak a probléma egyik fele. Nem csak mennyiségi, de minőségi gondok is vannak a magyarországi munkahelyekkel. Az Európai Munkafeltételekről szóló Kérdőíves Vizsgálat (*European Working Conditions Survey, EWCS*) legfrissebb, 2010-es adatfelvételi hullámának eredménye szerint a tagállamok közül a munkavégzés minősége Magyarországon a negyedik legalacsonyabb Ciprus, Görögország és Portugália után (Holman, 2014. p. 494.). Az eredmények tanúsága szerint a munkahelyek közel háromnegyede vagy a tudások és jártasságok mozgósításának szempontjából passzívnak vagy a foglalkoztatás szempontjából bizonytalanoknak vagy a stressz szempontjából megterhelőnek tekinthető. Összehasonlításként, a skandináv országokban az ilyen munkahelyek aránya 34%, a kontinentális országokban (pl. Németország, Franciaország, Hollandia) 48%, de a transzformációs országok (Bulgária, Csehország, Észtország, Lengyelország,

Lettország, Litvánia, Magyarország, Románia, Szlovákia, Szlovénia) átlaga is csak 66,5%. Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkavégzés minősége Magyarországon nem csak élenjáró vagy az európai átlagot képviselő országokhoz képest mondható rossznak, de a kilencvenes évek fordulóján hasonló helyzetből induló egykori szocialista országok közül is a legrosszabbnak bizonyul. Nem sokkal jobb a helyzet a munkaszervezetek innovációs teljesítménye terén sem. Az Európai Bizottság egyik legfrissebb tanulmánya szerint (European Commission, 2014), amely szintén az EWCS adatait elemezte, arra jutott, hogy a magyar gazdaság munkaszervezetei az egyik legalacsonyabb tanulási és innovációs potenciállal rendelkeznek Európában. Ezen a téren három országot előzünk meg: Bulgáriát, Görögországot és Ciprust.

E három tényező, a foglalkoztatás alacsony szintje, a munkavégzés minőségének alacsony színvonala, valamint a munkaszervezetek gyér innovációs potenciálja azt eredményezik, hogy a magyar gazdaság képtelen hosszú távon is fenntartható növekedési pályára állni. Dolgozatomban nemzetközi kutatási tapasztalatokra építve vizsgáltam a transzformációs gazdaságok, ezen belül a magyar gazdaság részvételének lehetőségeit a gyorsan fejlődő tanuló gazdaság globális értékláncaiban. A globális gazdaságba való bekapcsolódás lehetőségeinek kihasználásában különleges szerephez jutnak azok az új szervezeti értékek és intézményi standardok, amelyek a tanuló-innovatív szervezetekre jellemzők. 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 (lásd pl. Nielsen, 2006 és 2012, Makó – Illéssy, 2007).

A kutatási kérdések elemzése során a kapitalizmus sokféleségének elméletét használtuk, mint általános elméleti keretet. A 90-es évek óta a nemzetközi összehasonlító társadalomtudományok egyik legdivatosabb elmélete a kapitalizmusmodellekkel, az egyes országok intézményi berendezkedésének különbségeivel foglalkozó irányzat, mely különböző szempontok szerint a fejlett tőkés gazdaságok különféle tipológiáját dolgozta ki. Érdekes módon azonban, bár Európa elmúlt évtizedeinek legjelentősebb mértékű politikai, gazdasági és társadalmi átalakulásának lehetünk szemtanúi a közép- és kelet-európai régióban, a transzformációs gazdaságok elemzésével viszonylag kevesen és keveset foglalkoztak. A kevés kivétel között említhető Martin (2008), Bohle és Greskovits (2012), valamint Farkas Éva és munkatársainak (2012) munkája. Hogy ez a téma kimaradt az európai kutatási irányok főáramai közül, kevésbé csodálható, az már annál inkább, hogy a régió társadalomtudósai sem igyekeztek ennek az elméleti keretnek az alapján számot vetni az átalakulás

eredményeivel. Magyarországon kivételt ez alól Greskovits munkái jelentenek, ezek közül a legjelentősebb monográfiaként is megjelent (Bohle és Greskovits, 2012). A ritka kivételektől eltekintve általános gyakorlatnak tekinthető a nemzetközi összehasonlító kutatásokban és elemzésekben, hogy mindezen, igen különböző országokat egyetlen csoportba olvasztják, jóllehet joggal feltételezhető, hogy ezek a szocializmus idején is kimutatható intézményi különbségekkel rendelkező országok az elmúlt 25 évben jelentősen eltérő pályát jártak be, a kapitalizmus más-más változatát alakítva ki, változó mértékben szándékolatlanul és szándékolatlanul.

A disszertációban a kutatási kérdések három nagyobb csoportjával foglalkoztunk. Egyrészt vizsgáltuk, hogy a gazdaság és a társadalom tudáskészlete, tanulási képessége és az innovációs aktivitás milyen kapcsolatban van a munkavégzés minőségével. Előzetes feltevésünk szerint egymást erősítő folyamatokról van szó. Másrészt azt is vizsgáltuk, hogy a munkaszervezetek innovációs és tanulási képessége milyen kapcsolatban van a foglalkoztatással. Egy gazdaság teljesítményét sokféleképpen lehet mérni, az egyik legfontosabb azonban kétségkívül a foglalkoztatás szintje. A harmadik vizsgálandó terület mindezek alapján azoknak az intézményi sajátosságoknak az azonosítása volt, amelyek a transzformációs gazdaságok elmúlt 25 évben megtett fejlődési útjaiban megmutatkozó különbségek mögött állnak. Feltételezésünk szerint 25 év után az EU ezen országcsoportján belül legalább akkora különbségek mutathatók ki, mint a régi tagállamok között. Az okoknak és az intézményi jellemzőknek a részletes bemutatása természetesen meghaladja e disszertáció kereteit, de a meglévő differenciák kimutatása és elemzése is fontos adalékokkal szolgált a további kutatási programok megfogalmazásához.

Annak érdekében, hogy jobban megértsük az innováció és a munkavégzés minősége terén végbement és részletesen is elemzett folyamatokat, az elemzés során mindvégig megkülönböztetett figyelmet szenteltünk a pénzügyi és gazdasági világválság hatásainak. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (International Labour Organization, ILO) egy egészen friss nemzetközi összehasonlító kutatása (Vaughan-Whitehead, 2015) szerint a válság két jól elkülöníthető szakaszra bontható Európában. Az első szakasz, amely nagyjából 2009-ig tartott, a közvetlen sokk időszaka, melyet gazdasági visszaesés és a vele járó szociális problémák felerősödése jellemez, elsősorban a foglalkoztatásban. Az ezredforduló óta erodáló szociális ellátórendszer különböző színvonalon ugyan, de mindenhol működött ekkor, az ellátottak száma folyamatosan nőtt, ami a szociális kiadások drasztikus növekedéséhez vezetett. A szociális védelem intézményei így kettős feladatot láttak el: egyrészt közvetlenül enyhítették a válság okozta társadalmi sokkhatást, másrészt a kiadások

növelésével sikerült stabilizálni a belső lakossági fogyasztást, amely közvetve a további gazdasági károkat enyhítette, illetve előzte meg.

A válság második szakaszában, amely 2010-től kezdődött, a szerzők szerint radikális fordulat állt be, elsősorban a jelentős államadóssággal küzdő déli és európai államok válságkezelési gyakorlatában. A versenyképesség növelésének jelszavával megszorító intézkedések sora söpört végig Európa peremén, amely különböző mértékben, de a mediterrán országcsoport és a transzformációs gazdaságok majd' mindegyikét érintette, és amely jelentős mértékben erodálta az európai szociális modell mind a hat alappillérét, nevezetesen: (1) a munkavállalók jobb munkakörülményekhez való jogát, (2) az egyszerre univerzális és fenntartható szociális védelem intézményeit, (3) a munkaerőpiacok inkluzivitását, (4) a társadalmi párbeszéd gyakorlatát, (5) a magas színvonalú közszolgáltatásokat, valamint (6) a társadalmi kohéziót és befogadást.

Paradox módon, bár nem a szociális vívmányok vezettek a válsághoz és bár a szociális ellátórendszer jól teljesített a válság első időszakában, a különböző megszorító csomagok elsődleges célja mégis ezek meggyengítése volt. Mindehhez maga az Európai Bizottság is asszisztált, más nemzetközi pénzügyi szervezetekkel karöltve, miközben a 2020-ig szóló tízéves európai fejlesztési stratégia (Horizon 2020) fő jelszava a befogadó (inkluzív) növekedés volt. E megszorítások eredménye a szociális problémák elmélyítése volt, amely azonban nem hozta meg a kívánt gazdasági eredményt. Ezzel párhuzamosan, azokban az országokban, amelyek nem adósodtak el és/vagy a társadalmi párbeszéd intézményei hagyományosan erősek voltak, sikerült olyan kompromisszumokra jutni, amelyek a válság körülményei között is életképes alternatívát kínáltak mind a munkáltatók, mind pedig a munkavállalók számára.

A válságra adott politikai válaszok tehát minden európai országban negatív hatással voltak a foglalkoztatás mennyiségi és minőségi mutatóira, nem voltak képesek enyhíteni a recesszió negatív hatásait, kivételt ez alól a skandináv államok és különösen Svédország képezett. Nagy különbség van azonban az egyes tagállamok között annak mértékében, hogy az európai szociális modell pilléreit mennyire átfogóan támadták ezek az intézkedések. A kétségtelen negatív folyamatok ellenére, Németországban, Ausztriában, Franciaországban, Csehországban születtek előre mutató és innovatív megoldások, míg a mediterrán országcsoport és a transzformációs gazdaságok legtöbbszörében a

megszorítások tovább mélyítették a válság ütötte sebeket, miközben a gazdasági hatékonyság oldalán jelentős előrehaladás nem történt.

## **2. Kutatási kérdések és hipotézisek**

Az empirikus adatok elemzése során három nagyobb témakört vizsgáltunk. Egyrészt elemeztük a szervezeti innovációk és a foglalkoztatás mennyiségi és minőségi jellemzőinek kapcsolatát. Másodszor vizsgáltuk az országok közötti különbségeket, mind az innováció és különösen szervezeti innováció, mind a munkavégzés minősége, mind pedig a foglalkoztatás szintje tekintetében. Érdeklődésünk fókuszának harmadik pontjában a világgazdasági válság hatásainak vizsgálata állt.

Az első kérdéscsoport kapcsán a hipotézisünk az volt, hogy trade-offról semmiképpen sem beszélhetünk, van ugyan összefüggés a foglalkoztatás kvalitatív és kvantitatív dimenziói között, de az pozitív. Várakozásunk az volt, hogy azokban az országokban, ahol a munkavégzés minősége az európai átlagnál magasabb, ott a foglalkoztatás szintje is magasabb lesz. Másik feltételezésünk szerint a transzformációs gazdaságok nem képviselnek egyetlen homogén országcsoportot, hanem közöttük legalább olyan mértékű különbségek találhatók, mint az EU-15 tagállamai között. Hipotézisünk szerint ezek az országok még az átalakulás korai szakaszában tartanak, körükben nem mutathatók ki stabilnak mondható mintázatok vagy a fejlett tőkés gazdaságokra jellemző karakteres rezsimjegyek. Olyan önálló „mixek” megjelenését vártuk tehát, amelyek egymástól is eltérnek, esetenként jelentős mértékben.

A világgazdasági válság különböző stratégiákra készítette a vállalatokat világszerte és az EU-n belül is. Ezek a válaszok és stratégiák azonban különböztek aszerint, hogy az országok az előzetesen azonosított intézményi berendezkedés mely típusához állnak legközelebb. Harmadik hipotézisünk szerint a pénzügyi válság és az ennek nyomán kialakuló gazdasági visszaesés az általunk vizsgált mutatókban az eleve sérülékenyebb országokat, vagyis a transzformációs gazdaságokat és a mediterrán országokat érintette kedvezőtlenül.

Legfontosabb hipotéziseink összefoglalva a következők voltak:

H<sub>1</sub> Azokban az országokban, ahol a munkavégzés minősége az európai átlagnál magasabb, ott a foglalkoztatás szintje is magasabb.

H<sub>2</sub> Az egyes pontban megfogalmazottakhoz hasonlóan hipotézisünk szerint az innováció és a foglalkoztatás között is szoros és pozitív kapcsolat áll fent, vagyis az innovatívabb országok egyben magasabb foglalkoztatási rátákat is produkálnak.

H<sub>3</sub> A transzformációs gazdaságok nem képviselnek egyetlen homogén országcsoportot, hanem közöttük legalább olyan mértékű különbségek találhatók, mint az EU-15 országcsoportjába tartozó gazdaságok között. Feltételezésünk szerint a transzformációs gazdaságok még a gazdasági és társadalmi átalakulás szakaszában tartanak, körükben nem mutathatók ki stabilnak mondható mintázatok vagy a fejlett tőkés gazdaságokra jellemző karakteres foglalkoztatási rezsimjegyek.

### **3. Az innováció, a munka minősége és a foglalkoztatás kapcsolata Európában a válság idején: az empirikus eredmények tapasztalatai**

Az elemzés során nemzetközi adatbázisok alapján vizsgáltuk a foglalkoztatás mennyiségi és minőségi mutatói, valamint az innovációs tevékenység közötti kapcsolatokat, elsősorban két kulcsdátum idején: 2005-ben és 2010-ben. A foglalkoztatás mennyiségi mutatójaként elsősorban a foglalkoztatási rátát, másodsorban a munkanélküliségi rátát azonosítottuk, amelyet az Eurostat Munkaerőfelvételéből (*Labour Force Survey, LFS*) állítottunk elő. A foglalkoztatás minőségi dimenziójának mérése már összetettebb kérdés, a tudományos közösségen belül sincs konszenzus erre vonatkozóan. Mi az elemzés során Green–Mostafa (Eurofound, 2012) és Holman klaszterelemzésének (Holman, 2013) eredményeit használtuk fel, mindkettő a European Working Conditions Survey (EWCS), a legnagyobb, öt évente megismételt európai munkavállalói adatfelvétel eredményein alapul. Az első a 2010-es, a második a 2005-ös adatfelvételi hullám eredményeit



elemezte. Green és Mostafa a munkavégzés minősége alapján a munkahelyek négy klaszterét különböztette meg, míg Holman hatot. A két klaszterelemzésből 2005-re és 2010-re vonatkozóan két speciális változót hoztunk létre: az első legjobb kategóriában dolgozó munkavállalók aránya volt, míg a második a szerzők által még jónak minősített munkahelyeken dolgozók aránya volt. Ez 2010-re vonatkozóan a felső két, 2005-re vonatkozóan pedig a felső három klaszter összevonásából tevődött össze.

Az innováció szakirodalma szintén nagyon szerteágazó, a szakirodalom, a definíciós és az osztályozási kísérletek áttekintésének bemutatásától a tézisek között eltekintünk. Az empirikus elemzésben a Community Innovation Survey (CIS) eredményeiből az innovációt bevezető vállalkozások arányát vizsgáltuk. Egy másik kutatási irány (Valeyre et al., 2009) a munkahelyek tanulási és innovációs képessége felől igyekezett mérni az egyes országok innovációs teljesítményét. Ez az elemzés szintén az EWCS adataiból kiindulva a munkahelyek négy klaszterét különböztette meg. Számunkra azon munkavállalók aránya volt elsősorban érdekes, akik a legmagasabb és a két legmagasabb tanulási potenciállal rendelkező munkahelyeken dolgoztak. Szintén Valeyre és munkatársai tettek javaslatot arra, hogy a klasztereknél egyszerűbb és könnyebben előállítható mutatóval mérjék az munkaszervezetek innovációs képességét. Erre alkották meg az Innovatív Munkaszervezeti Indexet (Innovative Work Organisation Index, IWOI), amelyet 2005-re vonatkozóan számoltak ki, a munkahelyek tanulásintenzitása, illetve a munkavégzés során tapasztalt munkavállalói autonómia mértéke szerint, összesen négy változó felhasználásával. A disszertációban kiszámoltuk ezt az indexet nem csak 2005-re, de 2010-re vonatkozóan is. Mindezt röviden a következő táblázat foglalja össze

### 1. Táblázat: Az elemzésben vizsgált mutatók és operacionalizált változóik

<b>A foglalkoztatás mennyiségi mutatói</b>	<b>A foglalkoztatás minőségi mutatói</b>	<b>Az innováció mutatói</b>
Foglalkoztatási ráta (Eurostat LFS)	A legjobb munkahelyeken dolgozó munkavállalók aránya (EWCS)	Innovációt bevezető vállalkozások aránya (CIS)
		A tanuló és karcsúsított munkaszervezetekben dolgozó munkavállalók aránya (EWCS)
Munkanélküliségi ráta (Eurostat LFS)	A jó munkahelyeken dolgozó munkavállalók aránya (EWCS)	A tanuló munkaszervezetekben dolgozó munkavállalók aránya (EWCS)
		Innovatív munkaszervezeti index – IWOI (EWCS)

*Forrás: saját szerkesztés*

Összességében tehát a fenti nyolc változó alapján egy saját adatbázist készítettünk, amely saját számításokon alapuló új elemeket is tartalmazott. Ilyen volt az innovatív munkaszervezeti index 2010-es adata, amely sehol máshol nem állt eddig rendelkezésre. Hipotéziseink igazolására vagy elvetésére a fenti nyolc változó közötti korrelációs kapcsolatokat elemeztük.

**Első hipotézisként** azt a feltételezést fogalmaztuk meg, hogy a foglalkoztatás kvalitatív és kvantitatív mutatói között a közkeletű felfogással szemben nem hogy trade-off nincs, hanem kölcsönösen egymást erősítő tényezőkről van szó. A foglalkoztatás minőségi és mennyiségi mutatói közötti kapcsolat elemzésére páronkénti Pearson-féle korrelációs együtthatót számoltunk. Ennek során azt találtuk, hogy a foglalkoztatási ráta és a jó munkahelyeken dolgozó munkavállalók aránya között erős, közepesen erős kapcsolat van ( $r=0,68$ ,  $p=0,00$ ).

Ezek után megvizsgáltuk, hogy ha csak a legjobb munkahelyeken dolgozók arányával vetjük össze a foglalkoztatási rátát, akkor kimutatható-e korreláció. A kapcsolat e két mutató között gyengébb, de 1 százalékos szignifikanciaszint mellett korrelál, az  $r$  értéke 0,57. Mivel a válság okozta turbulens időkben sok tényező sokféle irányban és időben eltolódva változtathat meg összefüggéseket, ezért azt is megvizsgáltuk, hogy 2005-ben hogyan alakultak a Pearson-féle korrelációs együtthatók. Vélemünk jogosnak bizonyult, amennyiben azt találtuk, hogy a két tényező közötti pozitív kapcsolat ugyanúgy fennállt, csak még erősebb volt. A jó munkahelyeken dolgozók arányának esetében az  $r$  értéke 0,685-ről 0,711-re ugrott, a legjobb munkahelyek esetében 0,571-ről 0,659-re (a korreláció mindkét esetben legalább 1 százalékos szignifikanciaszint mellett elfogadható). Mindezek alapján a hipotézist megerősítettnek véljük, a foglalkoztatás növelése nem érhető el a foglalkoztatási feltételek eróziójával.

**Második hipotézisünk** arról szólt, hogy a foglalkoztatási ráta és az innováció között szintén pozitív kapcsolat áll fent. Mivel az innováció mérésére négy mutatót használtunk, ezért a korrelációs együtthatókat nem egyenként, hanem összesítve mutattuk be.

**2. Táblázat: A foglalkoztatási ráta és az innováció kapcsolata (Pearson-féle korrelációs együtthatók értékei)**

	Foglalkoztatási ráta	
	2010	2005
<b>Innovatív vállalkozások aránya</b>	0,612**	0,590**
<b>Tanuló és karcsúsított munkaszervezetben dolgozók</b>	0,614**	0,583**
<b>Tanuló munkaszervezetben dolgozók</b>	0,657**	0,520**
<b>Innovatív munkaszervezeti index</b>	0,642**	0,708**

\*\* . A korreláció 1 százalékos szignifikanciaszint mellett elfogadható.

*Forrás:* saját számítások

Mint látható, mind a négy általunk használt innovációs mutató pozitív kapcsolatban van a foglalkoztatási rátával, a kapcsolat erőssége a hagyományosan elfogadott minősítés szerint általában a közepes tartomány felső határán mozognak. Az innovatív munkaszervezeti index esetében pedig 2005-re vonatkozóan meg is haladták azt. Mindezek alapján a második hipotézisünket is megerősítettnek véljük.

**Harmadik hipotézisünk** szerint a transzformációs gazdaságok nem képviselnek egyetlen homogén országcsoportot, hanem közöttük legalább olyan mértékű különbségek találhatóak, mint az EU-15 országcsoportjába tartozó gazdaságok között. Az eredmények ismeretében szintén megerősítettnek véljük ezt a hipotézist, a vizsgált mutatók tekintetében a szakirodalom által megalkotott országtipológiák mindegyike legfeljebb csak részlegesen bizonyult meggyőző magyarázó erejűnek. Ezek a különbségek még explicitebbé váltak a válság hatására. Ugyanakkor a teljesítmények alapján az is megállapítható volt, hogy a transzformációs gazdaságok közül kiemelkedni látszik Észtország, Lettország, Szlovénia és Csehország. A diffúz minták meglétének egyik magyarázata lehet, hogy a transzformációs gazdaságok még a gazdasági és társadalmi átalakulás szakaszában tartanak, körükben nem mutathatók ki stabilnak mondható mintázatok vagy a fejlett tőkés gazdaságokra jellemző karakteres foglalkoztatási rezsimegyek. Másrészt Lengyelország kivételével viszonylag kis méretű és a világpiacon konjunktúra alakulásától jelentősen függő országokról van szó, amelyek esetében a rezsimitipológiák eleve korlátozottabban érvényesek.

#### **4. A legfontosabb tapasztalatok összegzése és a további kutatási kérdések és kihívások megfogalmazása**

A disszertáció három jelenség, a foglalkoztatás mennyiségi és minőségi jellemzői, valamint az innováció közötti kapcsolatokat kívánta elemezni, mindezt nemzetközi összehasonlításban. A foglalkoztatás mennyiségi oldalát a foglalkoztatási rátán keresztül, a minőségi jellemzőket a munkavégzés minőségét a munkavállalók szintjén jellemző mutatókkal ragadtuk meg. Az innováció mérésére számtalan, jobbára valamiképpen tökéletlen módszer létezik, mi ezek közül a vállalatok és a munkahelyek szintjét jellemző adatokkal, illetve azoknak országos szinten összegzett mutatóival foglalkoztunk. Megközelítésünk újszerűsége egyrészt abban áll, hogy e három jelenséget együttesen vizsgáltuk, eleve feltételeztük, hogy van közöttük valamilyen kapcsolat. Az újszerűség tetten érhető volt abban is, hogy bár országos szinten aggregált adatokkal dolgoztunk, az adatok maguk többnyire a vállalatok, munkahelyek mindennapi működésének jellemzésére szolgálnak. Meggyőződésünk szerint még mindig nem fordít elég figyelmet sem a tudományos közösség, sem a politikai döntéshozók köre a munkahelyek szintjén zajló folyamatokra, igényeikre, problémáikra, valamint azokra a kihívásokra, amelyekkel nap, mint nap szembesülnek. Szintén fontosnak tartjuk, hogy a bemutatott összefüggéseket igyekeztünk összekapcsolni az egyes országok intézményi sajátosságaiból eredő különbségekkel.

Az általános trendek szerint a skandináv országok minden vizsgált mutatóban az élbolyban találhatók, őket követik a kontinentális országcsoportból Hollandia, Németország és Ausztria, majd az angolszász országok következnek, illetve a kontinentális országok közül Luxemburg, Franciaország és Belgium. A sorrendet a mediterrán országok és a transzformációs gazdaságok zárják változatos kombinációkban. Ezzel kapcsolatban három érdekes trendre szeretnénk felhívni a figyelmet. Először, a kontinentális országok teljesítménye kettészakadt: Németország, Hollandia és Ausztria alkotja az egyik hármast, míg Franciaország, Belgium és Luxemburg a másik triót. Előbbiek erőteljes ütemben zárkóznak fel a skandináv országok szintjére, míg utóbbiak általában az európai átlag körül, valamennyivel afölött találhatók. Másodsor, a transzformációs gazdaságok közül a legtöbb mutatóban kiemelkedik Lettország, Csehországban, Észtországban és Szlovénia. Az ő esetükben például az EU-átlagot meghaladó mértékű foglalkoztatást találunk, amely már nincs meccse a 70%-os határtól sem. De ezek az országok, Csehországot kivéve, kiemelkedően teljesítettek az innovatív munkaszervezeti index mutatójában is.

Harmadszor, a liberális országcsoport több szempontból is problémásnak tűnik. Számos tekintetben eltérő teljesítményre képes Írország és az Egyesült Királyság, ami akár jelentős mértékben adódhat a két ország közötti méretbeli különbségből is. A világgazdaság egyik vezető országa nyilvánvalóan jobban tűri a gazdasági megrázkódtatásokat, már csak a belső piac nagysága is nagyobb védelmet biztosít a dekonjunktúra idején, nem beszélve a multinacionális vállalatokról, amelyek nyilvánvalóan nem a központokban kezdik meg a válság következtében adott esetben elkerülhetetlen leépítéseket. Mindezt kiválóan szemlélteti a foglalkoztatás szintjének változása: 2005-től 2010-ig az Egyesült Királyságban mindössze 2,2%-kal csökkent a foglalkoztatottak aránya, Írországban kerekén 8%-kal. Ez olyan tényezők fontosságára hívja fel a figyelmet, például a belső piac mérete, az export intenzitása, a gazdasági szerkezet, a vezető nemzetközi értékláncokba való beágyazottság stb., amelyeket a kapitalizmus intézményi sokféleségének irodalma eddig hagyományosan kevésbé tartott fontosnak. Ez önmagában nem csökkenti ezen elméletek magyarázó erejét, éppen ellenkezőleg, ha valamiképpen sikerül az elemzésbe ezeket a tényezőket is jól operacionalizálhatóan bevonni, az meggyőződésünk szerint még plasztikusabbá tenné az intézményi sajátosságok hatását. A disszertáció egyik legfontosabb további kutatásokra ösztönző kérdése e kiugró különbségek adható magyarázatokra vonatkozik.

További kutatásokat igényel a transzformációs gazdaságok közötti különbségek vizsgálata. Vajon milyen körülmények tették lehetővé a transzformációs gazdaságok némelyike számára a felzárkózást, miközben a többség továbbra is Európa sereghajtói közé tartozik. Szintén fontos kutatási kérdés, hogy az intézményi berendezkedés mely sajátosságai, esetleg az angolszász országcsoport különbségeiből kiindulva, milyen más, az elemzésbe hagyományosan nem bevont tényezők magyarázhatják a kontinentális országok teljesítménye közötti eltéréseket. Az eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy van összefüggés az országcsoporthoz tartozás és a foglalkoztatási mennyiségi és minőségi mutatói, valamint az innovációs teljesítmény között, azonban e kapcsolat semmiképpen sem determinisztikus, a fent említett egyéb tényezők is jelentős szerepet játszhatnak egy-egy ország sikerében vagy kudarcában.

A disszertáció szempontjából fontos korlátozó tényező volt az időbeli keresztmetszet szűkösége. Annak érdekében, hogy akár a vizsgált három mutatóról, akár az egyes országcsoportok között felfedezhető konvergens és divergens folyamatokról hosszabb távon is érvényesnek mondható következtetések legyenek levonhatók, fontos szélesíteni a vizsgált időintervallumot. Ez több szempontból is kulcsfontosságú. A rendelkezésre álló empirikus adatok hiányos volta miatt már a két

kiválasztott időpont, vagyis 2005 és 2010 közötti változások módszertanilag minden szempontból kifogástalan elemzése is nehézségekbe ütközött. Márpedig öt év alatt még nyugalmi időszakokban is nehéz pontosan felmérni a változások irányát és intenzitását, különösen nem olyan turbulens változások idején, mint amilyenek a világgazdaságot jellemezték a fenti intervallumban.

A válság hatásainak bevonása ebből a szempontból különösen hasznosnak bizonyult. Kiderült ugyanis, hogy annak bizonyos hatásai időben eltolódva jelentkeztek. Az eltelt öt év még annak teljes körű felmérésére sem volt elég, hogy mik voltak a krízis okozta visszaesés közvetlen hatásai. Arra pedig végképp kevés volt, hogy a hosszabb távú hatásokról megtudjunk valamit. A változások egy része jól meghatározható időben viszonylag drasztikusan történik, más hatások azonban időben elnyúlva lassan érik el azt a kritikus tömeget, amelyet az általunk is használt felmérések észlelni képesek. Minden sokknak vannak pozitív hatásai, amelyek azonban csak hosszabb távon jelentkeznek. Ezzel együtt fontos eredménynek tartjuk, hogy a vizsgált időszakban Európa összes országában csökkent a munkavállalók munkavégzéshez konkrétan köthető autonómiája. Az eredményekből úgy tűnik, a válságra adott azonnali és közvetlen hatások közül ez volt az egyik legfontosabb. Hosszabb nyugalmi időszakot követő változások idején ez akár természetes reakciónak is nevezhető. Ennél is fontosabb azonban, hogy a témánk szempontjából releváns aktorok (vállalatvezetők, munkáltatói és munkavállalói szervezetek képviselői, politikai döntéshozók) hosszabb távon milyen tanulságokat vonnak le, a válság milyen tanulási folyamatokat indít el bennük, és az hogyan hat a munka szervezésére. Ezek lesznek majd a válságnak azok az üzenetei, amelyek hosszabb távon is alakíthatják a vállalati tevékenységeket, akár rezsimek szerint, akár azoktól teljesen függetlenül. Ennek elemzésére és értékelésére azonban még nem érkezett el az idő, talán 1-2 év múlva többet tudhatunk meg ezen üzenetek konkrét tartalmáról.

A másik, szintén rövid távú hatás az Európai Unión belül tapasztalható konvergenciára vonatkozik. A szakirodalom áttekintéséből kitűnik, hogy e tekintetben, vagyis hogy az európai országok között a hasonlóságok nőnek vagy a különbségek, soha nem volt tudományosan megalapozott konszenzus. A válság közvetlen hatására azonban rövid távon egészen biztosan nőttek a különbségek. Nem csak a tudományos kutatói közösség, de az egész Unió szempontjából lényeges kérdés, hogy a krízis hatására erősödni látszó, déli és keleti irányú megosztottság tartósan bizonyul-e. Megmarad-e a mediterrán országok és a transzformációs gazdaságok többségének jelentős lemaradása a többiekhez, de különösen a skandináv államokhoz és a kontinentális országcsoport élénjáró államaihoz (Németország, Hollandia, Ausztria) képest, csökkenni fognak-e ezek a különbségek vagy

éppenséggel tovább nőnek majd. Az szinte biztosnak látszik, hogy ennek az újfajta megosztottságnak a kezelése az eddig alkalmazott megoldásokhoz képest sokkal komplexebb megközelítést tükröző eszközrendszert igényel majd.

A vállalatok innovációs tevékenységében cégméret szerint tetten érhető különbségek nagysága jelzi, az európai átlaghoz képest lemaradásban lévő transzformációs és mediterrán gazdaságok innovációs teljesítménye elsősorban a kisebb méretű innovatív vállalkozások arányának emelésén keresztül érhető el. A disszertáció amellet érvelt, hogy érdemes a kutatók és a politikai döntéshozók figyelmét a munkaszervezetekre is ráirányítani. A munkaszervezetek ugyanis a rendelkezésükre álló emberi, strukturális és kapcsolati tőkék mozgósításával lehetővé teszik a legkülönbözőbb típusú innovációk bevezetését. A munkaerő tudása és kompetenciája (mint emberi tőke), a munkaszervezet és a munkavégzés tartalma (mint strukturális tőke), valamint a szervezet rendelkezésére álló külső kapcsolatok (mint kapcsolati tőkét jelentő erőforrások) határozzák meg a vállalatok innovációs képességét, amely alapvető előfeltétele minden innovációs tevékenységnek.

A disszertáció legfontosabb tanulsága a foglalkoztatás mennyiségi és minőségi mutatói, valamint az innováció között fennálló közepes-erős pozitív kapcsolatok bizonyítása. Annak vizsgálata azonban további kutatásokat igényel, hogy ezek a kapcsolatok milyen irányúak, milyen közvetítő elemeken keresztül valósulnak meg. Az elemzés kimutatta, hogy az autonómia és a tanulási képesség egyszerre fontos része a szervezetek innovációs potenciáljának és a munkavégzés minőségének. A legizgalmasabb kutatási kérdések egyike, hogy e két tényező mellett a munkavégzés milyen egyéb jellemzői formálhatják a fent említett innovációs habitust, illetve azok hogyan változnak az Európai Unió országaiban és azon belül a transzformációs gazdaságokban.

## 5. Felhasznált irodalom

- Bakó, T. – Cseres-Gergely, Zs. – Kálmán, J. – Molnár, Gy. – Szabó, T. (2014) A munkaerőpiac peremén lévőek és a költségvetés. Budapest: MTA KRTK KTI.
- Bohle, D – Greskovits, B. (2012) *Capitalist Diversity on Europe's Periphery*. Ithaca: Cornell University Press, p. 304.
- Eurofound (2012) *Trends in job quality in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- European Commission (2014) Innovation Union Scoreboard 2014, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Farkas, É – Makó, Cs. – Illéssy, M. – Csizmadia, P. (2012) A magyar gazdaság integrációja és a szegmentált kapitalizmus elmélete. In: Kovách Imre, Dupcsik Csaba, P Tóth Tamás, Takács Judit (szerk.) *Társadalmi integráció a jelenkori Magyarországon*. 440 p., Budapest: Argumentum Kiadó, 2012. pp. 191-203.
- Holman, D. (2013) Job types and job quality in Europe. *Human Relations*, 66 (4) 475-502.
- Központi Statisztikai Hivatal (2014) Munkanélküliség, 2014. július–szeptember. Gyorstájékoztató a Központi Statisztikai Hivatal legfrissebb adataiból. Letölthető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog21409.pdf>, letöltés dátuma: 2014. november 3.
- Központi Statisztikai Hivatal (2010) Magyarország 1989-2009. A változások tükrében. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- Makó, Cs. – Illéssy, M. (2007) Economic Modernisation in Hungary: between Path Dependency and Path Creation, Taiwan: Soochow Journal of Sociology 21, pp. 90-122.
- Martin, R. (2008) Post-socialist segmented capitalism: The case of Hungary. Developing business systems theory. *Human Relations*, 61(11): 131-159.
- Nielsen, P. (2012) Capabilities for Innovation: The Nordic Model and Employee Participation, *Nordic Journal of Working Life*, Vol. 2., No. 4. pp. 2-37.
- Nielsen, P. (2006) *The Human Side of Innovation Systems* (Innovation, New Organization Forms and Competition Building in a Learning Perspective), Aalborg: Aalborg University Press, p. 189.
- Valeyre, A. – Lorenz, E. – Cartron, D. – Csizmadia, P. – Gollac, M. – Illéssy, M. – Makó, Cs. (2009) Working Conditions in the European Union. Work Organisation. Luxembourg: Office for Official Publication of the European Communities, 59 p.,
- Vaughan-Whitehead, D. (ed.) (2015) *The European Social Model in Crisis: Is Europe losing its soul?* Geneva: International Labour Organization.



## 6. Az értekezés témakörében készült legfontosabb publikációk

### Idegen nyelven megjelent publikációk

#### Tudományos könyv, könyvrészlet

*The Introduction of a Web-based Communication System at the Medical and Health Science Center of the University of Debrecen*

In: Csaba Makó, István Polónyi, Miklós Szanyi, Mária Ujhelyi (szerk.)

Organizational and institutional innovation and enterprise clusters as sources of competitiveness. 284 p.

Debrecen: University of Debrecen, Faculty of Economics and Business Administration, 2013. pp. 81-104.

(Competitio Books; 13.)

(ISBN:978-963-318-352-6)

Társszerzők: Barizsné Hadházi Edit, Kiss Zsuzsanna

*The Development of Knowledge Intensive Business Services: an International Perspective*

In: Makó Csaba, Polónyi István, Szanyi Miklós (szerk.)

Organisational innovation and knowledge development: institutions, methodological foundations and empirical experiences. 247 p.

Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó, 2013. pp. 112-135.

(Oktatás és Társadalom; 15.)

(ISBN:978-963-287-068-7)

Társszerzők: Makó Csaba és Csizmadia Péter

*The Knowledge Intensive Business Service Sector in Hungary in a Comparative Perspective*

In: Makó Csaba, Polónyi István, Szanyi Miklós (szerk.)

Organisational innovation and knowledge development: institutions, methodological foundations and empirical experiences. 247 p.

Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó, 2013. pp. 136-174.

(Oktatás és Társadalom; 15.)

(ISBN:978-963-287-068-7)

Társszerzők: Makó Csaba és Csizmadia Péter

*Some Preliminary Remarks on the Organizational Case Studies Carried out in the Service Sector*

In: Csaba Makó, István Polónyi, Miklós Szanyi, Mária Ujhelyi (szerk.)

Organizational and institutional innovation and enterprise clusters as sources of competitiveness. 284 p.

Debrecen: University of Debrecen, Faculty of Economics and Business Administration, 2013. pp. 9-24.

(Competitio Books; 13.)

(ISBN:978-963-318-352-6)

Társszerzők: Makó Csaba és Csizmadia Péter

*Introduction: The Increasing Role of Innovation in Business Services, Higher Education and Industrial Clusters*

In: Makó Csaba, Polónyi István, Szanyi Miklós (szerk.)

Organisational innovation and knowledge development: institutions, methodological foundations and empirical experiences. 247 p.

Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó, 2013. pp. 7-16.

(Oktatás és Társadalom; 15.)

(ISBN:978-963-287-068-7)

Társszerzők: Makó Csaba és Csizmadia Péter

*Economic transformation and industrial restructuring: The Hungarian experience*

2012, Tokyo: Maruzen, P. 296., (ISBN:978-4-62108501-1 C3333)

Társszerzők: Ichiro Iwasaki, Csaba Makó, Miklós Szanyi, Péter Csizmadia

*Cluster Development in Hungary: Searching for a 'Critical Mass' of Business via Cluster Mapping*

In: Dallago B, Guglielmetti C (szerk.) Local economies and global competitiveness, Basingstoke: Palgrave MacMillan, pp. 113-133., (ISBN:978-0-230-25272-1)

Társszerzők: Szanyi M, Iwasaki I, Csizmadia P, Makó Cs.

*Organizational Innovation and Knowledge Use Practice: Cross-Country Comparison: Hungarian versus Slovak Business Service Sector*

Tokyo: The Institute of Economic Research of Hitotsubashi University, 235 p., (IER Discussion Paper Series B; No. 38.)

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P, Iwasaki I, Szanyi M.

*The MEADOW Guidelines*

Project funded within the 6<sup>th</sup> Framework Programme of the European Commission's DG Research, Grigny, France, <http://www.meadow-project.eu/index.php?/Article-du-site/Guidelines.html>, ISBN: 978-2-7466-1809-1

Társszerzők: The MEADOW Consortium

*Working Conditions in the European Union. Work Organisation*

Luxembourg: Office for Official Publication of the European Communities, 59 p., (ISBN:978-92-897-0832-6)

Társszerzők: Valeyre A, Lorenz E, Csizmadia P, Gollack M, Carton D, Makó Cs.

*Working conditions in the European Union: Working time and work intensity*

Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 68 p., (ISBN:978-92-897-0851-7)

Társszerzők: Burchell B, Cartron D, Csizmadia P, Delcampe S, Gollac M, Lorenz E, Makó Cs, O'Brien C, Valeyre A

*Working it out? The Labour Process and Employment Relations in the New Economy*

Budapest: Akadémiai Kiadó, 240 p., (ISBN:978 963 05 8575 0)

Társszerkesztők: Makó CS, Csizmadia P, Moerel H

*Economic Modernisation in Hungary: between Path Dependency and Path Creation*

In: Makó Cs, Csizmadia P, Illéssy M, Moerel H (2007) Working it out? The Labour Process and Employment Relations in the New Economy, Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 47-64., (ISBN:978 963 05 8575 0)

Társszerző: Makó Cs

*The Use of Knowledge and Communication*

In: Huws U (szerk.) Transformaton of Work in a Global Knowledge Economy: Towards a Conceptual Framework, Leuven: HIVA, pp. 77-95., (ISBN:90-5550-424-6)

Társszerzők: Krings BJ, Makó Cs, Csizmadia P

*Interplay between Technological and Organisational Innovations*

In: Monique Ramioul, Peter Ester, Ursula Huws, Peter Van der Hallen (eds.) *Measuring the Information Society*, Leuven: Catholic University of Leuven, pp. 229-250.  
Társszerző: Makó, Cs

Tudományos folyóiratok

*Systematic Country Differences in the European Innovation Performance (Does Country Context Matter?)*

VEZETÉSTUDOMÁNY 45:(11) pp. 2-10. (2014)

Társszerzők: Makó Csaba és Brian Mitchell

*Diffusion of Innovation in Service Firms: Hungarian versus Slovakian Business Service Firms*

JOURNAL FOR EAST EUROPEAN MANAGEMENT STUDIES 18:(1) pp. 135-147. (2013)

Társszerzők: Makó Csaba, Csizmadia Péter, Ichiro Iwasaki, Szanyi Miklós

*Measuring Organisational Innovation: The Example of the European Community Innovations Survey (CIS)*

VEZETÉSTUDOMÁNY 44:(5) pp. 2-15. (2013)

Társszerzők: Makó Csaba és Csizmadia Péter

*Declining Innovation Performance of the Hungarian Economy: Special Focus on Organizational Innovation.: The Example of the European Community Innovation Survey (CIS)*

JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT AND INNOVATION 8:(1) pp. 116-137. (2012)

Társszerzők: Makó Csaba és Csizmadia Péter

*Innovation, Knowledge Development in the Knowledge Intensive Business Service Sector*

In: BALTIC RIM ECONOMIES (ISSN: 1459-9759) 2:May, pp. 47-48. (2011)

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P, Iwasaki I, Szanyi M.

*Changes in Work from the Global Value Chain Perspective: The Case of Transformation Economies: Bulgaria and Hungary*

In: *Vezetéstudomány*, 2011, 42:6, pp. 2-12.

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P, Kirov V, Galev T.

*Foreign Direct Investment, Information Spillover, and Export Decision: Evidence from Hungarian Firm-level Data,*

In: *The Journal of World Investment and Trade*, 2011, 12:4, pp. 487-518.

Társszerzők: Iwasaki I, Csizmadia P, Makó Cs, Szanyi M.

*The Relationship between Supplier Networks and Industrial Cluster: Analyses based on Cluster Mapping Methods*

In: *Eastern Journal of European Studies*, 2010, 1:(1), pp. 87-112.

Társszerzők: Szanyi M, Csizmadia P, Iwasaki I, Makó Cs

*Privatization, Foreign Acquisition, and Firm Performance: A New Empirical Methodologies and Its Application to Hungary*

In: *European Journal of Comparative Economics*, 2010, 7:(2), pp. 307-343.

Társszerzők: Szanyi M, Iwasaki I, Csizmadia P, Makó Cs.

*The Value Chain Perspective in the Modernization of the National Employment Service*

In: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi / Human Resource Management*, 2008, 5:(53), pp. 59-78.

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P

*Labour Relations, Collective Bargaining and Employee Voice in SMEs in Central and Eastern Europe*  
In: Transfer – European Review of Labour and Research, 2007, 13:(Spring), pp. 94-114.  
Társszerzők: Makó Cs, Kirov V, Stoeva S

Economic Modernization in Hungary: between Path Dependency and Path Creation  
In: The Soochow Journal of Sociology, 2007, April:(21) pp. 90-122.  
Társszerző: Makó Cs

*Labour Relations in Comparative Perspective: special focus on the SME sector (Part II)*  
In: Journal for East European Management Studies, 2006, 11:(3), pp. 267-287.  
Társszerzők: Makó CS, Csizmadia P,

Labour Relations in Comparative Perspective: special focus on the SME sector (Part I), Journal for East European Management Studies, 2006, 11:(2), pp. 173-194.  
Társszerzők: Makó CS, Csizmadia P,

Tudományos konferencia előadás kiadványban megjelentetve

*Innovation Landscape in Europe: Visible Country Differences: A Cross Country Comparison*  
In: Leszek Cichobłaziński (szerk.)

*New Trends in Management in the 21st Century: Cross-Atlantic Perspective. 135 p.*

Konferencia helye, ideje: Czestochowa, Lengyelország, 2014.06.12-2014.06.13. Czestochowa: Czestochowa University of Technology, 2014. pp. 221-236.  
(ISBN:978-8363-500-77-1)

Társszerzők: Makó Csaba és Brian Mitchell

*Flexicurity: Debates and Empirical Data*

In: Borosné Bartha T (szerk.) A rugalmas foglalkoztatás és a társadalmi párbeszéd erősítése a kelet-közép-európai országokban, a helyes aktív munkaadói példák számának növelése  
Budapest: Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége, 2010, pp. 59-85., (ISBN:978-963-89163-0-3)

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P.

Egyéb publikációk

*Clusters and the development of supplier networks for transnational companies*

In: Budapest: Institute for World Economics of the Hungarian Academy of Sciences, 32 p. (Working Papers; 187.)

Társszerzők: Sass M, Szanyi M, Csizmadia P, Iwasaki I, Makó Cs

*Organizational Innovation in the Manufacturing Sector and the Knowledge Intensive Business Services*

In: CEI Research Paper Series; 2009-1.

Tokyo: Center for Economic Institutions, p. 66.

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P, Iwasaki I, Szanyi M

*Changes in work in transformation economies. The case of the New Member States*

Leuven: HIVA, 2009, 95 p., (ISBN:978-90-8836-016-9)

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P, Kirov V, Galev T

*The concentric-circle model of FDI spillover effects: Estimation using Hungarian panel data*

Budapest: Institute for World Economics of the HAS, 2009, 28 p., (IWA Working Paper; 191.)

Társszerzők: Iwasaki I, Csizmadia P, Makó Cs, Szanyi M

State Control, Ownership Transformation and Firm Restructuring. The Case of Hungary, Budapest: Institute for World Economics of the HAS, 38 p., (Working papers / Institute for World Economics Hungarian Academy of Sciences; 185.), (ISBN:978-963-301-514-8)

Társszerzők: Iwasaki I, Csizmadia P, Makó Cs, Szanyi M

### **Magyar nyelven megjelent publikációk**

#### Tudományos könyv, könyvrészlet

A szervezeti innovációk előtérbe kerülése a gazdasági és közszféra (közigazgatás) szervezeteiben

In: Nemeslaki András (szerk.)

E-közszolgáltatásfejlesztés: Elméleti alapok és tudományos kutatási módszerek. 353 p.

Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. pp. 288-306.

(ISBN:978-615-5491-04-7)

Társszerző: Makó Csaba

A magyar gazdaság integrációja és a szegmentált kapitalizmus elmélete

In: Kovách Imre, Dupcsik Csaba, P Tóth Tamás, Takács Judit (szerk.)

Társadalmi integráció a jelenkori Magyarországon. 440 p.

Budapest: Argumentum Kiadó, 2012. pp. 191-203.

(ISBN:978-963-446-680-2)

Társszerzők: Farkas Éva, Makó Csaba és Csizmadia Péter

*Rugalmasság és biztonság: a vállalati munkaidőrendszerek példája*

In: Dupcsik Csaba, Kovách Imre, P. Tóth Tamás, Takács Judit (szerk.) Nézőpontok: Fiatal kutatók tanulmányai,

Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézet, pp. 85-94. (Szociológiai Tanulmányok; 2011/1.),

(ISBN:978-963-8302-42-7)

*Az üzleti szolgáltatási szektor fejlődése és a szervezeti innovációk központi szerepe*

In: Kapás Judit (szerk.) Technológiai fejlődés és intézmények,

Debrecen: Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, 2010., pp. 123-144.,

(Competitio könyvek; 10.), (ISBN:978-963-473-411-6)

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P

*Gazdasági modernizáció Magyarországon: félúton az "útfüggőség" és az "új fejlődési pálya" teremtése között?*

In: Makó Cs, Moerel H, Illéssy M, Csizmadia P (szerk.) Az új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban (A rugalmasság és a biztonság változó jelentései), Debrecen: Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2008, pp. 49-66., (Competitio Könyvek; 6.)

Társszerzők: Makó Csaba

*Az új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban (A rugalmasság és a biztonság változó jelentései)*

Debrecen: Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 213 p., (Competitio Könyvek; 6.)

Társszerkesztők: Makó Cs, Moerel H, Csizmadia P

*A munkafolyamat és foglalkoztatási viszonyok átalakítása: a tanuló gazdaság kihívásai*

In: Makó Cs, Moerel H, Illéssy M, Csizmadia P (szerk.) Az új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban (A rugalmasság és a biztonság változó jelentései), Debrecen: Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2008, pp. 11-30., (Competitio Könyvek; 6.)  
Társszerzők: Makó Cs, Moerel H, Csizmadia P

Technológiai és szervezeti innovációk kölcsönhatása: az e-munkavégzés elterjedésének példája  
In: Tamás Pál (szerk.) A tudásalapú társadalom kialakulása Magyarországon, Budapest: UMK, pp. 288-308., (Stratégiai kutatások - Magyarország 2015; 6.), (ISBN:963-9609-37-4)  
Társszerző: Makó Cs.

*Nagyítás: A vállalati esettanulmányok tapasztalatai*

In: Makó Csaba, Simonyi Ágnes (szerk.) A munka és a párbeszéd új paradigmái, Budapest: OFA KHT, pp. 87-120., (ISBN:963210726-8)

*A foglalkoztatási helyzet leírása a Dunaújvárosi kistérségben*

In: Makó Csaba, Simonyi Ágnes (szerk.) A munka és a párbeszéd új paradigmái, Budapest: OFA KHT, pp. 49-68., (ISBN:963210726-8)

#### Tudományos folyóiratok

*Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője. Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmaterképének elkészítésére II.*

In: Vezetéstudomány, 2009, 40:(11), pp. 36-51.

Társszerzők: Valeyre A, Lorenz E, Cartron D, Csizmadia P, Gollac M, Makó Cs

*Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője. Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmaterképének elkészítésére I.*

In: Vezetéstudomány, 2009, 40:(10), pp. 2-15.

Társszerzők: Valeyre A, Lorenz E, Cartron D, Csizmadia P, Gollac M, Makó Cs

*A gazdasági tevékenység sűrűsödési pontjainak (klaszterek) vizsgálata*

In: Statisztikai Szemle, 2009, 87:(9), pp. 921-936.

Társszerzők: Szanyi M, Csizmadia P, Iwasaki I, Makó Cs

*A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk szerepének felértékelődése – II. rész*

In: Társadalomkutatás, 2008, 26:(4), pp. 475-493.

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P

*A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk szerepének felértékelődése –I. rész*

In: Társadalomkutatás, 2008, 26:(3), pp. 337-354.

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P

*A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata – A távmunka és a mobilmunka példája*

In: Közgazdasági Szemle, 2008, 55:(12), pp. 1075-1093.

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P

*A kis- és középvállalkozások néhány foglalkoztatási, munkaügyi és tudásfelhasználási jellemzője: II. rész*

In: Társadalomkutatás, 2006, 23:(4), pp. 359-382.

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P,

*A kis- és középvállalkozások néhány foglalkoztatási, munkaügyi és tudásfelhasználási jellemzője: I. rész*

In: Társadalomkutatás, 2006, 23:(3), pp. 359-382.

Társszerzők: Makó Cs, Csizmadia P,

#### Kutatási jelentés

A munkaszervezet, munkaidő-felhasználás, képzés és a munkával való elégedettség főbb jellemzői.

In: Neumann L. (szerk.) Munkahelyi foglalkoztatási viszonyok 2010” kutatás – A kérdőíves felmérés eredményeinek elemzése, pp. 95-130.

Társszerzők: Makó Cs, Farkas É, Csizmadia P

Tudományos konferencia előadás kiadványban megjelentetve

*Rugalmas biztonság: Elméleti megközelítések és gyakorlati tapasztalatok*

In: Borosné Bartha T (szerk.) A rugalmas foglalkoztatás és a társadalmi párbeszéd erősítése a kelet-közép-európai országokban, a helyes aktív munkaadói példák számának növelése, Budapest: Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége, pp. 31-58., (ISBN:978-963-89163-0-3)

Társszerzők: Makó, Cs. – Csizmadia, P.