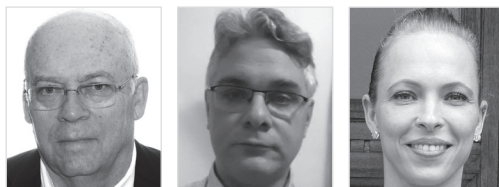


A MAGYAR ÖNKORMÁNYZATOK ÉS AZ INNOVÁCIÓ – EGY PILOT-KUTATÁS TAPASZTALATAI¹

MAKÓ CSABA² – ILLÉSSY MIKLÓS³ – T. NAGY JUDIT⁴



Abstract

Tanulmányunkban egy kísérleti kérdőíves felmérés tapasztalatait foglaltuk össze, melynek célja az önkormányzati hivatalok munkaszervezeteinek innovációs és tanulási potenciáljának felmérése volt. Az online kérdőíves kutatás eredményei nem tekinthetők reprezentatívnak, azonban a kutatás így is számos, figyelemreméltó eredménnyel zárult. A közigazgatás és azon belül az önkormányzati szféra méltatlanul kevés figyelmet kap a társadalomtudományi kutatásokban, nem csak Magyarországon, de világszerte. Ezen belül az innováció kutatása különösképpen elhanyagolt terület, a téma szakértőinek figyelmé is csak a legutóbbi időkben kezdett a szektor felé fordulni. Márpedig az önkormányzati hivatalok 30 ezernél is több munkavállalót foglalkoztatnak, akikről csak elemi ismeretekkel rendelkezünk. A tanulmányban a szektor kevésbé kutatott témájával, a tanulási-innovációs képesség jellemzőivel foglalkozunk. Célunk, hogy feltárjuk a vizsgált terület innovációval kapcsolatos fontosabb jellemzői és hogy felhívjuk a figyelmet a további szisztematikus és reprezentatív kutatások fontosságára.

The Hungarian Local Governments and the Innovation – experiences of a pilot research

This study summarizes the experiences of a pilot-survey on the learning and innovative capacity of the local municipalities. The results of the online survey are not statistically representative, however the this investigation calls attention to the various factors shaping the learning-innovative capacity of the organisations involved. The public administration in general attracts relatively few interests in the community of the social scientists both internationally and in Hungary. Innovation studies are especially fragmented on this field and only recently have received an increased attention in the community of the social scientists. Our systematic knowledge on the employees perceptions of the local governance sector is rather modest in spite of the fact that the municipal sector is one of the largest employer which more than 30 000 employees. The present analysis is focusing on the characteristics of learning-innovation capacity of the public administration. The aim of this study to call attention to the need of more systematic use of measurement and data (i.e. a need for a the statistically representative and internationally comparable) studies to power public sector innovation in Hungary and create the innovation supporting new architecture.

¹ A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett Innovatív, Tanuló Közigazgatás *Ludovika Kiemelt Kutatóműhely* keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.”

² Professzor emeritus, DSC, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar és Szent István Egyetem. Az MTA Társadalomtudományi Központ Szociológiai Kutatóintézetének tudományos tanácsadója. Kutatási területe: a munkahelyi-szervezeti innovációk valamint a tanuló gazdaság intézményi kontextusának nemzetközi összehasonlító perspektívában történő vizsgálata.

³ Tudományos főmunkatárs, PhD, MTA Társadalomtudományi Kutatóintézet Szociológiai Intézet. A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktor Iskólájában szerzett PhD-fokozatot, fő szakterülete az innováció, a szerve-

zeti változások és a tanuló szervezetek. A Magyar Tudományos Akadémia Szociológiai Kutatóintézetének munkatársa 2003 óta. Számos nemzetközi összehasonlító kutatásban vett részt (pl. az FP5, az FP6 és a H2020 keretprogramok által finanszírozott kutatásokban), amelyek során jelentős tapasztalatokra tett szert mind a kvalitatív, mind pedig a kvantitatív kutatási technikák elsajátításában.

⁴ Egyetemi adjunktus, Edutus Egyetem. A Debreceni Egyetem matematika szakán, majd a jelenlegi Corvinus Egyetem pénzügy szakirányán szerzett egyetemi diplomát. PhD tudományos fokozatot a Debreceni Egyetemen, a Matematika- Számítástudományok Doktoraként szerzett. 2005 és 2018 között számos egyetemen oktatott megbízott előadóként. Jelenleg az Edutus Egyetem, valamint a Károli Gáspár Református Egyetem egyetemi adjunktusa. Több hazai és nemzetközi pályázati és kutatási projektben vett részt statisztikusként. Számos hazai és külföldi publikáció szerzője. Az MTA köztestületi tagja.

1. Bevezető: az innovációs folyamatok vizsgálatának jelentősége a közigazgatási szervezetekben⁵

A közzféra – amelynek integráns része a közigazgatás – az Európai Unió (EU) jelentős munkáltatója, a munkavállalók egynegyedét foglalkoztatja. Emellett a hatékony közzféra más módon is meghatározó jelentőségű szerepet tölt be a nemzetgazdaságok életében, így például a magánszektor támogatásával, a szabályozási környezet biztosításával a gazdasági növekedés fontos ösztönzője⁶. Ennek ellenére a közzféra lehatárolása nem problémamentes feladat, az OECD egyik általánosan elfogadott meghatározása szerint a kormányzati szféra: „... a közigazgatás (kormányzat) minden szintjén (központi, helyi és társadalombiztosítás) foglalkoztatottakat jelenti, magában foglalja a minisztériumokat, állami ügynökségeket, részlegeket és olyan nem profit orientált szervezeteket, amelyek a kormányzati szféra irányítása alá tartoznak.”⁷

A kormányzati szféra, a foglalkoztatottak közel egyötödét (18,1%) foglalkoztatja az OECD országokban.⁸ Legmagasabb a közigazgatásban foglalkoztatottak aránya a legutóbbi felmérés (2015) szerint a skandináv országokban (Finnország: 28,6%, Svédország: 29,1% és Dánia: 30,1%). A 2008-as nemzetközi pénzügyi válságot és gazdasági visszaesést követően minimálisan (0,2%-kal) csökkent közigazgatásban dolgozók létszáma, azonban a minimális csökkenés is majdnem egymillió (800 000) munkahely megszűnését eredményezte. Az OECD kiadványban szereplő poszt-szocialista országokban kevésbé a létszámcsökkenés, mint a növekedés volt a jellemző. 2009-2015 között, egyedül a balti országokban (Litvánia: -2,0%, Lettország: -1,6%, Észtország: -0,7%) csökkent a szektorban dolgozók létszáma. Ezzel szemben a Cseh Köztársaságban (+2,7%), Magyarországon (+2,3%), Szlovéniában (+1,5%) és Szlovákiában (+0,5%) nőtt a közigazgatásban dolgozók létszáma az összes foglalkoztatottal összehasonlítva.⁹

A 2008-as válságot követő évtizedben, az állami ráfordítások csökkenése és a minőségi közszolgáltatások iránti igények változatlan növekedése a költséghatékony és minőségi szolgáltatást együttesen nyújtó innovációt támogató „fejlesztő állam” koncepciójában jelenik meg.¹⁰ Ebben a politikai-tár-

sadalmi és gazdasági kontextusban értelmezhetőek azok a technológiai, szervezeti és kulturális innovációk, amelyek célja szolgáltatások tartós hatékonyságának/minőségének és a munkavégzés minőségének együttes garantálása.

A közzféra (közigazgatás) innovációs teljesítményével foglalkozó átfogó felmérések tapasztalatai szerint a „fejlesztő” állam előzőekben jelzett törekvései egyáltalán nem megalapozatlanok, a közvélekedésben gyakran megfogalmazott szembeállítása a „statikus”, „merev” kormányzati intézményeknek, valamint a „dinamikus” és „hatékony” magánszférának túlzottan leegyszerűsítő. Például, a 2008-as válságot közvetlenül követően végzett Európai Munkafeltétel Felmérés (European Working Conditions Survey, EWCS-2010) tapasztalatai szerint, a közzféra munkavállalói nagyobb arányban számoltak be jelentős munkahelyi változásokról, mint a magánszektorban dolgozók (41% versus 35%).¹¹ Sőt, napjainkig az egyik legátfogóbb, az európai közigazgatás négyezer szervezetére kiterjedő pilot-felmérés, az InnoBarometer 2010 adatai szerint, a közigazgatási szervezetek közül „... a felmérést megelőző két évben, minden tízből kilenc vezetett be innovációt, amely arány nagyságrendileg jelentősebb, mint a privát szektor innovatív cégeinek 50%-os részesedése”.¹²

A válság közzzférára gyakorolt hatásai vegyesek. Egyrészt a változások generálta konfliktusok nyomán megnőtt a közzféra munkahelyeire általában jellemző pszicho-szociális kockázatok intenzitása.¹³ Másrészt, a válságot követő restriktív költségvetési politikák felértékeltek az olyan jellegű munkahelyi- és vezetési innovációkat, szervezetfejlesztési törekvéseket, amelyek lényegében változatlan – vagy minimálisan növekvő – pénzügyi erőforrások mellett a hatékony és minőségi szolgáltatások együttes lehetőségét kínálták. Ezzel kapcsolatban közismert tény, hogy az EU kiemelten kezeli és szisztematikusan figyelemmel kíséri az információs- és kommunikációs technológiák (IKT) közzzférában történő bevezetését és a használatát, megkülönböztetett figyelmet fordítva a közigazgatásra (e-közigazgatás). Ennek az egyik legfontosabb eszköze a digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (Digital Economy and Society Index, DESI). A mutató szerint hazánk a gyengén teljesítő ország csoportban szerepel olyan országokkal együtt, mint Románia, Görögország, Bulgária, Olaszország, Lengyelország, Horvátország, Ciprus és Szlovákia.¹⁴ Az Információs és Kommunikációs Technológiákba történő beruházások magyar közigazgatásban játszott szerepét a 2007-2018-as időszakban vizsgáló elemzések is felhívják a figyelmet azok viszonylag alacsony hatékonyságára, hangsúlyozva azt, hogy a

⁵ A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgáltatás-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett Innovatív, Tanuló Közigazgatás Ludovika Kiemelt Kutatóműhely keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

⁶ HOLLANDERS, H. – ARUNDEL, A. – BULIGESCU, B. – PETER, V. – ROMAN, L. – SIMMONDS, P. (2013): *European Public Sector Innovation Scoreboard – 2013, Pilot exercise*. Brussels, European Union, 4.

⁷ OECD: *Governance at a glance 2017*. Paris, OECD Publishin, 2017. 91.

⁸ A KSH adatai szerint, 2016-ben, a magyar kormányzati szektor – a közfoglalkoztatottakon kívül – az összes foglalkoztatott 17%-át foglalkoztatta. Az szektor összes foglalkoztatottainak aránya (a közfoglalkoztatottakkal és az állami vállalatoknál dolgozókkal együtt 22%). <https://www.portfolio.hu> (2018.08.01.).

⁹ OECD i. m. (4) 90.

¹⁰ Az állam lehetséges szerepvállalásával kapcsolatban, az „autokrata” (kontroll centrikus), „neo-liberális” (piaci versenyt képviselő), „jóléti állam” (társadalmi kohézióra törekvő) és a „fejlesztő” (innováció centrikus) állami felfogásokat illetve azok következő hibrid változatait szokás megkülönböztetni: Hibrid I.: „autokrata+fejlesztő” állam (Dél-Kelet Ázsia országai), Hibrid II.: „rugalmas+fejlesztő” államok (pl. Írország), Hibrid III.: „jóléti+fejlesztő” államok (pl. Finnország, Svédország). (ALASOINI, T.: *Sustainable*

Productivity Growth by Means of Workplace Innovation. Paper prepared for an International Workshop on New Forms of Work and Workplace Innovation. Budapest, Institute of Sociology, Hungarian Academy of Sciences. Budapest, 9th November, 2007.).

¹¹ CELIKEL-ESSER, F. – HURLEY, J. – STORRIE, D. – GEROGIANNIS, E. – BROUGHTON, A. (2014): *Restructuring in the public sector. ERM Annual Report*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), ¹³².

¹² HOLLANDERS ^{et al.} i. m. (3) 12.

¹³ TEISSIER, Ch. – MAKÓ, Cs. – ILLÉSSY, M. – CSIZMADIA, P. – DINANUNZIO, D. – LEONARDIS, S. – HENRI, L. (2010): *Pszicho-szociális kockázatok, szolgáltatások és társadalmi párbeszéd*. Paris, ASTREES, 2010. 100.

¹⁴ <http://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (2018. 12. 01.).

hatékonysági gondok nem az infrastruktúra állapotával vagy a műszaki-jogi szabályozással kapcsolatosak.¹⁵ Megjegyzendő azonban, hogy Magyarország 2014-ben elfogadta a 2014-2020 közötti periódusra szóló Nemzeti Infokommunikációs Stratégiát és ezzel összefüggésben a Digitális Jóléti Programot 2015-ben.¹⁶

A hatékonysági hiányosságok elsősorban annak tulajdoníthatók, hogy a közzféra (közigazgatás) IKT-fejlesztése során viszonylag kevesebb figyelem irányult az azok eredményes használatát jelentősen befolyásoló szervezeti/vezetési és munkahelyi innovációkra. Az IKT használatával kapcsolatos hazai és nemzetközi tapasztalatok szerint a technikai-technológiai innovációk hatékonyságát a szervezeti-vezetési praxisok megújítása és az azokat megalapozó egyéni és szervezeti tanulási folyamatok alapvetően befolyásolják. Egyes elemzések szerint, az IKT-t hozzáértőbben használó amerikai vezetési és munkavégzési praxissal magyarázható az USA 50%-os előnye az EU-val szemben a termelékenység növekedésében.¹⁷

Ebben a perspektívában érthető, hogy a közzféra megújításával foglalkozók körében fokozott érdeklődés kíséri a magánszférában sikeresen alkalmazott, a hatékonyság növelését szolgáló olyan munkahelyi innovációkat, mint az un. kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkaszervezetek (a továbbiakban KTMR, az angol High Performance Work Organisation – HPWO – fordítása nyomán), vagy a karcsúsított termelési modellek (Lean-production modell).¹⁸

A KTMR fejleszti a szervezetek dinamikus képességét, növeli a munkafolyamatok hatékonyságát, javítja a termékek és szolgáltatások minőségét. Működésükre jellemző a munkavállalók fokozott részvétele a problémák azonosításában és az operatív döntéshozatalban. Ilyen gyakorlat például az autonóm, problémamegoldó munkacsoportok bevezetése, a munkavállalói felelősség megjelenése a minőségbiztosításban. Más megfogalmazásban az un. munkavállalók kezdeményezte innovációs rendszer (Employee Driven Innovation, EDI) létrehozásáról és tartós fenntartásáról van szó.

2. A tanulás és innováció forrásai a közigazgatási szervezetekben: az un. tapasztalati alapú tudás szerepének felértékelődése

2.1. Elméleti alapok és az empirikusan vizsgált változók

Sajnálatos módon a közzféra (közigazgatás) innovációs teljesítményével foglalkozó európai kutatásokra változatlanul azok koordinálatlansága, a szisztematikus erőfeszítések hiá-

nya jellemző. A közzféra innovációs teljesítményével foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberekből álló szakértői csoport szerint a közzféra innovációs tevékenységének legfontosabb akadályozó tényezői az EU-ban a következők:¹⁹

1. Kedvezőtlen keretfeltételek.
2. Innovációs menedzsment hiánya.
3. Az innovációs módszerekre és folyamatokra vonatkozó ismeretek viszonylagos hiánya és azok alkalmazásának elégtelensége.
4. Az innovációs teljesítmények mérésére szolgáló eszközök és adatok elégtelen precizitása és szisztematikus alkalmazásának hiánya.

Elemzésünkben a felsorolt hiányosságok közül, elsősorban a közigazgatási szervezetek innovációs folyamatait alapvetően befolyásoló emberi erőforrás és tudásfelhasználás fontosabb szervezeti jellemzőivel – munkavégzési gyakorlatával – foglalkozunk egy online felmérés tapasztalatainak felhasználásával. A pilot-vagy előkutatásnak tekinthető web-survey konkrét célja az önkormányzati szervezetekre jellemző egyéni és kollektív tanulási folyamatok következő dimenzióinak azonosítása volt:²⁰

- 1: Innováció és szervezeti változások
- 2: Munkaszervezet jellemzői, a team munka és a minőség-ellenőrzés jelentősége
- 3: Képzés és képességfejlesztés szerepe
- 4: Munkavállalói részvétel formái és területei

A felsorolt szervezeti dimenziók a 'tapasztalati' tudáson alapuló innovációk („*Duing-Using-Interacting*”) tartalmát jelentik és nemcsak kiegészítik a hagyományos, tudományos-technológiai-innovációkat („*Science-Technology-Innovation*”), hanem az új meglátások és elképzelések alkalmazásának fontos önálló forrásai is.²¹ Az elemzésünkben használt szervezeti dimenziókat és azok elméleti forrásait a 2.1. táblázat foglalja össze.

2.2. A felmérésben szereplő önkormányzatok demográfiai és szervezeti jellemzői

A kérdőívet 194 fő töltötte ki, a felmérésben szereplők döntő többsége vezető tisztségviselő volt: 30,9%-a polgármester, 29,9%-a jegyző. 7,2%-a humán erőforrás vezető, 2,1%-a pénzügyi vagy gazdasági vezető és közel egyharmaduk (29,9%) egyéb beosztású.

¹⁵ NEMESLAKI, A. (2018): *The Puzzle of IT in the Public Sector: Hungary's Case*, (Nem publikált kézirat). 30.

¹⁶ <http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztési-miniszterium/info-kommunikacioert-felelos-allamtitkarsag/hirek/infokommunikacios-aktivotervet-fogadott-el-a-kormanyf> (2018. 12. 01.).

¹⁷ MILLER, B. – ATKINSON, R. D. (2014): Raising European Productivity Growth through ICT, *The Information Technology and Innovation Foundation*, June, 42.

¹⁸ BENDERS, J. – VAN GRINSVEN, M. – INGVALDSEN, J. A. (2018): *The persistence of management ideas: How framing keeps 'Lean' moving*. In: STURDY, A. – HEUSINKVELD, S. – REAY, T. – STRANG, D.: *The Oxford hand book of management ideas*. Oxford, Oxford University Press, 13.

¹⁹ HOLLANDERS, H. (2013): *Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture (Report of the Expert Group on Public Sector Innovation)*, European Commission – DG for Research and Innovation, Innovation Union. Luxembourg, Publications Office of the European Union, 5.

²⁰ Az pilot vagy előzetes felmérések célja egy nagyobb szabású survey lehetséges dimenzióinak és változóinak azonosítása és tesztelése. Ennélfogva, elemzésünk megállapításai tájékoztató jellegűek, nem tekinthetők reprezentatívnak a magyar közigazgatási szervezetekre vonatkozóan. A felmérést 2018 tavaszán végeztük, ezúton is köszönjük a kitöltő önkormányzati vezetők fáradozását.

²¹ JENSEN, M. B. – JOHNSON, B – LORENZ, E. – LUNDVALL, B. A. (2006): *Forms of Knowledge, Modes of Innovation and Innovation Systems*. Department of Business Studies – Aalborg University – University of Nice-Sophia Antipolis – School of Economics and Management – Tsinghua University.

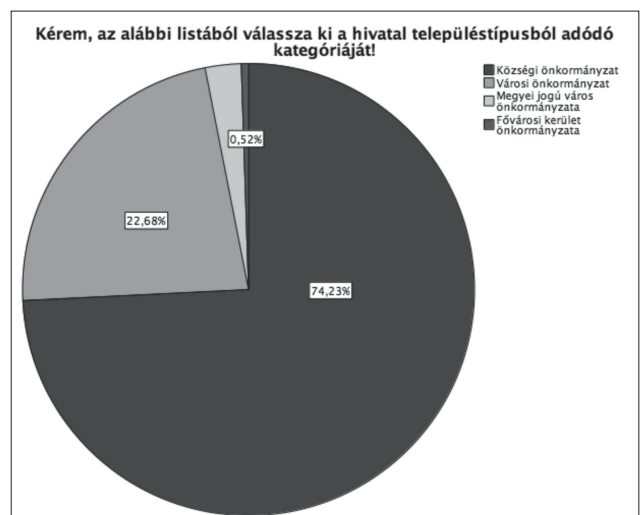
2.1. táblázat
A tanuló szervezetek elméleti és szervezeti jellemzői

Elmélet jellemzői	Szervezeti dimenziók
Szervezetek dinamikus képessége	Munkafolyamat, kommunikációs, feladatstruktúra megújítása, Szervezeti változások szolgáltatásokra, feladatok végzésére és a munkavállalók részvételére gyakorolt hatásai A szervezeti változások belső (pl. munkavállalók) és külső tényezői (pl. más önkormányzatok, lakossági és vállalati ügyfelek) A team-munka jelentősége a munkaszervezetben
Minőségmenedzsment	Munkavállalói autonómia szerepe a minőségellenőrzésben
Emberi erőforrás-fejlesztés	A dolgozók képzettségével, tudásával kapcsolatos munkáltatói igények változása A képzési formákban való részvétel mértéke (iskolarendszerű, Off-the Job training), munkahelyi (On-the Job training, OJT), képzési támogatás és munkaterhek kapcsolata, A kompetens munkaerő megszerzésének és megtartásának nehézségei A munkaerő és tudásfelhasználás rugalmasságának fejlesztése, pl. munkaköri rotáció (job rotation) és a munkafeladatok gazdagításának (job enrichment) előfordulásának gyakorisága A tudásfejlesztés külső forrásai, pl. más önkormányzatok, felettes közigazgatási szervek, állampolgárok, tudásintézmények (egyetemek, tanácsadó cégek)
Munkavállalói részvétel (participáció)	A munkavállalói részvétel formái és mértéke A munkavállalók befolyásának területei és mértéke A munkavállalói részvétel ösztönzői és akadályozói A munkavállalói érdekképviselő szerepe

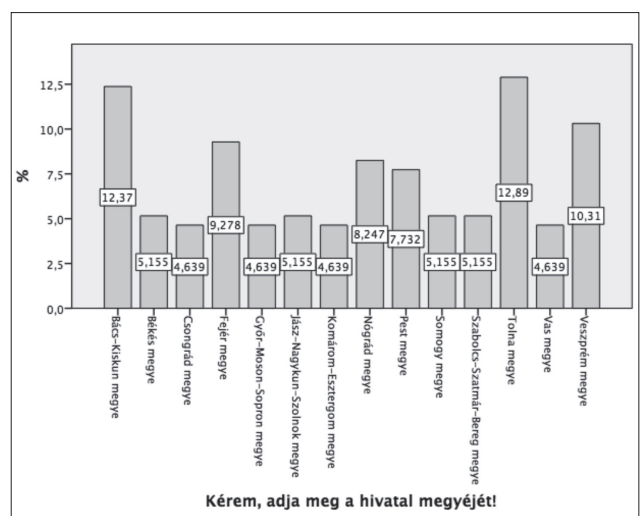
A hivatal típusa szerinti összetétel alapján a válaszolók legnagyobb arányban (74,2%) a községi és a városi (22,6%) önkormányzatokat képviselik. Lásd részletesebben erről a 2.1. ábrát!

Legaktívabb megyék között találjuk Tolna, Bács-Kiskun és Veszprém megyét. (A hivatal településének lakosságát illetően mindenki értékelhető választ adott: az átlagos lakosság szám 5391,91 volt. A válaszoló hivatalokban átlagosan 23,6 alkalmazott dolgozott, a felmérés során megkülönböztetett figyelmet fordítottunk a dolgozók legfontosabb szociális-demográfiai jellemzőire. A válaszok alapján a kérdőívet kitöltő hivatalokban a munkavállalók közel 80%-a nő, legtöbbször a 35-59 év közötti középkorúakat képviselik (42,7%), míg az ennél idősebbek és fiatalabbak közel azonos arányban képviselték magukat (21,5%, illetve 20,5%). A munkavállalók közel 40%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, a középfokú végzettségük aránya ennél valamivel magasabb 46,4%, egy elenyésző kisebbségnek (3,6%) van ennél alacsonyabb iskolai végzettsége. Az alkalmazottak foglalkoztatási forma szerinti vizsgálata azt mutatja, hogy az atipikus foglalkoztatási formák nem igazán elterjedtek a közigazgatási szervezetek gyakorlatában, egyedül a közfoglalkoztatottak és a határozatlan idejű munkaszerződéssel rendelkezők aránya figyelemreméltó (5,4%, illetve 5%). (A kérdésekre adott válaszok számát, minimumát, maximumát, átlagát, illetve szórását a 2.2. táblázat tartalmazza.)

E változók közül a területi elhelyezkedést és az alkalmazotti létszámot kezeltük független változóként az elemzés későbbi részében. Az alacsony elemszám miatt összevont kategóriákat használtunk. A területi elhelyezkedésnél két csoportot alkottunk, az egyikbe azok a hivatalok kerültek, amelyek a Dunától nyugatra fekvő településen működnek, a másikba értelemszerűen a Dunától keletre fekvők. Előbbi csoportba a válaszolók 51,5%-a, az utóbbiba a válaszolók 48,5%-a került. Az alkalmazottak létszámának tekintetében a szektor sajátosságai miatt kénytelenek voltunk eltérni a magánszek-



2.1. ábra
Az önkormányzat települési rendszerben elfoglalt helye (n=194)



2.2. ábra
Az önkormányzati hivatal megyék szerinti megoszlása (n=194)

2.2. táblázat
A hivatali szervezet architektúrájának és a foglalkoztatottak fontosabb jellemzői

Kérdés	Nem tudja	Válaszolt				
		N	Min	Max	Átlag	Szórás
25. Hány hierarchikus szinttel rendelkezik a szervezet, beleértve a legmagasabb és legalacsonyabb szintet is? Jelen kutatásban a jegyzői szint a legmagasabb.	21	175	0	6	2,52	0,921
26. A munkavállalók hány százaléka dolgozik vezető beosztásban?	14	180	0	88	13,15	9,958
27. Az Ön hivatalában mekkora a női foglalkoztatottak aránya?	9	185	3	100	79,92	21,572
28. Kérjük, adja meg a hivatali alkalmazottak százalékos korösszetételét az alábbi kategóriák szerint!						
25 év alatti	6	188	0	50	3,34	6,977
25-34 év közötti	8	186	0	100	17,15	16,657
35-49 év közötti	9	185	0	100	42,66	24,195
50 év vagy afelétti	10	184	0	75	21,45	17,184
29. Kérjük, adja meg a hivatali munkavállalók százalékos megoszlását legmagasabb iskolai végzettség szerint!						
Középiskolainál alacsonyabb végzettségű	8	186	0	80	3,63	12,306
Középiskolai végzettségű	8	186	0	100	46,38	25,789
Felsőfokú végzettségű	8	186	0	98	39,34	24,533
30. Becslése szerint az Ön hivatalában a határozatlan idejű szerződéssel foglalkoztatott munkavállalókon felül hány fő dolgozik...						
Határozott idejű munkaszerződéssel	5	189	0	100	5,01	15,474
Kölcsönzött munkaerőként	5	189	0	2	0,01	0,145
Megbízási szerződéssel	7	187	0	24	0,87	2,594
Közfoglalkoztatottként	7	187	0	85	5,41	14,063
Gyakornokként	4	190	0	10	0,19	1,136
Nyugdíjas munkavállalóként	5	189	0	10	0,32	1,362
Részmunkaidőben	5	189	0	25	0,80	2,499
Táv munkában, azaz heti legalább egy napot a munkahelyétől távol	4	190	0	12	0,13	0,991
32. Hány munkavállaló dolgozik az Ön hivatalánál?		194	0	242	23,57	37,764
34. Kérem, adja meg a hivatal településének lakosság számát! (Budapest egyik kerülete esetén a kerület lakosság számát)		194	55	76856	5391,91	11338,616

tor vállalatainál bevált módon alkalmazott kategóriáktól²². Mivel a fővárosi önkormányzatok kimaradtak a felmérésből, ezért a nagyobb foglalkoztatotti létszámmal működő hivatalok alulreprezentáltak a mintában. A létszám-kategóriákat és azok eloszlását mutatja a 2.3. táblázat.

2.3. táblázat
A hivatalok megoszlása az alkalmazottak száma szerint (N=194)

	Szám	Arány
1-9 fő	73	37,6%
10-19 fő	65	33,5%
20 fő és felette	56	28,9%
Összesen	194	100%

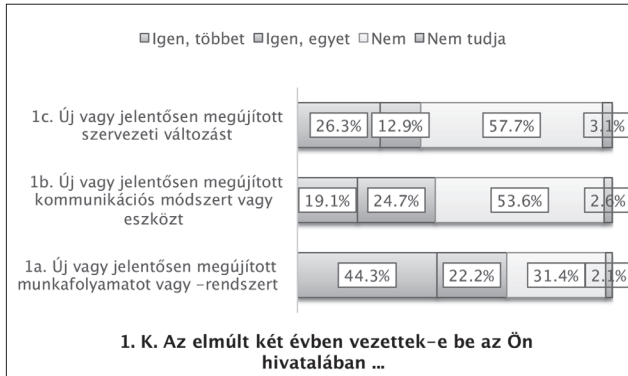
²² Mikro vállalkozás: 0-9 fő, kisvállalkozás 10-49 fő, közép vállalat: 50-249 fő, nagyvállalat: 249 fő felett

2.3. Szervezeti változások indítékai, hatásai és az innovációk kezdeményezői

A felmérésében szereplő önkormányzati hivatalok többségére jellemző megújulásra való folyamatos törekvés: kétharmaduk vezetett be új munkafolyamatot vagy munkavégzési rendszert a kérdést megelőző két éves periódusban. Sőt minden második hivatal kettőnél is több változás kezdeményezett. A folyamat-innováció mellett a kommunikációs és szervezeti innovációk is elterjedtnek mondhatók: a web-felmérésben szereplő önkormányzati hivatalok 39%-a vezetett be legalább egy szervezeti innovációt a vizsgált időszakban, új vagy jelentősen megújított kommunikációs módszert vagy eszközt (kommunikációs innováció) közel 44%-uk.

Annak ellenére, hogy a kutatás a korábban említett nehézségek miatt nem tekinthető reprezentatívnak, talán nem érdektelen nemzetközi perspektívában is vizsgálni az eredményeket. Ehhez egy finn felmérés adatait fogjuk használni, ennek során 2012-ben 3200-nál is több munkavállalót kérdeztek meg a munkaszervezési gyakorlatról. Mint látható, a finn közigazgatás egésze, a helyi és a központi kormányzat

munkahelyein dolgozó munkavállalók egyaránt kimagaslóan aktívak a folyamat-innovációk terén, de ebben a tekintetben a magyar felmérésében szereplő hivatali szervezeteknek sincs oka panaszra. (Lásd részletesebben erről a 2.3. ábrát!)



2.3. ábra

Változások a szervezeti gyakorlatban, munkavégzés és a kommunikáció módszerében (n=194)

A két adatot ugyanakkor nem lehet közvetlenül összehasonlítani, hiszen a finnek munkavállalókat kérdeztek, a mi kutatásunk fókuszában a munkáltatók álltak. Másrészt a finnek csak a legalább tíz főt foglalkoztató munkahelyeken dolgozókat kérdeztek meg, a mi esetünkben nem volt ilyen megkötés. Ennek azért van jelentősége, mert a szervezetek innovációs teljesítménye a szervezeti mérettel egyenesen arányosan nő, így a finn eredmény a magyarhoz képest felfelé torzít.²³

2.4. táblázat

A finn munkaszervezetek innovációs teljesítménye²⁴

	Ipar	Szolgáltatás	Önkormányzat	Központi kormányzat	Plébániák
Piac számára új termék/ szolgáltatás	21	20	13	22	11
Szervezet számára új termék/ szolgáltatás	24	21	28	20	21
Eljárás innováció	74	67	84	82	45
Marketing innováció	32	40			
Üzleti innováció	21	27			

²³ MAFOKHOAMI, M. (2018): *Is Innovation obsession good news for employees? How new technology adoption and work organisation practices transform job quality and working conditions.* Paris, Centre d'Économie de la Sorbonne & Centre d'Études de l'Emploi et du Travail (CNAM), (Unpublished manuscript) 42.

²⁴ ALASOINI, T. – LYLJ-YRJANAINEN, M. – RAMSTAD, E. – HEIKKILA, A. (2014): Innovativeness in Finnish workplaces – Renewing working life to bring Finland to bloom. *Tekes Review* 312/2014, 13.

Visszatérve a magyar önkormányzatok innovációs teljesítményére, annak létszámkategória szerinti megoszlása meglepő eredményre vezetett. Az innováció empirikus kutatásának szakirodalmának egyik alaptézise, hogy az innovációs aktivitás a foglalkoztatotti létszámmal azonosított szervezeti méret növekedésével fokozódik, vagyis minél nagyobb egy munkaszervezet, annál nagyobb az esélye, hogy vezetett be innovációt.²⁵

A felmérés eredményeinek elemzése azt mutatja, hogy szignifikáns összefüggés van az alkalmazotti létszám és az innovációs tevékenység között, csak éppen fordított irányú, mint amit várnánk: a legnagyobb létszámmal dolgozó hivatalok szignifikánsan kevésbé innovatívak, mint a közepes vagy a kis létszámmal működő hivatalok. Az elemzéshez két csoportra osztottuk a beérkezett válaszokat: az elsőbe azok a hivatalok kerültek, ahol a felsorolt három típusú innováció (szervezeti, kommunikációs és munkafolyamat) egyikét sem vezették be a kérdezést megelőző két évben, a másodikba azok a hivatalok kerültek, akik legalább egy innovációt bevezettek.

Mint látható, a 10-19 főt foglalkoztató önkormányzati hivatalok a leginnovatívabbak (84,6%), tőlül alig valamivel maradnak el a 10 fő alattiak (80,8%), viszont jelentős szakadék választja el ezt a két csoportot a legalább 20 főt foglalkoztató hivataloktól, amelyeknek több mint egyharmada semmilyen innovációt nem vezetett be az elmúlt két évben. Bár az eredményeket érdemes óvatosan kezelni, részint a mintavételi problémák, részint az innováció fogalmának értelmezési nehézségei miatt, ami fokozottan igaz az önkormányzati szféra esetében, a különbségek nagysága mindenképpen figyelemre méltó és további kutatásokat indokol. Mindezek miatt külön bontásban is megvizsgáltuk a különböző létszámmal működő hivatalokat aszerint, hogy 0, 1, 2 vagy 3 innovációt vezettek be.

2.5. táblázat

Az önkormányzati hivatalok innovációs tevékenysége alkalmazotti létszám szerint (N=193)

	Volt innováció	Nem volt innováció
1-9 fő	80,8%	19,2%
10-19 fő	84,6%	15,4%
20 fő és afölött	63,6%	36,4%
Átlag	22,8%	77,2%

2.6. táblázat

Innovatív hivatalok aránya alkalmazotti létszám szerint (N=193)

	Egyféle innováció	Kétféle innováció	Háromféle innováció
1-9 fő	31,5%	32,9%	14,8%
10-19 fő	20,0%	36,9%	27,7%
20 fő és afölött	20,0%	27,3%	16,4%
Átlag	24,4%	32,6%	20,2%

²⁵ ILLÉSSY, M. (2016): *A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk és a szervezeti tanulás szerepének felértékelődése a gazdasági válság idején, PhD Disszertáció.* Gödöllő, Szent István Egyetem – Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola, 123.



2.4. ábra
A változásokat kezdeményező szereplők (N=194)

Mint látható, a legkisebb méretű hivatalok legnagyobb részt egy vagy maximum kétféle innovációt vezetett be, míg a 10-19 főt alkalmazó hivatalok jellemzően kétféle innovációról számoltak be, de előnyük a másik két létszámkategóriához tartozó hivatalokhoz képest a háromféle innovációt bevezető hivatalok csoportjában a legnagyobb. A 19 főnél többet foglalkoztató hivatalok mindhárom innovációs kategóriában egyenletes arányban maradnak el a kategória-átlagoktól.

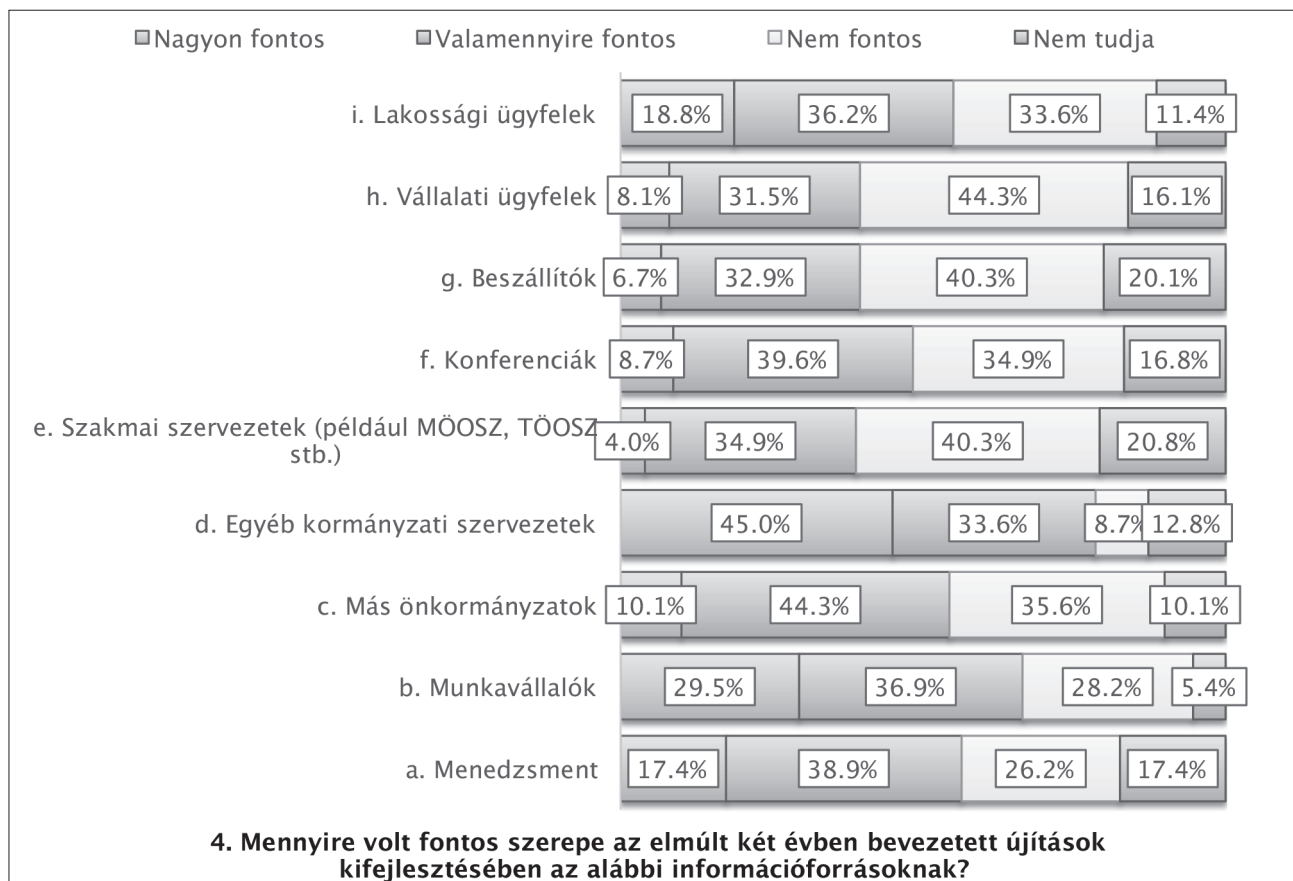
Külön vizsgáltuk annak kérdését, hogy kinek a kezdeményezésére valósult meg az adott újítás. Nem meglepő módon az újítások döntő többsége többnyire vagy kizárólag központi kezdeményezésre történtek (72%), vagyis az innovációs folyamatokra a top-down megközelítés jellemző, de alulról

szerveződő újításokról is a megkérdezett önkormányzatok egynegyede számolt be.

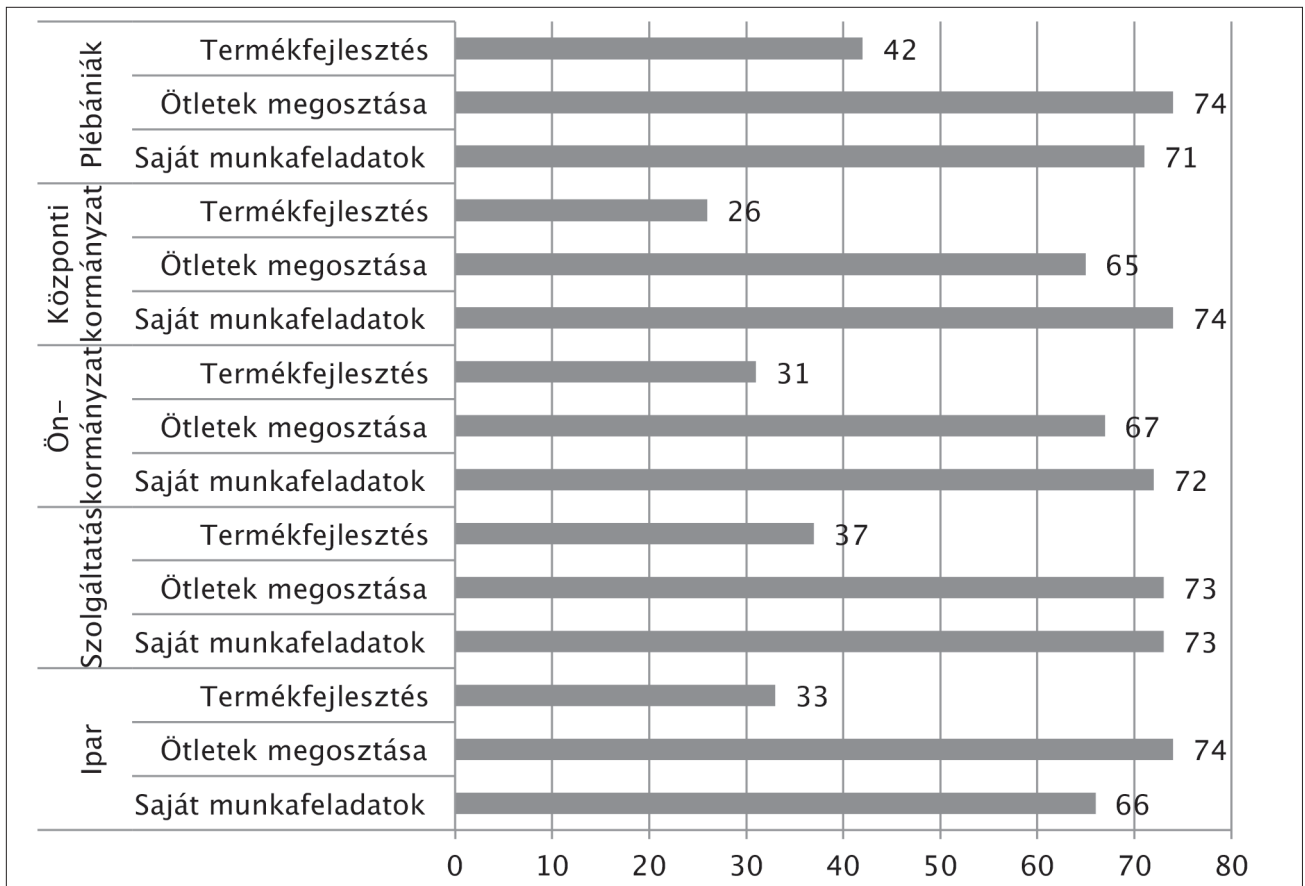
A top-down innovációs folyamatok következtében nem meglepő, hogy az újítások bevezetésében az önkormányzatok legfontosabb partnerei az egyéb kormányzati szervezetek voltak. Figyelemreméltó ugyanakkor, hogy a megkérdezett vezetők 30%-a számolt be arról, hogy a munkavállalók nagyon fontos információforrásnak bizonyultak a változások bevezetése során, és további 37% szerint a véleményük „*valamennyire fontos*” volt. Valamivel kisebb arányban, de a lakossági ügyfelek véleménye is fontosnak bizonyult a megkérdezett vezetők szerint: 55% szerint a lakossági ügyfelek nagyon fontos (18,8%) vagy „*valamennyire fontos*” (36,2%) információforrások voltak az újítások kifejlesztésében.

A lakossági kapcsolatokat jelentőségére utal az a tény, hogy a megkérdezett hivatali vezetők szerint az önkormányzati intézmények egyötöde (20,2%) folyamatosan, kétötöde (41,75%) pedig időszakosan figyelemmel kíséri az ügyfelek elégedettségét. Viszonylag jelentős arányban (32%) vannak azonban azok a hivatalok is, amelyek nem foglalkoznak szisztematikusan a lakossági és vállalati ügyfelek elégedettségének figyelemmel kísérésével.

A szakirodalomban egyre nagyobb érdeklődés mutatkozik a munkavállalók szerepe felé az innovációs folyamatokban. A munkavállalók által kezdeményezett innovációk egyre fontosabb szerepet játszanak a szervezetek életében, mivel nekik vannak közvetlen kapcsolataik az ügyfelekkel, ők ismerik



2.5. ábra
A szervezeti változásokat kezdeményezői a helyi önkormányzatokban (N=149)



2.6. ábra

A finn munkavállalók részvétele az innovációs folyamatban²⁶

legjobban a termelési vagy szolgáltatási folyamatokat. A már említett finn kutatás tapasztalatai is ezt támasztják alá. A finn vállalatok és intézmények igyekeznek is maximálisan kihasználni, a munkavállalók 65-75%-a fejleszti saját munkafeladatait vagy osztja meg ötleteit, meglátásait a vezetéssel, 25-40% pedig aktívan részt vesz új termékek és szolgáltatások kifejlesztésében. A helyi és a központi kormányzat intézményeinek munkavállalói különösen saját munkafeladataik javításában aktívak, közel háromnegyedük vesz részt ilyen apróbb, inkrementális szervezeti innovációs tevékenységben. Ezzel szemben új termékek és szolgáltatások kifejlesztésében átlag alatti arányban vesznek részt.

A változások hatásainak megítélése meglehetősen vegyes volt a megkérdezett önkormányzati vezetők szerint. Ez nem meglepő, ha tekintetbe vesszük, hogy egyrészt a változások bevezetésére felülről történő kezdeményezésre került sor, ami eltérően hathatott a szervezeti méret, a területi elhelyezkedés és a munkaszervezet számos más dimenziója mentén meglehetősen heterogén önkormányzati munkaszervezetekre. A legpozitívabb hatásokról az információs biztonság (54,4%), illetve a szolgáltatások színvonalának (49%) területéről számoltak be. Ezt meglehetősen távolságból a szolgáltatási folyamatok gyorsasága és az ügyfelek jobb elérése követi (egyaránt 36,9%-kal). Nagy különbség a két terület között, hogy a megkérdezett vezetők ugyanakkora arányban számoltak be negatív hatásokról a szolgáltatási folyamatok gyorsasága tekintetében, míg a válaszadók többsége szerint az ügyfelek

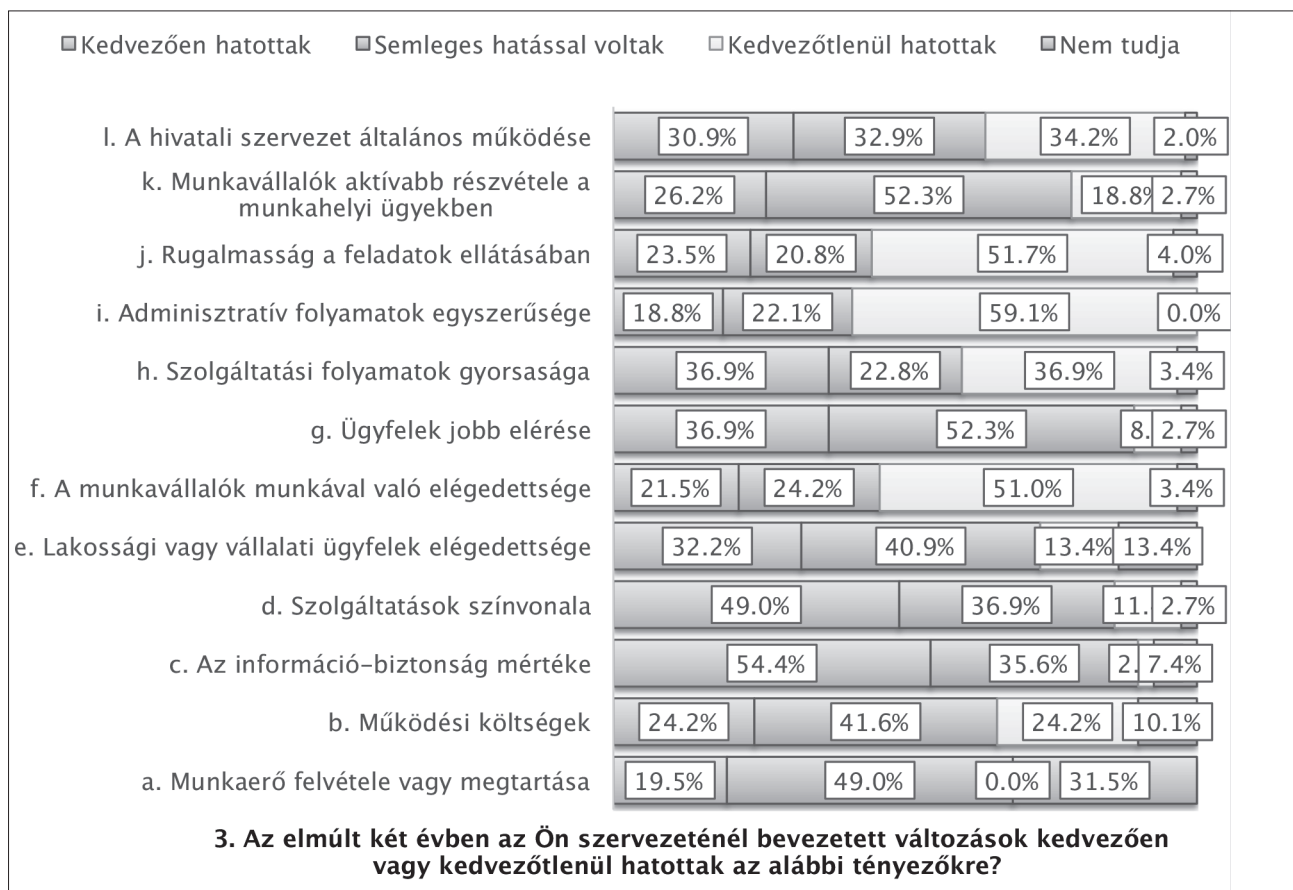
elérhetőségét nem érintették negatívan a bevezetett újítások. Emellett volt néhány terület, amelyre a megkérdezettek szerint kimondottan negatívan hatottak a változások. Ezek közé az adminisztratív folyamatok egyszerűsége (59,1%), a rugalmasság a feladatok ellátásában (51,7%) és a munkavállalók elégedettsége (51%) tartoztak.

Az eredmények alapján az látszik, hogy az innovációk elsősorban a kifelé mutatott teljesítmény javulását eredményezték néhány területen, míg a belső munkaszervezést és a munkavállalók elégedettségét inkább kedvezőtlenül befolyásolták.

2.4. Munkaszervezet működésének jellemzői: team munka, autonómia és kreativitás a munkavégzésben

A konkrét innovációs tevékenységek elemzése mellett azt is vizsgáltuk, hogy az önkormányzatok munkaszervezetei mennyiben alkalmasak a szervezeti tanulás támogatására, a munkahelyek adaptációs képességének javítására. Ebben a tekintetben az egyik legfontosabb tényező a csoportmunka jelenléte, hiszen ez a munkaszervezési forma teszi leginkább lehetővé, hogy a munkavállalók megosszák egymással tudásukat, hogy az egyéni tudások kollektívvé váljanak. Ezzel

²⁶ ALASOINI et al. (2014): i.m. (21) 20.



2.7. ábra

A szervezeti változások működési területekre gyakorolt hatásai (N=149)

összefüggésben a nemzetközi és a hazai szakirodalom megkülönböztetett figyelmet fordít az ún. autonóm munkacsoportok szerepére.²⁷

A web-survey során autonóm munkacsoportként definiáltuk azokat a team-eket, amelyek tagjai közös felelősséggel tartoznak a rájuk kiosztott feladatok elosztásáért, a végrehajtás ellenőrzéséért, a munkahely egyes funkcionális egységein belül vagy azok közötti koordinációért (mint például a fejlesztési projektek, beruházások mellett létrehozott alkalmi vagy állandó munkacsoportok). Az eredmények meglehetősen vegyes képet mutatnak. Egyrészt a hivatalok több mint felében egyáltalán nincsenek ilyen munkacsoportok, a válaszadók csak 41,2%-a számolt be arról, hogy léteznek ilyen munkacsoportok a szervezetben. (Zárójelben szeretnénk megjegyezni azt, hogy korántsem a magyar szervezetekre jellemző jelenségről van szó, az egyszerű, autonómiával nem rendelkező team-ek, munkacsoportok lényegesen nagyobb arányt képviselnek az európai szervezetekben, mint az tagoknak önálló döntési lehetőséget biztosító autonóm munkacsoportok.²⁸

Másrészt azonban azokban a hivatalokban, ahol vannak autonóm munkacsoportok, ott a munkavállalók viszonylag

nagy számban dolgoznak ilyenekben. A csoport vagy team munka tapasztalatokkal rendelkezők – felmérésben szereplők kétötöde – becslése szerint a résztvevők fele, illetve közel fele önálló, autonómiával rendelkezik a munka minőségének biztosításában, a belső és külső kapcsolatok szervezésében és a munkavégzés napi vagy heti feladatainak ütemezésében.

A hivatalok vezetőit arra is megkértük, hogy becsüljék meg, a hivatali dolgozók hány százalékára igazak az alábbi megállapítások:

- Munkavégzésük során szokatlan problémákra kell megoldást találniuk
- Munkavégzésük során új dolgokat tanulhatnak
- Munkavégzésük során komplex feladatokat oldanak meg
- Munkavégzésük során szükség van saját ötleteik megvalósítására

Bár ezek a kérdések igazán egy munkavállalói felmérésben relevánsak, de mivel a pilot survey egyik célja az volt, hogy bemutassuk, mire lehet alkalmas egy, a szervezeti innovációval és tanulásal foglalkozó kérdőív, ezért itt is feltettük ezeket a kérdéseket. Mivel a hivatalok többsége kevés alkalmazottal működik, így a vezetők is közelítően jó becslést adhattak erre vonatkozóan. A kérdésblokk célja annak vizsgálata volt, hogy az önkormányzati hivatalok munkahelyei mennyire igénylik a munkavállalók kognitív-tanulási képességeinek mozgósítását, mennyire adnak lehetőséget arra, hogy az alkalmazottak kibontakoztassák kreativitásukat a mindennapi munkavég-

²⁷ GALLIE, D. – ZHOU, Y. (2013) *Work organisation and employee involvement in Europe, (A report based on the 5th European Working Condition Survey)*. Luxemburg, Publications Office of the European Union, 84.

²⁸ GALLIE – ZHOU i. m. (24) 23.

2.7. táblázat

A munkacsoportban (team-ben) végzett tevékenység autonómiájának jellemzői (N=80)

Kérdés	Nem tudja	Válaszolt				
		N	Min	Max	Átlag	Szórás
6. Becslése szerint a munkavállalók hány százaléka vesz részt jelenleg ilyen csoportokban?	8	72	1	100	48,78	35,572
7. Becslése szerint a hivatali munkavállalók hány százaléka dolgozik havi legalább egy alkalommal olyan csoportban, ahol...						
7a. Maguk döntenek a munkafeladatok napi vagy heti tervezéséről?	7	73	0	100	48,58	36,198
7b. Maguk felelnek munkájuk minőségének biztosításáért?	10	70	0	100	53,31	39,075
7c. Közvetlen kapcsolatban állnak a hivatal / szervezet más csoportjaival vagy csapataival?	6	74	0	100	50,78	38,233
7d. Közvetlen kapcsolatban állnak külsős partnerekkel (például ügyfelekkel vagy alvállalkozókkal)?	6	74	0	100	48,23	35,534

zésben. Ennek érdekében a négy válasz átlagával számolva a hivatalokat három csoportra osztottuk az alábbiak szerint:

1. Nem kreatív hivatalnak minősültek azok az önkormányzatok, ahol a válaszoló hivatali vezető a négy kérdés átlagában számolva a munkavállalók 0-39%-ára érezte igaznak a fenti megállapításokat.
2. A közepesen kreatív csoportjába azok az önkormányzatok kerültek, ahol ez az arány 40-59% között volt.
3. Kreatívnek tekintettük azokat a hivatalokat, ahol a válaszok átlaga alapján a munkavállalók 60-100%-ára voltak igazak a fenti megállapítások.

A 186 válasz megoszlását mutatja a 2.8. táblázat:

Területi elhelyezkedés szerint vizsgálva a kreatív hivatalok előfordulási arányát azt látjuk, hogy a Dunától nyugatra eső megyékben a nem kreatív önkormányzati hivatalok

2.8. táblázat

A kreatív és nem kreatív hivatalok előfordulási aránya (N=186)

	Esetszám	Arány
Kreatív hivatal	77	41,4%
Közepesen kreatív hivatal	55	29,6%
Nem kreatív hivatal	54	29%
Összesen	186	100%

valamivel magasabb arányban képviseltetik magukat. Ezzel szemben a közepesen kreatív és a kreatív hivatalok előfordulása inkább a Dunától keletre eső megyékben gyakori, bár a különbség nem jelentős.

A kreativitás tekintetében a területi elhelyezkedésnél élesebb kontrasztot mutattak a hivatalok az alkalmazotti létszám szerint. A munkavégzés során megnyilvánuló kreativitás a 20 fő alatti hivatalokra volt leginkább jellemző, ennél nagyobb létszám esetén arányuk drasztikusan csökkent, miközben a legkevésbé kreatívnek számító kategória ugyanilyen drámaian nőtt. Figyelemre méltó eredmény, hogy miközben átlagosan a hivatalok kevesebb, mint 30%-a tartozott ebbe a kategóriába, a 20 főnél több alkalmazottat foglalkoztató kategóriában arányuk 50%-ra ugrott. Ez feltehetően a mechanikus bürokratikus munkaszervezettel magyarázható: a lét-

szám növekedésével a funkcionális munkamegosztás is egyre jellemzőbbé válik, egyre inkább csak bizonyos ügyekkel foglalkoznak az alkalmazottak, míg a kisebb szervezetekben – szofisztikált munkamegosztás hiányában – változatosabb feladatkörökben dolgoznak az alkalmazottak, ami jobban igénybe veszi kognitív képességeiket, kevésbé jellemző, hogy egy alkalmazott csak egy bizonyos ügýtípussal foglalkozik.²⁹

Az elemzés során arra is kíváncsiak voltunk, van-e bármilyen összefüggés a kreativitás és az innováció között. Előze-

2.9. táblázat

Kreatív és nem kreatív hivatalok eloszlása területi elhelyezkedés szerint (N=186)

	Kreatív hivatal	Közepesen kreatív hivatal	Nem kreatív hivatal
Dunától nyugatra	40,6%	28,1%	31,2%
Dunától keletre	42,2%	31,1%	26,7%
Összesen	41,4%	29,6%	29,0%

2.10. táblázat

A kreatív hivatalok aránya a foglalkoztatottak létszáma szerint (N=186)

	Kreatív hivatal	Közepesen kreatív hivatal	Nem kreatív hivatal
1-9 fő	48,6%	31,4%	20,0%
10-19 fő	48,4%	29,7%	21,9%
20- fő	23,1%	26,9%	50,0%
Összesen	41,4%	29,6%	29,0%

2.11. táblázat

A kreatív hivatalok aránya a foglalkoztatottak létszáma szerint (N=186)

	Kreatív hivatal	Közepesen kreatív hivatal	Nem kreatív hivatal
Nem volt innováció	33,3%	31,0%	35,7%
Volt innováció	43,4%	29,4%	27,3%
Összesen	41,1%	29,7%	29,2%

²⁹ BENDERS – VAN GRINSVEN – INGVALDSEN (2018): i. m. (15).

tesen arra számítottunk, hogy ha van is összefüggés, az mindenképpen gyengébb, mint azt egy piaci szférában működő munkaszervezet esetében várnánk, hiszen az önkormányzati szférában az innovációk jellemzően felső kezdeményezésre történnek, ami azt is jelenti, hogy az alkalmazottak kezdeményezőkétségének kisebb szerep jut. Ehhez képest azt találtuk, hogy az innovációt bevezető hivatalok aránya egyedül a kreatív csoportban haladta meg az innovációt nem bevezető hivatalok arányát, a közepesen kreatív és a nem kreatív csoportban alatta maradt annak.

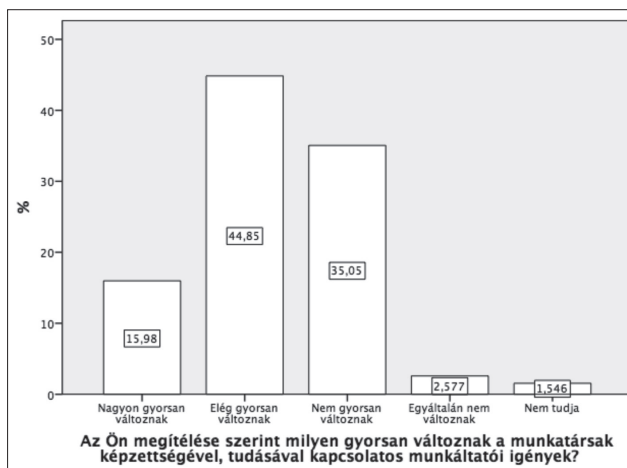
2.5. A képzés és kompetenciafejlesztés igénye, formái és a tudásfelhasználás rugalmassága

Az innovációs tevékenységek és a kollektív tanulást, a munkavállalói autonómiát és az alkalmazottak kreativitásának kibontakoztatását elősegítő munkaszervezeti megoldások mellett a szervezetek innovációs képességének harmadik fontos összetevője az egyéni tudás fejlesztését célzó képzési aktivitás.

A megkérdezett vezetők szerint az alkalmazottak kétharmadának képzettségi szintje éppen megfelel annak, amire a munkaköre során szükség van és mintegy negyedük esetében a munkavállalók képzettsége meghaladja azt a szintet, amire a munkakör betöltéséhez szükség van. Ez azt jelenti, hogy a képzettségi igény és a képzettségi kínálat jól illeszkedik („*skill match*”) egymáshoz, azaz a szervezeti tanulás egyéni feltételei kedvezőek a felmérésben szereplő hely önkormányzatokban.

Ez azonban csak a pillanatnyi állapotot tükrözi, a képzettségi igények minden ágazatban dinamikusan változnak, nincs ez másként a helyi közigazgatás intézményeinek esetében sem. A megkérdezett vezetők többsége (61%) úgy értékelt, hogy a hivatalokban a munkavállalók tudásával és képzettségével kapcsolatos igények nagyon gyorsan (16%) vagy elég gyorsan (45%) változnak. Valamivel több mint egyharmaduk szerint (35,1%) lassan változnak és elhanyagolható kisebbség (2,6%) szerint egyáltalán nem jellemző a képzettségi igények változása.

Ez arra utal, hogy a munkahelyi képzések nagyon fontos szerepet játszanak abban, hogy a vezetői szinten érzékelt „*képzettségi illeszkedés*” hosszabb távon is fennmaradjon. Erre több megoldás is kínálkozik, a nemzetközi trendeknek és



2.9. ábra

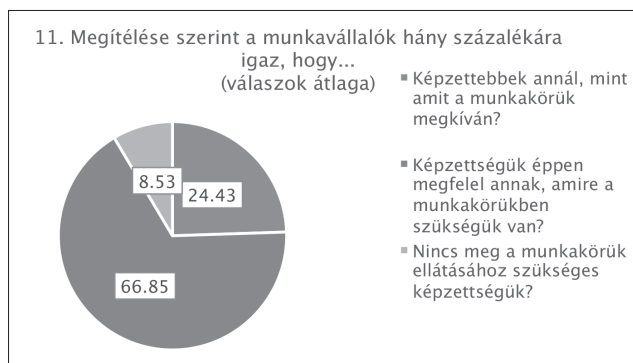
A munkatársal képzettségével, tudásával kapcsolatos igények változásának intenzitása (N=194)

más ágazatok gyakorlatának megfelelően a formális képzések kevésbé fontosak, a tudásfejlesztés informális eszközeihez, az ún. munkavégzés közbeni képzéshez, tanuláshoz („*on-the-job training*”, OJT) képest. Az EU szakképzéssel foglalkozó intézetének tapasztalatai szerint „... *munkahelyi felnőttképzés kiemelkedően befolyásolja az életen át történő tanulás stratégiáját, a rugalmas biztonságot, a foglalkoztatás politikát tovább javítja a vállalat (szervezet) innovációs stratégiáját, versenyképességét és szektorra jellemző változásokhoz történő alkalmazkodását*”.³⁰

A megkérdezett vezetők véleménye szerint a megfelelő képzettség megszerzésének legfontosabb módja a kollégáktól, felettesektől történő tanulás, ezt a kérdőívet kitöltők több mint fele (53,3%) ítélte a legfontosabbnak. Második helyre tették a munkavégzés közbeni egyéni tanulást, a formális továbbképzési rendszerekben való részvételt jellemzően ezeknél kevésbé fontosnak ítélték.

Továbbá megkülönböztettünk munkáltató által fizetett iskolarendszerű képzést, munkavállaló által fizetett iskolarendszerű képzést, illetve a munkavégzés közbeni (OJT) képzést, és arra kértük a hivatali vezetőket, hogy becsüeljék meg, munkavállalóik hány százalékára jellemző, hogy ezek közül valamelyikben részt vennének. A különböző képzési formák közül egyértelműen a munkavégzés közbeni képzés (OJT) a legnépszerűbb, a munkahelyi vezetők becslése szerint átlagosan a munkavállalók mintegy kétötöde részesül ilyen képzésben. Ennél jóval kevésbé jellemző képzési forma a munkáltató által fizetett iskolarendszerű képzés, amelyben átlagosan a munkavállalók csak 17%-a részesül. A sort a munkavállaló által fizetett képzések zárják, a vezetők becslése szerint átlagosan az alkalmazottak mintegy huszada vesz részt olyan képzésben, melynek költségeit ő maga fizeti.

A képzésekre vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapvető mutatóit (minimum, maximum, átlag, szórás) mutatja a következő táblázat. Ennél a kérdésnél a szórások (az átlaghoz viszonyítva) meglehetősen nagyok, amely arra utal, hogy



2.8. ábra

A képzettség színvonalának és a munkakör képzettségi igényének illeszkedése (N=174)

³⁰ CEDEFOP (2012): *Learning and Innovation in enterprises, Research Paper, No. 27.* Thessaloniki, Cedefop, European Centre for the Development of Vocational Training, 18.

2.12. táblázat
Az önkormányzati hivatalok képzési gyakorlata

Kérdés	Nem tudja	Válaszolt				
		N	Min	Max	Átlag	Szórás
12. Megítélése szerint az elmúlt 12 hónapban a munkavállalók hány százaléka részesült...						
12a. Munkáltató által fizetett formális (iskolarendszerű) képzésben?	17	177	0	100	16,91	29,018
12b. Munkavállaló által fizetett formális (iskolarendszerű) képzésben?	25	169	0	100	5,06	13,844
12c. Munkavégzés közbeni (on-the-job, vagy mentorálási) képzésben?	16	178	0	100	40,52	43,731
12d. Munkaidő-kedvezményben a képzését segítő?	15	179	0	100	13,24	26,505

a képzési tevékenység intenzitásában jelentős különbségek vannak az egyes hivatalok között.

Arra is kíváncsiak voltunk, hogy van-e összefüggés az innováció és a képzési aktivitás között. Ennek érdekében a hivatalokat két csoportba osztottuk: alacsony képzési aktivitással jellemeztük azokat a hivatalokat, ahol a munkáltató és a munkavállaló által fizetett formális képzésben, illetve az on-the-job tréningen részt vevő munkavállalók arányának átlaga nem haladta meg az összes munkavállaló 25%-át, míg a 25% felettieket magas képzési aktivitással jellemeztük. Az eredmények igazolták előzetes várakozásainkat, vagyis a képzési aktivitás növekedésével az innovációs tevékenység is intenzívebbé válik. Ennek mértékét mutatja a 2.13. táblázat.

A munkáltatók azonban nem csak pénzzel, hanem munkaidő-kedvezményrel is támogathatják alkalmazottaik tudásának fejlesztését, a válaszok alapján átlagosan a munkavállalók 13%-a kap valamilyen munkaidő-kedvezményt annak érdekében, hogy képzésen tudjon részt venni. De a rugalmasság egyéb formái is nagy számban fordulnak elő, a megkérdezett vezetők több mint fele (52,6%) számolt be arról, hogy a munkaterhelést és a feladatok ütemezését át lehet alakítani a képzéseken való részvétel elősegítése érdekében. Ezzel szemben viszonylag jelentős arányban vélekedne úgy (mintegy 40%-uk) úgy, hogy a munkavállalók csak akkor vehetnek részt képzéseken, ha az a munkaterhelésükben és a feladataik ütemezésében nem jelent változást.

Magyarországon kiemelten fontos probléma a megfelelő képzettségű munkaerő megszerzése és megtartása így arra is kíváncsiak voltunk, hogy ez mennyire jellemző az önkormányzati szférára. A kitöltők ötfokozatú skálán értékelték, hogy mekkora problémát jelent számukra a kompetens munkaerő megszerzése, megtartása és továbbképzése. Az eredményekből jól látszik, hogy ez utóbbi a legkevésbé problémás terület, miközben a toborzást és a megtartást közepesen súlyos problémaként érzékelték. Mindazonáltal a kompetens munkaerő megszerzése és megtartása az önkormányzatoknál is fontos vezetői feladat.

A tudásfejlesztés fontos eszköze a munkaköri csere („job-rotation”) is, amikor az alkalmazottaknak lehetőségük nyílik arra, hogy hosszabb-rövidebb időre más munkakörökben is kipróbálják magukat. Ez nem csak a konkrét ismereteik bővítésében nyújt segítséget, de azt is lehetővé teszi számuk-

2.13. táblázat

A képzési aktivitás és az innovációs teljesítmény összefüggései (N=183)

	Képzési aktivitás	
	Alacsony	Magas
Volt innováció	52,5%	47,5%
Nem volt innováció	66,7%	33,3%
Átlag	55,7%	44,3%

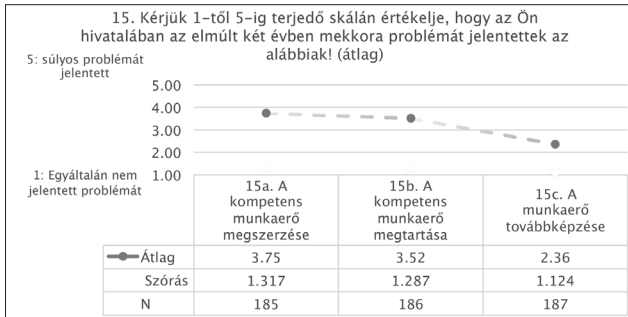
2.14. táblázat

A munkavállalói képzések vezetői támogatottsága (N=194)

A tréningeken és a szakmai továbbképzéseken való részvétel csak akkor lehetséges, ha a munkaterhelés és a munkafeladatok ütemezése ezt lehetővé teszi.	52,58%
A munkaterhelést és a munkafeladatok ütemezését át lehet alakítani annak érdekében, hogy a munkavállalók részt tudjanak venni tréningeken és szakmai továbbképzéseken.	40,21%

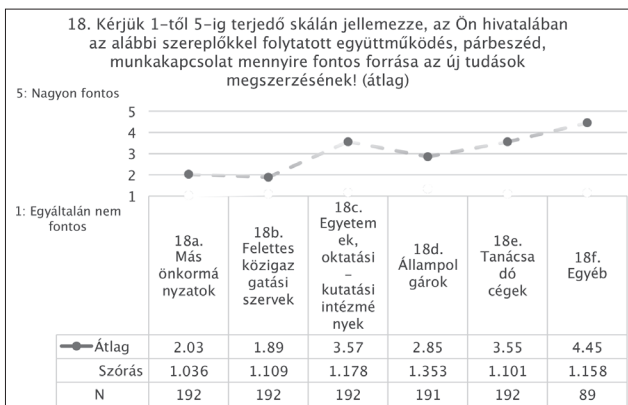
ra, hogy a munkahelyi folyamatokat szélesebb (holisztikus) perspektívából szemléljék, miáltal az eredeti munkakörükben nyújtott teljesítményük is javulhat az így megszerzett változatos tapasztalatok ismeretében. A legtöbb válaszadó hivatalára jellemző (59,3%), hogy a munkavállalók az eredeti munkájuk mellett kipróbálnak más munkaköröket is, sőt, 42,3%-uknál vannak olyan munkavállalók, akik az elmúlt 12 hónapban képzésen vettek részt annak érdekében, hogy képesek legyenek arra, hogy alkalmanként eredeti munkakörüktől eltérő feladatokat is elláthassanak. Ez a munkaerő-felhasználási gyakorlat elősegítő a sokoldalú-rugalmas tudásfelhasználását mint a szervezeti tanulás és innováció forrását.

A tudásfejlesztés belső, a hivatali munkaszervezetre jellemző eszközei mellett ugyanilyen fontos, hogy a szervezetek képesek legyenek a külső környezetükben működő szereplőktől is tanulni. Ezzel összefüggésben a hivatali vezetőket arra kértük, hogy értékeljék, mennyire fontos számukra az egyes intézményi partnerektől megszerzett tudás. A kitöltők ötfokozatú skálán értékelték, hogy az egyes szereplőkkel folytatott együttműködés, párbeszéd, munkakapcsolat mennyire fontos forrása az új tudások megszerzésének. A válaszokból kitűnik, hogy a felsőoktatási intézmények, illetve a tanácsadó cégek jelentik számukra a legfontosabb tudásszerzési



2.10. ábra

A képzett munkaerő megszerzésével és megtartásával kapcsolatos problémák az önkormányzati hivatalok vezetőinek véleménye szerint



2.11. ábra

A külső tudásforrások fontossága az önkormányzati hivatalok vezetői szerint

forrást, de a lakosság – az eddigi eredményekkel konzisztens módon – szintén viszonylag jelentős tényező ezen a téren. (Az

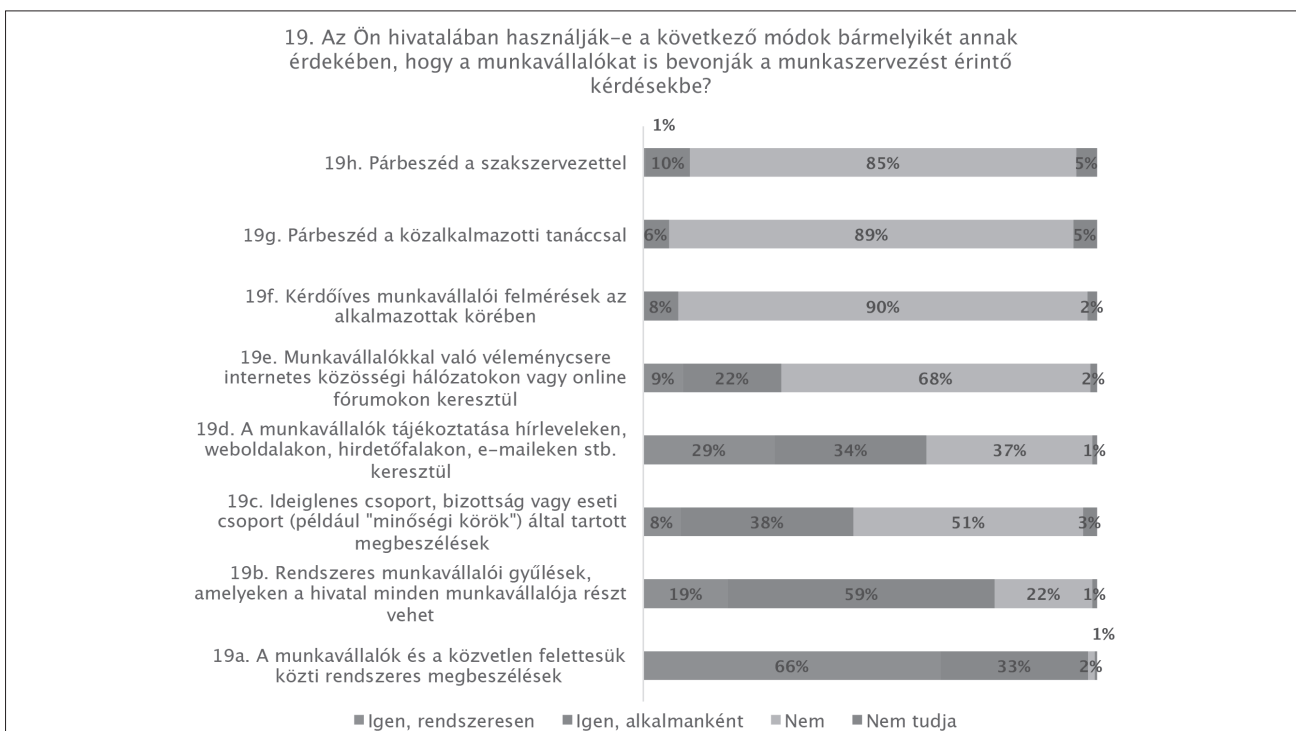
egyéb kategória magas értékei azt mutatják, hogy a kérdőív fejlesztésében is vannak tart alékok, talán a vállalatok vagy.)

2.6. Munkavállalói részvétel (bevonás) és társadalmi párbeszéd

A munkaszervezetek innovációs képességét jelentősen javíthatja, ha rendezettek a munkaügyi kapcsolatok, illetve ha a vezetés törekszik arra, hogy bevonja a munkavállalókat a szervezeti döntések előkészítésébe. A magyar munkaügyi kapcsolatok általános állapotának megfelelően, a szakszervezetek és az üzemi tanácsok nem játszanak fontos szerepet a munkaszervezeti döntésekkel kapcsolatos konzultációban és a döntések meghozatalában. Emellett a részvétel egyéb formái is viszonylag kevésbé elterjedtek, a bevonás eszközei jellemzően individualizáltak és szinte kizárólag a mindennapi munkavégzési praxisban kikerülhetetlenül előforduló problémák megoldására korlátozódnak.

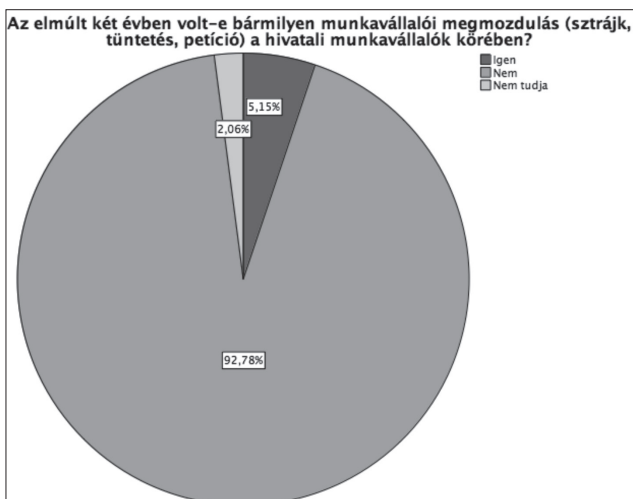
Az alacsony szervezetszégből, a szakszervezetek elhanyagolható szerepéből következően sztrájktól vagy hasonló megmozdulásoktól a megkérdezett vezetőknek nemigen kellett tartaniuk, csak mintegy 5%-uk számolt be arról, hogy a kérdezést megelőző két évben előfordult ilyen jellegű kollektív esemény.

Ami a munkavállalói befolyás mértékét illeti, az főként két területre, a munkafolyamatok megszervezésére, illetve a képzésre és készségfejlesztésre koncentrálódik a munkáltatói vélemények szerint. Ezt követi a munkaidő beosztása és a munkahelyi egészség és biztonság témaköre, míg a bérek és jutatások rendszere csak az ötödik helyen áll. Érdekes módon a szervezeti átalakítások tekintetében a munkavállalóknak alig van befolyásuk, a munkáltatók csak mindössze 8%-a nyilat-



2.12. ábra

A munkavállalók bevonásának eszközei a munkaszervezési döntések előkészítésébe (N=194)



2.13. ábra
Sztrájkok és egyéb munkavállalói megmozdulások gyakorisága (N=194)

kozott úgy, hogy ezen a téren a munkavállalóknak jelentős beleszólásuk volt a folyamatokba.

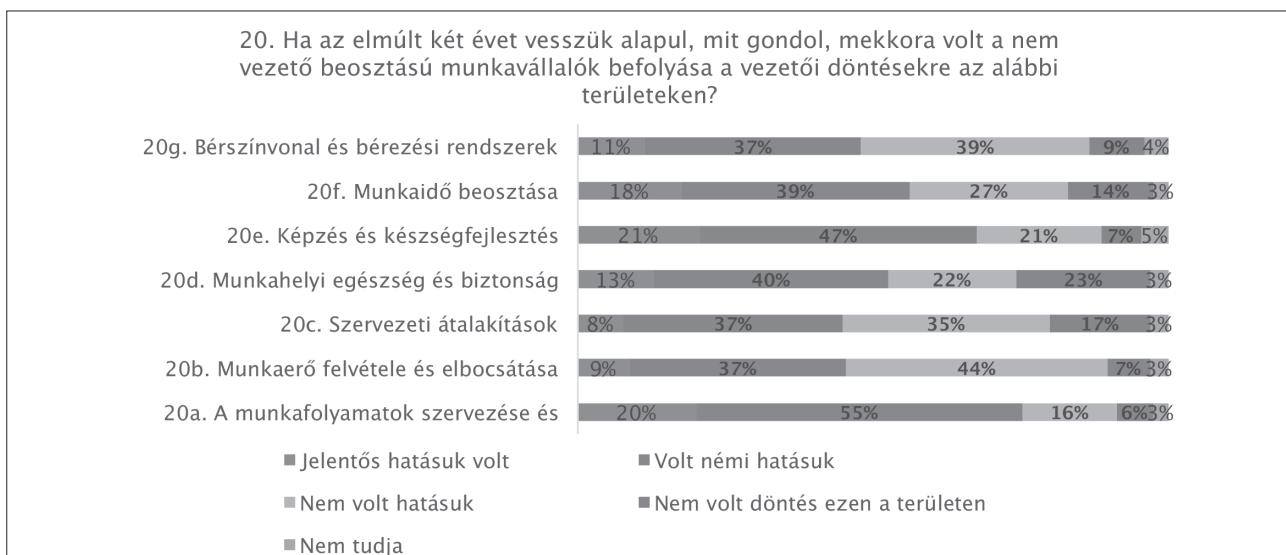
3. Összegzés és jövőbeni kutatási kihívások

Magyarországon az önkormányzati hivatalokban harmincezer-nél is több munkavállaló áll alkalmazásban. Számuknál is fontosabb azonban az a munka, amit végeznek, hiszen – főként a kisebb településeken – ők jelentik az állampolgárok számára azt a személyes kapcsolatot, amelyen keresztül az állammal kapcsolatba kerülnek, a munkájuk színvonala alapvetően határozza meg az állampolgárok elégedettségét és

dolgoznak. A kevés kivétel között kell kiemelni a Szakács Gábor és munkatársai által koordinált és végzett „Közszolgálati Humán Tükör 2013” című kutatást, amely a közszolgálati dolgozók³¹ emberi erőforrás-jellemzőivel, valamint a közszolgálati munkahelyek emberi erőforrás-gazdálkodási gyakorlatával foglalkozott.³²

A KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15. „A jó kormányzást megvalósító közszolgálat-fejlesztés” című program által támogatott web-felmérésben, kutatócsoportunk céljai ennél lényegesen szerényebbek voltak, a magyar önkormányzati hivatalok innovációs teljesítményét, a munkaerő- és tudás-felhasználási gyakorlatának jellemzőit vizsgáltuk. A téma a nemzetközi kutatási térben is egyre nagyobb figyelmet kap. Mindez jórészt annak köszönhető, hogy a legfejlettebb gazdaságokban az állam az egyik legnagyobb munkáltató, az állami alkalmazottak munkahelyeit jellemző praxisok alapvetően befolyásolják a nemzetgazdaság egészének gazdasági és társadalmi teljesítményét. Nem véletlen, hogy a EU-ban az élenjáró innovációs teljesítményt észak-európai országok, kivétel nélkül fokozott figyelmet és jelentős erőforrásokat szentelnek közzsféra teljesítményének szisztematikus figyelemmel kísérésére.

Az innovációs szakirodalom is egyre élénkebben foglalkozik a témával. Az innováció technológia- és iparközpontú megközelítésének háttérbe szorulásával párhuzamosan a kutatók figyelme fokozatosan a szolgáltatási szektor, legújabbban pedig a közzsféra innovációs teljesítménye felé fordult. Mivel ez utóbbi egészen új irány, ezért a használatban lévő fogalmi apparátus egyelőre meglehetősen képlékeny. Nem teljesen világos, hogy a magánszektorban alkalmazott definíciók és megközelítések milyen mértékben, milyen módosításokkal ültethetők át értelmes módon a közzsféra, ezen belül közigazgatási innovációk kutatási gyakorlatába.³³



2.14. ábra
Munkavállalói befolyás mértéke egyes munkahelyeket érintő vezetői döntésekbe (N=194)

jólétét, valamint a helyi gazdaság szereplőinek tevékenységét. Ehhez képest feltűnően kevés kutatási figyelem irányul annak vizsgálatára, hogy a dolgozók milyen körülmények között, mennyire hatékonyan működő munkaszervezetekben

³¹ Beleértve az államigazgatást, az önkormányzati szektort és a rendvédelmet.

³² SZAKÁCS, G. (2014): *A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról.* „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.

Mindezek figyelembe vételével terveztük meg elektronikus kérdőíven alapuló felmérésünket, melyet az ország minden önkormányzati hivatalába elküldtünk. A közel 1300 hivatalból végül majdnem 200 válaszolt, akiknek ezúton is köszönjük a kérdőív kitöltésébe fektetett energiát. Célunk – az anyagi lehetőségek korlátozott mivolta miatt – eleve nem lehetett egy reprezentatív mintán, személyes megkérdezésem alapuló, országok reprezentatív mintán szervezett felmérés lebonyolítása. Ehelyett az volt a célunk ezzel a pilot-kutatással, hogy bepillantást engedjünk azokba a lehetőségekbe, amelyek egy nagyszabású, országos felmérésen keresztül szerzett adatgyűjtéssel kiaknázhatók lennének.

Ezen elméleti és módszertani korlátok figyelembe vétele mellett is kaptunk néhány olyan eredményt, amely figyelemre méltó. Ezeket az alábbiakban röviden összefoglaljuk.

1. A válaszoló önkormányzati hivatalok kétharmadában vezettek be munkafolyamatot érintő innovációt a kérdészt megelőző két évben. A szervezeti (39,2%) és a kommunikációs (43,8%) innovációk valamivel kevésbé jellemzőek rájuk, de ezek is jelentős aktivitásról tanúskodnak.
2. Eredményeink azt mutatják, hogy szignifikáns összefüggés van az innováció és az alkalmazotti létszám között, de fordított irányú, mint amit a nemzetközi kutatásokban kimutattak: a kisebb létszámmal működő hivatalok intenzívebb innovációs aktivitásról számoltak be, mint a nagyobb (19 főnél többet foglalkoztatók). Ez az egyik legérdekesebb eredmény, amit érdemes lenne reprezentatív mintán is tesztelni.
3. Fontos tartalékok is vannak még azonban a rendszerben, ami az innovációs teljesítmény javítását illeti. Erre utal az, hogy az innovációk közel 72%-ban többnyire vagy kizárólag központi kezdeményezésre történtek. A közigazgatásra jellemző bürokratikus munkaszervezet természetes határt szab a munkavállalói kezdeményezésre történő újítások bevezetésének, de e korlátokkal figyelemmel is érdemes lenne megvizsgálni, milyen módokon lehet bevonnani az alkalmazottakat kisebb, inkrementális innovációk megtervezésébe és bevezetésébe. Egyéb tapasztalatok arra utalnak, hogy az innováció e típusa egyre inkább terjedőben van, ami ráadásul nem csak a munkaszervezetek hatékonyságát, de a munkavállalói elégedettséget is növeli. A lakossági és vállalati ügyfelek hasonló módon eredményezhetik a szolgáltatások minőségének és az ügyfelek elégedettségének javulását.
4. Mindez annál is fontosabb lenne, mivel a megkérdezett vezetők arról számoltak be, hogy a bevezetett újítások az adminisztratív folyamatok egyszerűsítésére, illetve az alkalmazottak munkával való elégedettségére hatottak pozitívan. Ez akár jelentős mértékben járulhat hozzá a

hivatali álláshelyek népszerűségvesztéséhez a munkavállalók körében.

5. Hasonlóan az innovációs tevékenységhez, a nagyobb hivatalokra jellemző legkevésbé, hogy a mindennapi munkavégzés praxisában kreatív, a kognitív képességeket megmozgató munkafeladatokkal találkoznának az alkalmazottak.
6. Az önkormányzati hivatalok igyekeznek időt és pénzt fordítani alkalmazottaik továbbképzésére. E képzések közül a legfontosabbak a munkavégzés közbeni (on-the-job) tréningek, melyek a válaszoló hivatalok kétötödére voltak jellemzőek. E hivatalok 22%-ában az alkalmazottak formális (iskolarendszerű) képzésben is részesülnek, melyek költségei túlnyomórészt (17%) a munkáltató fizeti.
7. A képzési aktivitás azért is fontos, mert a válaszoló hivatali vezetők háromötöde szerint az alkalmazottakkal szemben támasztott képzési követelmények „elég” (45%) vagy „nagyon” (16%) gyorsan változnak. A képzés azonban az innováció szempontjából is kiemelten fontos, hiszen a magas képzési aktivitással jellemezhető hivatalok nagyobb arányban bizonyultak innovatívnak, mint az alacsony képzési aktivitást nyújtók.
8. Jó hír, hogy a fenti jellemzők tekintetében többnyire nincsenek jelentős eltérések a hivatalok között attól függően, hogy az ország keleti vagy nyugati felében helyezkedik el. Megítélésünk szerint ez fontos eredmény a közszolgáltatások színvonalának és a közszolgálati életjáramodell fenntarthatóságának szempontjából egyaránt.

A jövőbeni kutatási kihívások közül nyilvánvalóan a legfontosabb, hogy e kutatás empirikus, elméleti és módszertani tapasztalatait felhasználva megismételjük egy reprezentatív mintán. A felmérés számos inputtal szolgál ebben a tekintetben, bizonyos kérdéseket tudunk tesztelni, az eredmények egy része egybevág a nemzetközi kutatások eredményeivel, de néhány fontos ponton – így elsősorban az innovációs aktivitás és az alkalmazotti létszám közötti összefüggések tekintetében – érdekes módon ellentmondott azoknak. E kérdéseket célszerű lenne megvizsgálni.

A jövőben a kutatás fókuszán is érdemes volna tágítani és az önkormányzatok felől nyitni a teljes közigazgatás felé. Szintén fontos lenne összehasonlítani nem csak az innovációs tevékenység, de általában a munkaerő- és tudás felhasználási gyakorlatok jellemzőit is a magánszektor vállalataival. Érdemes lenne megfontolni egy munkavállalói felmérést elvégezni, esetleg egy úgynevezett kapcsolt, munkavállalói és munkáltatói survey-t megtervezni. A kutatásban használt kérdések egy része ugyanis határozottan jobban működik, ha munkavállalókat kérdezzük, akik nyilvánvalóan érvényesebb válaszokat tudnak adni saját munkafadataik tartalmáról és jellemzőiről, míg más kérdésekben a munkahelyi vezetők a kompetens interjúalanyok.

Egy ilyen kutatás – kiegészítve olyan kvalitatív kutatási módszerekkel, mint az interjú és az esettanulmány – segíthetne annak mélyebb megértésében is, hogy korunk legfontosabb technológiai változása, vagyis az automatizáció, a digitalizáció és a robotizáció milyen kihívások elé állítja a magyarországi munkahelyeket, a közzférában és a versenyszférában egyaránt.

³³ MAKÓ, Cs. – ILLÉSSY, M. – SZAKOS, J. szerk. (2018): *Munkahelyi-szervezeti innovációk a közzférában – a nemzetközi összehasonlítás perspektívájában*, 2.1.2.-Vekop-15-2016-00001 A jó kormányzást megalapozó közszolgálatfejlesztés c. projekt. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 149.

Felhasznált irodalom

- ALASOINI, T. – LYLY-YRJANAINEN, M. – RAMSTAD, E. – HEIKKILA, A. (2014): Innovativeness in Finnish workplaces – Renewing working life to bring Finland to bloom. *Tekes Review* 312/2014, 41. ISSN 1797-7339
- ALASOINI, T. (2007): *Sustainable Productivity Growth by Means of Workplace Innovation*. Paper prepared for an International Workshop on New Forms of Work and Workplace Innovation. Budapest, Institute of Sociology, Hungarian Academy of Sciences. Budapest, 9th November, 2007. Konferencia előadás (ppt)
- BENDERS, J. – VAN GRINSVEN, M. – INGVALDSEN, J. A. (2018): The persistence of management ideas: How framing keeps 'Lean' moving. In: STURDY, A. – HEUSINKVELD, S. – REAY, T. – STRANG, D.: *The Oxford hand book of management ideas*. Oxford, Oxford University Press. ISBN 9780198794219
- BOYER, R. – FREYSSINET, M. (2000): *Les modes productif*. Paris, La Découverte, p. 127. ISSN 7116-094
- CELIKEL-ESSER, F. – HURLEY, J. – STORRIE, D. – GEROGIANNIS, E. – BROUGHTON, A. (2014): *Restructuring in the public sector. ERM Annual Report*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), 132. <https://doi.org/10.2806/683858>
- CEDEFOP (2012): *Learning and Innovation in enterprises, Research Paper, No. 27*. Thessaloniki, Cedefop, European Centre for the Development of Vocational Training, 162. <https://doi.org/10.2801/95781>
- GALLIE, D. – ZHOU, Y. (2013): *Work organisation and employee involvement in Europe, (A report based on the 5th European Working Condition Survey)*. Luxembourg, Publications Office of the European Union, 84. <https://doi.org/10.2806/18346>
- HALÁSZ, G. (2016): *Innováció az oktatásban és a közszférában (A közszférára és az oktatási ágazatra jellemző innovációs folyamatok feltárása)*, (Kutatási jelentés). Budapest, ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Felsőoktatás- és Innovációkutató Csoport, 56. OTKA/NKFIH azonosító: 115857
- HOLLANDERS, H. (2013): *Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture (Report of the Expert Group on Public Sector Innovation)*, European Commission – DG for Research and Innovation, Innovation Union. Luxembourg, Publications Office of the European Union, 57. <https://doi.org/10.2777/51054>
- HOLLANDERS, H. – ARUNDEL, A. – BULIGESCU, B. – PETER, V. – ROMAN, L. – SIMMONDS, P. (2013): *European Public Sector Innovation Scoreboard – 2013, Pilot exercise*. Brussels, European Union, 4. <https://doi.org/10.2777/51054>
- ILLÉSSY, M. (2016): *A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk és a szervezeti tanulás szerepének felértékelődése a gazdasági válság idején*, (PhD disszertáció). Gödöllő, Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola, 199.
- CELIKEL-ESSER, F. – HURLEY, J. – STORRIE, D. – GEROGIANNIS, E. – BROUGHTON, A. (2014): *ERM Annual Report – Restructuring in Public Sector, (Eurofound)*. Luxembourg, Publications Office of the European Union, 1-2.
- JENSEN, M. B. – JOHNSON, B – LORENZ, E. – LUNDVALL, B. A. (2007): Forms of Knowledge, Modes of Innovation. *Research Policy*, (36), pp. 680-693., <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01006>
- KARO, E. – KATTEL, R. (2015): Innovation Bureaucracy: Does the organization of government matter when promoting innovation? *Papers in Innovation Studies*, 2015(38), p. 27, Working Paper – Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE) Lund University, <http://www.circler.lu.se/publications>
- LORENZE, E. – VALEYRE, A. (2005): Organisational innovation, human resource management and labour market structures. *Journal of Industrial Relations*, 47(4), pp. 424–442. <https://doi.org/10.1111/j.1472-9296.2005.00183.x>
- LUNDVALL, B.-A. (2004): Why New Economy is a Learning Economy. *DRUID Paper*, 04.04, p. 13, ISBN 87-7873-151-8
- MAFOKHOAMI, M. (2018): *Is Innovation obsession good news for employees? How new technology adoption and work organisation practices transform job quality and working conditions*. (Unpublished manuscript) Paris, Centre d'Économie de la Sorbonne & Centre d'Études de l'Emploi et du Travail (CNAM), (Unpublished manuscript) 42.
- MAKÓ, Cs. – SIMONYI, Á. (1991): Social Spaces and Acting Society. In: SZÉLL, Gy.: *Labour Relations in Transition in Eastern Europe*. New York, Walter de Gruyter, 29–84. ISBN 3-11-012648-6
- MAKÓ, Cs. – ILLÉSSY, M. – SZAKOS, J. szerk. (2018): *Munkahelyi-szervezeti innovációk a közszférában – a nemzetközi összehasonlítás perspektívájában*, (kézirat). KÖFOP-2.1.2.-VEKOP-15-2016-00001 A jó kormányzást megalapozó közszolgáltatásfejlesztés c. projekt. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 149.
- MAZZUCATO, M. – KATTEL, R. (2013): *Powering European Public-Sector Innovation: Towards A New Architecture (Report of the Expert Group on Public Sector Innovation)*. Luxembourg, Publications Office of the European Union. 58. <https://doi.org/10.2777/510511>
- MAZZUCATO, M. (2013): *The Entrepreneurial State (Debunking Public vs. Private Sector Myths)*, (Revised Edition). London, New Penguin Edition, p. 288. ISBN 9780141986104
- MILLER, B. – ATKINSON, R. D. (2014): Raising European Productivity Growth thorough ICT, *The Information Technology and Innovation Foundation*, (Research Report). June, 2014. 42.
- NEMESLAKI, A. (2018): *The Puzzle of IT in the Public Sector: Hungary's Case*, (Nem publikált kézirat). 30.
- OECD (2017): *Governance at a glance 2017*. Paris, OECD Publishing, 282, https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en
- RAMSAY, H. – SCHOLARLOS, D. – HARLEY, B. (2000): Employee and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>
- SZAKÁCS, G. (2014): *A közszolgáltatás személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. ISBN 978-615-5269-51-6

TEISSIER, Ch. – MAKÓ, Cs. – ILLÉSSY, M. – CSIZMADIA, P. – DiNAUNZIO, D. – LEONARDIS, S. – HENRI, L. (2010): *Pszi-cho-szociális kockázatok, szolgáltatások és társadalmi párbeszéd.* (Kutatási jelentés) Paris, ASTREES, 100. *Industrial Relations and Social Dialogue* – Financed by EU (VS/2009/0148), Budapest, MTA Szociológiai Kutatóintézet.

Internetes hivatkozások

<http://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (2018. 12. 01.)

<http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztési-miniszterium/infokommunikacioert-felelos-allamtitkarsag/hirek/infokommunikacios-akciotervet-fogadott-el-a-kormanyf> (2018. 12. 01.)

<https://www.portfolio.hu> (2018.08.01.).