# Olvasólecke időigénye: 9 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# SZERVEZETEK MEGVÁLTOZÁSA

Az új évezredet a tudás alapú, információs technológiákra épülő gazdaság fogja uralni, amelyet (többek között) a globalizációnak köszönhetően a tőke – és jóval kisebb mértékben ugyan, de a munkaerő – növekvő mobilitása jellemez. A korszak szervezetei éppúgy változatos felépítésűek, mint a korábbi korszakok hierarchiái, de bizonyos formák nagyobb mértékben terjednek el, míg mások visszaszorulnak. A szervezeti átalakulások jellemzően a piaci változásokból indulnak ki, arra reagálva alakulnak ki új, hatékonyabb, jobban működtethető megoldások.

# A piacok megváltozása

A **piacok megváltoztak**: labilissá váltak és széttöredeztek, ugyanakkor a globalizálódó piac növelte a verseny intenzitását. A **piacok átalakulásával átalakulnak a termékek** is, hogy megfeleljenek a minőségérzékeny, egyedi termékekre vágyó vevők gyorsan változó igényeinek: életciklusuk lerövidül, a termékek és szolgáltatások közti határvonal egyre inkább elmosódik: a klasszikus termékek is egyre több szolgáltatási funkcióval egészülnek ki (Szabó 2006).

Az egyediséget a termékek moduláris felépítése biztosítja: az egymáshoz tökéletesen illeszkedő egyszerű modulok mindegyike sokféle változatban létezik, ezeket összerakva pedig nagyszámú egymástól eltérő termékváltozat alakítható ki, és állítható elő tömegesen viszonylag alacsony költséggel (Kocsis–Szabó 2001).

A termelési/szolgáltatási rendszerek is átalakulnak: a tömegtermelést felváltja a „tömeges testreszabás”, mely „egyesíti magában a (…) kisipar »személyre szóló« voltát, változatosságát a tömegtermelés gyorsaságával és tökéletességével.” (Szabó 2000, p. 37). A megváltozott igények kiszolgálását lehetővé tévő termelési/szolgáltatási rendszerek alapvetően az információs technológiákra épülnek, amelyek áthatják a termékek, szolgáltatások előállításának teljes folyamatát.

**Moduláris termékek**

A legtöbben a mobiltelefonokra gondolnak, mint klasszikus moduláris termékekre. Az okostelefonok előtti korszakban is már létezett a testreszabás lehetősége: a különböző előlapokkal egyedibbé lehetett tenni a terméket. Az előlapból, mint modulból sokféle változat létezett, egyszerűen rápattintható volt a különböző telefontípusokra. Az okostelefonok pedig az applikációkkal szabhatók személyre, hiába ugyanolyan maga a fizikai termék, a készülék, ha a kapcsolódó, az adott platformhoz illeszkedő részekkel teljesen egyénivé tehető.

De ennél sokkal egyszerűbb (nem okos) termékek is modularizálhatók. Pl. a Custom Ink 2000-ben alapított társaság alapvetően pólók, egyéb ruházati termékek, kiegészítők (toll, törölköző, táska, sapka), forgalmazásával foglalkozik, ugyanakkor a vásárlóknak lehetőségük van online megtervezni a saját pólójuk (vagy egyéb termékük) feliratát és design elemeit. A honlap számtalan lehetőséget ajánl: nem csak a felirat és egyéb rátett elemek színét lehet változtatni, de az elhelyezést, méretet, forgatási szöget, stb. A modulok itt maguk a design elemek (ezekből több száz van), amelyek segítségével teljesen egyedi termékek hozhatók létre egyetlen alaptermékből.

*Forrás: www.customink.com*

# Megváltozó szervezetek

A posztmodern korszak szervezeteinek tehát megváltozott piacokon (kimeneti oldal) kell működni. A posztmodern munkaszervezetek a megváltozott – jóval bizonytalanabbá, kiszámíthatatlanabbá váló – környezeti viszonyokra reagálva a vertikálisan erősen tagolt, sok hierarchikus szinttel rendelkező fordista munkaszervezéssel szemben a flexibilitásra helyezik a hangsúlyt és igyekeznek lebontani a korábbi merev struktúrákat.

Ezt részben a moduláris termelési/szolgáltatási rendszerekhez igazodó ugyancsak moduláris felépítés biztosítja: a posztmodern szervezet csak a kulcstevékenységekre koncentrál, minden más tevékenységet és kapacitást kihelyez (outsourcing), külső szolgáltatókra bízva az előállítást (Szabó 1998). Ezzel a szervezetek nemcsak **karcsúbbak, de laposabbak** is lesznek, jóval kevesebb szervezeti szinttel rendelkeznek, mint a korábbi „fordista piramisok”.

Castells (2005) szerint e posztmodern korszakban a vállalati szervezeti modellek átalakulása a hálózatosodás felé mutat. A gyors technológiai és gazdasági változások indukálta bizonytalanság arra kényszeríti a szervezeteket, hogy maguk is hálózattá szerveződve dinamizálják belső struktúrájukat, kihasználva a számítógépes hálózatok, az üzleti egységek közti hálózatok és a személyek közti kapcsolathálózatok erejét és lehetőségeit (Castells 2005).

# Megváltozó alkalmazási és foglalkoztatási formák

Ahogy erre Castells (2005) is utal, mindezek a szervezeti változások nem hagyják érintetlenül a szervezetben dolgozó munkavállalókat sem.

Egyrészt a hagyományos – azaz határozatlan idejű munkaszerződéssel teljes munkaidőben a szervezeti telephelyen végzett – munka helyett a szervezetek a **rugalmasabb foglalkoztatást**lehetővé tévő atipikus formákat részesítik előnyben. Az infokommunikációs technológiák a munkatársak egy részének lehetővé teszik a szervezeten kívüli munkavégzést (távmunka), a munkaidő és szabadidő korábbi térbeli és időbeli szeparálódása csökken. Időleges munkaerőigényüket a gazdálkodó szervezetek részmunkaidős foglalkoztatással, határozott idejű szerződéssel vagy munkaerő-kölcsönzéssel elégítik ki, alkalmazottaik egy részét vállalkozóként vagy megbízási szerződéssel foglalkoztatják (Szabó – Négyesi 2004; Frey 2000). Ezek a formák lehetővé teszi a szervezeteknek, hogy munkaerő állományukat a gyorsan változó piaci körülményekhez igazítsák.

Mivel **az atipikus foglalkoztatás** előnye éppen a dolgozók könnyebb elbocsáthatóságában, alacsonyabb jogi védettségében rejlik, az így alkalmazott munkavállalók számára erősödik a bizonytalanság, nő a verseny. A kormányok e formák terjedésétől a munkaerőpiac flexibilitását, a hátrányos helyzetű munkaerő-piaci csoportok – így a nők, a fiatalok, a megváltozott munkaképességűek – jobb foglalkoztatási esélyeit várták, ugyanakkor megjelentek azok a bírálatok is, melyek szerint a munkavállalók nem önként vállalják az ilyen típusú foglalkoztatást, az így létrejövő állások pedig inkább alacsony státuszú, alacsony jövedelmű, előrelépést nem biztosító munkahelyeket jelentenek (Nacsa 1997). A vállalatok a már meglévő klasszikus foglalkoztatásukat is szívesebben konvertálják át valamilyen atipikus formára, így ezek terjedése nem feltétlenül járul hozzá a foglalkoztatás növekedéséhez.

**Sharing economy – Közösségi gazdaság**

Az Uber hazai megjelenése majd kitiltása ráirányította a figyelmet azokra az atipikus foglalkoztatási formákkal együtt járó jelenségekre, amelyek a sharing economy, azaz a megosztáson alapuló közösségi gazdaság fogalmához kapcsolódnak.

A sharing economy fogalomköre számtalan tevékenységben megjelenhet. Ilyen lehet a személyszállítás (pl. Uber, Oszkár Telekocsi), a lakáskiadás (pl. AirBnB), étkeztetés (pl. tortasütés rendelésre vagy lakáséttermek), háztartási munkák (pl. takarítás) stb.. Ezek közös jellemzője, hogy az információs technológia (appok) segíti a partnerek egymásra találását, a minőségbiztosítást (pl. értékelési rendszerrel), az igénybevevő jellemzően olcsóbban jut a szolgáltatáshoz, míg a szolgáltatást nyújtó kiegészítő jövedelemre tesz szert, a foglalkoztatás pedig rugalmas. (Persze nem minden esetben kell a szolgáltatásért fizetni, az szívességi alapon is működhet ld. pl. couchsurfing. Vagy fizetni kell ugyan, de az hozzájárulásnak tekinthető, nem fedezi a költségeket. Pl. a telekocsi szolgáltatások esetén kritérium, hogy a sofőrnek is legyen dolga a célállomásom, és az utasok által kifizetett összeg ne legyen magasabb, mint az útiktg rájuk eső része. Ha ez utóbbi nem áll fenn, az már haszonszerzésnek és üzleti vállalkozásnak minősül.)

Ugyanakkor bírálják is ezeket a (hátteret biztosító) szolgáltatókat, hiszen a legtöbb esetben a szolgáltatatást szervező cégek szabályozása hiányzik, a szolgáltatást ténylegesen nyújtók gyakran kiszolgáltatottak: nincsenek alkalmazásban, így munkavállalói jogaik sincsenek. Olcsóságuk pedig ebből is eredhet (pl. az Uber cég a sofőröket egyéni vállalkozóként „foglalkoztatta”). Nincs kiválasztási eljárás, így a minőségbiztosítást az utólagos értékelés jelenti, ez azonban nem kontrollált. Az „alkalmazottak”-nak nincs érdekképviselete, ha panaszkodni mernek, könnyen felfüggesztik fiókjukat. Ők gyakorlatilag kényszervállalkozóknak tekinthetők. Ez az alkalmazási modell a hagyományos cégeknek is tetszetős lehet, ahol munkavállalók helyett szerződő partnerek végzik a szolgáltatást, és ahol nem kell bajlódni a foglalkoztatással járó terhekkel (adminisztrációval és szabályokkal).

Valószínűleg megakadályozni nem lehet a modell terjedését, de szabályozással a szolgáltatást nyújtók védettsége növelhető.

*Forrás:* [*http://index.hu/gazdasag/2016/02/13/sharing\_economy\_kozossegi\_gazdasag\_munkavallalas\_munka\_foglalkoztatas/*](http://index.hu/gazdasag/2016/02/13/sharing_economy_kozossegi_gazdasag_munkavallalas_munka_foglalkoztatas/)

*http://hvg.hu/gazdasag/20140919\_Kozossegi\_vagyonmegosztas*

Nemcsak a foglalkoztatás viszonyai változnak meg, hanem a **munkaszervezési módok** is igazodnak a szervezeti átalakulásokhoz és a munkavállalók képzettségi szintjének növekedéséhez. A hierarchia csökkenése, a kevesebb szervezeti szint a felelősségteljes feladatok alsóbb szintekre való delegálását vonja maga után: a feladatok többsége megmarad, csak azok szervezeti szintek közötti elosztása változik meg. A növekvő képzettségű, nagyobb tevékenységi és döntési autonómiát kedvelő munkavállalók képesek és hajlandóak is ellátni a nagyobb felelősséggel járó feladatokat. A hierarchikus szintek számának csökkenésével redukálódik a középvezetői pozíciók száma, ami élesebbé teszi az e posztokért folyó versenyt (Thomas–Dunkerley 1999). Az ilyen pozíciókba kerülésre illetve a bent maradásra elsősorban azoknak nagyobb az esélye, akiknek a jelenléte ezen a szervezeti szinten már megszokott, illetve akik vállalják az ilyen pozíciókkal járó nagyobb munkaterhelést.

A szervezetek a specializált, kevés tudás alkalmazását igénylő munkakörök helyett kevésbé szűk, változatosabb munkafeladatokkal és több felelősséggel gazdagított munkaköröket definiálnak, a szervezetek bátorítják a munkavállalók együttműködését, előtérbe helyezik a csoportmunkát.

Az intenzívebbé váló versenyre a szervezetek a **munkaterhelés növelésével** válaszolnak, az ezzel járó terheket (pl. hosszú munkanapokat, hétvégi képzéseket) azok tudják vállalni, akik kevesebb otthoni kötelezettséggel rendelkeznek. A szervezetek egy része nem hajlandó elismerni, illetve nehezen tolerálja a dolgozók munkahelyen kívüli életéből eredő igényeit (melyek pl. a gyerekvállaláshoz vagy az idősgondozáshoz kapcsolódnak), mivel ez megszakítja a munkavégzés normál folyamatait (Acker 1998). Azon munkavállalókat vagy potenciális jelölteket pedig, akik – akár csak feltételezett – családi kötelezettségeik miatt nem tűnnek eléggé terhelhetőnek, a szervezetek a kiválasztási vagy előléptetési eljárások során – a diszkriminációt tiltó jogszabályok miatt immár nem nyílt, hanem burkolt formában – igyekeznek kirostálni.

**Irodalom**

Acker, J. (1998): The Future of ‘Gender and Organizations’: Connections and Boundaries. *Gender, Work and Organization*, Vol. 5, No.4., 195-206

Castells, M. (2005): *A hálózati társadalom kialakulása. Az információ kora. Gazdaság, társadalom, kultúra* 1. köt.. Budapest: Gondolat-Infonia

Frey M. (2000): A munkaidő rendszerek rugalmassá válása. *Közgazdasági Szemle*, XLVII.évf., December, 1008-1026

Kocsis É. – Szabó K. (2001): Modularitás és változatossági hozadék. *Közgazdasági Szemle*, XLVIII. évf., 9.sz., 745-765

Nacsa B. (1997): Az atipikus munkaviszonyok szabályozása Nyugat-Európa egyes országaiban. In Laky Teréz (szerk.): *Az atipikus foglalkoztatási formák. Európai Tükör: Műhelytanulmányok.* Budapest: Integrációs Stratégiai Munkacsoport, 47-69

Szabó K. (1998): Kihelyezési hullám. *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf., 2. sz., 137-153

Szabó K. (2006): Az infokommunikációs technológiák hatása a hagyományos gazdasági határvonalakra. *Külgazdaság*, L. évf., szeptember-október, 4-28

Szabó K. (2000): A személyes tömegtermelés. *Külgazdaság*, XLIV. évf., szeptember, 35-49

Szabó K. – Négyesi Á. (2004): Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., 1.sz., 46-65

Thomas, R. – Dunkerley, D. (1999): Careering Downwards? Middle Managers’ Experiences in the Downsized Organization. *British Journal of Management*, Vol. 10., No. 2., 157-196

