

Valeyre Antoine – Lorenz Edward – Cartron Damien –
– Csizmadia Péter – Gollac Michel – Illéssy Miklós – Makó Csaba

MUNKASZERVEZETI MODELLEK EURÓPÁBAN ÉS AZ EMBERIERŐFORRÁS- GAZDÁLKODÁS NÉHÁNY JELLEMZŐJE

KÍSÉRLET A MUNKASZERVEZETEK NEMZETKÖZI
PARADIGMATÉRKÉPÉNEK ELKÉSZÍTÉSÉRE (II. RÉSZ)

Az EU 2005-ben elfogadott Lisszaboni Stratégiájának foglalkoztatási és munkaerő-piaci céljai közé tartozik a munka minőségének és termelékenységének fejlesztése a munkahelyeken, továbbá a szociális kohézió erősítése és a munkaerőpiac bővítése. Az ilyen jellegű törekvések támogatásának elengedhetetlen feltétele a teljesítménynövekedést elősegítő, innovatív és nagyfokú tanulási kapacitással rendelkező munkaszervezeti formák feltérképezése. A szerzők erre vállalkoztak a 2005-ös Európai Munkafeltétel-felmérés (European Working Condition Survey) eredményeinek elemzésével, melynek során négy munkaszervezeti modellt azonosítottak. A tanulmány második része annak bemutatására vállalkozik, hogy az egyes munkaszervezeti típusok milyen összefüggéseket mutatnak az emberierőforrás-gazdálkodás néhány aspektusával és a foglalkoztatás és a munkavégzés minőségének olyan jellemzőivel, mint a munkaidő-felhasználás rugalmassága, a munka-egészségügyi és -biztonsági kockázatok, a munka intenzitása, a munkavégzés és a magánélet egyensúlya, valamint a munkafeltételekkel való elégedettség. Tanulmányunk egyik legfontosabb megállapítása, hogy az EU-27 országaiban rendszerszerű összefüggések vannak az alkalmazott munkaszervezeti formák, az ösztönzési és képzési rendszerek, valamint a munkavégzés minőségének előbbi jellemzői között. Végül néhány, a foglalkoztatáspolitikai döntéshozatal szempontjából releváns munkaszervezeti mutató bevezetését javasoljuk, amelyek véleményünk szerint elősegíthetnék mind az európai, mind a magyar foglalkoztatási stratégia jövőbeli megalapozását.¹

Kulcsszavak: munkaszervezeti modellek, tanuló szervezetek, munkafeltételek, munkavégzés minősége

Az emberierőforrás-gazdálkodás feladatainak természetével és hatásával foglalkozó szakirodalomban megfogalmazott egyik alapgondolat, hogy a munkavállalók aktív közreműködését és problémamegoldó tevékenységét megkövetelő munkaszervezeti formák akkor hatékonyak, ha a bérezési, képzési és munkaerő-tervezési gyakorlatok támogatják működésüket. Így például a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekre intenzív tanulás a jellemző, és a munkavállalóktól elvárják, hogy közreműködjenek a komplex problémák megoldási módszereinek kidolgozásában. A karcsúsított munkaszervezetek esetében is fontos elvárás a problémameg-

oldó képesség és a folyamatos tanulás. Ebben a szervezeti modellben azonban ezek a folyamatok írásban rögzített protokollokon alapuló formálisabb szervezeti struktúrákba ágyazódnak (ilyen például a teammunka és a munkaköri csere gyakorlatának széles körű használata), és gyakran kapcsolódnak szoros mennyiségi termelési normákhoz. A diszkrecionális tanuló munkaszervezetekkel összevetve a karcsúsított termelés esetében a munkavállalók önálló kezdeményezésének lehetősége és aktív közreműködése a problémák megoldásában viszonylag alacsony szintű, és a munkavégzés tempóját a hierarchiában felettük állók határozzák meg.

Az emberierőforrás-gazdálkodás eszközei

Minthogy a tanulás és a problémamegoldó képesség mindkét modellben központi kérdés, nem meglepő, hogy az e munkaszervezeti formákat alkalmazó cégek többet áldoznak munkavállalóik képzésére, mint a taylori munkaszervezetet képviselő vállalkozások, melyeket a feladatok alacsony szintű komplexitása és ismétlődő jellege határoz meg. Sőt azt is könnyen beláthatjuk, hogy a képzéssel kapcsolatos beruházások hatékonyabbak, ha többé-kevésbé biztos foglalkoztatással párosulnak, így segítve elő a hosszabb foglalkoztatást, és növelve a munkavállalók elkötelezettségét, azonosulásukat a vállalat céljaival (Marchington *et al.* 1994).

Hasonló ösztönzési szempontok alapján feltehető, hogy a diszkrecionális tanuló vagy a karcsúsított munkaszervezetet alkalmazó cégek érdekében áll olyan bérezési rendszerek bevezetése, ahol a munkavállalók díjazása összefügg erőfeszítéseikkel és a vállalati teljesítménnyel. Kézenfekvőnek tűnik az a feltevés, hogy a munkavállalók szívesebben kötelezik el magukat a vállalat problémamegoldó és termékfejlesztő tevékenység-

Továbbképzés

Az 1. táblázat adatai szerint kapcsolat van a munkaszervezeti formák és a képzési beruházások között.² A táblázat az egyes munkaszervezeti csoporthoz tartozó munkavállalók százalékos arányát mutatja a következő három szempont szerint:

- (1) a munkáltató által fizetett képzésben részesülők,
- (2) a munkafolyamat során megvalósuló képzésben (*on-the-job training – OJT*) vesznek részt, és végül
- (3) a képzést maguk fizető munkavállalók csoportja.

A diszkrecionális tanuló szervezetekben dolgozó munkavállalók 37,1%-a vett részt a munkáltató által finanszírozott képzésben. A munkafolyamat során megvalósuló képzés (OJT) megkülönböztető jegye a viszonylag magas szintű vállalat- és feladatspecifikus tudás, melyet a munkavégzés közben sajátít el a dolgozó. A munkáltató által fizetett képzés külső helyszínen vagy munkahelyen tartott, munkaidőn túli kurzusokat is jelenthet, és ezért az általánosabb, könnyebben transzferálható tudás fejlesztésére alkalmas. A munkavállaló által saját magának finanszírozott képzés még általánosabb jellegű.

1. táblázat

A továbbképzés típusai munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Munkáltató által fizetett képzés	37,1	35,7	16,6	15,7	29,2
Munkafolyamat során megvalósuló képzés (OJT)	35,0	38,7	24,2	17,3	30,9
Munkavállaló által fizetett képzés	4,2	4,4	2,7	2,6	3,7

ge mellett, ha részt ígérek nekik a fokozott elkötelezettségükből és erőfeszítésükből származó haszonból (Ichiniowski *et al.*, 1997; Freeman – Lazear, 1995; Levine – Tyson, 1990; Osterman, 1994).

A munkavállalók közreműködését támogató bérezési rendszerek olyan kollektív ösztönzési formákat tartalmaznak, mint a nyereségrészesedés, s olyan egyéni ösztönzőket, mint a szakértelem-alapú bérezés vagy az ötletek és javaslatok díjazása. Bizonyítható, hogy ezek a kiegészítő kompenzációs irányelvek hatékonyabbak, ha a munkavállalói közreműködésre és konzultációra alapozó rendszerekbe épülnek, melyek arról segítik meggyőzni a dolgozókat, hogy az ő érdekeik is megjelennek a bérezés tervezésében és működtetésében (Eaton – Voos, 1992; Freeman – Lazear, 1995; Levine – Tyson, 1990; Lorenz *et al.* 2004).

Általánosságban elmondható, hogy az eredmények alátámasztják az emberierőforrás-gazdálkodásról elméletben mondottakat: az adatok egyértelműen azt mutatják, hogy a diszkrecionális tanuló és a karcsúsított munkaszervezeti típusba sorolt munkavállalók gyakrabban részesülnek munkahelyükön a munkáltató által finanszírozott képzésben, mint a taylori vagy a hagyományos szervezetekben. Az első két munkaszervezeti forma esetében a munkavállalók továbbképzésének típusait összevetve megállapítható, hogy a diszkrecionális tanuló szervezetekben a hangsúly inkább a munkáltató által finanszírozott képzésen van, míg a karcsúsított munkaszervezeti típusnál a munkafolyamat során (OJT) megvalósuló tudásszerzésen. Lehetséges magyarázata lehet e jelenségnek a kétfajta munkaszervezeti forma működését biztosító tudások különbsége. Például Lam (2008)

szerint a karcsúsított termelés vagy japán munkaszervezeti modell a csoportstruktúrákba kollektívan beágyazott feladatspecifikus tudáson alapul. A munkavégzés során megvalósuló képzés ennek a gyakorlati-tapasztalati típusú tudásnak az átadására szolgáló integráló mechanizmus. A diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formák a munkavállalók egyéni tudására épülnek, ahol az alkalmazottak a formális tudásösszetevőket a gyakorlati problémamegoldás gazdag tapasztalataival

szervezeti típus viszonylag nagy foglalkozási biztonságot garantál. Hasonló foglalkoztatási minta érvényesül – bár kisebb mértékben – a karcsúsított munkaszervezetek munkavállalói esetében is. A taylori munkaszervezetekben dolgozókra jellemzőbbek a bizonytalannabb foglalkoztatási viszonyok: határozott idejű vagy ideiglenes szerződések jellemzők. Hasonló a helyzet, csak kisebb mértékben, a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetekben.

2. táblázat

Munkaszerződések típusai munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Határozatlan idejű szerződések	85,1	82,0	73,9	75,4	80,5
Határozott idejű szerződések	7,7	10,6	13,9	11,3	10,3
Munkaerő-kölcsönzés	1,2	1,3	3,9	2,2	1,9

kombinálják. A munkáltató által biztosított külső vagy belső kurzusok formájában megvalósuló folyamatos szakképzés fontos eszköz az egyéni munkavállalói tudás formális összetevőinek megújítására.

Munkaszerződések

A különböző munkaszervezeti formák és a munkaszerződés-típusok közötti kapcsolatokat illusztrálja a 2.

Bérezési-ösztönzési rendszerek

Az emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatainak fontosságát bizonyítják a 3. táblázat adatai is. A teljesítményalapú bérezés olyan kollektív formái, mint például a nyereségrészesedés, gyakoribbak az első két munkaszervezeti csoportban, ahol fontos elvárás a folyamatos tanulás és a problémamegoldó tevékenység.

3. táblázat

Bérezési rendszer és formális munkaértékelés munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezeti osztályok				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Bérezési rendszer					
Rögzített alapfizetés	95,7	94,3	94,3	92,8	94,6
Teljesítményarányos vagy termelékenységi bónusz	10,7	19,7	20,7	8,2	14,5
A fizetés nagysága a vállalat általános teljesítményén alapul	17,5	16,3	6,3	5,6	13,1
A fizetés csoportteljesítményen alapul	8,0	9,9	3,4	2,4	6,7
A vállalati részvények birtoklásából származó jövedelem	4,0	5,1	1,2	1,5	3,3
A munkateljesítmény formális értékelése	43,3	55,7	32,8	29,9	46,6

táblázat. Az adatok azt mutatják, hogy viszonylag nagy azon diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben dolgozók aránya, akiknek a továbbképzésére a munkáltató sokat áldoz, és akiket határozatlan idejű – azaz tartós – munkaszerződésben foglalkoztatnak. Ez a munka-

A diszkrecionális tanuló szervezet és a karcsúsított termelési modell között egyértelmű különbség mutatkozik az egyéni bérezés két formájában, a teljesítményarányos fizetés és a termelékenységi bónusz alkalmazásában. Akarcsúsított szervezeti modellben ezek a bérezési formák

A munkához kapcsolódó megbeszélések és konzultációk munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlag
	Diszkracionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Kötetlen megbeszélés a felettséssel a munkateljesítményről	54,2	56,0	38,3	34,3	48,3
Megbeszélés a felettséssel a munkával kapcsolatos problémákról	66,3	68,6	45,6	37,6	58,1
Megbeszélés a munkavállalói képviselővel a munkával kapcsolatos problémákról	21,3	32,2	19,6	13,5	22,5
Konzultáció a munkaszervezés és a munkakörülmények változásairól	54,6	55,7	32,8	29,9	46,6

összekapcsolódnak a munkateljesítmény szabályozására alkalmazott mennyiségi termelési normák használatával. Az ilyen jellegű, normaalapú teljesítménykényszerek viszonylag kis szerepet játszanak a diszkracionális tanuló munkaszervezetekben. Hozzátehetjük továbbá, hogy az egyéni teljesítménybérezés használatában mutatkozó különbség a diszkracionális tanuló formák esetében a teljesítményértékelés formális rendszereinek ritkább előfordulásával jár együtt. A formális teljesítményértékelés gyakran összekapcsolódik a mennyiségi termelési normák használatával, ugyanis használatuk megalapozza a termelékenység bónuszok szétosztását.

A munkához kapcsolódó megbeszélések és konzultációk

Az Európai Munkafeltétel-felmérés viszonylag kevés információval szolgál a munkavállalók munkahelyi részvételéről és a képviseleti formákról. Az egyetlen kérdés, amely a formális képviseleti rendszerek meglétének vizsgálatára irányul az, hogy vannak-e a munkavállalók képviselőinek részvételével tartott értekezletek. A munkaszervezés és a munkakörülmények változásaival kapcsolatos konzultációkról szóló kérdés a megbeszélések formális vagy informális folyamatairól ad képet. Az a kérdés, amely arra kérdez rá, hogy vannak-e megbeszélések a felettséssel, leginkább a közvetlen vezető és a beosztott közötti informális viszonyt igyekszik megragadni.

A 4. táblázat a dolgozók százalékos arányában mutatja be, hogy a munkavállalók miként vesznek részt a munkához kapcsolódó különböző típusú megbeszéléseken és konzultációkon. A munkavállalók sokkal kevésbé vesznek részt a formális képviseleti rendszeren keresztül szervezett megbeszéléseken, mint az informális konzultációs folyamatokban. A felmérés azonban nem alkalmas a magyarázó tényezők feltárására, ehhez a munkavállalói képviseleti rendszereket támogató és

fenntartó EU-s és nemzeti szintű jogi szabályozásról³ kellene információkat gyűjteni.

Az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatban, a 4. táblázat eredményei nagymértékben alátámasztják azt a megállapítást, mely szerint a munkavállalók bevonása a konzultációs és a képviseleti folyamatokba fontos kiegészítője az alapvetően teljesítményalapú bérezésre épülő munkaszervezeti formáknak. A diszkracionális tanuló munkaszervezeti formák esetében – a munkavállalók képviselőjével történő megbeszélés kivételével – a munkatevékenységhez kapcsolódó megbeszélések és konzultációk előfordulási gyakorisága lényegesen magasabb, mint a taylori vagy hagyományos munkaszervezetekben. A karcsúsított munkaszervezetekben mind a négy megbeszélési vagy konzultációs típus gyakoribb, mint a taylori vagy a hagyományos rendszerek esetében.

A munkavállalói részvétel és képviselet egyértelműen az egyik alapvető fontosságú területe az EU foglalkoztatáspolitikájának, ugyanakkor eredményeink a különböző munkaszervezeti formák esetében jelentős eltéréseket jeleznek. Véleményünk szerint kívánatos volna a jövőbeni munkafeltétel-felmérésekbe olyan további kérdéseket szerepeltetni, melyek mélyebb elemzést tennének lehetővé, és betekintést engednének a munkavállalók formális és informális részvételi és képviseleti rendszereinek működésébe.

Munkaszervezeti formák, a munkavégzés és a foglalkoztatás minősége

A kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerekkel (HPWS) foglalkozó szakirodalom nagy része egyetért abban, hogy a munka és a foglalkoztatás minősége pozitív kapcsolatban áll a munkaszervezetek új formáival. A magas fokú elkötelezettséggel (*high-commitment*) foglalkozó szerzők (Walton, 1985), illetve a magas fokú részvételtől (*high-involvement*) szóló tanulmányok

(Lawler *et al.* 1992) például amellel érvelnek, hogy az olyan belső ösztönzők, mint a rugalmas foglalkoztatás, a teammunka, a problémamegoldó csoportok és a minimális státuskülönbségek közvetlenül nagyobb munkahelyi elégedettséget és a munkavállalók fokozottabb elkötelezettségét eredményezik. Ezeket a megállapításokat vették át olyan szerzők, mint MacDuffie és Pil (1997), akik a kiemelkedő teljesítményű menedzsmentrendszereket a magas fokú elkötelezettség és a fokozott részvételen alapuló vezetés szinonimájaként használták.

Azonban a kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerek és a munkavállalói teljesítmények közötti kapcsolatot hirdető elmélet sem problémamentes. Az említett szerzők is elismerik, hogy a HPWS-ekben elért teljesítménynövekedés elsősorban a munkavégzés fokozott intenzitásának köszönhető, ami a munkavállalók romló munkakörülményeivel és növekvő stresszel jár együtt (Askenazy, 2004; Parker – Slaughter, 1988; Ramsay *et al.*, 2000).

Valeyre (2007), illetve Lorenz – Lundvall – Valeyre (2005) legfrissebb munkái a fent vázolt nézetek részleges összeegyeztetésére tesz kísérletet. A munkaszervezeti formák és a munkavégzés, valamint a foglalkoztatás minőségének kapcsolatára vonatkozó kutatásaik során lényeges különbségeket találtak a magas szintű tanulás és problémamegoldó tevékenységgel jellemezhető két munkaszervezeti forma, a diszkrecionális tanuló és a karcsúsított munkaszervezeti formák között. A diszkrecionális tanuló szervezetekben jobbak a munkakörülmények, alacsonyabb a munkaintenzitás és a dolgozók elégedettebbek, mint a karcsúsított munkaszervezetekben.

Tanulmányunk következő részében az egyes munkaszervezeti formák és a munkavégzés, valamint a foglalkoztatás minőségének összetevői közötti viszonyt térképezzük fel. E jellemzők közé tartoznak a fizikai kockázati tényezők, a munkaidő, a munkaegészségügyi és munkabiztonsági kockázatok, a munkavégzés intenzitása, a munka és a magánélet egyensúlya, a belső ösztönzők, az emberierőforrás-gazdálkodáshoz köthető olyan pszichológiai munkafeltételek, mint a munkafeltételekkel való elégedettség. Összefoglalva, elemzésünk az egyes munkaszervezeti formáknak a munkavégzésre és a foglalkozás minőségére gyakorolt hatásainak bemutatására irányul.⁴

A munkavégzéssel kapcsolatos fizikai kockázati tényezők

A legfrissebb Európai Munkafeltétel-felmérés (EWCS-2005) alapján több fizikai kockázati tényező elemzésére van lehetőség a következő három fő dimenzió alapján: ergonómiai kockázatok, környezeti kockázatok, valamint vegyi, biológiai és sugárveszély-

lyek. Az öt ergonómiai kockázati tényező a következő: fárasztó vagy fájdalmas testhelyzetek, nehéz tárgyak szállítása vagy mozgatása, állás vagy járás, ismétlődő kéz- vagy karmozdulatok, illetve a kéziszerszámok és gépek okozta rezgések.⁵ Három változó a környezeti ártalmakat vizsgálja: a nagy zaj, a magas hőmérséklet és az alacsony hőmérséklet hatásai tartoznak ide. Öt változó méri a vegyi, biológiai és a sugárveszélyt: (1) a füst, a gőz, a por belégzésének kockázatát, (2) az oldószeres és hígítók gőze belégzésének veszélyét, (3) a vegyi anyagok kezeléséből vagy az azokkal való érintkezésből eredő kockázatokat, (4) a sugárveszélyt, így a röntgensugárzás, a radioaktív sugárzás, a hegesztőfény vagy a lézersugár hatásait, s végül (5) a fertőző anyagok (például hulladékok, testnedvek, laboratóriumi felszerelések stb.) kezeléséből vagy az azokkal történő közvetlen érintkezésből adódó veszélyeket. A felsorolt változók meghatározására választott érintettségi idő a munkaidő fele, vagy annál hosszabb idő az ergonómiai és a környezeti ártalmak esetében, legalább a munkaidő negyede a vegyi kockázatok esetében, és már a lehető legrövidebb időszak is a sugárveszély és a fertőzési kockázat esetében.

Az ergonómiai kockázatok előfordulása igen gyakori. Az 5. táblázat adatai szerint a munkavállalók 30%-a szerint legalább a munkaidő felében fárasztó vagy fájdalmas testhelyzetbe kényszerül, 21%-uk szállít vagy mozgat nehéz tárgyat, 55%-uk munkájához tartozik hozzá az állás vagy a járás, 54%-uk végez ismétlődő kéz- vagy karmozdulatokat és 23%-ukra hat kéziszerszám vagy gép rezgése. Ezek a veszélyek a munkaszervezeti formák szerint igen különbözőek. Az ergonómiai kockázati tényezők inkább jellemzik a taylori munkaszervezeteket, és kisebb mértékben ugyan, de a karcsúsított munkaszervezetek, mint a diszkrecionális tanuló vagy a hagyományos-nem formalizált szervezeteket. Azoknak a munkavállalóknak az aránya például, akik munkájuk nagy részében fárasztó vagy fájdalmas testhelyzetbe kényszerülnek, 47% a taylori munkaszervezeti típusban, 36% a karcsúsított termelési formában, 23% a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetekben és 19% a diszkrecionális tanuló szervezetekben végezte a munkáját.

A környezeti kockázati tényezők is viszonylag gyakoriak. A munkavállalók 27%-a van kitéve hangos zajoknak a munkaidő legalább felében. A megkérdezettek 18%-a dolgozik magas, 13%-uk alacsony hőmérsékletű munkahelyen. Az ergonómiai kockázatokhoz hasonlóan környezeti kockázatok esetében is figyelemre méltó különbségek jellemzik a munkaszervezeti formákat. Gyakoribb a környezeti ártalmak előfordulása a taylori és a karcsúsított munkaszervezetekben.

A vegyi, a biológiai és a sugárveszély tényezői nagyon fontosak. A munkavállalók 24%-át sújtják legalább a munkaidő negyedében a füst, a gőz, a por belégzésének hatásai, 13%-uk lélegzi be az oldószer vagy hígító gőzét, 14%-uk foglalkozik vagy érintkezik vegyi anyagokkal, a munkavállalók 15%-a van kitéve sugárzásnak, és 17%-uk foglalkozik vagy érintkezik közvetlenül esetlegesen fertőző anyagokkal. Ezek a dolgozókat érő mérgező hatások nagyon eltérőek a különböző munkaszervezetek szerint. Sokkal gyakoribbak a taylori és a karcsúsított munkaszervezeti formákban, mint azok diszkrecionális tanuló vagy a hagyományos változataiban.

A leíró statisztikai elemzés eredményeit általánosan alátámasztja a fizikai kockázati tényezők válto-

zónak logisztikus regresszióelemzése, melyet a munkaszervezeti típusokkal összefüggésben a strukturális tényezők (például ágazat) kontrolljával végeztünk. Ezt mutatja a 6. táblázat. Referenciának a taylori szervezetenél dolgozó munkavállalókat tekintettük. Annak valószínűsége, hogy a fizikai munkafeltételek rosszabbak, szignifikánsan sokkal kisebb a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben, illetve a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetekben, ez alól egyedüli kivételt csak a sugárveszély jelent. A karcsúsított munkaszervezeti osztályban változatosabb a helyzet: szignifikánsan alacsonyabb az előfordulása a fárasztó vagy fájdalmas testhelyzetnek, illetve az ismétlődő kéz- vagy karmozdulatoknak. Nem

5. táblázat

Fizikai kockázatok munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Ergonómiai kockázatok					
Fárasztó vagy fájdalmas testhelyzet (legalább a munkaidő felében)	18,8	36,3	47,3	23,4	29,6
Nehéz tárgyak szállítása vagy mozgatása (legalább a munkaidő felében)	12,0	29,8	30,4	17,8	21,1
Állás vagy járás (legalább a munkaidő felében)	42,4	63,5	70,3	53,2	55,0
Ismétlődő kéz- és karmozdulatok (legalább a munkaidő felében)	39,6	62,4	75,3	47,6	53,7
Kéziszerszámok, gépek okozta rezgések (legalább a munkaidő felében)	11,1	33,6	43,0	10,6	23,0
Környezeti kockázatok					
Olyan nagy zaj, hogy fel kell emelni a hangot, ha valakihez szólunk (legalább a munkaidő felében)	13,6	37,4	47,3	15,9	26,7
Magas hőmérséklet, mely akkor is izzasztó, ha nem dolgozunk (legalább a munkaidő felében)	9,0	26,0	31,9	11,6	18,3
Alacsony hőmérséklet (épületben vagy szabadban) (legalább a munkaidő felében)	7,4	19,0	16,2	11,2	12,7
Vegyi, biológiai és sugárveszély					
Füst, gőz, por belégzése (legalább a munkaidő negyedében)	13,6	35,4	34,9	15,4	23,6
Oldószer vagy hígító gőzének belégzése (legalább a munkaidő negyedében)	7,0	20,6	19,3	8,7	13,2
Foglalkozás vagy érintkezés vegyi anyagokkal (legalább a munkaidő negyedében)	8,4	22,4	19,8	9,1	14,3
Sugárzás, pl. röntgensugárzás, radioaktív sugárzás, hegesztőfény, lézersugár (előfordul)	12,4	24,6	14,7	8,8	15,4
Foglalkozás vagy közvetlen érintkezés esetlegesen fertőző anyagokkal (előfordul)	12,7	24,7	19,5	13,2	17,2

szignifikáns a különbség az állás és a járás, valamint a kéziszerszámok és gépek okozta rezgések, a nagy zajok és a magas hőmérséklet esetében. Szignifikánsan rosszabb a helyzet az összes vegyi, biológiai és sugárveszély viszonylatában, a nehéz tárgyak szállításával és mozgatásával, valamint az alacsony hőmérséklettel kapcsolatban.

recionális tanuló munkaszervezeti formák esetében a kockázatok alacsonyabbak, mint azok taylori változataiban, ugyanez azonban nem mondható el a karcsúsított munkaszervezeti formáról, ahol a munkavégzéssel járó kockázatok gyakran jelentősebbek, mint a taylori munkaszervezetekben, különös tekintettel a vegyi, biológiai és sugárveszélyekre.

6. táblázat

Fizikai kockázatok a munkaszervezeti típusok szerint (logisztikus becslések)

	Munkaszervezet-típusok			
	Diszkreionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű
Ergonómiai kockázatok				
Fárasztó vagy fájdalmas testhelyzet (legalább a munkaidő felében)	-0,98***	-0,17**	ref.	-0,90***
Nehéz tárgyak szállítása vagy mozgatása (legalább a munkaidő felében)	-0,57***	0,29***	ref.	-0,55***
Állás vagy járás (legalább a munkaidő felében)	-0,63***	0,03	ref.	-0,57***
Ismétlődő kéz- és karmozdulatok (legalább a munkaidő felében)	-1,06***	-0,23***	ref.	-1,06***
Kéziszerszámok, gépek okozta rezgések (legalább a munkaidő felében)	-1,20***	-0,09	ref.	-1,40***
Környezeti kockázatok				
Olyan nagy zaj, hogy fel kell emelni a hangot, ha valakihez szólunk (legalább a munkaidő felében)	-1,13***	-0,12	ref.	-1,08***
Magas hőmérséklet, mely akkor is izzasztó, ha nem dolgozunk (legalább a munkaidő felében)	-0,93***	0,06	ref.	-0,92***
Alacsony hőmérséklet (épületben vagy szabadban) (legalább a munkaidő felében)	-0,44***	0,38***	ref.	-0,27**
Vegyi, biológiai és sugárveszély				
Füst, gőz, por belélegzése (legalább a munkaidő negyedében)	-0,74***	0,23***	ref.	-0,60***
Oldószer vagy hígító gőzének belélegzése (legalább a munkaidő negyedében)	-0,61***	0,30***	ref.	-0,34***
Foglalkozás vagy érintkezés vegyi anyagokkal (legalább a munkaidő negyedében)	-0,56***	0,32***	ref.	-0,46***
Sugárzás, pl. röntgensugárzás, radioaktív sugárzás, hegesztőfény, lézersugár (előfordul)	0,01	0,70***	ref.	-0,20
Foglalkozás vagy közvetlen érintkezés esetlegesen fertőző anyagokkal (előfordul)	-0,36***	0,43***	ref.	-0,25**

Megjegyzés: logisztikus regresszióelemzés a strukturális változók (az ágazat, a vállalozási méret, a foglalkozási kategória, az ország, az életkor és a nem) kontrolljával. Referencia: a taylori munkaszervezeti típus.

*** szignifikáns 1%-os szinten; ** szignifikáns 5%-os szinten; * szignifikáns 10%-os szinten.

Végül, ha a két innovatív típusú munkaszervezetben hasonlítjuk össze a fizikai munkafeltételeket, megállapíthatjuk, hogy a diszkreionális tanuló szervezetben az összes kockázati tényező előfordulása ritkább, mint a karcsúsított termelési formáknál. Ráadásul a diszk-

Munkaidő-felhasználási rendszerek

A munkaidőt három fő dimenzió alapján elemeztük. Ezek a következők: a hosszú munkaidő, a nem standard munkaidő és a rugalmas munkaidő. Két változó méri a hosszú munkaidőt: az egyik a több mint heti 48

órás munkaidő, a másik pedig a hosszú napi munkaidő (több mint napi 10 óra, havonta több mint öt napon keresztül). Öt változóval vizsgáltuk a nem standard munkaidőt: ezek az éjszakai munkavégzés (havonta több mint ötször); az esti munka (havonta több mint ötször); a szombati munkavégzés (legalább havonta egyszer); a vasárnapi munkavégzés (legalább havonta egyszer) és a több műszakos munkarend. Végül három változó méri a rugalmas munkaidőt: a rugalmas napi munkaidő (naponta eltérő számú munkaóra); a rugalmas heti munkaidő (hetente eltérő számú munkanap), valamint a rugalmas munkarend (nincs rögzített időpontja a munkakezdésnek és a munka befejezésének).

Annak ellenére, hogy az Európai Unió országaira a kilencvenes években a munkaórák csökkenésének trendje volt jellemző (Boisard et al., 2003), még mindig jelentős számú munkavállalónak hosszú a munkaideje (azaz rendszeresen túlórázik). A felmérésben szereplők 10%-a hetente több mint 48 órát dolgozik, 12%-uk pedig havonta több mint ötször napi tíz óránál többet tölt munkával (lásd a 7. táblázatot). A hosszú munkaidő egyértelműen függ a munkaszervezeti formáktól. Leggyakoribb a karcsúsított munkaszervezetekben, átlagos szintű a diszkrecionális tanuló szervezetekben és ritka a taylori és a hagyományos munkaszervezetekben.

éjjel és 26%-uk este (több mint öt alkalommal havonta) és 22% dolgozik több műszakos munkarendben. Az éjszakai, esti munka és a több műszakos munkarend elterjedtebb a taylori munkaszervezetek esetében, és kisebb mértékben jellemző a karcsúsított munkaszervezeti formákra. Sokkal ritkábbak viszont a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben. Más a helyzet a szombati és a vasárnapi munkavégzéssel. Itt a munkaszervezeti formák közötti aránytalanságok kevésbé jelentkeznek, a hétfégi munkavégzés némileg gyakoribb a karcsúsított munkaszervezeti forma esetében.

Szintén széles körben elterjedt a rugalmas munkaidő gyakorlata (lásd a 7. táblázatot). A munkavállalók 32%-a rugalmas munkarend szerint dolgozik, 35%-uknak rugalmas a napi munkaóraszám, 22%-uk esetében pedig a heti munkanapok száma változó. A rugalmas munkarend és a változó napi munkaóraszám az új munkaszervezeti formákra a legjellemzőbb, különös tekintettel a diszkrecionális tanuló szervezetre. Nem meglepő, hogy messze a legalacsonyabb az előfordulásuk a taylori formáknál. A rugalmas heti munkanapokra vonatkozóan – hasonlóan a hétfégi munkához – minimális a szervezeti formák közötti eltérés.

A leíró statisztikai elemzés eredményeit alátámasztja a munkaidő-változók logisztikus regresszióelemzése, melyet a munkaszervezeti típusokkal összefüggésben

7. táblázat

Munkaidő munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlagos
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Hosszú munkaidő					
Hosszú heti munkaidő (heti 48 óránál több)	10,9	12,6	5,6	6,8	9,6
Hosszú napi munkaidő (több mint havi ötször)	13,5	16,4	8,1	9,3	12,5
Nem sztenderd munkaidő					
Éjszakai munka (több mint havi öt alkalom)	5,7	12,6	18,5	11,3	10,9
Esti munka (több mint havi öt alkalom)	22,0	27,7	33,2	21,7	25,6
Szombati munka (legalább havonta egyszer)	37,6	53,0	48,1	48,3	45,3
Vasárnapi munka (legalább havonta egyszer)	20,2	25,0	22,7	23,4	22,4
Több műszakos munkarend	12,4	27,5	35,2	18,7	21,8
Rugalmas munkaidő					
Változó napi munkaóraszám	40,7	35,6	26,3	30,0	34,8
Változó a heti munkanapok száma	20,6	23,2	20,3	23,2	21,6
Rugalmas munkarend	38,3	33,3	20,8	29,4	32,2

A nem standard munkaidő meglehetősen gyakori (lásd a 7. táblázatot). A munkavállalók 45%-a dolgozik szombaton, 22%-uk pedig vasárnap. 11%-uk dolgozik

a strukturális tényezők kontrolljával végeztünk. Ezt mutatja a 8. táblázat. Referenciakategóriának a taylori szervezetenél dolgozó munkavállalókat tekintettük.

**A munkaidő kapcsolata a munkaszervezeti típusokkal
(logisztikus becslések)**

	Munkaszervezet-típusok			
	Diszkracionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű
Hosszú munkaidő				
Hosszú heti munkaidő (heti 48 óránál több)	0,78***	0,65***	ref.	0,23
Hosszú napi munkaidő (több mint havi ötször)	0,37***	0,57***	ref.	0,00
Nem sztenderd munkaidő				
Éjszakai munka (több mint havi öt alkalom)	-0,97***	-0,36***	ref.	-0,50***
Esti munka (több mint havi öt alkalom)	-0,32***	-0,14*	ref.	-0,59***
Szombati munka (legalább havonta egyszer)	-0,28***	,31***	ref.	-0,18**
Vasárnapi munka (legalább havonta egyszer)	-0,07	0,14*	ref.	-0,17*
Több műszakos munkarend	-0,95***	-0,08	ref.	-0,74***
Rugalmas munkaidő				
Változó napi munkaóraszám	0,35***	0,27***	ref.	-0,01
Változó a heti munkanapok száma	0,01	0,18**	ref.	0,08
Rugalmas munkarend	0,55***	0,45***	ref.	0,33***

Megjegyzés: logisztikus regresszióelemzés a strukturális változók (az ágazat, a vállalkezési méret, a foglalkozási kategória, az ország, az életkor és a nem) kontrolljával. Referencia: a taylori munkaszervezeti típus.

*** szignifikáns 1%-os szinten; ** szignifikáns 5%-os szinten; * szignifikáns 10%-os szinten.

A heti vagy napi hosszú munkaidő előfordulásának valószínűsége szignifikánsan magasabb az új típusú munkaszervezetekben, azaz a karcsúsított és diszkracionális tanuló munkaszervezeti formáknál. Majdnem ugyanezt az eredményt láthatjuk a rugalmas munkaidőre vonatkozó három változó közül kettő, a napi munkaóraszám rugalmassága és a munkarend rugalmassága esetében. Ezek előfordulásának valószínűsége szignifikánsan magasabb a diszkracionális tanuló és a karcsúsított munkaszervezeti formák esetében. Nem ez a helyzet azonban a heti munkanapok számának rugalmasságára vonatkozóan. E mutató vonatkozásában nincsenek kiugró különbségek az egyes munkaszervezeti típusok között, szignifikáns különbséget csak a karcsúsított munkaszervezetek esetében találtunk. A nem standard munkaidővel kapcsolatos eredmények nagyon eltérő képet mutatnak. A taylori formát referenciának tekintve az éjszakai és az esti munkavégzés valószínűsége szignifikánsan alacsonyabb az összes többi munkaszervezetnél. A több műszakos munkarend előfordulásának valószínűsége a diszkracionális tanuló formánál és a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú szervezetek esetében alacsonyabb mértékű. A hétvégi munkára vonatkozó eredmények kiegyensúlyozottabbak. A szombati és vasárnapi munka elterjedtségének valószínűsége szignifikánsan magasabb a karcsúsított

termelési formákban és alacsonyabb a diszkracionális tanuló és a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú szervezeteknél.

A munkavégzés és a magánélet egyensúlya

A munkavégzésnek és a magánéletnek a munkavállaló által érzékelt egyensúlya szintén különbözik munkaszervezeti formáknént. Nagyon magas azoknak a munkavállalóknak az aránya, akik azt nyilatkozták, hogy általában a munkaidejük jól vagy nagyon jól illeszkedik a családi és más társadalmi kötelezettségeikhez a diszkracionális tanuló szervezetek esetében, és kisebb mértékben, de szintén magas a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú szervezetekben. Az átlagnál egyértelműen alacsonyabb ez a vélemény a karcsúsított és a taylori munkaszervezetekben (lásd a 9. táblázatot).

A munkavégzés és a magánélet egyensúlyára vonatkozó logisztikus regresszióanalízis is ezeket az eredményeket támasztja alá (lásd a 10. táblázatot). A taylori munkaszervezetben dolgozó munkavállalókat tekintve referenciának, annak valószínűsége, hogy a munkavégzés és a magánélet egyensúlyát a munkavállaló jónak tartja, magasabb a diszkracionális tanuló szervezetben és a hagyományos vagy egyszerű munkaszervezeti formák esetében, nem szignifikáns azonban a különbség a karcsúsított munkaszervezetekben (10. táblázat).

A munkavégzés és a magánélet egyensúlya munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típus				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Nagyon jónak tartja	36,0	30,2	21,7	31,8	31,0
Jónak tartja	48,5	45,6	51,3	51,5	48,8
Jónak vagy nagyon jónak tartja	84,5	75,8	73,0	83,3	79,8

A munkavégzés és a magánélet egyensúlya munkaszervezeti típusok szerint (logisztikus becslések)

	Munkaszervezet-típusok			
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű
Nagyon jónak vagy jónak tartja a munkavégzés és a magánélet egyensúlyát	0,52***	0,08	ref.	0,67***

Megjegyzés: logisztikus regresszióelemzés a strukturális változók (az ágazat, a vállalkozási méret, a foglalkozási kategória, az ország, az életkor és a nem) kontrolljával. Referencia: a taylori munkaszervezeti típus.

*** szignifikáns 1%-os szinten; ** szignifikáns 5%-os szinten; * szignifikáns 10%-os szinten.

Belső motiváció

Tanulmányunk következő részében a munkaszervezeti formák kapcsolatát vizsgáljuk a munkavégzés olyan minőségi jellemzőivel, mint a „belső motivációk” (*intrinsic motivation*). Az alapvető különbségeket a belső és a külső motiváció között Deci (1975) fogalmazta meg. A külső motiváció lényege, hogy magától a tevékenységtől független jutalom jár a munkavégzésért, például jövedelem vagy hatalom. A belső motiváció ezzel szemben azt jelenti, hogy a tevékenységet saját belső megelégedésére végzi az egyén. A Deci (1975), illetve a Deci-Ryan (1985) által kidolgozott megközelítés szerint, ha belső motiváció jellemez egy tevékenységet, akkor nő a kompetencia és az autonómia. Számos pszichológiai empirikus kutatás vizsgálta az autonómia és a kontroll összefüggését a motivációval. Alapvető különbségeket tárt fel Lindenberg (2001), illetve a szervezetelmélet kontextusában Gottschalg-Zollo (2005), megkülönböztetve a feladathoz kapcsolódó összetevőket, az ún. „hedonista belső motivációt” (*hedonistic intrinsic motivation*) és a társadalmi összetevőket, az un. „normatív belső motivációt” (*normative intrinsic motivation*). Ez utóbbi azokra a tevékenységekre vonatkozik, amelyek azért belső ösztönzők, mert kialakult viselkedési normákhoz és hagyományokhoz illeszkednek.⁶

Az új munkaszervezeti formák elterjedését vizsgáló szervezeti kutatásokban a belső motiváció és a munkaszervezeti formák kapcsolata a munkafeltételekkel

való elégedettség kontextusában jelent meg. Például a magas fokú elkötelezettségről (*high-commitment*) (Walton, 1985), illetve a magas fokú részvételéről (*high-involvement*) szóló szakirodalom szerint a nagyobb munkahelyi elégedettség és a munkavállalói elkötelezettség az olyan belső ösztönzők meglétéből ered, mint amilyen a rugalmas foglalkoztatás gyakorlata, a teammunka, a problémamegoldó csoportok és a munkahelyen belüli minimális státusdifferencia. Appelbaum és szerzőtársai (2000) az acél- és a konfekcióipari kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszereket vizsgáló tanulmányukban bizonyítják, hogy a munkavállalói részvétel növekvő lehetőségei és az elkötelezettség, valamint az elégedettség közötti kapcsolatot a magas fokú bizalom és HPWS-ek által megteremtett belső ösztönzők biztosítják.

A 2005-ös Európai Munkafeltétel-felmérés számos olyan új kérdést tartalmazott, melyek a munkavégzés belső ösztönzőit próbálták megragadni. A 11. táblázat ezeket foglalja össze, az egyes szervezeti klaszterek munkavállalóinak százalékában mutatva az egyes jellemzőkre adott „majdnem mindig” vagy „gyakran” válaszokat.⁷ Felvetődhet azonban némi kétség azzal kapcsolatban, hogy az „intellektuálisan megerőltető munka” mutatója belső motivációt jelent-e. Ha a munka túlságosan is megerőltető intellektuálisan – például a nem megfelelő végzettség vagy képzettség miatt –, akkor annak fokozott stressz és alacsony önértékelés lehet a következménye.

Belső ösztönzők, munkaszervezeti típusok (%)

	Munkaszervezet-típusok				Átlag
	Diszkracionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Lehetősége van arra, hogy a munkahelyén azzal foglalkozzon, amihez leginkább ért (majdnem mindig vagy gyakran)	73,1	64,7	40,2	52,8	61,2
Úgy érzi munka közben, hogy jól dolgozik (majdnem mindig vagy gyakran)	85,8	83,0	61,5	66,4	77,2
Saját ötleteit is alkalmazni tudja a munkájában (majdnem mindig vagy gyakran)	66,1	57,4	21,8	33,9	50,0
Úgy érzi, hogy hasznos munkát végez (majdnem mindig vagy gyakran)	85,6	82,5	60,3	63,2	76,2
Intellektuálisan megerősítőnek tartja munkáját (majdnem mindig vagy gyakran)	59,7	57,8	22,6	26,2	46,5
Lehetősége van a munkahelyén tanulni és fejlődni (nagyon egyetért vagy egyetért)	63,3	59,2	28,4	33,0	50,5

Az eredmények azt mutatják, hogy a belsőleg ösztönző munkáról nyilatkozó munkavállalók részaránya minden esetben magasabb a diszkracionális tanuló munkaszervezetekben, mint a karcsúsított munkaszervezeti típusban.

Az eredményeket logisztikus regresszióanalízissel is igazolni kell, mivel lehetséges, hogy a klaszterek közötti különbségek, legalábbis részben, olyan tényezők eltéréseivel magyarázhatók, mint a foglalkozási különbségek (*occupational break-down*) vagy a foglal-

koztatott életkor szerinti összetétele. A 12. táblázat a belső motivációk mutatóinak logisztikus regresszióját mutatja, az ágazat, az ország, a foglalkozási kategória, a kor, a nem és a vállalkozási méret kontrolljával. A taylori munkaszervezeti típust tekintve referenciának az eredmények alátámasztják az egyszerű leíró statisztikai elemzés konklúzióit, az intellektuálisan megerősítő munka kategóriájának kivételével, ahol a karcsúsított munkaszervezeti típus esetében a pozitív együttható magasabb, mint a diszkracionális tanuló szervezetnél.

Belső ösztönzők kapcsolata a munkaszervezeti típusokkal (logisztikus becslések)

	Munkaszervezet-típusok			
	Diszkracionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű
Lehetősége van arra, hogy a munkahelyen azzal foglalkozzon, amihez leginkább ért (majdnem mindig vagy gyakran)	1,37***	0,84***	ref.	0,54***
Úgy érzi munka közben, hogy jól dolgozik (majdnem mindig vagy gyakran)	1,14***	1,01***	ref.	0,27**
Saját ötleteit is alkalmazni tudja a munkájában (majdnem mindig vagy gyakran)	1,67***	1,36***	ref.	0,51***
Úgy érzi, hogy hasznos munkát végez (majdnem mindig vagy gyakran)	1,13***	0,96***	ref.	0,10
Intellektuálisan megerősítőnek tartja munkáját (majdnem mindig vagy gyakran)	1,17***	1,34***	ref.	-0,03
Lehetősége van a munkahelyén tanulni és fejlődni (nagyon egyetért vagy egyetért)	1,11***	1,08***	ref.	0,07

Megjegyzés: logisztikus regresszióelemzés a strukturális változók (az ágazat, a vállalkozási méret, a foglalkozási kategória, az ország, az életkor és a nem) kontrolljával. Referencia: a taylori munkaszervezeti típus.

*** szignifikáns 1%-os szinten; ** szignifikáns 5%-os szinten; * szignifikáns 10%-os szinten.

A belső ösztönzők mutatóival mért pszichológiai munkafeltételek tehát általánosan jobbak a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben, mint a karcsúsított munkaszervezetben, s összességében jobbak e két tanulási lehetőségeket biztosító, innovatív munkaszervezetben, mint a munkaszervezetek taylori és hagyományos változataiban.

Elégedettség a munkafeltételekkel

A munkaszervezeteknek a munkavállalói elégedettségre gyakorolt hatását gyakran vitatják az üzleti tudományok és a közgazdaságtudomány képviselői. Amint azt a belső ösztönzőkkel kapcsolatban korábban megjegyeztük, a kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerekkel (HPWS) foglalkozó számos kutató megerősítette, hogy a kiemelkedő teljesítményű üzleti gyakorlatok alkalmazásával összefüggő belső ösztönzők a munkával való elégedettség magasabb színvonalát eredményezik. Persze ennek az álláspontnak is vannak ellenzői. Parker és Slaughter (1988) például arra a megállapításra jutott, hogy HPWS-re jellemző teljesítménynövekedés forrása elsősorban az intenzívebb munkavégzés, és ennek

munkabiztonsági jellemzőket, a munkaidőt, a munkavégzés és a magánélet egyensúlyát, valamint a belső motivációk mellett a többi pszichológiai munkafeltételt. Az elégedettséget befolyásolják emellett a tanulmány e második részének elején bemutatott emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatok, illetve a bérek abszolút és relatív szintje.

Jóllehet a munkavállalói elégedettséget meghatározó sokféle tényező lehetséges hatásainak azonosítása meghaladja e tanulmány kereteit, arra azonban felhívhatjuk a figyelmet, hogy szignifikáns különbségek jellemzik a munkaszervezeti formák és a munkával való elégedettség kapcsolatát. A 13. táblázat azoknak a munkavállalóknak a százalékos arányát mutatja, akik elégedettek vagy nagyon elégedettek főállásuk munkafeltételeivel. Az elégedettség mértéke munkaszervezetenként változó: legmagasabb a diszkrecionális tanuló szervezetekben, és a karcsúsított munkaszervezeti típusban is magasabb, mint a taylori klaszterben. A hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetek a diszkrecionális tanuló és a karcsúsított szervezetek elégedettségi jellemzői között helyezkednek el.

13. táblázat

Elégedettség a munkafeltételekkel munkaszervezeti típusonként (%)

	Munkaszervezet-típus				Átlag
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Elégedett vagy nagyon elégedett főállása munkafeltételeivel	88,7	79,2	70,1	83,4	81,8

legfőbb hatása a munkavállalókra a növekvő bizonytalanság és a stressz.

A munkával való elégedettség ráadásul sokdimenziós jelenség, nemcsak a belső ösztönzőktől és az intenzívebb munkavégzéstől függ, hanem az elemzésünkben tárgyalt összes munkafeltétel-változótól is, beleértve a fizikai kockázati tényezőket, a munka-egészségügyi és

A 14. táblázat a logisztikus regresszióelemzés eredményeit mutatja, annak valószínűségét, hogy mennyire elégedett vagy nagyon elégedett egy munkavállaló főállása munkafeltételeivel a négy munkaszervezeti formában, kontrollváltozókkal. Az adatok a 13. táblázatban ismertetett leíró statisztikai elemzés eredményeit támasztják alá.

14. táblázat

A munkafeltételekkel való elégedettség munkaszervezeti típusonként (logisztikus becslések)

	Munkaszervezet-típus			
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű
Elégedett vagy nagyon elégedett a munkafeltételekkel	0,85***	0,24*	ref.	0,65***

Megjegyzés: logisztikus regresszióelemzés a strukturális változók (az ágazat, a vállalkozási méret, a foglalkozási kategória, az ország, az életkor és a nem) kontrolljával. Referencia: a taylori munkaszervezeti típus.

*** szignifikáns 1%-os szinten; ** szignifikáns 5%-os szinten; * szignifikáns 10%-os szinten.

A munkavégzés és foglalkoztatás jobb minősége jellemző a diszkrecionális tanuló szervezetekre

Összegezve tehát elmondható, hogy a legtöbb vizsgált tényező, azaz a fizikai kockázatok, a munka-egészségügyi és munkabiztonsági kockázatok, a munkaidő, a munka intenzitása, a munkavégzés és a magánélet egyensúlya, a belső ösztönzők, az emberierőforrás-gazdálkodással, valamint a munkával való elégedettség számbavétele alapján a diszkrecionális tanuló munkaszervezetekben egyértelműen jobb a munkavégzés és a foglalkoztatás minősége, mint az elemzésben szereplő más típusú munkaszervezeti formákban.

Nem meglepő, hogy a munkavégzés és a foglalkoztatás minőségének majdnem minden mutatója sokkal kedvezőbb a diszkrecionális tanuló szervezetekben, mint azok taylori változataiban. Egyetlen kivételt a munkaidőre vonatkozó néhány jellemző jelent (hosszú munkaidő és rugalmas napi munkaóraszám).

Másfelől, a munkavégzés és a foglalkoztatás minőségére vonatkozó jellemzők eltérő eredményeket mutatnak, ha a karcsúsított munkaszervezeteket hasonlítjuk össze a taylori munkaszervezettel. A karcsúsított munkaszervezetekben kedvezőbbek a munkafeltételek bizonyos ergonómiai kockázatok esetében (fájdalmas testhelyzetek, ismétlődő mozdulatok), egyes nem standard munkaidejű munkavégzési gyakorlatokkal kapcsolatban (éjszakai és esti munkavégzés), továbbá számos pszichológiai munkafeltétel esetében (pl. belső ösztönzők), valamint a munkavállalói elégedettséggel összefüggésben. Egyértelműen kedvezőtlenebbül hatnak azonban a következő tényezők: vegyi, biológiai és sugárveszély, környezeti kockázatok (munkavégzés hidegben), hosszú munkaidő, rugalmas napi munkaóraszám és néhány nem standard munkaidejű munkavégzés (hétvégi munka).

A két új típusú munkaszervezeti forma közötti összehasonlítás azt mutatja, hogy *a munkavégzés és a foglalkoztatás minősége egyértelműen jobb a diszkrecionális tanuló szervezetekben a karcsúsított munkaszervezeti formákkal összehasonlítva*. Különösen igaz ez a fizikai kockázatok területére, a munka-egészségügyi és munkabiztonsági kockázatok mutatóira, a munka intenzitására, a munkavégzés és a magánélet egyensúlyára, valamint ezek eredményeképpen a munkával való elégedettségre. Csak néhány jellemző esetében nem mutatkoztak szignifikáns eltérések a két munkaszervezeti forma között, ezek a következők: a munkaidő néhány mutatója (hosszú munkaidő és rugalmas napi munkaóraszám), valamint egyes pszichológiai munkafeltételek (pl. belső ösztönzők). Ezek alapján elmondható tehát, hogy az új típusú munkaszervezeti formák fejlesztésében megkülönböztetett figyelmet kellene

szentelni a diszkrecionális tanuló szervezetek elterjesztésének, ezzel javítva a munkavégzés és a foglalkoztatás minőségét.

Összegzés helyett: foglalkoztatáspolitikai tanulságok és az innovatív munkaszervezeti formák alkalmazásának monitorozására javasolt mutatók

A nemzetközi kutatás legfőbb foglalkoztatáspolitikai tanulsága, hogy nagyobb figyelmet kellene szentelni a munkaszervezetek működésének gazdasági és társadalmi hatásaira. Az ismertetett eredmények azt tükrözik, hogy az EU-27 országaiban rendszerszerű összefüggések vannak az alkalmazott munkaszervezeti formák és a munkavégzés minősége között, ideértve a munkavégzés tágabb feltételeit, az egészséget és a biztonságot is. Pontosabban, az elemzések szerint, ha a diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formák alkalmazását összevetjük a karcsúsított és a taylori munkaszervezetekkel, akkor a tanuló szervezetekben a munkafeltételekre vonatkozóan jobb eredményeket kapunk⁸: alacsonyabb a munkavégzés intenzitása, a dolgozók kevesebb fizikai kockázatot érzékelnek a munkavégzés során, ritkább a nem standard munkaidő, elfogadhatóbb a munkavégzés és a magánélet egyensúlya, továbbá nem olyan gyakoriak a munkához kapcsolódó egészségügyi problémák. A vizsgálat azt is feltárta, hogy a diszkrecionális tanuló szervezetekben nagyobb szerepet játszanak a belső ösztönzők, jobbak az emberierőforrás-gazdálkodáshoz és a munkahelyi szociális integrációhoz kapcsolódó pszichológiai munkafeltételek, és általában magasabb a munkavállalók elégedettségi szintje.

Véleményünk szerint ezek az eredmények közvetlenül alkalmasak arra, hogy az uniós tagországok kövessék a 2000-es és a 2005-ben felülvizsgált Lisszaboni Stratégia céljainak megvalósításához vezető tudáslapú gazdaság létrehozására irányuló elveket.

A Lisszaboni Stratégia célkitűzéseinek teljesítését döntően befolyásolják azok az információk, amelyek a célok megvalósításának folyamatait elemző releváns mutatók kidolgozásán alapulnak. Az Európai Unióban, ahol sok kulcsfontosságú terület tartozik a tagállamok egyéni kompetenciájába, a közösen kialakított mérési eszközök alapvető szerepet játszanak a nemzeti politikák összehangolásában úgy, hogy közben tiszteletben tartják a szubszidiaritás elvét. Az európai „nyitott koordinációs módszer” (*open-method of coordination*, OMC) alapja az összehangolt adatok és mutatók megléte, melyek segítik a tagállamok fejlődésének összehasonlítását, az európai irányelvek nemzeti és regionális megvalósításának értékelését. Mindez különös jelen-

tősséggel bír azoknak az erőfeszítéseknek a jegyében, amelyeket az EU tesz az adatharmonizáció és az indikátorfejlesztés terén, melyek számos területre kiterjednek, mint például a munkaerőpiacok, az életkörülmények és a jólét, az információs társadalom statisztikája, a tudomány és technológia.

Annak ellenére, hogy a Lisszaboni Stratégia célkitűzéseinek megvalósításában felismerték a munkaszervezetek szerepét, nem történtek erőfeszítések explicit munkaszervezeti mutatók kidolgozására, illetve a vállalati szervezet és a változások kapcsolatának általánosabb bemutatására. A Laeken-indikátorok (*Laeken indicators*) a munkavégzés minőségének szervezeti dimenziói közül meglepő módon csak a munkavégzés és a magánélet egyensúlyának mutatóját tartalmazzák. Az Európai Foglalkoztatási Stratégia és az átdolgozott Integrált útmutatók kontextusában a 21. irányvonal céljainak megvalósítási folyamatának figyelemmel kísérésére javasolt mutatók elsősorban a munkaerőpiac rugalmasságára, az egészségre, a biztonságra vonatkoznak, a munkaszervezet szerepével változatlanul nem számolnak.

Az uniós irányelvek meghatározásához alapul szolgáló összehangolt indikátorok létrehozásának jelentőségét hangsúlyozva, a következőkben néhány előzetes elgondolást ismertetünk azzal kapcsolatban, hogy elemzésünk eredményei miképpen használhatók a már meglévő indikátorok korlátainak meghaladására. Az innovatív munkaszervezeti formák mutatóira vonatkozó javaslatunkat abban a szellemben tesszük közé, hogy azok ösztönözzék az eszmecserét és vitákat arról, hogy az Európai Munkafeltétel-felmérés negyedik hullámának eredményei miként vezethetnek az Integrált útmutatók (2005–2008) jelenleg is zajló felülvizsgálatához.

A tanulmányban bemutatott eredmények egyrészt azt mutatják, hogy pozitív kapcsolat áll fenn a diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formák alkalmazásának gyakorisága és a munkavégzés minőségének számos mutatója között. Másrészt az eredmények azt is igazolják, hogy a tanuló szervezeti formák előfordulása jelentősen különböző az egyes EU-s tagországokban.⁹ Az eltérő típusú munkaszervezeti formák alkalmazásának klaszterelemzésen alapuló mérőszámai azonban nem alkalmasak a nyitott koordinációs módszer kontextusában használható indikátorok megalkotására, mivel ezek a mérőszámok nem rendelkeznek a transzparencia és az egyszerű értelmezhetőség alapvető jellemzőivel. A tanulmány első fejezetében bemutatott többváltozós korrespondencian alízis és a klaszterelemzés eredményei alapján határoztuk meg az alábbi négy mutatót, mely leírja a diszkrecioná-

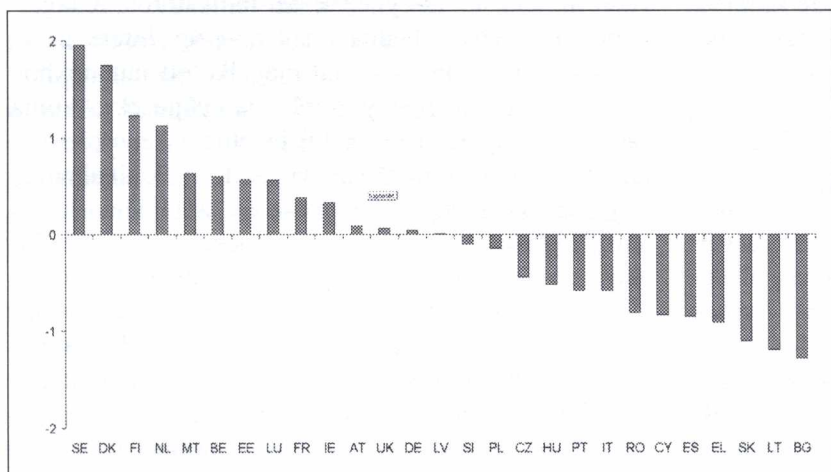
lis tanuló munkaszervezeti formát jellemző tanulási, problémamegoldási és együttműködési viszonyokat. Hangsúlyozzuk, hogy ezek az indikátorok a tagállamok fejlődési folyamatainak megfigyelésére használhatók. Az elemzési céllal megalkotott mutatókhoz összehangolt intézményszintű adatgyűjtésekre volna szükség, melyekkel vizsgálni lehetne a kapcsolatot a különböző típusú munkaszervezeti formák alkalmazása és az intézmények felépítése és stratégiájának jellemzői között, beleértve az új termékek és a technológiai innovációk stratégiaileg fontos területeit. Az ilyen elemzési célú adatok megalkotása egy új kiegészítő szervezeti felmérést követelne meg, melyet EU-szerte kellene munkaadói szinten elvégezni, illetve a meglévő felmérést lehetne kiterjeszteni a munkavállalói és munkaadói adatok együttes felhasználásával.

A tanuló munkaszervezetek azonosítására javasolt négy mutató a következő:

- a munkavégzés közben új dolgokat tanuló munkavállalók aránya,
- a munkavégzéssel kapcsolatos problémák megoldásában részt vevő munkavállalók aránya,
- a munkahelyi autonómia mérésére szolgáló összetett mutató, amely a munkamódszerek, a munkatempó és a feladatok sorrendje felett ellenőrzést gyakorló munkavállalók arányának átlaga,
- autonóm munkacsoportokban dolgozó munkavállalók száma (a team tagjai maguk döntenek a feladatok megosztásáról) az összes, teamben dolgozó munkavállaló arányában.

A négy mutató alapján alkottuk meg az összetett Innovatív Munkaszervezeti Indexet (*Innovative Work Organisation Index*).¹⁰ Az 1. ábrán bemutatott indexek nagyon magasan korrelálnak a diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formákkal, ami azt jelzi, hogy az index megfelelő közelítő mutatója (*proxy indicator*) a diszkrecionális tanuló munkaszervezeti formáknak.¹¹ Az innovatív munkaszervezeti indexet a skandináv országok vezetik, őket követi Hollandia a negyedik helyen. Ausztria, Németország és az Egyesült Királyság némi- leg az EU átlaga felett áll, Spanyolország és Görögország a skála alsó értékeihez áll közelebb. Az innovatív típusú munkaszervezeti formák alkalmazásának gyakorisága meglehetősen eltérő az új tagországokban: Málta és Észtország az ötödik, illetve a hetedik helyen állnak, míg Szlovákia, Litvánia és Bulgária a sereghajtók. Magyarország a poszt-socialista országok között a hatodik helyen áll, az európai átlag alatt, nem sokkal lemaradva Lengyelország és Csehország mögött, ugyanakkor megelőzve – többek között – Olaszországot, Romániát, Spanyolországot, Görögországot és Szlovákiát.

Innovatív munkaszervezeti formák indexe¹²



Végkövetkeztetésként fontos kiemelni azt, hogy az Európai Munkafeltétel Felmérések a nyitott koordinációs módszer és az Integrált irányelvek kontextusában pozitívan járulhatnak hozzá a munkavégzés minőségét tükröző mutatók kidolgozásához, ami egyértelműen túlmutat az innovatív típusú munkaszervezeti formák mutatóinak megalkotásán. A felmérés gazdag tapasztalatai közül válogatva, tanulmányunkban bemutattuk a munkavégzés olyan jellemzőit, mint a fizikai kockázatok, a munkával kapcsolatos egészségügyi és biztonsági kockázatok, a munkaidő, a munkavégzés és a magánélet egyensúlya és a munkafeltételekkel való elégedettség alakulását. Ezek a témák kivétel nélkül az EU foglalkoztatáspolitikájának központi kérdései. Fontos jövőbeni feladat lehet megteremteni a lehetőségét olyan mutatók kidolgozásának, melyek a munkavégzés minőségének változatos dimenzióit mérik, és alkalmasak a foglalkoztatáspolitikai tájékoztatására az innovatív típusú munkaszervezeti formák mutatóinak kiegészítésével.

Lábjegyzet

¹ A kutatást a „European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions” (Dublin) támogatta (06-3030-65. sz.). A nemzetközi konzorciumban részt vevő intézetek: ERIS-CMH-CNRS – Centre d’Études de l’Emploi, Paris, Nice Sophia-Antipolis Université – GREDEG, CREST-INSEE – Paris School of Economics, MTA Szociológiai Kutatóintézetének Szervezet- és Munkaszociológiai Műhelye, Budapest, valamint a Debreceni Egyetem kihelyezett Munkatudományi Tanszéke. Az angol nyelvű kutatási beszámoló magyarra nyelvre történő fordításának támogatásáért ezúton szeretnénk köszönetet mondani a Szent István Egyetem Agroman Oktatási Alapítványának.

² Fontos kiemelni, hogy az elemzéshez felhasznált több ágazatra kiterjedő vizsgálatok nem érintik az emberierőforrás-gazdálkodásra vonatkozó változók és a munkaszervezeti változók közötti oksági összefüggések kérdését. Ezek a vizsgálati adatok csak

1. ábra

a (pozitív vagy negatív) kapcsolatok azonosítására alkalmasak. Éppen ezért a logisztikus regresszióelemzés esetében a legmegfelelőbb, ha az emberierőforrás-gazdálkodás független változói és a munkaszervezeti változók közötti kapcsolatot nem determinisztikusnak, hanem valószínűségi jellegűnek tekintjük.

³ A szabályozásról, az információs gyakorlatról, a konzultációról és a munkavállalói részvétel egyéb formáiról (az EU-15 országokban és Norvégiában) szóló rövid áttekintést lásd a *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* jelentésében (Carley et al., 2005). Az Európai Munkafeltétel Felmérés belső munkálatairól öt uniós tagországban (Franciaország, Németország, Olaszország, Svédország, Egyesült Királyság) lásd az Alapítvány másik jelentését (Weiler, 2004).

⁴ Tanulmányunkban a logisztikus regresszióelemzés során a szervezeti hatásokat nem az

ökonometria modellekben megszokott kauzalitás szempontjából mutatjuk be, hanem csak arra használjuk, hogy a munkavégzésminőségi változók és a munkaszervezeti formák közötti kapcsolatot megvizsgáljuk.

⁵ A nagyon alacsony esetszám miatt az emberek szállításából/mozgatásából eredő hatásokat nem vizsgáltuk.

⁶ Ezzel összefüggésben szeretnénk felhívni a figyelmet Lam (2008) fontos megállapítására, amely szerint a motivációk röviden jelzett formái nemcsak kiegészítik egymást, hanem összetett interakciók érvényesülnek közöttük. Ezzel kapcsolatban utal a szociálpszichológusok által használt „motivációs szinergia” fogalmára, amely a motivációk interaktív természetének (Henessey-Amabile, 1998) jelzésére szolgál, valamint a közgazdászok munkáira, akik a „külső” és „belső” ösztönzők közötti kapcsolatok vizsgálata során az ún. „crowding out” hatással vagy a szinergia hiányával foglalkoznak (Bénabou-Tirole, 2003).

⁷ A fejlődési lehetőségre vonatkozó kérdés esetében a táblázat a „nagyon egyetért” vagy „egyetért” válaszokat mutatja.

⁸ Bár – mint a tanulmány elején már tisztáztuk – a kauzális viszonyokat nem vizsgáltuk.

⁹ Ezzel összefüggésben fontos megemlítenünk, hogy az eredmények elemzésének alapjául szolgáló, azonos kérdésekre adott válaszok inkább tükrözhetnek nemzeti kulturális különbségeket, mint valóban létező eltéréseket.

¹⁰ Az összetett Innovatív Munkaszervezeti Index a négy javasolt indikátor alapján definiált négy standardizált mutató középértéke. A standardizált mutatót úgy kaptuk, hogy a mérőszámából kivontuk az átlagot, majd a kapott különbséget elosztottuk a mérőszám normál szórásával.

¹¹ A Pearson-féle korrelációs együttható az összetett index és a diszkrecionális tanul munkaszervezeti klaszterbe csoportosított munkavállalók arányszáma között .92, és szignifikáns .00001 szinten vagy magasabban. A Spearman-féle rangkorrelációs együttható .91, és szignifikáns .00001 szinten vagy magasabban.

¹² Az ábrában használt rövidítések a következők: SE: Svédország, DK: Dánia, FI: Finnország, NL: Hollandia, MT: Málta, BE: Belgium, EE: Észtország, LU: Luxemburg, FR: Franciaország, IE: Írország, AT: Ausztria, UK: Egyesült Királyság, DE: Németország, LV: Lettország, SI: Szlovénia, PL: Lengyelország, CZ: Csehország, HU: Magyarország, PT: Portugália, IT: Olaszország, RO: Románia, CY: Ciprus, ES: Spanyolország, EL: Görögország, SK: Szlovákia, LT: Litvánia, BG: Bulgária.

Felhasznált irodalom

Appelbaum, E. – Bailey, T. – Berg, P. – Kalleberg, A. (2000): Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off, Ithaca, Cornell University Press

Askenazy, Ph. (2004): Les désordres du travail, Paris, Seuil et République des idées

Bénabou, R. – Tirole, J. (2003): Intrinsic and Extrinsic Motivation, Review of Economic Studies, 70(3) p. 489–520.

Boisard, P. – Cartron, D. – Gollac, M. – Valeyre, A. (2003): Time and work: work intensity, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions report, Luxembourg: Office for official publications of the European communities

Burchell, B. – Cartron, D. – Csizmadia, P. – Delcampe, S. – Gollac, M. – Illéssy, M. – Lorenz, E. – Makó, Cs. – O'Brien, C. – Valeyre, A. (2008): Working Time / Work Intensity, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Carley, M. – Baradel, A. – Welz, C. (2005): Works councils: Workplace representation and participation structures, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Deci, E.L. (1975): Intrinsic motivation, New York: Plenum

Deci, E.L. – Ryan, R.M. (1985): Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour, New York: Plenum

Eaton, A. – Voos, P. (1992): Unions and Contemporary Innovation in Work Organisation, Compensation and Employee Participation. In: Mishel, L. – Voos, P. (eds.) Unions and Economic Competitiveness, Armonk, M.E.: Sharpe

Freeman, R. – Lazear, E. (1995): An Economic Analysis of Works Councils. In: Rogers, J. – Streeck, W. (eds.), Works Councils, Oxford: Oxford University Press

Gottschalg, O. – Zollo, M. (2005): Interest alignment and competitive advantage, Les Cahiers de Recherche, Paris: Groupe HEC

Hennessey, B.A. – Amabile, T.M. (1998): Reward, Intrinsic Motivation, and Creativity. American Psychologist 53, no. 6, p. 674–675.

Huselid, M.A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, 38, 635–672. o.

Ichiniowski, C. – Shaw, K. – Prensushy, G. (1997): The Effects of Human Resource Management Policies on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, American Economic Review, 87, 291–313. o.

Lam, A. (2008): Knowledge Creation and Sharing in Organisational Contexts: A Motivational-based Perspective, School of Management, Royal Holloway University of London, Working Paper Series, SoMWP-0801, July, p. 24.

Lam, A. – Lundvall, B.-A. (2006): The Learning Organisation and National Systems of Competence Building and

Innovation'. In: Lorenz, E. – Lundvall, B.A. (eds.), How Europe's Economies Learn: Coordinating competing models, Oxford: Oxford University Press, 109–139. o.

Lawler, E. – Mohrman, S. – Ledford, G. (1992): Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results for Fortune 1000 Companies, San Francisco: Jossey-Bass

Levine, D. – Tyson, L. (1990): Participation, Productivity and the Firm's Environment. In: Blinder, A. (ed.) Paying for Productivity, Washington D.C.: Brookings Institute

Lindenberg, S. (2001): Intrinsic motivation in a New Light, Kyklos, 54(2/3)

Lorenz, E. – Michie, J. – Wilkinson, F. (2004): HRM Complementarities and Innovative Performance in French and British Industry. In: Christensen, J.L. – Lundvall, B.-A. (eds.) Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance, Amsterdam: Elsevier

Lorenz, E. – Lundvall, B.A. – Valeyre, A. (2005): The Diffusion of New Forms of Work Organisation and Worker Outcomes: Lessons from the European Case, Globelics Conference, Beijing, China

MacDuffie, J.P. – Pil, F. (1997): Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview. In: Thomas, K. – K. Lansbury, K. – MacDuffie, J.P. (eds.) After Lean Production, Ithica: Cornell University Press, 9–42. o.

Marchington, M. – Wilkinson, A. – Ackers, P. – Goodman, J. (1994): Understanding the Meaning of Participation: Views from the workplace, Human Relations, 47/4, 867–894. o.

Osterman, P. (1994): How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?, Industrial and Labor Relations Review, 47, 173–189. o.

Parker, M. – Slaughter, J. (1988): Choosing Sides: Unions and the Team Concept, Detroit: MI, Labor Notes

Ramsay, H. – Scholarios, D. – Harley, B. (2000): Employees and High-Performance Work Systems, Testing inside the Black Box, British Journal of Industrial Relation, 38: 4, 501–531. o.

Valeyre, A. (2007): Les conditions de travail des salariés dans l'Union Européenne à quinze selon les formes d'organisation, Travail et Emploi, n°112, octobre-décembre, 35–47. o.

Veltz, P. – Zarifian, Ph. (1993): Vers de nouveaux modèles d'organisation?, Sociologie du travail, n°1, janvier, 3–25. o.

Walton, R. (1985): From 'Control' to 'Commitment' in the Workplace, Harvard Business Review, 632, 77–84. o.

Weiler, A. (2004): European works councils in practice, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions report, Luxembourg, Office for official publications of the European communities

Cikk beérkezett: 2009. 6. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó

VEZETÉSTUDOMÁNY