

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 – I. RÉSZ

Az EU 2005-ben elfogadott Lisszaboni Stratégiájának foglalkoztatási és munkaerő-piaci céljai közé tartozik a munka minőségének és a 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 szerzők a tanulmány első részében az elemzés módszertanát, a munkaszervezeti modellek tartalmát és az egyes munkaszervezeti modellek előfordulásának ágazatonkénti és országonkénti különbségeit mutatják be, a második részben pedig az egyes munkaszervezeti modellek és az emberierőforrás-gazdálkodás olyan elemei, mint pl. a képzés vagy az ösztönzési rendszerek, illetve a munkavégzés minőségének jellemzői közötti kapcsolatokat elemzik.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** munkaszervezeti modellek, kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerek, tanuló szervezetek

A munkaszervezeti formák és a vezetési gyakorlatok napjainkban zajló átalakulásával foglalkozó kutatók egyik domináns vonulata a „kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerek” (*high performance work systems*, HPWS) jellemzőivel és elterjedésével foglalkozik. A témát taglaló szakirodalom – még ha csak implicit módon is, de – elismeri, hogy leginkább e munkavégzési rendszerek képviselik az ún. bevált gyakorlatokat (*best practices*). Különbséget tehetünk azonban az egyes szerzők között aszerint, hogy az ún. kontingenciamegközelítés (*contingency approach*) szellemében azt hangsúlyozzák, hogy az előnyök és az alkalmazás mértéke az adott ágazat jellemzői és üzleti stratégia alapján különböző lehet (MacDuffie – Pil,

1997; Applebaum et al., 2000), illetve azon kutatók között, akik a HPWS-ek általánosabb, univerzális előnyeit hangsúlyozzák (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994). A kontingenciaelméleti megközelítés a kiemelkedő teljesítményű modell progresszív térnyerését tipikusan összekapcsolja a globalizációs folyamatokkal. A nemzetközi emberierőforrás-szakirodalomban a HPWS-modell gyakran szolgál olyan viszonyítási pontként (*benchmark*), amely a globalizáció erői és a vezetési gyakorlatok alakulásának helyi viszonyai közötti egyensúlyt teremti meg.

Tanulmányunk kiindulópontja az egyetlen (‘one-best-way’), univerzális munkaszervezeti modell feltételezése helyett az az elképzelés, hogy az intézményi

különbségek – mindenekelőtt a munkaerő-piaci szabályozás formái közötti eltérések, az oktatási és képzési rendszerek felépítése és működése, illetve a munkaadók és a munkavállalók kollektív szervezeteinek (munkaügyi kapcsolatok rendszere) különbségei – közvetítik, és ezen keresztül befolyásolják a globalizációs folyamatok és a fokozódó nemzetközi verseny hatásait a munkaszervezetek működésében. A témával foglalkozó gazdag szakirodalomban közös vonás annak felismerése, hogy az „intézmények fontosak” a vállalatok működésének megértésében. Jó példa erre a megközelítésre a „*változatos kapitalizmus*” (*variety of capitalism*) elmélete, amely a liberális és az irányított (koordinált) piacgazdaságok közötti különbségeket hangsúlyozza (Hall – Soskice, 2000). Felhasználtuk továbbá a francia „*regulációs iskola*” (*regulation school*) megfigyeléseit, amely a makroszabályozás rendszerei és a vállalati szervezet közötti kapcsolatokkal foglalkozik (Amable – Barré – Boyer, 1997), valamint az „*innováció nemzeti rendszerei*” (*national systems of innovation*) elméleti megközelítést, mely a tanulás és a kompetenciafejlesztése folyamatait formáló intézmények szerepét taglalja (Lundvall, 1988, 2002). Hasznosnak találtuk a „*nemzeti üzleti rendszerek*” (*national business systems*) megközelítést, mely az állami intézményrendszerek és a vállalati szervezet közötti kölcsönös kapcsolatokat vizsgálja (Whitley, 1999). A felsorolt elméleti megközelítések megalapozták azt az előzetes feltételezésünket, hogy a munkaszervezetek formáira jóval nagyobb nemzetközi változatosság jellemző, mint azt az „egyetlen legjobb út” (*one best way*) elve sugallja.

Az Európai Munkafeltétel-felmérés (*European Working Condition Survey*, a továbbiakban EWCS) 2000. évi adatai alapján Lorenz és Valeyre (2004, 2005) figyelemre méltó különbségeket azonosított az európai munkaszervezetek előfordulásának formáiban. Eredményeik nemcsak azt mutatják, hogy bizonyos országokban és ágazatokban a jól ismert tömeggyártás taylori munkaszervezeti formái továbbra is jelen vannak, hanem azt is, hogy az egyes munkaszervezeti formákhoz eltérő tanulási folyamatok és a munkavállalók problémamegoldó képességét eltérő mértékben igénylő tevékenységek tartoznak, amelyek egyúttal a dolgozók döntéshozatali autonómiájának eltérő szintjeit tükrözik. A szerzők két fontos tanulási dinamizmust képviselő modell jelenlétét látják bizonyítottnak: létezik egy viszonylag decentralizált modell, melyre jellemző a jelentős munkavállalói autonómia a munkamódszerek és a munkatempó megválasztásában („tanuló munkaszervezeti modell”), illetve egy bürokratikusabb modell, ahol a hangsúly az egyéni vagy teammunka ütemének szabályozásán van, mégpedig szoros mennyiségi

termelési normák és pontos minőségi követelmények meghatározása révén („karcsúsított munkaszervezeti modell”).

Annak felismerése, hogy az európai gazdaságra a munkaszervezeti formák sokfélesége jellemző, hatással van az európai foglalkoztatáspolitikai vitákra és kezdeményezésekre is. Az EU-tagországok foglalkoztatással kapcsolatos politikáinak irányelveit megfogalmazó 2005-ös Európai Tanács határozat megerősítette a Lisszaboni Stratégia foglalkoztatási és munkaerő-piaci céljainak teljesítésével kapcsolatos Foglalkoztatási Stratégia vezető szerepét. E célok közé tartozik a munka minőségének és termelékenységének fejlesztése a munkahelyeken, továbbá a szociális kohézió erősítése és a munkaerőpiac bővítése. Az ilyen jellegű törekvések olyan irányelvekkel támogathatók, melyek a teljesítménynövekedést elősegítő munkaszervezeti formákat úgy részesítik előnyben, hogy közben azok – a munkához, előmenetelhez jutáshoz és a munkahelyi befolyás növelésén keresztül – a fenntartható szociális egyenlőséget is biztosítják. Az az álláspont, amely a változásokat kizárólag egy tényező mentén képzelel el, nagymértékben elszegényíti a politikai vitákat és kezdeményezéseket, mert eleve kizárja az alternatív szervezeti modellek gyakorlati tapasztalatairól szóló vitát és ennek normatív következményeit.

A felsorolt megfontolások miatt szükséges feltérképezni az európai munkaszervezeti formák fő típusait és azok hatásait a munka és a foglalkoztatás minőségére. Ebben a perspektívában elemezzük a 2005-ös European Working Conditions Survey (EWCS) 27 európai országra (EU-27) vonatkozó eredményeit. Elsősorban a piaci szektor tíz vagy több főt alkalmazó intézményeinek<sup>2</sup> bérből és fizetésből élő munkavállalóival foglalkozunk. A tíznél kevesebb munkavállalóval működő mikrovállalkozások munkaszervezeti formái különbözőek, hiszen ott olyan munkaszervezési módszerek formális alkalmazása, mint a munkaköri csere vagy a teammunka kevésbé elterjedt. Megint csak eltérő mintákat találhatunk a „nem piaci szektor” intézményeinek<sup>3</sup> új szervezeti gyakorlatai között, mivel ezek nem ugyanazokkal a piaci és versenykényszerekkel szembesülnek, mint a piaci szektor vállalatai. Mindazonáltal bizonyítható, hogy a piaci szektorban alkalmazott munkaszervezési technikák megjelennek és elterjednek a nem piaci szektorban is. Tanulmányunk a mintába került 9240 bérből és fizetésből élő munkavállalóval foglalkozik, miután kizártuk az elemzésből a mikrovállalkozásokat, a mezőgazdasági és halászati vállalkozásokat, a közigazgatást, társadalombiztosítást, az oktatást, az egészségügyet és a szociális munkát, valamint a magánháztartási szolgáltatásokat.

A tanulmány első része a legfontosabb európai munkaszervezeti formákat térképezi fel, majd azt elemezzük, hogy miként térnek el a munkaszervezeti formák strukturális, foglalkozási és demográfiai változók szerint. Ugyancsak ebben a részben foglalkozunk az európai országokra jellemző munkaszervezeti formák különbségeivel. Tanulmányunk második része annak bemutatására vállalkozik, hogy a meghatározott munkaszervezeti formák milyen összefüggést mutatnak az emberierőforrás-gazdálkodási gyakorlatokkal, így a képzéssel, a foglalkoztatás biztonságával és az ösztönzési (bérezési) rendszerekkel. Ugyancsak dolgozatunk második részében foglalkozunk a munkaszervezeti formák, valamint a foglalkoztatás és a munkavégzés minőségét jellemző olyan dimenziók kapcsolatával, mint a munkaidő, a munka-egészségügyi és munkabiztonsági kockázatok, a munka intenzitása, a munkavégzés és a magánélet egyensúlya, a belső ösztönzők, valamint a munkafeltételekkel való elégedettség. Végül az összegzésben néhány, a foglalkoztatáspolitikai döntéshozatal szempontjából releváns munkaszervezeti mutató bevezetését javasoljuk, amelyek használhatóak lehetnek az Európai Foglalkoztatási Stratégia kontextusában is.

### Munkaszervezeti formák az Európai Unióban

Az Európai Munkafeltétel-felmérés (EWCS) egyedülálló információforrásul szolgál az európai munkaszervezetek jellemzőiről. A felmérés emellett olyan egyetemes indikátorrendszer kialakítását is lehetővé teszi, melynek segítségével mérni lehet a különböző uniós tagországokban a munkaszervezeti formák (modellek) előfordulási arányát. A munkaszervezetek mérésére szolgáló munkavállalói adatok használata számos előnnyel és hátránnyal jár. A munkavállalói vélemények vizsgálata eleve kizárja az üzemek és vállalatok különböző típusának és a vállalatok strukturális jellemzőinek mérését, előnyük azonban az, hogy bőséges információval szolgálnak a munka tartalmának és a foglalkoztatás jellemzőinek részletes és gazdag elemzéséhez. A munkavállalói vélemények vizsgálatán alapuló felmérések válaszolnak azokra a kritikákra, hogy az új vagy változó vezetési gyakorlatok eltéréseit vizsgáló munkáltatói felmérésekből származó kulcsmutatók többsége igencsak keveset mond a konkrét munka tartalmáról és a foglalkoztatási követelményekről (Edwards *et al.*, 2004; Marchington – Grugulis, 2000). Így például megfigyelték, hogy a teammunka tartalma változó, és a résztvevők döntéshozatalba való bevonásának mértéke jelentősen befolyásolja az érintettek véleményét (Durand – Stewart – Castillo, 1998; Fröhlich

– Pekruhl, 1996; Lorenz – Valeyre, 2005; Kyzlinková – Dokulilová – Kroupa, 2007).

A cikk az EU-27 országaiban a nem mezőgazdasági piaci szektor legalább tíz főt alkalmazó vállalkozásainak munkaszervezeti formáival foglalkozik<sup>4</sup>. A bevezetőben már említettük, hogy a vizsgált minta 9240 bérből és fizetésből élő alkalmazottból állt. A mintavétel során a felmérésben részt vevő minden országban harmonizált módon többlépcsős rétegzett mintavételi eljárást alkalmaztak, amely során a régiók és az urbanizáltság mértéke szerepeltek rétegeképző változóként. A mintát utólag súlyozták annak biztosítása érdekében, hogy a felmérés eredményei reprezentatívak legyenek a részt vevő országokban foglalkoztatottakra (azaz az alkalmazásban állók és önfoglalkoztatók összességére) a következő változók szerint: régió, településméret, nem, életkor, gazdasági ágazat, foglalkozási kategória<sup>5</sup>.

Az EU-27 országaiban alkalmazott munkaszervezeti formák jellemzésére két alapvető statisztikai módszert használtunk: a többváltozós korrespondenciaanalízist (*multiple correspondence factor analyses*) és a hierarchikus klaszterelemzést. E feltáró jellegű statisztikai módszerek alkalmasak a komplex adatokban fellelhető struktúrák azonosítására. A többváltozós korrespondenciaanalízis kategorikus változók közötti (rejtett) kapcsolatok feltárását teszi lehetővé, míg a hierarchikus klaszterelemzés jó módszer a mintában megfigyelt személyek természetes csoportjainak azonosítására, meghatározott változók vagy más kritériumok alapján.

Az elemzésekben használt változók kiválasztásának alapjául három egymást jól kiegészítő elmélet szolgált, mely a vállalatokra jellemző munkaszervezeti formák és azok alkalmazkodó- és változási képességének kapcsolatát vizsgálja. A kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerek (HPWS) és a karcsúsított termelés („lean production”) szakirodalma a japán vállalatstruktúrák (Aoki, 1990) európai és amerikai elterjedésével foglalkozik (Gittleman *et al.*, 1998; Osterman, 1994, 2000; Ramsay *et al.*, 2000; Truss, 2001; Wood, 1999). A munkaszociológiai tanulmányok az új munkaszervezeti formák témakörét járják körül (Durand, 2004; Durand – Stewart – Castillo, 1998; Veltz – Zarifian, 1993; Zarifian, 1993; Zarifian, 2003). A harmadik forrás a szervezettervezés és az innováció közötti kölcsönös kapcsolatok kutatása (Lam, 2005; Lam – Lundvall, 2006; Mintzberg, 1979, 1983). A kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerek szakirodalma meghatározott szervezeti gyakorlatok elterjedését vizsgálja, melyek – úgy tűnik – erősítik a vállalatok képességét a munkafolyamatok hatékonyságának növelésére, a termékek és szolgáltatások minőségének javítására. Ide tartoznak azok a szervezési

módszerek, melyek a munkavállalók magasabb szintű bevonását igénylik a problémamegoldásba és az operatív döntéshozatalba. Ilyen gyakorlat a teammunka bevezetése, a problémamegoldó csoportok létrehozása és a munkavállalói felelősség megjelenése a minőségbiztosításban. A szakirodalomban idézett szervezeti praxisok többségének forrása az 1970-es és az 1980-as évek nagy japán autógyártó és elektronikai cégeinek szervezeti innovációi voltak; néhány szerző a karcsúsított termelés elterjedését kifejezetten a toyotizmussal<sup>6</sup> kapcsolatban említi (Womack – Jones – Roos, 1990; MacDuffie – Pil, 1997). A japán stílusú szervezeti gyakorlatok térhódítása úgy tűnik hozzájárult a taylori feladatspecializáció elvén alapuló, hierarchikusan felépülő vállalatok folyamatos átalakulásához, a taylori–fordi munkaszervezetek rugalmas változatainak bevezetéséhez.

Miközben a karcsúsított termelési modellt gyakran tartják az „egyetlen legjobb új szervezési módszernek” (*new organisational one best way*), megjelentek a munkaszervezet új modelljeinek sokféleségét hirdető elméletek is (Appelbaum – Batt, 1994; Boyer – Freyssenet, 2000; Coutrot, 1998; Lorenz – Valeyre, 2005). Az egyik fő vizsgálati téma a karcsúsított munkaszervezeti modell alkalmazásával járó változások hatása a hagyományos taylori munkavégzési praxisra. Lezáratlan a vita a következő két nézetet vallók között. Egyfelől vannak, akik azt az álláspontot képviselik, hogy a karcsúsított termelési modell valódi szakítást jelent a taylori–fordi munkaszervezeti modellel azáltal, hogy a munkavállalókat magasabb fokú autonómiával és felelősséggel ruhazza fel. A másik nézet szerint viszont egyszerűen a taylori–fordi modell olyan megújításáról van szó, amely a szigorúbb minőségi előírásokkal és munkafelügyelettel kombinálja a dolgozók munkafolyamatban élvezett autonómiájának növelését, a „korlátozott és kontrollált autonómia” megközelítés szellemében (Coutrot, 1998; Edwards – Geary – Sisson, 2002). A munkaszervezetek további új modelljeit jelentik a „szociotechnikai rendszerek” (Emery – Trist, 1960) és a „tanuló szervezetek” (Zarifian, 2003). A továbbfejlesztett skandináv szociotechnikai rendszerekre jellemző az autonóm munkacsoportok és a szaktudás bővülésével együtt járó munkakörbővítés gyakorlata (*multi-tasking + multi-skilling*). A tanuló szervezeteket komoly egyéni és kollektív munkahelyi tanulási folyamatok jellemzik, különösen fontosak az előre nem látható eseményekkel (például a termelési diszfunkciókkal) és az új helyzetekkel (például az innovációs folyamatokkal) kapcsolatos problémamegoldó tevékenységek. E szervezetek működési jellemzői a munkavállalók magas fokú munkahelyi autonómiája, kezdeményező és kommunikációs képességeinek használata, továbbá az autonóm csoportok és

a teammunka, valamint a projektalapú munkavégzés jelenléte. A tanuló szervezetek egyértelmű szakítást jelentenek a taylori munkaszervezési elvekkel azáltal, hogy a feladatokra és a váratlan eseményekre történő kollektív reflexiós képességet, valamint a munkafeladatok ellátásához magasabb fokú hozzáértést igényelnek a dolgozóktól (Freyssenet, 1995).

Míg a kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerekkel (HPWS) foglalkozó szakirodalom a hierarchikus és a rugalmas vagy „átalakított” szervezetek szembenállását hangsúlyozza, a szervezettervezés elmélete komplexebb osztályozás kialakítását tűzi ki célul. Például a Burns és Stalker (1961) által definiált „bürokratikus” és „organikus” szervezetek tágabb kontextusán belül Mintzberg (1979) a magas szintű alkalmazkodóképességgel rendelkező organikus szervezetek két típusát különbözteti meg: a „működő adhocráciát” és az „egyszerű struktúrájú szervezetet”. A két organikus formát jellemző munkaszervezeti formák és munkafolyamat-típusok meglehetősen különbözőek. Az egyszerű forma rendszerint a tulajdonos-menedzser közvetlen irányítása alatt áll, ennek a szervezetnek klasszikus példája a kisvállalkozás. Az adhocráciák kölcsönös alkalmazkodáson alapulnak, ahol a munkavállalók egymással informálisan kommunikálva koordinálják munkájukat. Változatos kapcsolatépítő eszközök – így a projektcsoportok és a teamek – segítik a kölcsönös alkalmazkodás/tanulás folyamatát<sup>7</sup>. Ezekkel az organikus formákkal szemben Mintzberg két olyan alapvető bürokratikus formát is megkülönböztet, melyeknek alkalmazkodó- és innovációképesége korlátozott: a „mechanikus bürokráciát” és a „professzionális bürokráciát”<sup>8</sup>. A mechanikus bürokrácia munkaszervezeti fő jellemzője a munkakörök és feladatok standardizációja a menedzsment által megfogalmazott formális munkaköri leírások és szabályzatok alapján. Magas fokú centralizáció jellemzi, valamint a munkavállalók korlátozott beleszólása a munkafeladatok végrehajtásába vagy a munka ütemének meghatározásába<sup>9</sup>. A professzionális bürokráciát ezzel szemben alacsony szintű centralizáció jellemzi, a viselkedés szabályozását és standardizációját az elsajátított formalizált tudások, szakmai és viselkedési normák belsővé válása (internalizációja) biztosítja. A munkavégzésben élvezett autonómia ellenére a működési folyamatok meglehetősen stabilak és rutinszerűek.

### Munkaszervezeti változók

Az EU-27 tagországaikra jellemző – az irodalomban tárgyalt – fő munkaszervezeti formák jellemzésére a többváltozós korrespondenciaelemzésben és a klaszteranalízisben alkalmazott 15 változó a vizsgált

szervezetek következő strukturális jellemzőit mérte (a 15 változó eredeti elnevezését angolul és dőlt betűvel jelöltük):

- teammunka (megkülönböztetve az autonóm munkacsoportokat, ahol a csapat tagjai maguk határozzák a munkamegosztásról, és a nem autonóm munkacsoportokat, ahol a csapat tagjainak nincs beleszólásuk a munkamegosztásba) (*teamwork*),
- a munkafeladatok cserélődése (*task rotation*),
- a munkamódszerek megválasztásában és a munka ütemének meghatározásában megnyilvánuló autonómia (*autonomy in work methods, autonomy in speed or rate of work*),
- a munka ütemét elsődlegesen befolyásoló tényezők (a munka ütemét gépek és berendezések határozzák meg – *automatic constraints*; a munka ütemét termelési normák diktálják – *norm-based constraints*; a munka ütemét a közvetlen felettes határozza meg – *hierarchical constraints*; a munka üteme a kollégáktól függ – *horizontal constraints*),
- a feladatok ismétlődése (*repetitiveness of tasks*),
- a munkafeladatok alkalmazottak által észlelt monotonitása (*monotony of tasks*),
- a minőség-ellenőrzés módja (precíz minőségi előírások (*quality norms*) vs. a minőség-ellenőrzést maguk a munkavállalók végzik (*self assessment of quality of work*); a munkafeladatok komplexitása (*complexity of tasks*),
- a munkavégzés során megnyíló tanulási lehetőségek (a munkavállalók tanulnak-e új dolgokat a munkavégzés során – *learning new things in work*; a feladatok mennyire igényelnek problémamegoldó képességet – *problem solving activities*).

Emellett négy, nem aktív vagy kiegészítő változót használtunk a létrehozott faktorok és klaszterek jellemzésére, melyek technikai és módszertani okokból a faktorok és klaszterek létrehozásában nem játszottak szerepet:

- a munkavállalói autonómia mértéke a munkafeladatok sorrendjének megválasztásában,
- a munkavégzés során a munkatársaktól vagy felettesektől kapott segítség mértéke,
- a *just-in-time* gyakorlatok előfordulásának aránya (az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban nem álló munkavállalók esetében milyen mértékben határozza meg a kereslet a munkatempót).

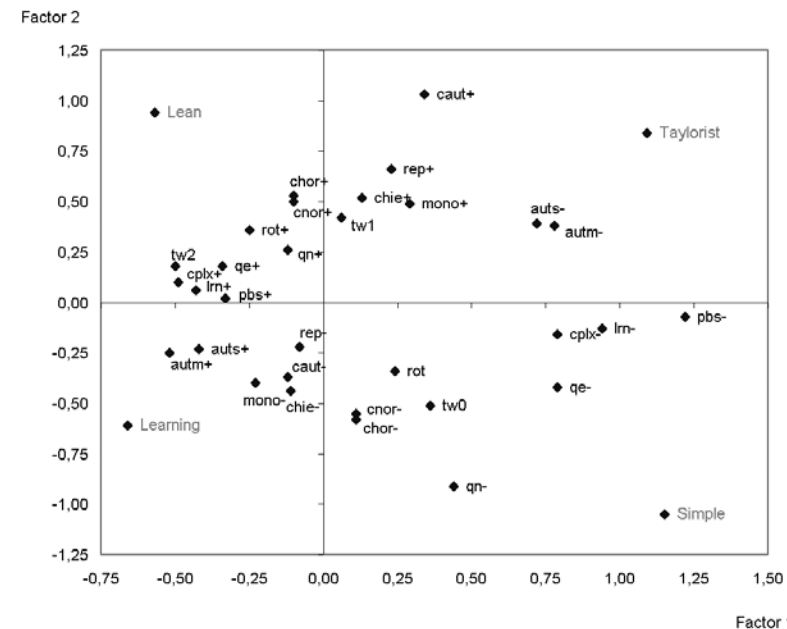
A negyedik Európai Munkafeltétel-felmérés (EWCS-2005) számos új, a teammunkára és a munkaköri csereére vonatkozó kérdést tartalmaz. A teammunkával kapcsolatban például meghatározható, hogy a csoport dönthet-e

a csoportvezetők megválasztásáról vagy sem, és hogy a team tagjai beleszólhatnak-e a csoporton belüli munkafeladatok elosztásába. A munkaköri csere esetében azonosítható, hogy az tartalmazza-e a tudásfejlesztés vagy a változatos munkafeladatok végzésének lehetőségét (*multi-skilling* és *multi-tasking*), illetve, hogy a csoporton belüli munkamegosztást képesek-e befolyásolni a csoport tagjai. Mind a munkaköri csere, mind pedig a teammunka fontos jellemzője a karcsúsított szervezeti modellnek és a kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszereknek, s különösen a teammunka alkalmazása gyakori tárgya azoknak az elemzéseknek, melyek az új vezetési gyakorlatoknak a vállalati teljesítményekre és a munka minőségére (az alkalmazottak elégedettségére) gyakorolt hatásával foglalkoznak<sup>10</sup>.

### Az egyes munkaszervezeti formák előfordulásának gyakorisága

Az Európai Unió 27 országát jellemző munkaszervezeti formák alapvető dimenzióinak leírásához a fent meghatározott 15 szervezeti változón alapuló többváltozós faktoranalízist (korrespondenciaanalízist) alkalmaztunk. Az elemzés első faktora az inercia vagy kényeztetéspróba 16%-át magyarázza, és megkülönbözteti az új munkaszervezeti formákat a taylori vagy hagyományos formáktól. A felhasznált változók mérik a munkahelyi autonómiát (a munkamódszerekre és a munkatempóra vonatkozóan), a tanulást, a problémamegoldást és a feladatkomplexitást, a minőségmenedzsmentet (a minőség-ellenőrzést a munkavállalók maguk végzik), valamint az autonóm teammunkát (a csoporttagok maguk döntenek a feladatok elosztásáról). A második faktor a kényeztetéspróba 15%-át magyarázza, és a következő munkaszervezeti jellemzők szerepelnek benne nagy súllyal: a munkatempó-korlátok, a feladatok ismétlődése és monotonitása, a minőségi normák, a munkaköri csere és a nem autonóm teammunka. Érdemes megemlíteni, hogy a munkaköri csere és a minőségi normák, összefüggésben a munkatempó horizontális és normaalapú előírásaival, inkább a karcsúsított termelésre jellemzők. A harmadik faktort, a kényeztetéspróba 8%-ával, főleg az autonóm teammunkát és a munkaköri csere mérő változók alkotják, melyek bizonyos fokig a horizontális munkatempó-kényszerekkel függnek össze, és különböznek azoktól a minőségmenedzsment-változóktól (minőségi normák és a munka minőségének dolgozók által történő felügyelete, ellenőrzése), valamint a normaalapú munkatempó-előírásoktól. Az 1. ábra grafikusán ábrázolja az első két faktor többváltozós korrespondenciaanalízisének eredményeit.

A munkaszervezetek fő dimenziói (a többváltozós korrespondenciaanalízis első két faktora)



Jelölések:

- a teammunka háromszintű változója:
- tw2: autonóm teammunka
- tw1: nem autonóm teammunka
- tw0: teammunka hiánya

Bináris változók x (x+: van; x-: nincs):

- rot: munkaköri csere
- autm: autonómia a munkamódszerekben
- auts: autonómia a munka ütemének meghatározásában
- lrn: tanulási lehetőség a munkahelyen
- pbs: problémamegoldó tevékenység
- cplx: feladatok komplexitása
- qe: a munka minőségének önálló értékelése
- qn: minőségi normák
- mono: feladatok monotonitása
- rep: feladatok ismétlődése
- caut: a munkatempó automatikus meghatározása
- cnor: a munkatempó normaalapú meghatározása
- chie: a munkatempó hierarchikus meghatározása
- chor: a munkatempó horizontális meghatározása

A munkaszervezeti formák típusai:

- „Learning”: diszkrecionális tanuló munkaszervezet
- „Taylorist”: taylori munkaszervezet
- „Lean”: karcsúsított vagy lapos munkaszervezet
- „Simple”: hagyományos vagy egyszerű struktúra

### A munkaszervezeti formák négy különböző típusa

A munkaszervezeti formák tipológiájának megalkotásához a többváltozós korrespondenciaelemzés faktoreredményein alapuló hierarchikus klaszteranalízis Ward-féle módszerét használtuk fel<sup>11</sup>. Az elemzéssel a munkavállalókat négy fő munkaszervezeti osztályba soroltuk, melyek a szakirodalomban leírt tipikus munka-

szervezeti modelleknek felelnek meg: azaz a „diszkrecionális tanuló”, a „karcsúsított” vagy „lapos”, „taylori” és a „hagyományos” vagy „egyszerű” formáknak. Az 1. és a 2. táblázat azt mutatja be, hogyan különíthető el a négy típus a különféle munkaszervezeti változók alapján<sup>12</sup>. Ezeket az egymással szembenálló szituációkat jól illusztrálja az 1. ábrán a négyfajta típus vetülete a többváltozós korrespondenciaanalízis első két faktorának diagramján.

### Diszkrecionális tanuló szervezetek („discretionary learning organizations”)

Az első típust (a munkavállalók 38%-ával) a munkahelyi autonómiát, a tanulást és a problémamegoldást, a feladatok komplexitását, a munka minőségének önálló ellenőrzését és – kisebb mértékben – az autonóm teammunkát mérő változók átlagosnál nagyobb mértékű gyakorisága jellemzi.

A monotonitást, a feladatok ismétlődését és a munkatempó meghatározásában érvényesülő kényszereket tükröző változók ugyanakkor alulreprezentáltak. A diszkrecionális tanuló munkaszervezeti forma megjelenhet a szakirodalomban leírt „tanuló szervezet” vagy a „működő adhocrácia” megfelelőjeként, és sokban hasonlít a „skandináv szociotechnikai” modellre, különösen abban, hogy nagy hangsúlyt fektet a munkavállalók autonóm munkacsoportban való munkavégzésére.

### Karcsúsított szervezetek („lean organizations”)

A második típus (a munkavállalók 26%-ával) főként az alábbi változók felülreprezentáltságával jellemezhető: teammunka (autonóm vagy nem autonóm), munkaköri csere (különösen a sokoldalú tudásfelhasználás), a minőséggazdálkodás (a munka minőségének dolgozók általi ellenőrzése és a minőségi normák betartása), a *just-in-time* gyakorlatok indirekt változója (a keresletvezérelt, de nem közvetlenül az ügyfelek által befolyásolt munkatempó-kényszerek), valamint a munkatempó előírásainak különféle tényezői. Ez a munkaszervezeti típus, akárcsak az első, komoly tanulási dinamizmussal jellemezhető, és erősen támaszkodik a munkavállalók közreműködésére a problémamegoldásban. Könnyen felismerhetők a klasszikus karcsúsított termelési modell jellemzői. A munkahelyi autonómia azonban az átlagosnál csak kissé nagyobb mértékű, és összekapcsolódik azokkal a munkatempó-kényszerekkel, melyek a munka kollektív természetéhez és a szigorú kvantitatív termelési normák követelményrendszeréhez kötődnek.

1. táblázat

A munkaszervezeti változók és a szervezeti modellek típusai

Munkaszervezési módszerek		Munkaszervezet-típusok				Teljes népesség
		Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Autonómia a munkában	Munkamódszerekben	88,9	65,5	10,5	43,0	60,1
	Munka ütemének megválasztásában	88,1	65,1	21,6	51,5	63,2
	Feladatok sorrendjének megválasztásában	79,8	60,7	14,6	43,0	56,2
A munka kognitív dimenziói	Új dolgok tanulásának lehetősége	86,7	90,2	38,1	27,7	68,5
	Problémamegoldó tevékenység	95,8	94,0	53,6	45,7	78,9
	Feladatok komplexitása	78,5	85,5	34,9	16,8	61,7
Minőség	Önálló ellenőrzése	80,1	92,1	58,0	24,1	69,7
	Minőségi normák betartása	75,7	96,6	91,6	36,8	77,8
Munkaköri csere		40,9	79,1	42,4	26,3	48,6
Teammunka	Van döntés a feladatmegosztásról	33,8	47,3	14,4	16,4	30,6
	Nincs döntés a feladatmegosztásról	23,8	42,2	45,5	18,5	31,9
Feladatok monotonitása		23,8	59,2	75,4	36,9	45,1
Feladatok ismétlődése		11,6	39,1	41,2	16,7	25,3
Munkatempó-kényszerek	Automatikus	4,1	46,6	60,6	5,7	26,3
	Normaalapú	41,1	76,3	73,9	15,7	52,4
	Hierarchikus	25,7	67,0	69,4	30,9	45,7
	Horizontális	36,0	85,0	64,9	25,0	52,4
	Keresletvezérelt, de nem az ügyfelekkel való közvetlen kapcsolat révén	15,2	24,2	25,9	11,4	19,0
Segítségnyújtás	Munkatársaktól	74,2	81,6	62,4	62,4	71,9
	Felettesektől	66,4	63,9	48,4	49,7	59,5
Mintaátlag		38,4	25,7	19,5	16,4	100,0

Megjegyzés: A munkavállalók súlyozott részaránya minden munkaszervezeti típusban és a teljes populációban (százalékos arány). Például a munkaszervezetek diszkrecionális tanulási típusába sorolt munkavállalók 88,9%-a tapasztalt autonómiát a munkamódszerekre vonatkozóan szemben a teljes populáció (mint egész) 60,1%-ával.

Éppen ezért, az ilyen típusú munkaszervezetekre a „kontrollált autonómia” jellemző, kifejezve a munkaadók törekvését a munkavállalók feletti ellenőrzés és a kreativitás ösztönzése közötti egyensúly megteremtésére (Coutrot, 1998; Edwards – Geary – Sisson, 2002).

A taylori munkaszervezet („taylorist organization”)

A harmadik típus (a munkavállalók 20%-ával) sok tekintetben megfelel a taylori vagy a „mechanikus bürokratikus” munkaszervezeti formák klaszterikus jellemzőinek. A munkavégzés tartalma a legtöbb szempontból ellentétes a diszkrecionális tanuló szervezetével: igen alacsony fokú a dolgozók rendelkezésére álló autonómia (főleg a munkamódszerek megválasztásában), a tanulási lehetőségek minimálisak, a munkafeladatok egyszerűek, és ugyancsak nem jellemző a munkatársaktól vagy a felettesektől

származó segítségnyújtás. Felülreprezentált viszont az olyan változók előfordulása, mint a munkatempó-kényszerek, a monoton és ismétlődő munkafeladatok, valamint a minőségi normák követésének fokozott szerepe. Érdekes módon a teammunka és a munkaköri csere majdnem átlagos szintű, megerősítve az egyes szerzők által „rugalmas taylorizmusnak” nevezett munkaszervezeti forma terjedését (Boyer – Durand, 1993). A teammunkára alacsony szintű önszerveződés jellemző (a feladatok elosztásáról és a teamvezető választásáról nem a csoporttagok döntenek), hasonlóan a munkaköri cseréhez, ahol a munkavállalók szintén nem választhatják meg, melyik részlegben vagy milyen munkafeladatot látnak el. Sokoldalú munkafeladatok, de kevésbé összetett tudásigény (*multitasking* *multiskilling* nélkül) jellemzők összehasonlítva a diszkrecionális tanuló, illetve a karcsúsított munkaszervezeti formákkal.

2. táblázat

A teammunka és munkaköri csere a szervezeti modell-típusok szerint (a munkavállalók százalékában)

Munkaszervezési módszerek	Munkaszervezet-típusok				Teljes népesség
	Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
<b>Teammunka</b>	57,5	89,6	59,9	34,9	62,5
van döntés a feladatmegosztásról	33,8	47,3	14,4	16,4	30,6
nincs döntés a feladatmegosztásról	23,8	42,2	45,5	18,5	31,9
van döntés a feladatmegosztásról és a vezetőválasztásról	14,0	20,9	5,4	3,5	12,4
nincs döntés a feladatmegosztásról vagy a vezetőválasztásról	22,8	34,3	12,9	15,0	22,5
nincs döntés a feladatmegosztásról és a vezetőválasztásról	20,8	34,4	41,7	16,4	27,6
<b>Munkaköri csere</b>	40,9	79,1	42,4	26,3	48,6
sokoldalú tudás (multiskilling)	31,8	68,4	26,1	13,9	37,2
sokoldalú feladatok (multitasking)	9,1	10,7	16,3	12,4	11,5
van döntés a feladatmegosztásról	22,6	41,9	11,1	11,8	23,5
nincs döntés a feladatmegosztásról	18,3	37,3	31,3	14,6	25,1

Megjegyzés: a munkavállalók súlyozott részaránya minden munkaszervezeti típusban és a teljes populációban (százalékos arány). Például a munkaszervezetek diszkrecionális tanulási típusába sorolt munkavállalók 57,5%-a tapasztalt teammunkát, szemben a teljes populáció (mint egész) 62,5%-ával.

Hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetek („traditional or simple organization”)

A negyedik típus (a munkavállalók 16%-ával) nehezen írható le a munkaszervezeti formák fenti változóival, azok mindegyikének előfordulása alulreprezentált. Olyan munkaszervezeti formákról van szó, ahol a munkavégzési módszerek nagy része informális és nem kodifikált. A munkaszervezetek e típusa bizonyos mértékben megfelel a Mintzberg-féle (1979) „egyszerű szervezeti struktúra” fogalmának.

A 2005-ös Európai Munkafeltétel-felmérés alapján az EU-27 országára kidolgozott munkaszervezeti tipológia ugyanazokat a típusokat azonosította, amelyeket Lorenz és Valeyre (2005) korábban az EU-15 országára vonatkozóan teszteltek: a diszkrecionális tanuló, a karcsúsított, a taylori és a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezeti modellek. Ez azt jelenti, hogy sem az Európai Unió bővítése, sem pedig az elmúlt öt év szervezeti változásai nem alakították át radikálisan a munkaszervezeti formák morfológiáját az európai országokban.

Az elemzés alapján megfogalmazható egyik fő megállapítás, hogy a tanulási kapacitással és a munkavállalók magas szintű problémamegoldó tevékenységével jellemezhető új munkaszervezeti formák

nem köthetők egyetlen modellhez, hanem egyaránt jellemeznek két különböző modellt: a többé-kevésbé decentralizált és nagy munkavállalói autonómiával jellemezett diszkrecionális tanulási modellt, illetve a hierarchikusabb, korlátozott munkavállalói autonómiával jellemezhető ún. karcsúsított munkaszervezeteket. Ezek az eredmények megkérdőjelezik a vezetési gyakorlatok új „egyetlen legjobb módszerét” (*one best way*) képviselő szervezetelméleteket, és az új munkaszervezeti formák változatosságát hangsúlyozó megközelítéseket támasztják alá. A kutatás fontos tanulsága az is, hogy mind a taylori, mind pedig a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezeti formák változatlanul jelen vannak az Európai Unió gazdaságában.

A munkaszervezeti formák strukturális jellemzői

A munkaszervezeti formák előfordulásának megoszlását olyan strukturális jellegű (gazdasági, foglalkozási és demográfiai) jellemzők befolyásolják, mint például a tevékenységi ágazat, a vállalkozás mérete, a foglalkozási csoportok és a munkavállalók neme és életkora. Ebben a fejezetben a munkaszervezeti formák strukturális jellemzői közül csak a tevékenységi ágazat szerepével foglalkozunk.

3. táblázat

A munkaszervezeti formák ágazatok szerinti eloszlása (%)

	Munkaszervezet-típusok			
	Diszkracionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű
Élelmiszer-, ital- és dohánytermék gyártása	24,8	25,4	31,1	18,8
Textília, ruházati termék és bőr gyártása	19,6	27,1	47,1	6,2
Fatermékek és papír gyártása, kiadói és nyomdai tevékenység	30,0	32,5	30,2	7,4
Vegyí anyag, műanyag és ásványi anyag gyártása	31,0	32,7	27,7	8,5
Kohászati és fémtermékek előállítás	26,0	35,0	30,0	9,0
Gépipar, gépi berendezések gyártása	44,4	32,2	17,0	6,5
Villamos berendezések gyártása	35,7	31,1	18,7	14,6
Járműgyártás	35,4	31,4	27,8	5,5
Bányászat és egyéb feldolgozóipar	29,0	29,2	26,4	15,4
Villamosenergia-, gáz- és vízszolgáltatás	56,3	23,4	8,7	11,6
Építőipar	29,1	35,7	23,0	12,2
Nagy- és kiskereskedelem, javítás	39,6	20,4	14,6	25,5
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	32,5	20,8	26,0	20,8
Közlekedés	33,2	22,0	18,2	26,6
Posta és telekommunikáció	42,0	22,2	21,7	14,1
Pénzügyi közvetítés	63,2	18,9	5,6	12,4
Üzleti szolgáltatások	50,5	20,5	10,8	18,3
Közösségi, szabadidős és személyes szolgáltatások	48,9	21,3	7,7	22,2
Átlag	38,4	25,7	19,5	16,4

Megjegyzés: az ágazatok listája a NACE-, illetve TEÁOR-kódok alapján készült.

A gazdasági ágazat szerepe

A különböző munkaszervezeti formák rendkívül változatos képet mutatnak az ágazatok szerint. (Részletesen lásd erről a 3. táblázatot.)

A diszkracionális tanulási formák igen elterjedtek a szolgáltatási szektorban, különösen a pénzügyi és biztosítási tevékenységek területén (a munkavállalók 63%-ával), az üzleti szolgáltatások esetében (50%) és a közösségi, szabadidős, kulturális és személyes szolgáltatási (49%), valamint a gáz-, villamosenergia- és vízszolgáltató szektorokban (56%). Annak ellenére, hogy a feldolgozóiparban kevésbé alkalmazzák ezt a munkaszervezeti formát, az alkalmazottak viszonylag nagyobb hányadát érinti (31%), s az átlagosnál magasabb az előfordulása a gépiparban (44%), amelyre a komplex termelési folyamatok és jelentős kutatás-fejlesztési tevékenységek jellemzők. A karcsúsított munkaszervezeti formák leginkább a feldolgozóiparra jellemzők (31%), viszonylag szerény eltérések jelentkeznek az egyes ágazatok és az építőipar között, de igen jelentős számú munkavállaló – minden ötödik – dolgozik ebben a munkaszervezeti formában a szolgáltatási szektor kü-

lönböző területein. A taylori munkaszervezeti formák is leginkább a feldolgozóiparra jellemzőek (28%), különösen a textil-, a ruházati termék- és a bőrgyártásban (47%), de jelen vannak – bár jóval kisebb arányban – a gépiparban, illetve az elektromos gépek gyártásában is (17% és 19%). E munkaszervezeti formák kevésbé jellemzik a szolgáltató szektort, kivételt a szálláshely-szolgáltatás és a vendéglátás (26%), valamint a posta és a telekommunikáció (22%) jelent, az átlagosnál magasabb előfordulással. Végül a negyedik típusba sorolt hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetek elsősorban a szolgáltató szektorra jellemzők, különösen a közlekedésre (27%), a nagy- és kiskereskedelemre (25%), a közösségi, szabadidős-, kulturális és személyes szolgáltatásokra (22%), valamint a szálláshely-szolgáltatásra és a vendéglátásra (21%), de elterjedtek a feldolgozóiparban is (10%), mindenekelőtt az élelmiszer- és az italgyártásban (19%).

Az ágazatok között mutatkozó munkaszervezeti változatosság nem jelenti az egyes munkaszervezeti formákra vonatkozó ágazati strukturális meghatározottságot, azaz minden egyes munkaszervezeti forma

jelen van minden ágazatban. A munkaszervezeti minták nem élesen elkülönülők, hanem átmeneti típusokat képviselnek, és úgy tűnik, nagy a mozgástér a munkaszervezeti formák közötti választáskor az egyes ágazatokon belül is.

Munkaszervezeti formák az Európai Unióban: jelentős országok közötti különbségek

A szervezetekkel foglalkozó szakirodalom tekintélyes része a különböző országokban alkalmazott munkaszervezeti formák különbségeit elemzi. A klasszikus tanulmányok e területen: Maurice, Silvestre, Sellier (1982) tanulmánya a francia és a német vállalatok felépítésével és működésével foglalkoztak, illetve Dore (1973) elemzése a japán és a brit gazdasági szervezetek működésének különbségeit mutatta be. A huszadik század utolsó évtizedének elemzései a kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerekről (*high performance working system*) számos fontos nemzeti különbséget azonosítottak, például Appelbaum és Batt (1994), illetve MacDuffie és Pil (1997) munkái. Bőséges szakirodalma van a japán stílusú munkavégzési praxis elterjedésének, különös tekintettel a nyugateurópai vállalatok közötti különbségekre és a hibridizáció eredményeképpen megjelenő új munkaszervezeti formákra (részletesen lásd Doeringer – Lorenz – Terkla, 2003).

A munkaszervezetek országonkénti eltérései a történelmi, kulturális és intézményi különbségeknek tulajdoníthatók, mindenekelőtt a munkaerő-piaci szabályozásnak és a munkaügyi kapcsolatok eltérő mintáinak, valamint az adott ország nemzetközi munkamegosztásban betöltött pozíciójának. Jóllehet a francia–magyar kutatócsoport által elemzett felmérés tapasztalatai nem szolgáltatnak információkat a sokféle hipotézis igazolására, de egyedülálló lehetőséget jelentenek az országok közötti összehasonlításokhoz és a nemzeti sajátosságok feltárásához. A következő részben az EU-27 országára vonatkozó klaszterelemzés eredményei alapján mutatjuk be az egyes munkaszervezeti formák gyakoriságának eltéréseit az EWCS-27 felmérésben szereplő országokban. Logisztikus regresszióelemzést végeztünk annak érdekében, hogy megbecsülhessük annak a valószínűségét, hogy mekkora az ország hatása arra, hogy egy adott munkavállaló melyik munkaszervezeti típusba tartozik (kontrollváltozóként használva a már említett strukturális változókat).

A munkaszervezeti formák nemzeti különbségei

A 4. táblázat jól illusztrálja azt, hogy figyelemre méltó különbségek vannak az európai országok között a négy munkaszervezeti forma előfordulási arányaiban.

A táblázat az egyes országokban a négyféle munkaszervezeti formához tartozó munkavállalók százalékos arányát tartalmazza.<sup>13</sup>

A diszkracionális tanuló formák a skandináv országokban (Svédországban és Dániában) és Hollandiában a legfejlettebbek, s kisebb mértékben jellemzők a kontinentális országokra (Franciaországra, Ausztriára, Németországra, Belgiumra és Luxemburgra), valamint Finnországra és Máltára. Kevésbé elterjedtek a déli országokban (Spanyolországban, Portugáliában, Görögországban és Cipruson) és néhány keleti országban (Bulgáriában, Litvániában, Romániában, Szlovákiában, Csehországban).

A karcsúsított munkaszervezeti formák az Egyesült Királyságban és Írországban a leggyakoribbak, valamint több posztzocialista új tagállamban (Lettországban, Észtországban, Romániában, Lengyelországban, Szlovéniában, Litvániában) megtalálhatók, de előfordulnak Finnországban, Luxemburgban, Portugáliában és Máltán, de igen kevésbé jellemzik Svédországot, Magyarországot és Németországot.

A taylori munkaszervezeti formák az EU mediterrán országaiban a legelterjedtebbek (főleg Portugáliában és Spanyolországban, s kisebb mértékben Olaszországban és Görögországban), de jellemzők több posztzocialista országra (különösen Szlovákiára, Bulgáriára és Romániára, illetve kisebb mértékben Magyarországra, Csehországra és Litvániára). A taylori munkaszervezeti formák elterjedése majdnem teljesen fordított tendenciát mutat, mint a diszkracionális tanuló munkaszervezeteké, mivel kevésbé elterjedtek a skandináv országokban, Hollandiában, Észtországban, Finnországban, Írországban és Máltán.

Végül a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetek a mediterrán országokra (Spanyolország, Ciprus, Görögország) és néhány posztzocialista országra (Litvánia és Csehország) jellemzők, míg a skandináv országokban és Máltán átlag alatti arányban fordulnak elő.

Az európai országokra jellemző munkaszervezeti formák különbözőségeinek elemzésével fontos nemzeti jellegzetességek azonosíthatók. A fő munkaszervezeti formák alapján hat különálló országcsoporthat különböztethetünk meg:

- a skandináv országok (Svédország és Dánia), valamint Hollandia, ahol a diszkracionális tanuló szervezetek jelenléte dominál,
- az angolszász országok (Egyesült Királyság és Írország), néhány posztzocialista ország (Lengyelország, Lettország, Észtország és Szlovénia), valamint Finnország, Luxemburg és Málta, me-

4. táblázat

A munkaszervezeti típusok eloszlása az egyes országokban (%)

		Munkaszervezet-típusok				Összesen
		Diszkrecionális tanuló	Karcsúsított	Taylori	Hagyományos vagy egyszerű	
Kontinentális országok	Ausztria	47,3	22,4	18,3	12,0	100,0
	Belgium	43,3	24,6	16,3	15,8	100,0
	Franciaország	47,7	23,8	17,5	11,0	100,0
	Németország	44,3	19,9	18,4	17,4	100,0
	Luxemburg	42,7	29,6	13,9	13,8	100,0
Posztszocialista országok	Csehország	28,0	26,7	22,5	22,9	100,0
	Észtország	40,7	33,4	11,2	14,7	100,0
	Magyarország	38,3	18,2	23,4	20,1	100,0
	Lettország	33,4	34,5	17,1	15,0	100,0
	Litvánia	23,5	31,1	22,0	23,4	100,0
	Lengyelország	33,3	32,6	18,9	15,2	100,0
	Szlovákia	27,2	21,0	33,8	18,1	100,0
	Szlovénia	34,9	32,1	16,7	16,3	100,0
	Bulgária	20,6	27,2	32,7	19,5	100,0
	Románia	24,0	33,4	27,6	14,9	100,0
Északi országok és Hollandia	Dánia	55,2	27,1	8,5	9,2	100,0
	Finnország	44,9	29,9	12,6	12,7	100,0
	Svédország	67,5	16,0	6,9	9,6	100,0
	Hollandia	51,6	24,3	11,4	12,7	100,0
Északnyugati országok	Írország	39,0	29,2	11,3	20,5	100,0
	Egyesült Királyság	31,7	32,4	17,7	18,2	100,0
Déli országok	Ciprus	26,4	27,0	21,2	25,4	100,0
	Görögország	24,0	29,1	22,6	24,3	100,0
	Olaszország	36,8	24,1	24,6	14,6	100,0
	Málta	45,6	34,2	12,1	8,2	100,0
	Portugália	24,9	30,3	32,5	12,3	100,0
Spanyolország	20,6	24,6	27,5	27,3	100,0	
EU-27		38,4	25,7	19,5	16,4	100,0

hány olyan nemzeti intézményre, melyeknek hatása lehet az eltérésekre és az újonnan csatlakozott országok speciális helyzetére az EU-15 országaival összehasonlítva.

A régi tagállamok vonatkozásában, ahogyan azt korábban bemutattuk, a munkaszervezeti formák alapján négy országcsoporthoz különböztethetjük meg: a skandináv országok (és Hollandia), a kontinentális, az északnyugati és a déli vagy mediterrán országok. E tipológia igen sok hasonlóságot mutat az Európai Munkafeltétel-felmérés harmadik fordulójához kapcsolódó tanulmány eredményeivel (Lorenz – Valeyre, 2005). Sőt, a munkaerő-piaci szabályozás és a jóléti intézmények típusain alapuló általánosabb tipológiákkal is rokon (Amable, 2005; Esping – Andersen, 1999; Hall – Soskice, 2001). Mindez nem meglepő, ha tekintetbe vesszük, hogy a munkaszervezetek különféle formáit a vállalati feladatmegosztás és -koordináció eltérő típusai alakítják ki, melyek a gazdasági és társadalmi szabályozás általánosabb gazdasági és társadalmi intézményi környezetébe ágyazódnak.

Az új tagországok közötti eltérések is fontosak. Több posztszocialista ország és Málta tartozik abba a csoportba, amelyet a karcsúsított munkaszervezeti formák átlag feletti előfordulása jellemez, hasonlóan az EU-15-ök közül Írországhoz; Bulgáriára és Szlovákiára viszont a taylori munkaszervezetek túlsúlya jellemző. Romániát a karcsúsított termelési forma és a taylori munkaszervezet együttes felülreprezentáltságával leírható csoportban találjuk, akárcsak Portugáliát és Ciprust. Közös csoportban van az EU-15 mediterrán országaival Csehország és Litvánia, közös vonásuk a taylori és a hagyományos munkaszervezetek átlag feletti elterjedtsége. Kiegyensúlyozottabb munkaszervezeti jellemzőkkel, bár a taylori forma árnyalatnyi túlsúlyával szerepel a felosztásban Magyarország (Makó, 2005).

Az újonnan csatlakozott országokra – hasonlóan az EU-15 északnyugati (vagy angolszász) és déli országaihoz – is igaz: kevésbé elterjedtek a diszkrecionális tanuló munkaszervezetek. Az egyetlen kivétel ebből a szempontból Málta, a tanuló szervezetek átlagnál valamivel nagyobb mértékű gyakoriságával, valamint Észtország és Magyarország, átlag körüli előfordulással. A jelenség hátterével kapcsolatban fontos felhívunk a figyelmet a tudásintenzív tevékenységek viszonylagos fejlettségére ezekben az országokban. Ugyanakkor, ha ezt a relatív elmaradottságot dinamikus perspektívába helyezzük, ki kell emelnünk, hogy a tudásintenzív ágazatok (IT és üzleti szolgáltatások stb.) növekedési üteme az új tagállamokban meghaladja az EU-15-ben mért szintet. Így például az IT és annak felhasználá-

sára épülő más tevékenységek, valamint az „egyéb üzleti szolgáltatások” területén 2000 és 2003 között a foglalkoztatás növekedési szintjeinek országokénti összehasonlítása (Huws – Dahlmann – Flecker, 2004) egyértelműen azt jelzi, hogy azokban az országokban a legerősebb a foglalkoztatás ütemének növekedése, ahol 2003-ban a legalacsonyabb volt a foglalkoztatás szintje ezekben az ágazatokban. „Más szavakkal: míg az új tagállamok az ICT-szolgáltatások gazdaságban betöltött súlyát tekintve elmaradnak a többi európai országtól, a felzárkózás igen gyors. A legalacsonyabb növekedési ráták a legfejlettebb országokat jellemzik” (Huws – Dahlmann – Flecker, 2004: 14. o.). A számítástechnikai és a kapcsolódó tevékenységek esetében a foglalkoztatásban a legmagasabb növekedési ütemet 2000 és 2003 között az új tagállamokban, Magyarországon és Szlovákiában mérték Európában, míg az egyéb üzleti tevékenységek területén a magas növekedési ütem a vizsgált időszakban Csehországot, Litvániát, Bulgáriát és ismét csak Szlovákiát és Magyarországot jellemezte.

Az újonnan csatlakozott egykori posztszocialista gazdaságok legtöbbször a karcsúsított termelési vagy a taylori munkaszervezetek előfordulásának átlagon felüli gyakorisága jellemzi. Ezeket a szervezeti jellegzetességeket részben az a tényező magyarázza, hogy ezek az országok kivétel nélkül vezető szerepet játszottak a posztszocialista Európa ún. második generációs gazdasági reformjában (*second-generation economic reform*, SGER). Az említett államok 2000 és 2005 között rendkívül hatékonyan vonzották a közvetlen külföldi befektetéseket (*foreign direct investments*, FDI) – radikális adócsökkentésekkel, alacsony adószínttel, széles körű befektetésösztönzőkkel, az állami jóléti kiadások csökkentésével, a munkavállalói érdekvédelmi befolyásának visszaszorításával stb<sup>14</sup>. A közvetlen külföldi befektetések formájában ezekbe az országokba kihelyezett gazdasági tevékenységek a gazdaságfejlődés korábbi hagyományait követték. Így például Szlovákia, ahol a nehéziparnak és a kapcsolódó ipari kultúrának komoly hagyományai voltak, jó alappal és előfeltételekkel rendelkezett a feldolgozóipari globális értékláncokba való bekapcsolódáshoz, s így lett az autógyártás új központja (az ún. szláv Detroit), tükrözve a taylori munkaszervezeti formák dominanciáját. A sikeres második generációs gazdasági reform példája Románia is, a karcsúsított munkaszervezeti forma túlsúlyával. Szlovákiával összevetve itt a gazdaság szerkezete sokkal változatosabb képet mutatott, s ez a gazdasági örökség a több tanulási képességet követelő ágazatokhoz vonzotta inkább a közvetlen külföldi befektetéseket.

lyekre a karcsúsított munkaszervezeti forma viszonylag jelentősebb mértékű jelenléte jellemző,

- Portugáliában és Romániában a karcsúsított termelési forma és a taylori munkaszervezetek dominálnak,
- Bulgária és Szlovákia, ahol a taylori munkaszervezetek széles körben elterjedtek,
- a mediterrán országok egy részében (Görögország, Ciprus, Spanyolország) és néhány posztszocialista országban (Litvánia, Csehország) a taylori és a hagyományos vagy egyszerű struktúrájú munkaszervezetek előfordulása jellemző,

- a legtöbb kontinentális országra (Ausztria, Belgium, Franciaország, Németország) a különböző munkaszervezeti formák kiegyensúlyozott elterjedtsége, illetve a diszkrecionális tanuló munkaszervezeti forma árnyalatnyi túlsúlya jellemző, Olaszországhoz és Magyarországhoz hasonlóan.

**Az EU-15 és az új tagállamok közötti különbségek**

A munkaszervezeti formák különbségei igen jelentősek az EU-27 tagállamaiban. Fontos eltérések figyelhetők meg az EU-15 országai és az új tagállamok között. A következőkben röviden utalunk né-

Lábjegyzet

- <sup>1</sup> 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’Emplois, 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.
- <sup>2</sup> A „piaci szektor” vállalatai elsősorban a piac által irányított szférába tartoznak. Általában magánvállalkozások, de lehetnek közintézmények is, így például az elektromos-, a gáz- vagy a vízszolgáltatók, a postai vagy a telekommunikációs társaságok.
- <sup>3</sup> A „nem piaci szektor” vállalatai elsősorban a nem piaci alapon működő szférába tartoznak. Ilyen a közigazgatás, a társadalombiztosítás, az oktatás, az egészségügy és a szociális munka. Ezek rendszerint közintézmények, de lehetnek magánvállalkozások is, például az oktatás vagy az egészségügy területén.
- <sup>4</sup> Az összes bérből és fizetésből élő munkavállalóra vonatkozó Európai Munkaszervezet-elemzést lásd *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* jelentésében (European Working Conditions Survey, Parent-Thirion – Fernandez Macias – Hurley – Vermeylen, 2007).
- <sup>5</sup> A EWCS módszertanával kapcsolatban bővebben lásd: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm>
- <sup>6</sup> A karcsúsított termelési modell a fejlett nyugati országokban módosításokkal alkalmazott toyotista vagy japán stílusú szervezeti modell megfelelője.
- <sup>7</sup> A tanuló szervezeteket a szervezetkutatók rendszerint Mintzberg működő adhocráciájával azonosítják.
- <sup>8</sup> Mintzberg utal egy harmadik bürokratikus formára is, ez a „divízió”. A másik négy alakzattal szemben ez a forma olyan részleges struktúra, amely ráépül másokra (pl. részlegekre, divíziókra) és a mechanikus bürokrácia létrejöttét eredményezi.
- <sup>9</sup> A taylori munkaszervezeti formák a mechanikus bürokráciához hasonlíthatók.
- <sup>10</sup> A témával foglalkozó elméletekről és az EU-országokban alkalmazott teammunka részletes bemutatásáról lásd bővebben (Kyzlinková – Dokulilová – Kroupa, 2007).
- <sup>11</sup> A többváltozós korrespondenciaanalízist és a klaszteranalízist SPAD 3.5. segítségével végeztük. A korrespondenciaanalízis során súlyozott adatokat, a klaszterelemzés során nem súlyozott adatokat használtunk. A klaszterezést a korrespondenciaanalízis első négy faktorának eredményei alapján végeztük el, melyek az átlagosnál nagyobb arányú inerciára vezethetők vissza, és összesen 46%-ot jelentenek. A klaszterelemzést a Ward-féle növekvő hierarchikus klaszteranalízis módszerével végeztük.
- <sup>12</sup> A tanulmány táblázatainak minden adata a válaszadók számával súlyozott.
- <sup>13</sup> Nyilvánvaló problémák mutatkoznak a különböző országokból származó felmérési adatok interpretálása során. Az azonos kérdésekre érkező eltérő válaszok inkább „nemzeti kulturális” különbségeket tükrözhetnek, mint valóban létező strukturális eltéréseket. Nagy kihívás olyan új módszereket találni, amelyek révén a nemzeti felmérések eredményeit megbízhatóbbá lehet tenni. Ilyen lehetne például a részletes esettanulmányokkal összekapcsolt kérdőíves felmérés az egyes országokban. Ebből a szempontból fontos, hogy megemlítsük a European Foundation

minőség-ellenőrzési gyakorlatát a kérdőívek fordításával kapcsolatban. Az angol nyelvű eredeti változatot a munkakörülmények felméréseinek kutatásában járatos független fordítók párhuzamosan fordították le a fő célnyelvekre. Ezeket a párhuzamos fordításokat összesítettük a kérdőív végső változatában, amelyet azután visszafordítottak angolra a még megmaradt problémák és kétértelműségek azonosítása és kiküszöbölése céljából. A részleteket lásd: az Európai Alapítvány az Élet- és Munkafeltételek Javítására (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) jelentése a Negyedik Európai Munkafeltétel Felmérésről (Parent-Thirion – Fernandez Macias – Hurley – Vermeylen, 2007:93–94. old.).

<sup>14</sup> További részletekért ld. (O’Dwyer – Kovalčik, 2007).

Felhasznált irodalom

Amable, B. (2005): Les cinq capitalismes: diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation, Paris: Seuil

Amable, B. – Barré, R. – Boyer, R. (1997): Les systèmes d’innovation à l’ère de la globalisation, Paris: Economica

Aoki, M. (1990): Information, incentives and bargaining in the Japanese firm, Cambridge: Cambridge University Press

Appelbaum, E. – Batt, R. (1994): The New American Workplace, Ithaca, New York: ILR Press

Boyer, R. – Freyssenet, M. (2000): Les modèles productifs, Paris: La Découverte

Boyer, R. – Durand, J.P. (1993): L’après fordisme, Paris: Syros

Burns, T. – Stalker, G.M. (1961): The Management of Innovation, London: Tavistock

Coutrot, T. (1998): L’entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste?, Paris: La Découverte

Doeringer, P. – Lorenz, E. – Terkla, D. (2003): National Hybrids: How Japanese Multinationals Transfer Workplace Practices to Other Countries, Cambridge Journal of Economics, March, 265–286. o.

Dore, R. (1973): British Factory. Japanese Factory, University of California Press.

Durand, J.-P. (2004): La chaîne invisible. Travailler aujourd’hui: flux tendus et servitude volontaire, Paris: Le Seuil

Durand, J.-P. – Stewart, P. – Castillo, J.-J. (eds.) (1998): Teamwork in the Automobile Industry. Radical Change or Passing Fashion?, London: MacMillan.

Edwards, P. – Geary, J. – Sisson, K. (2002): New Forms of Work Organization in the Workplace: Transformative, Exploitative, or Limited and Controlled? In: Murray, G. – Bélanger, J. – Giles, A. – Lapointe, P. A. (eds.) Work and Employment Relations in the High Performance Workplace, London, New-York, Continuum, 72–119. o.

Emery, F. – Trist, E.L. (1960): Socio-technical systems. In: Churchman, C. W. – Verhulst, M. (eds.) Management Science. Models and Techniques, vol. 2, London: Pergamon Press

Esping-Andersen, G. (1999): Les trois mondes de l’Etat-providence, Paris: Presses Universitaires de France

Freyssenet, M. (1995): La ‘production réflexive’: une alternative à la ‘production de masse’ et à la ‘production au plus juste’?, Sociologie du Travail, 3/95, 1995, 365–389. o.

Fröhlich, D. – Pekruhl, U. (1996): Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood?, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions report, Luxembourg: Office for official publications of the European communities

Gittleman, M. – Horrigan, M. – Joyce, M. (1998): Flexible Workplace Practices: Evidence from a nationally Representative Survey, Industrial and Labour Relations Review, Vol. 52, No. 1, 99–115. o.

Hall, P – Soskice, D. (2001): Varieties of Capitalism, Oxford: Oxford University Press

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.

Huws, U. – Dahlmann, S. – Flecker, J. (2004): Outsourcing of ICT and related services in the EU. A status report, European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions report, Luxembourg: Office for official publications of the European communities

Karasek, R. – Theorell, T. (1990): Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of the Working Life, New York: Basic Books

Kyzlinková, R. – Dokulilová, L. – Kroupa, A. (2007): Teamwork and high performance work organisation, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Lam, A. (2005): Organizational innovation’, in: Fagerberg, J.-Mowery, D. – Nelson, R. (eds.) Handbook of Innovation, Oxford: Oxford University Press, 2005

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.

Lorenz, E. – Valeyre, A. (2004): Les formes d’organisation du travail dans les pays de l’Union européenne, Document de Travail du Centre d’études de l’emploi, n°32, Noisy-le-Grand, France: Centre d’études de l’emploi, (Lorenz E. - Valeyre A. (2004) Organisational Change in Europe: National Models or the Diffusion of a New ‘One Best Way’?, DRUID Working Paper, <http://ideas.repec.org/s/aal/abbswp.html>.)

Lorenz, E. – Valeyre, A. (2005): Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure, The Journal of Industrial Relations, Vol 47, No. 4

Lundvall, B.-A. (1988): Innovation as an interactive process: From user-producer interaction to the National Innovation Systems, in Dosi, G. – Freeman, C. – Nelson, R.R. – Silverberg, G. – Soete, L. (eds.) Technology and economic theory, London: Pinter Publishers

Lundvall, B.-A. (2002): Innovation, growth and social cohesion: The Danish model, Cheltenham, UK.: Elgar Publishers

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

Makó, Cs. (2005): Neo- instead post-Fordism: the transformation of labour processes in Hungary, International Journal of Human Resource Management, 16:2, February, 277–289. o.

Marchington, M. – Grugulis, I. (2000): Best Practice’ Human Resource Management: Perfect opportunity or dangerous illusion? International Journal of Human Resource Management, 11: 6, 1104–1124. o.

Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organisations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Mintzberg, H. (1983): Structure in Fives. Designing effective organizations, Englewood-Cliffs, NJ.: Prentice Hall

Maurice, M. – Sellier F. – Silvestre, J.-J. (1982): Politique d’éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Paris, PUF.

O’Dwyer, C. – Kovalčik, B. (2007): And the last shall be first: Party system institutionalization and second-generation economic reform in postcommunist europe. Studies in Comparative International Development, 41 (4), 3–26

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

Osterman, P. (2000): Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare. Industrial and Labor Relations Review, 53, 179–196. o.

Parent-Thirion, A., – Fernandez Macias, E. – Hurley, J. – Vermeylen G. (2007): Fourth European Working Conditions Survey, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions report, Luxembourg, Office for official publications of the European communities.

Pfeffer, J. (1994): Competitive Advantage through People, Boston, MA.: Harvard Business School Press

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.

Truss, C. (2001): Complexities and Controversies in Linking HRM with Organisational Outcomes, Journal of Management Studies, 38: 8, 1120–1149. o.

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

Whitley, R. (1999): Divergent Capitalisms, Oxford: Oxford University Press

Womack, J.P. – Jones, D.T. - Roos D. (1990): The Machine that Changed the World, New York: Rawson Associates

Wood, S. (1999): Getting the Measure of the Transformed High-Performance Organisation, British Journal of Industrial Relations, 37: 3, 391–417. o.

Zarifian, Ph. (1993): Quels mod les d’organisation pour l’industrie européenne? L’émergence de la firme coopératrice, Paris: l’Harmattan

Zarifian, Ph. (2003): A quoi sert le travail?, Paris: La Dispute

Cikk beérkezett: 2009. 6. hó  
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó