

## MIÉRT ÉS MIKOR JÓ A BEVONÁS? – ÉRVEK MUNKÁLTATÓI ÉS MUNKAVÁLLALÓI OLDALON

Az utóbbi években a korábbi intézményi fókusz mellé stratégiai és magatartási koncepciók is megjelentek, amelyek választ adhatnak a kérdésre: vajon miért és mikor lehet jó eszköz a bevonás mind munkavállalói, mind munkáltatói oldalról? Egyre csökkenő szerepe van a szakszervezeteknek és a kollektív alkuknak, de mindez nem jelenti azt, hogy a munkavállalók ne akarnák hallatni a hangjukat. A fő változás a hogyanban van, hiszen a direkt participáció egyre nagyobb teret hódít mind az angolszász országokban, mind a kontinentális Európában. Ehhez azonban a felek közti bizalomra, a kontextuális tényezők figyelembevételére és integrált emberierőforrás-menedzsment eszköztár működtetésére van szükség.

**Kulcsszavak:** participáció, bevonás, hangadás, elkötelezettség, munkaügyi kapcsolatok, emberierőforrás-menedzsment, tranzakciósköltség-elmélet

**A** cikk a participáció fogalmát, történetét, a munkavállalók és a menedzsment ezen intézményekhez fűződő viszonyát, annak okait mutatja be. Elsősorban az emberierőforrás-menedzsment (EEM) és a szervezeti magatartás, valamint a munkaügyi kapcsolatok és a tranzakciósköltség-elmélet megközelítései alapján. Az utóbbi években a korábbi intézményi fókusz mellé stratégiai és magatartási koncepciók is megjelentek, amelyek választ adhatnak a kérdésre: vajon miért és mikor lehet jó eszköz a bevonás mind munkavállalói, mind munkáltatói oldalról?

### A participáció fogalma, története

A participáció, bevonás és hangadás<sup>1</sup> fogalmait nagyon rugalmasan, sokrétűen használják a szakirodalomban (Wilkinson et al., 2014; Mowbay et al., 2015). Az egyes definíciók akár nagyon szélesek, mindent magukban foglalóak, vagy akár nagyon szűken értelmezettek is lehetnek, tudományterületenként (például emberierőforrás-menedzsment, politikatudomány, közgazdaságtan, szervezeti magatartás, pszichológia, jog) is eltérnek (Strauss, 2006; Wilkinson et al., 2010; Budd et al., 2010, p. 303.). A kutatók pedig nem ismerik a témakörhöz kapcsolódó más tudományterületek ideológiai háttérét, munkásságát (Wilkinson – Fay, 2011). A szervezeti magatartás megközelítése például csak a menedzsment érdekeit helyezi előtérbe, annak tükrében vizsgálódik (Donaghey et al., 2011; Barry et al., 2016), a közgazdaságtan racionális aktorokat feltételez, nem tárja fel a köztük lévő hatalmi viszonyokat.

Ebben a cikkben a *participációt mint esernyőfogalmat* használom, amely minden mást magában foglal (Wilkinson – Dundon, 2010). Ezen belül is megkülönböztethetünk két fő filozófiát (Wilkinson, 1998 idézi Wilkinson – Dundon, 2010, p. 169.). Az egyik az ipari demokrácia (industrial democracy), amely az ipari polgársághoz kötődik, és a participációt a munkavállalók olyan alapvető jogának tekinti, amely növeli a menedzseri döntéshozatalba való beleszólás mértékét az egyes szervezetekben. Manapság ez a nézet leginkább a vállalat érintett (stakeholder) szemlélethez kötődik. A másik megközelítés a gazdasági haté-

konyság modelljéhez kötődik, és azt hangsúlyozza, hogy a participáció jobb döntéshozatali mechanizmushoz, illetve nagyobb elkötelezettséghez vezet (Boxall – Purcell, 2003).

Strauss (2006, p. 779.) szerint, aki Heller és munkatársai (Heller et al., 1998, p. 15.) definícióját veszi alapul, *participációnak tekinthető minden olyan folyamat*, amely befolyást biztosít a munkavállalók számára munkájukban, illetve munkafeltételeikben. Kiemeli az aktív befolyás fontosságát, elkülönítve azt a passzív bevonástól (involve-ment), mely utóbbira példa lehet a pénzügyi participáció.

*Az érdeklődés a participáció iránt mind elméleti, mind gyakorlati szempontból ciklusosnak tekinthető* (Ramsey, 1977), amelyet hullámok (Marchington et al., 1993) jellemeznek: egészen az egyes formák megjelenésétől, azok elterjedéséig, az érdeklődés hanyatlása után pedig az új formák megjelenéséig (Strauss, 2006, p. 780.).

Strauss (2006) *három fő hullámot* különböztet meg. A modern kori participáció gyökerei a *Human Relations Iskolához köthetők*, és az 1940-es évekre vezethetők vissza (Strauss, 2006, p. 780.). Itt jelent meg először, hogy a menedzserek felfigyeltek a munkavállalók meghallgatásának és érzéseinek fontosságára. Ebben az időszakban azonban, ellentétben a következőkkel, még alacsony volt a formális participációs intézmények száma.

*Az 1960-as évek a munkakör-gazdagításról és a munkavállalók motivációjáról* szóltak, a munka minőségének (QWL – quality of working life) javítása jegyében. A gyakorlatban ezek az eljárások inkább a munkavállalók motivációjával voltak összefüggésben, mint a döntésekben való részvétellel. Eközben egy másik tendencia is megfigyelhető volt, amely a hatalom kiegyenlítéséről, illetve a participációhoz kapcsolódó jogok térnyeréséről szólt a szervezetekben (Strauss, 2006). Ez utóbbi összekapcsolható a kodetermináció megjelenésével Németországban (Wilkinson – Dundon, 2010).

*Az 1980-as évektől az 1990-es évekig* a participáció kontextusa megváltozott, különösen Nagy-Britanniában és az USA-ban. A változás nem a munkaügyi kapcsolatok intézményrendszerében történt, hanem erőteljesen üzleti vonatkozása volt. A fő fókusz az egyes munkavállalók-

kal való direkt kommunikáció lett, amely csökkentette a szakszervezetek befolyását. A menedzsment érvelése az volt, hogy így tudják felvenni az egyes vállalatok a versenyt, különösen a japán munkaszervezési eljárásokkal, amelyek ráirányították a figyelmet a TQM-re vagy a Six Sigma rendszerekre (Wilkinson – Dundon, 2010, p. 170.).

A *jelenlegi üzleti narratíva* a rugalmas, innovatív és válaszképes szervezeteket hangsúlyozza, a méretgazdaságosság és a tömegtermelés helyett (Piore – Sabel, 1983). A tudásgazdaság is újabb lendületet adott a munkavállalók döntéshozatalba való bevonására (Scarborough, 2003 idézi Wilkinson – Dundon, 2010, p. 170.). Ahogy Strauss (2006, p. 778.) kiemeli, a munkavállalók bevonása egy nyer-nyer situációt alakít ki, hiszen kielégíti a munkavállalók szükségleteit és egyben segít elérni a vállalati célokat is. Természetesen ez a gyakorlatban nem mindig valósul meg, vannak olyan nézetek, amelyek inkább a kizsákmányolás növelését látják ebben a tendenciában (Ramsay, 1977; Bra-verman, 1974).

Kihangsúlyozandó, hogy az *egyes participációs intézményeknek külön-külön életciklusa* lehet egy-egy szervezeten belül is, így nemcsak az általános tendenciákat, hanem a helyi kontextust is figyelembe kell venni azok vizsgálatakor. Gallie és munkatársai (Gallie – Felstead – Green, 2001, p. 7.) rámutattak arra, hogy a participáció irodalma ritkán különbözteti meg a bevonás különböző formáit, a döntéshozatal tekintve. Ennek következtében nehéz pontos összehasonlításokat tenni akár időben, akár egy-egy szervezetet tekintve is, illetve az általánosítás is veszélyt hordoz magában (Marchington – Wilkinson, 2005), azaz a kutatások a *participáció kontextuális jelentését* hangsúlyozzák, így a vállalati esettanulmányokat helyezve előtérbe.

## A participáció intézményei (formái), mértéke, szintje

Ahhoz, hogy megértsük az egyes intézmények célját és jelentését, fontos megvizsgálni a participáció mértékét, szintjét, azt, hogy milyen témakörökre terjed ki (scope) és milyen formában jelenik meg. Ezzel a kérdéskörrel a munkaügyi kapcsolatok irodalma foglalkozik széleskörűen.

A részvételnek és hangadásnak nagyon sok formája lehetséges. Egyrészt fókuszálhatnak a hatalommegosztásra, mint például a kollektív tárgyalások, vagy a tulajdonlásra, mint például a kedvező részvényvásárlási lehetőségek, vagy akár a munkafeladatok kialakítására is. Beszélhetünk egyéni vagy csoportos, formális vagy informális intézményekről, kihangsúlyozhatjuk magát a folyamatot, vagy annak a végeredményét.

A munkavállalói participáció intézményei tehát *lehetőséget biztosítanak a munkavállalóknak* arra, hogy beleszóljanak a munkafolyamatok, valamint a foglalkoztatási- és munkafeltételek alakításába, vagy ellenőrizhessék azokat, továbbá részt vegyenek szervezeti, esetenként a vezetői döntésekben (Makó – Simonyi, 1995; Héthy, 1994). Ezek az intézmények a következők lehetnek:

- *direkt*, műhelyszintű részvétel (például: autonóm munkacsoportok, minőségi körök, olyan konzultáci-

ós és döntéshozatali eljárások, amelyek lehetőséget adnak az ötletek kifejtésére),

- az *indirekt-reprezentatív*, azaz a vállalati döntési folyamatban képviselőként keresztül való részvétel (felügyelőbizottságok munkavállalói delegáltjai, üzemi tanácsok, közalkalmazotti tanácsok),
- *pénzügyi-tulajdonosi* részvétel (munkavállalói részvények, profitrészeseledés). Ebben az esetben a munkavállalók tulajdonosok is egyben, azaz ez utóbbi szerepükből adódóan hathatnak a vezetői döntésekre, munkafolyamatokra stb.

A *direkt, műhely szintű részvételt bevonásnak is szokták nevezni*, és két fajtáját a különböztetjük meg:

1. azon eszközöket, amelyek a munkavállalók motivációjára és erőfeszítésére koncentrálnak, azaz az érdekes munkára, a folyamatok jobb megértésére, valamint
2. azon eszközöket, amelyek ezeket struktúrába építve, például keresztirányú tréningekkel, delegálással valósítják meg.

Ezekben az esetekben a participáció nem cél és nem eszköz, hanem sokkal inkább leadership- vagy *menedzsmentfilozófia*, amely elősegíti a munkavállalók részvételét a döntésekben és a fejlesztésben, a vállalat sikerességében. A munkavállalók bevonása csökkentheti az érdekképviselet szerepét, azáltal, hogy egyéni, esetleg csoportos szinten foglalkozik a munkavállalókkal.

A *részvétel szintje szerint* megkülönböztetünk csoport, osztály, telephely vagy szervezeti szinteket. Például a munkavállalói részvények a vállalattal való egyéni azonosulást segítik elő, míg a kollektív szerződések indirekt kollektív intézménynek tekinthetők.

A *participáció mértékét* (depth) tekintve beszélhetünk nagy beleszólási lehetőségről a menedzsment döntéseibe, illetve a másik véglet pedig csak az információhoz való hozzájutást jelenti. A kiterjedését tekintve beszélhetünk kisebb jelentőségű döntésekről, illetve akár vállalati szintű befektetési döntésekről.

Az információmegosztás önmagában egy gyenge formája a participációnak, annak ellenére, hogy intenzitásában és gyakoriságában eltérhet az egyes vállalatoknál. Ez a forma általában nem reprezentációs intézményekre vagy szakszervezetekre épül, hanem közvetlenül a munkavállalókat szólítja meg. A felfelé irányuló problémamegoldó technikák továbbmennek az egyirányú kommunikációnál és a munkavállalók ötleteit próbálják becsatornázni minden területen (például az autonóm munkacsoportok esetében). Az angolszász országokban az a fajta konzultáció terjedt el, amely leginkább az információ átadására épít, így nem veszélyezteti a menedzsment érdekeit (Hall et al., 2007 idézi Boxall et al., 2010).

Egy másik csoportosítás szerint a *participációs jogosítványok* (Makó – Simonyi, 1995), függetlenül azok módjától, az alábbiak lehetnek:

- *informálódásra* (tájékozódásra) kiterjedők, ebben az esetben a munkavállalókat szóban vagy írásban

tájékoztatták a döntések tartalmáról, indokairól és következményeiről, de az egyes döntésekbe például nem vonják be őket; a tájékoztatás egyoldalú aktus ugyan, ám ha az szóban történik, a kommunikáció lehetősége elvben mégis adott,

- *véleményezési*, ahol a menedzsment döntési jogköre megmarad, azonban kikérik és meghallgatják a munkavállalók véleményét is; a véleményezés így egyfázisú kommunikáció (egy feltett kérdés, s arra egy válasz), esélyt nyújt a tervezett intézkedés befolyásolására,
- *konzultációs*, amikor a menedzsment köteles konzultálni az érintettekkel; ebből fakadóan a konzultáció folyamatos párbeszéd: iteratív (többfázisú) véleményezésnek tekinthető, a döntést továbbra is a vállalat vezetésének kezében van,
- *együtt döntésiek*, ahol a menedzsment csak megállapodás esetén intézkedhet.

## Hangadás vagy lojalitás? – munkavállalói oldal

Az, hogy a munkavállalóknak egyes szervezetekben miért van, más szervezetekben miért nincs hangja, azaz miért maradnak csendben, egyre inkább a figyelem középpontjába kerül. Számos cikk született abban a témában, hogy az egyes szervezeti tagok miért és hogyan hozzák a döntést arról, hogy mihez szólnak hozzá a vállalat működése kapcsán, illetve milyen esetekben maradnak csendben. A *makroorientált tanulmányok* általában a szerint mérik a hangadást, illetve annak hatékonyságát, hogy milyen erre szolgáló mechanizmusok működnek az adott szervezetben, például szakszervezetek, konzultatív bizottságok, stb. (Bryson – Gomez – Kretschmer – Willman, 2007) (Charlwood, 2006). Míg a *mikroszintű elemzések* kiemelik ezen intézmények intézményesültségét, hatókörét és a témákat, amelyekkel foglalkoznak.

A munkavállalók hangja koncepció jelentősen építkezik Hirschman (1970) elméletére, aki többek között azt a kérdést vizsgálta, hogy az egyes vállalatok fogyasztói elégedetlenség esetén miért nem váltanak azonnal más vállalat termékeire, ahogy azt a neoklasszikus közgazdaságtan (amelynek alapelvei a tökéletes munka- és termékpiacra, teljes informáltságra épülnek) feltételezné. Hirschman azt találta, hogy az elégedetlen vásárlók nem minden esetben követik a kilépés stratégiáját, hanem harcolnak, hallatják a hangjukat. Ezek a vásárlók sokkal lojálisabbak, mint más vállalat termékét választó társaik. Ez a felismerés vezette arra a kutatókat, hogy a munkaügyi kapcsolatok területén is megvizsgálják a hangadás – kilépés közötti átváltást, azaz azt, hogy *az elégedetlen munkavállalók milyen esetekben választják a kilépést a hangadás helyett*.

Az egyik meghatározó megközelítés, amely a kilépés vagy hangadás kérdéskörével foglalkozik, a *tranzakciós költség elméletén* alapul. Hirschman (1970) a fogyasztók kollektív viselkedését tanulmányozó elméletét Freeman és Medoff (1984) a szakszervezetekre alkalmazva arra a következtetésre jutott, hogy *a hangadás mint a szakszervezeti aktivitás egyik formája, akár nyereséges is lehet a*

*munkáltató számára*, a szakszervezetek monopolizációs törekvései, illetve azok költségei ellenére is.

Freeman és Medoff (1984) a hangadást a szakszervezeti jelenléthez kötötték, míg Kaufman és Levine (2000 idézi Willman – Bryson – Gomez, 2006, p. 285.) azon szervezeteket vizsgálták a tranzakciós költség elméletéből kiindulva, ahol nincsen szakszervezeti jelenlét. Marsden (2000, idézi Willman – Bryson – Gomez, 2006, p. 285.) véleménye szerint *a munkavállalói részvétel több okból csökkenti a tranzakciós költségeket*: egyrészt az információáramlás javításával javítja a koordinációt, a bizalom kiépítésével növelheti a motivációt, illetve csökkentheti az opportunistá viselkedés kockázatát. Más szerzők a motiváció növekedésén túl az elkötelezettséget és a csapatmunkát emelik ki mint ható tényezőt. Az emberierőforrás-menedzsment irodalom pedig a direkt, kétirányú kommunikáció fontosságát hangsúlyozza. *Természetesen a hangadó mechanizmusok, a részvétel működtetésének számos költsége is van*. Kaufman és Levine (2000) a tréningek, a lassabb döntéshozatal, illetve a munkavállalók alkupozíciójának növekedését emelik ki.

Összességében elmondható, hogy a tranzakciós költség-alapú megközelítés szerint azon szervezetekben lesz jelen bármilyen részvételi mechanizmus, amelyekben mindkét fél, azaz a munkavállaló és a munkáltató számára is meghaladja a nyereség a felmerülő költségeket. Abban az esetben pedig, ha az egyik fél számára nem jár nettó nyereséggel ezek fenntartása, a munkáltató választása a meghatározó. Azaz az, hogy a munkavállalóknak mekkora szavuk van, mennyire mernek és/vagy akarnak beleszólni a vállalat működésébe, számos tényezőtől függ, de *a munkáltató hozzáállása meghatározó* lehet (Willman – Bryson – Gomez, 2006).

Azok a tanulmányok, amelyek a hangadás és a kilépés mellett a *lojalitást is vizsgálták*, arra a következtetésre jutottak, hogy a lojalitás fordítottan arányos a hangadással (Boroff – Lewin, 1997 idézi Lewin, 2010, p. 428.). A munkavállalók lojalitása pedig fordítottan arányos a kilépéssel. Ebből az a következtetés vonható le, hogy mind a szakszervezetekkel rendelkező, mind azok jelenléte nélkül működő vállalatok esetében *az elégedetlen munkavállalók inkább a csendben maradást választják a kilépés és a hangadás helyett* (Rusbel et al., 1988 idézi Lewin, 2010, Barry et al., 2016).

Más, nem tranzakciós költség-alapú elméletek szerint munkavállalói oldalról *az ok a csendben maradásra lehet többek között egyéni és szervezeti szintű is*: akár egy kommunikatív döntés (Van Dyne et al., 2003), a felső vezetés hozzáállása (Morrison – Milliken, 2000), a szervezeti kultúra (Huang et al., 2005), vagy személyiségjellemzők (Premeaux – Bedeian, 2003) is befolyásolhatják (Donaghey – Cullinane – Dundon – Wilkinson, 2011).

*A domináns koalíció szerepének kiemelése* (Donaghey – Cullinane – Dundon – Wilkinson, 2011) egy másik megközelítés, amely szerint a menedzsment a „hangadó” mechanizmusok működtetésével el szeretné kerülni a munkavállalói reprezentáció erőteljesebb formáit, cél a szakszervezeti erő, illetve befolyás csökkentése, valamint a participációs jogosítványok csökkentése a gazdasági hatékonyság témakörére.



A csend dinamikus megközelítése ötvözi a fenti nézeteket, azaz figyelembe veszi mind a munkavállalók, mind a munkaadók oldalát (Donaghey – Cullinane – Dundon – Wilkinson, 2011, p. 63.). A kontroll határvonala nem statikus, hanem szituációfüggő, függ a menedzsment hozzáállásától és viselkedésétől és a munkavállalók passzivitásától és hozzájárulásától is. A csend mindkét fél számára lehet hasznos és káros is. Abban az esetben, ha a csend a munkáltató számára hasznos (azaz például a hangadó mechanizmusokat csak korlátozottan működteti), a munkavállalók számára nem adott a véleménynyilvánítás lehetősége. Abban az esetben azonban, ha a csend a munkavállalók számára hasznos (nem vesznek részt a párbeszédben bizalom hiánya, vagy bármilyen más okból), a menedzsment nem jut elegendő információhoz a döntései kapcsán. Ez a megközelítés szorosan kapcsolódik (Walton – McKersie, 1965) a disztributív és integratív tárgyalások közötti különbségtételhez. Míg a disztributív megközelítés a zéró összegű játszmát jelenti, azaz amit az egyik fél (jelen esetben a munkavállalók vagy a munkáltató) megnyer, azt a másik elveszíti, addig az integratív megközelítés a pozitív összegű játszmákra helyezi a hangsúlyt, így a mindkét fél számára nyereséggel végződő tárgyalásokat emelve ki.

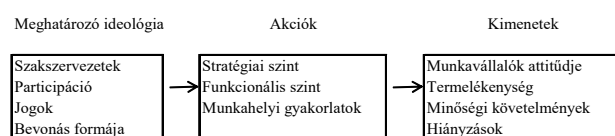
Számos tanulmány született, amely az emberierőforrás-menedzsment praktikák – köztük a participáció és a hangadó mechanizmusok – hatásait próbálta vizsgálni egyrészt a szervezeti teljesítmény, másrészt a munkavállalói jóllét szempontjából. Egy újabb tanulmány szerint (Dietz et al., 2009 idézi Wilkinson – Dundon, 2010) az, hogy a munkavállalók mennyire értékelik pozitívnak a direkt participációs technikák bevezetését, nagyban függ a menedzsmentbe, illetve az általuk működtetett rendszerbe vetett bizalomtól.

## Munkáltatói célok, trendek a participáció kapcsán

A stratégiai választás elmélete (Kochan – Katz – McKersie, 1986) szerint a szervezeti változások mértéke megkérdőjelezi a menedzsment döntéseinek tradicionális, intézményesült rendszerét. Véleményük szerint a munkaerő- és a termékpiac helyett a menedzsment lett a szervezeti változások fő mozgatórugója. A stratégiai választás elméletének három lényegi pontja kapcsolható a participációhoz. Egyrészt a menedzsment, illetve a döntéshozók hozzáállása ezekhez az intézményekhez, másrészt ezen ideológiák, nézetek hatása a döntések típusára és természetére mind stratégiai, mind funkcionális és egyéni szinten, valamint

1. ábra

### Stratégiai választás – egyszerűsített modell



Forrás: Wilkinson & Dundon (2010, p. 172.)

a döntések hatása az egyéni és vállalati teljesítményre. A folyamatot az 1. ábra szemlélteti.

A legtöbb stratégiai megközelítés a top-down szemléletet követi a döntéshozatal tekintve, amely természetesen erőteljes leegyszerűsítése a kérdésnek. Befolyásoló tényező lehet a szabályozási környezet, a vezetési stílus, vagy akár a nemzeti kultúra is.

A participációnak három fontos szerepe van. Egyrészt, manapság triviális és a menedzsmentguruk által hangoztatott tény, hogy a sikeres szervezetek azok, amelyek bevonnak, felhatalmaznak és meghallgatnak. Ez teszi lehetővé, hogy a munkaerő legyen a forrása az innovációnak és a tudásnak. Másrészt a részvétel egyes intézményei a valahová tartozás érzését keltik a munkavállalókban. A harmadik szempont pedig a legitimitáció kérdése. A menedzsment döntési mechanizmusa megkíván egyfajta nyitottságot és igazságosságot, amelyet ezeken az intézményeken keresztül is el lehet érni. A fentiekben bemutatott célokat, amelyek tulajdonképpen gazdasági és társadalompolitikai célokat egyaránt tartalmaznak, az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat

### Az emberierőforrás-menedzsment céljai a participációval

	Gazdasági	Társadalompolitikai
Statikus	Költséghatékonyság	Legitimitáció
Dinamikus	Rugalmasság Fenntartható versenyelőny	Autonómia

Forrás: Boxall – Purcell (2010, p. 41.)

A munkáltatók alapvető célja a költséghatékonyság, amelynek tényleges megvalósulása természetesen függ az iparág technológiai és gazdasági szerkezetétől. A munkaerő költséghatékony menedzselése rövid távon segíthet például gazdasági válsághelyzetek, illetve az iparág stabilitása esetében, azonban hosszabb távon a szervezet rugalmassága is fontos tényezővé válik. Abban az esetben, ha ez fontos a vállalatvezetés számára, nagy valószínűséggel a bevonás nagyobb mértékben fog intézményesülni, a participáció is többrétű lesz egy adott szervezetben, de csak akkor, ha a munkavállalókat stratégiai erőforrásként kezelik. (Liberális piacgazdaságokban ez utóbbi nézet kevésbé jellemző.)

A menedzsment hozzáállását a participáció kérdéséhez azonban nemcsak gazdasági megfontolások vezérik. A legitimitációs cél leginkább az adott ország, régió szempontjából meghatározó. Ide tartozik a törvények betartása, illetve az etikai kérdések. Nagy különbségek mutatkoznak ebben a tekintetben a részvételt figyelembe véve az angolszász liberális piacgazdaságok és a szociális partnerséggel jellemezhető nyugat-európai országok között, ahol a szakszervezeti erő sokkal inkább intézményesült (Marchington – Employee Voice Systems, 2007). Az autonómiára való törkevés a menedzsment részéről pedig számos téren tetten érhető. A participációs intézményeknél kiemelendő azon fórumok, intézmények előnyben részesítése, amelyek anélkül növelik a termel-

kenységet, hogy csökkentsék a menedzsment mozgásterét, döntési hatáskörét.

A vezetés oldaláról a döntés megfogalmazható egy kívülről vegyük (például szakszervezetek), vagy mi csináljuk (nem szakszervezeteken keresztül működő kollektív reprezentációs intézmények) (*make or buy dilemmaként is* (Willman – Bryson – Gomez, 2003) (Gollan, 2010). A tranzakciós költség elméletét alkalmazva maga a döntés több tényező függvénye. Függ az eszköz specifikusságától (azaz attól például, hogy kulcsmunkavállalókról van-e szó), az interakció gyakoriságától és bizonytalanságától (állandó vagy ideiglenes intézmény) és a kormányzás struktúrájától (a reprezentáció hatékonyságától és értékétől). Az elmélet szerint minél kiszámíthatatlanabb az interakció, illetve minél sűrűbben fordul elő, minél hosszabb távon, annál inkább érdemes kidolgozni olyan mechanizmust, amely elősegíti a munkavállalók reprezentációját. Természetesen számos tényező befolyásolja még a döntést, például a jogi szabályozás, a szakszervezetek erőssége, vagy akár a munkavállalói elégedetlenség és annak formája. A tranzakció fenti jellemzői mellett figyelembe kell venni az egyes szereplők magatartását (korlátozott racionalitás, opportunizmus és kockázatvállalási hajlandóság) is (Willman – Bryson – Gomez, 2003, p. 8.). A közvetlen költségeken túl az átváltás költsége is megjelenik. A felmerülő költségek jellemzőit a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat

**Az egyes hangadó mechanizmusok hatékonysága (szervezeti szempont), kockázata, közvetlen és átváltási költsége**

Csatorna	Venni (szakszervezet)	Duális rendszer	Csinálni (menedzsment által létrehozott intézmény)
Közvetlen költség	alacsony	magas	magas
Átváltás költsége	magas	magas	alacsony
Kockázat/opportunizmus	magas	közepes	alacsony
Hatékonyság	közepes	közepes	magas

Forrás: Willman – Bryson – Gomez (2003, p. 28.)

A céljai egy nem szakszervezeti alapon működő kollektív érdekképviseleti intézmény létrehozásának az alábbiak lehetnek: az információáramlás elősegítése, „biztonsági szelep”, amely elősegíti az esetlegesen felmerülő konfliktusok feloldását, változásmenedzsment-eszköz, növelheti a hatékonyságot azzal, hogy új ötleteket csatornázz be, illetve növeli a munkavállalók elkötelezettségét és elégedettségét, valamint helyettesítheti a szakszervezeteket akár azok túl erősek, akár túl gyengék az érdekképviselethez (Gollan, 2010, p. 226.). *Csak akkor működik azonban jól a direkt participáció, ha más emberierőforrás-menedzsment eszközökkel is összekapcsolják, mint például a képzés-fejlesztés* (Strauss, 2006, p. 787.).

Freeman és Lazear (1995 idézi Kaufman – Taras, 2010, p. 273.) szerint, akik a munkáltatók fő célját a profit növelésében látják, a *participációs intézmények bevezetésének két hatása van a profitra*. Egyrészt növeli a munkavállalók teljesítményét, a jobb kommunikáció, koordináció és morál miatt, másrészt csökkenti a profitot annyival, amennyivel növeli a munkavállalók együttes fellépési lehetőségét a magasabb bérek és más költségesebb munkafeltételek javítása terén.

*Amennyiben a participációs intézményeket egy inputnak tekintjük, amellyel a szervezetek outputot termelnek, akkor a következő kép rajzolódik ki* (Kaufman – Levine, 2000). Ebben az esetben kiszámolható ezen intézmények határértékterméke, így kialakítva az optimális szintet. Azaz a szervezetek abban az esetben vezetnek be ezeket, ha a belőlük származó bevétel nagyobb mint a bevezetés és működtetés költsége. Azon szervezetek vezetnek be több ilyen intézményt, amelyek nagyobb termelékenységnövekedést tudnak elérni velük, vagy ahol alacsonyabb a bevezetés és működtetés költsége, illetve az extenzív belső munkaerőpiac és a teljes foglalkoztatottság makroökonomiai szinten növeli ezen intézmények bevezetésének megtérülését. Minél kompetitívebb a munkaerőpiac, annál inkább a participációs intézmények bevezetése, míg nem kompetitív munkaerőpiac esetében a szakszervezetek kerülnek előtérbe.

*Amennyiben csak azokat a részvételi formákat vesszük figyelembe, amelyek önkéntesen jöttek létre* (azaz például a törvény által kötelezően létrehozandó üzemi tanácsokat nem) (Kaufman – Taras, 2010), az alábbi kép rajzolódik ki. Ezen intézmények célja általában a harmónia és együttműködés megteremtése, elősegítése az adott szervezetben.

*A formájukat tekintve megkülönböztethetünk ad hoc, informális, illetve hosszú távon működő, vagy formális intézményeket. Az eltérő méret és forma különböző funkciókat is betölthet. Az egyik legelterjedtebb cél a kommunikáció elősegítése a munkavállalók és a menedzsment között. Egy másik funkció a munkahelyi igazságossághoz, így a konfliktusok hatékonyabb megoldásához kapcsolódik. Természetesen ennél összetettebb, integratív funkciót is betölthetnek, amennyiben például a munkafeltételek, vagy a bérek is a tárgyalások alapját képezik. Mindezek alapján az érintett témakörök is eltérnek az egyes esetekben.*

Kaufman és Taras (2010, p. 271.) ezen intézmények négy különböző arcára, megközelítésére hívja fel a figyelmet, amelyek természetesen a gyakorlatban egyszerre is jelen lehetnek. (3. táblázat)

*Az evolúciós megközelítés szerint a munkaügyi kapcsolatok területe, illetve az egyes intézményei egy kontinuumként értelmezhetők, amelynek az egyik végén az egyéni érdekegyeztetés, a munkáltatói unilaterizmus és a munkavállalói reprezentáció teljes hiánya a jellemző. Az első lépcső a szervezet által létrehozott nem szakszervezeti alapon működő érdekképviselet, amely nem kérdőjelezi meg a munkáltató hatalmát és kontrollját a munkavállalók felett, de biztosítja számukra a közös akciók élményét. A következő nézőpont az érdekek egységére fókuszál. Ebben az esetben a munkáltató azért vezet be a participációs intézményeket, mert csakúgy mint más HR-praktikák*

Az önkéntesen létrejött participációs intézmények négy arca, megközelítése

	<i>Evolúciós</i>	<i>Az érdekek egysége</i>	<i>A szakszervezetek elkerülése</i>	<i>Kiegészítő funkció</i>
<b>Cél</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a munkavállalók gazdasági pozíciójának fokozatos javítása</li> <li>– a munkahely demokratizálódása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– harmonikus munkahely létrehozása, amelyben a munkavállalók mindent megtesznek a szervezet sikerességéért</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a szakszervezetek helyettesítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mindkét rendszer előnyeinek a kihasználása</li> </ul>
<b>Paradigma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– történelem</li> <li>– intézményi (evolúciós)</li> <li>– pluralista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– unitarista</li> <li>– EEM</li> <li>– OD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tradicionális IR</li> <li>– paternalista/ unitarista EEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– EEM és munkaügyi kapcsolatok kombinációja</li> </ul>
<b>Haszon a szervezet számára</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– méretgazdaságosság a munkavállalói csoportok létrehozásával</li> <li>– a munkavállalók véleményének jobb becsatornázása</li> <li>– kommunikációs eszköz a vezetés és a munkavállalók között</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szervezeti és a munkavállalói célok összhangja</li> <li>– kooperáció</li> <li>– javul a kommunikáció</li> <li>– csökken az ellenségeskedés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– előrejelző-rendszer az esetleges szervezkedések és elégedetlenségek kezelésére</li> <li>– csökkenti a munkavállalók igényét a szakszervezetekre</li> <li>– a szakszervezeti aktivisták kigyomlálása</li> <li>– időhúzás a szervezkedés megakadályozására</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– az előnyök kiaknázása a kormányzásban</li> </ul>
<b>Haszon a munkavállalók számára</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a bérek és juttatások fokozatos emelkedése</li> <li>– több lehetőség a beleszólásra</li> <li>– függetlenség növekedése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nagyobb beleszólás és befolyás a szervezetben</li> <li>– a menedzsment direkt elérése</li> <li>– magasabb morál</li> <li>– javuló bérek és juttatások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a vállalat emelheti a béreket és juttatásokat, javíthatja a munkafeltételeket a szervezkedés megelőzése érdekében</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mindkét rendszer előnyeinek kiaknázása</li> </ul>
<b>Haszon a szakszervezetek számára</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nő a munkavállalók szakszervezetek iránti igénye</li> <li>– idővel növekvő szervezettség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– amennyiben nem menedzselik jól a rendszert, az elégedetlen dolgozók elkezdhetnek szervezkedni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– amennyiben a szervezet túlzásokba esik például a kirúgások terén, a taktika visszaüthet, nőhet az igény a szakszervezeti jelenlétre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozitív: visszanyeri pozícióját</li> <li>– negatív: a potyautas magatartás nehezíti a taglétszám növelését</li> </ul>
<b>Példák a munkahelyi gyakorlatokra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a munkahelyi viták rendezésének intézménye</li> <li>– az informális és szubjektív EEM-gyakorlatok írásos és formális leírása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– többoldalú konfliktusmegoldási folyamatok</li> <li>– munkavállalói képviselők az igazgatótanácsban</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– külső tanácsadók bevonása</li> <li>– HPWS-gyakorlatok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kollektív tárgyalások,</li> <li>– közös bizottságok létrehozása</li> </ul>

Forrás: Kaufman – Taras (2010, p. 271.)

ban, a profit növekedését és a versenyelőny növelését látja bennük. A munkáltatók célja ezek bevezetésével azonban lehet pusztán az is, hogy *megelőzzék a szakszervezeti szervezkedést*. Elterjesztésük a szervezetben ebből a megfontolásból akár időszakos is lehet, azon kritikus helyzetekre fókuszálva (például változásvezetés, elégedetlenség növekedése stb.), amelyek elősegíthetnék a munkavállalók szakszervezetbe tömörülését. Az ilyen jellegű részvétel negyedik arca, amikor a munkáltató célja nem a szakszervezetek helyettesítése, mint a második és a harmadik esetben, hanem annak *kiegészítése*.

Az *angolszász adatokat és tendenciákat tekintve* megállapítható, hogy *folytatódik a direkt részvételi formák terjedése*, amely mind munkáltatói, mind munkavállalói érdek (Boxall et al., 2007). Egy másik elv, ami kirajzolódik, hogy a nagyobb szervezetek esetében egyre inkább teret hódít az indirekt kommunikáció erősödése, amely elősegíti a kétirányú kommunikációt, a közös problémamegoldást (Boxall et al., 2010).

Marchington és munkatársai kutatásai alapján számos következtetés vonható le a brit tendenciákat tekintve. Véleményük szerint a vállalatok a nyolcvanas években négy, általuk munkavállalói bevonásnak nevezett (employee involvement) technikát alkalmaznak leginkább (Marchington, 1994), a kollektív tárgyalások mellett: reprezentatív részvételt, amelybe beletartoznak a közös bizottságok és a japán típusú vállalati tanácsok, lefelé irányuló kommunikációt, amelybe a munkavállalók csoportos szintű tájékoztatása, a pénzügyi riportok és más médiaeszközök tartoznak, pénzügyi bevonást, amelybe a munkavállalói részvényopciók és a profit elosztására vonatkozó szabályok tartoznak, illetve a felfelé irányuló problémamegoldást, amely magában foglalja például a minőségi köröket, a TQM-et, ajánlási sémákat. Az egyes technikák bevezetése hullámokban történt, de inkább nevezhetők új menedzsmenttechnikáknak, mert nagy változást nem okoztak a munkavállalók elköteleződését tekintve. A legtöbb *vállalat kétszornás rendszert épített ki*, a tradicionális, szak-



szervezeti csatorna mellé bevezette az új, munkavállalói bevonódást célzó intézkedéseket. Későbbi kutatásuk során azt vizsgálták, hogy mi a menedzsment hozzáállása a fenti technikákhoz (Marchington et al., 2001 idézi Ackers, 2010). A leglényegesebb összefüggés, amit kiemelnek az az, hogy ezeknek a technikáknak csak akkor tulajdonítottak jelentőséget, amennyiben azok hozzáadott értéket képviseltek a szervezet számára. *A szakszervezetek számára ez azt az üzenetet hordozza, hogy a munkáltatók nemcsak akkor fordulnak el tőlük, ha túl erősek, de akkor is, ha túl gyengék és nem reprezentálják a teljes munkaerőt.*

## A kimagasló bevonást nyújtó munkavégzési rendszerek (HIWP/HIWS)

A kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerek (high performance work system – HPWS) vizsgálatának egyik területe, a kimagasló bevonást nyújtó munkavégzési rendszerek (high involvement work system – HIWS) elemzése. Ez a megközelítés kifejezetten a munkavállalók bevonását, és az eredményekre összpontosító vezetés (management by results) helyett az elkötelezettséget helyezi a fókuszba. Ezzel mind a vállalat, mind a munkavállalók érdekeit szem előtt tartja, ötvözve az EEM puha és kemény megközelítéseit, illetve a vállalati stratégiára és az alkalmazott EEM-eszközökre is hatással van.

A HIWP-megközelítés számos eszközt magában foglal, nem jelent egy speciális programot vagy gyakorlatot, az alkalmazott menedzsmenteszközök a megfelelő toborzási stratégiától kezdve, a képzési stratégia megválasztásán át, a munkahely biztonságának megőrzéséig, nagyon széles skálán mozoghatnak. Ezen eszközök alkalmazása rugalmas vállalati felépítést, növekvő teljesítményt tesz lehetővé a munkakörbővítés, a felhatalmazás, az önrányító munkacsoportok, a kétirányú kommunikációs csatornák, a döntéshozatalban való részvétel, a képességfejlesztés és a megfelelő jutalmazási rendszer segítségével (Appelbaum et al., 2000; Edwarda et al., 2001; Lawler, 1992).

Lawler (1992) *négy jellemzőt, módot azonosított, amelyek befolyásolják a munkavállalók munkahelyi bevonódását és elköteleződését.* Ezek a hatalom, az információ, a jutalmak és a tudás (és képességek). A cselekvés hatalma (1) a munka minden jellemzőjében lehetőséget biztosít a munkavállalók számára a nagyobb autonómia elérésére és a munka feletti kontrollra. Ilyen EEM-eszköz lehet például az önrányító munkacsoportok bevezetése. Ahhoz, hogy a munkavállalók megfelelő döntéseket hozzanak, információra (2) van szükségük a folyamatokról, a minőségről, a fogyasztói visszajelzésekről és az üzleti teljesítményről. Ezek elérését a jól működő kommunikációs csatornák, illetve a visszajelző mechanizmusok (például vállalati felmérések, ötletláda) támogatják. Ahhoz, hogy a munkavállalók a szervezeti célok megvalósítását helyezték előtérbe, az üzleti eredményhez és a hozzájárulás mértékéhez kapcsolódó jutalmazás (képesség alapon) (3) szükséges. Végül a munka, a munkavégzési rendszer, a folyamatok ismeretét, a munkavállalók

ezekhez kapcsolódó tudását, képességeit (4) emeli ki a szerző. Ennek eléréséhez járul hozzá például a rotációs program bevezetése, a munkacsoportok létrehozása, illetve a megfelelő képzés-fejlesztési stratégia megválasztása. A fenti EEM-eszközök pozitív hatását a négy lényeges jellemzőre számos tanulmány, kutatás igazolta (például Vandenberg et al., 1999; Butts et al., 2009 idézi Zatzick et al., 2011; Guy, 2007). Lényeges jellemző továbbá, hogy ezek a fenti kritériumok mennyire terjednek ki a vállalat összes munkavállalójára, mennyire jelennek meg az alsóbb szinteken is (Lawler, 1992).

*A bevonáson és nem az ellenőrzésen alapuló rendszerek működtetésének előnyei,* Lawler (1992, p. 578.) szerint megjelennek a magasabb minőségű termékekben és szolgáltatásokban, a csökkenő hiányzásokban, a jobb döntéshozatalban és problémamegoldásban, azaz a vállalati hatékonyság növekedésében. Mindezek eléréséhez nem a konkrét eszközök a fontosak, hanem a munkavállalók észlelése, és azok illeszkedése a szervezeti kultúrához (Vandenberg et al., 1999).

Az elmúlt időszakban számos tanulmány foglalkozott a kimagasló bevonást nyújtó vagy elkötelezettségen alapuló EEM-gyakorlatok előnyeivel, amelyek növelik a munkavállalók képességeit, motivációját és felhatalmazását (Guthrie, 2001). Más szerzők pedig empirikusan bizonyították, hogy ezek a gyakorlatok szorosan kapcsolódnak a vállalatok teljesítményéhez, versenyképességéhez is azáltal, hogy a munkavállalókat tekintik a fő erőforrásnak, amelybe érdemes befektetni (Artur, 1994; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Datta et al., 2005; Combs et al., 2006 idézi Zatzick et al., 2011). Növelik a munkával való elégedettséget, csökkentik a hiányzásokat (Zatzick et al., 2011).

Természetesen vannak olyan kontextuális tényezők, amelyek inkább a kontrollon alapuló menedzsmentfilozófiának és szervezeti felépítésnek kedveznek, azaz a HIWP bevezetése, előnyeinek kihasználása kontextusfüggő (például: Lawler, 1992, p. 47.; Porter, 1985; Edwards, 2001; Helper et al., 2002 idézi Guy, 2003).

Néhány szerző (Wood, 1999; Ramsay et al., 2000; Godard et al., 2000) pedig azt hangsúlyozza, hogy a HIWP alkalmazása esetében a pozitív hatások eltúlzottak, számos negatív hatás éri a munkavállalókat (növekvő munka-intenzitás, bizonytalanságérzés, stressz, növekvő kontroll az alkalmazott információs és kommunikációs technológia miatt), amelyekről nem szabad megfeledkezni.

A HIWP bevezetése egyrészt lehetőséget ad a munkavállalók számára, hogy jobban végezzék munkájukat, másrészt lehetőséget biztosít érdekeik erőteljesebb megjelenítésére is (Guy, 2003). Amennyiben azt feltételezzük, hogy a munkavállalók és munkáltatók érdekei között nincs különbség, akkor a teljesítményre gyakorolt hatás vitathatatlan. Azonban divergáló érdekek esetén a felhatalmazás újra felveti a kérdést, hogy mennyiben alkalmazható minden esetben ez a megközelítés, illetve azt, hogy a növekvő érdekérvényesítő erő mennyiben növeli meg a béreket, még kollektív szerződés hiányában is (Guy, 2003; Appelbaum et al., 2000), vajon a szakszervezetek és üzemi tanácsok helyzetét, szerepét hogyan befolyásolja ezen eszközök elterjesztése.

## Összegzés

Összefoglalóan elmondható, hogy a *participációs intézmények hatása nagyban függ* attól, hogy integratív (unitarista) vagy tárgyalási (pluralista) célokkal vezetnek be, illetve attól, hogy offenzív, vagy inkább defenzív (szakszervezet ellenes) a létrehozásuk oka. A legtöbb tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a participációs intézmények nem hatékonyak, amennyiben pluralista célokat szolgálnak. *Nem hoznak hosszú távú pozitív hasznot sem a munkavállalóknak, sem a munkáltatóknak, amennyiben fő céljuk a szakszervezeti szervezkedés elkerülése, ha azok a környezetek, amelyekben a szervezet működik, a költségsökkentési stratégia alkalmazását igénylik, amennyiben a menedzsment nagyon szűk teret ad ezen intézményeknek és közben nem enged beleszólást a fő EEM-kérdésekbe, illetve akkor, ha a munkavállalók bizalma valamiért meginog a munkáltatóban* (Gollan, 2006; Moriguchi, 2005; Taras – Copping, 1998; Upchurch et al., 2006; Watling – Snock, 2003 idézi Kaufman – Taras, 2010, p. 277.).

Azon integratív céllal bevezetett participációs intézmények, *amelyek élvezik a munkavállalók bizalmát is* és kapcsolódnak más emberierőforrás-menedzsment rendszerekhez (például képzés-fejlesztés) növelhetik a motivációt és az elkötelezettséget (a valahová tartozás érzését), elősegíthetik az információ áramlását és ezen keresztül az innovativitást, illetve legitimitást biztosíthatnak a menedzsment döntéseinek.

*Egyre csökkenő szerepe van a szakszervezeteknek és a kollektív alkuknak, de mindez nem jelenti azt, hogy a munkavállalók ne akarnák hallatni a hangjukat* (Willman – Bryson – Gomez, 2007, p. 1321.). A fő változás a hogyanban van, hiszen a direkt participáció egyre nagyobb teret hódít mind az angolszász országokban (Freeman – Boxall – Haynes, 2007), mind a kontinentális Európában (Poutsma – Ligthart – Veersma, 2006).

## Jegyzetek

1 Hirschman (1970) tiltakozás fogalmát hangadásként fordítom, így együtt tárgyalva az emberierőforrás-menedzsment employee voice fogalomkörével.

## Felhasznált irodalom

- Ackers, P. (2010): An Industrial Relations Perspective on Employee Participation. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (szerk.) (2010): The Oxford Handbook of Participation, p. 52-75.
- Barry, M. – Wilkinson, A. J. (2016): Pro-Social or Pro-Management? A Critique of the Conception of Employee Voice as a Pro-Social Behaviour within Organizational Behaviour. British Journal of Industrial Relations, Vol. 54, Issue 2, p. 261-284. Elérhető: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2785896>
- Boxall, P. – Purcell, J. (2003): Strategy and Human Resource Management. London: Palgrave

- Boxall, P. – Purcell, J. (2007): Strategic Management and Human Resources: the pursuit of productivity, flexibility and legitimacy. in: R. M. A. Pinnington (2007): Human Resource Management: ethics and employment. Oxford: Oxford University Press, p. 66-80.
- Boxall, P. – Purcell, J. (2010): An HRM Perspective on Employee Participation. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (2010): The Oxford Handbook of Participation in Organization, p. 29-51.
- Brverman, H. (1974): Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York: Monthly Review Press
- Bryson, A. – Gomez, R. – Kretschmer, T. – Willman, P. (2007): The diffusion of workplace voice and high-commitment human resource management practices in Britain, 1994-1998. Industrial and Corporate Change, 19(2), p. 395-426.
- Budd, J. – Gollan, P. – Wilkinson A. (2010): New approaches to employee voice and participation in organizations. Human Relations, 63(3), p. 1-8.
- Charlwood, A. (2006): What determined employer voice choice in Britain in the 20th century? A critique of the 'sound of silence model'. Socio-Economic Review, 4(2), p. 301-309.
- Donaghey, J. – Cullinane, N. – Dundon, T. – Wilkinson, A. (2011): Re-conceptualising employee silence: problems and prognosis. Work, Employment and Society, 25 (1), p. 51-67.
- Edwards, P. – Wright, M. (2001): High involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. International Journal of Human Resource Management, Vol. 12 No. 4, p. 568-585.
- Freeman, R. – Boxall, P. – Haynes, P. (2007): Introduction: The Anglo-American Economies and Employee Voice. in: R. Freeman – P. Boxall – P. Haynes (2007): What Workers Say: Employee Voice in the Anglo-American Workplace. Ithaca, NY: Cornell University Press
- Gallie, D. – Felstead, A. – Green, F. (2001): Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-97. Journal of Management Studies, p. 1081-1101.
- Gollan, P. J. (2010): Employeer Strategies Towards Non-Union Collective Voice. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (szerk.) (2010): The Oxford Handbook of Participation, p. 212-236.
- Guy, F. (2003): High-involvement work practices and employee bargaining power. Employee Relations, 25.4/5, p. 453-469.
- Héthy, L. (1994): Participation Schemes in Hungary : the predominance of Political Initiatives and Legislation. Bulletin of Comparative Labour Relation
- Hirschman, A. (1970): Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Kaufman, B. E. – Levine, D. I. (2000): An economic analysis of employee representation. in: T. M. Kaufman (2000): Non-union employee representation; History, Contemporary practice and Policy. Armonk, NY: M.E. Sharpe, p. 149-176.



- Kaufman, B. E. – Taras, D. G.* (2010): Employee participation through non-union forms of employee representation. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (szerk.) (2010): *The Oxford Handbook of Participation*, p. 258-285.
- Kochan, T. – Katz, H. – McKersie, R.* (1986): *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books
- Lawler, E. J.* (1992): *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Lewin, D.* (2010): Employee Voice and Mutual Gains. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (szerk.) (2010): *The Oxford Handbook of Participation*, p. 427-452.
- Makó, Cs. – Simonyi, Á.* (1995): Központosított alkuk és a munkahelyi részvétel sokfélesége. *Társadalmi Szemle*, 6, p. 18-27.
- Marchington, M.* (1994): Understanding the Meaning of Participation: Views from the workplace. *Human Relations*, 47(8), p. 867-894.
- Marchington, M.* (2007): Employee Voice Systems. in: P. Boxall – J. Purcell – P. Wright (eds.) (2007): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press
- Marchington, M. – Wilkinson, A.* (2005): Direct Participation. in: S. Bach (eds.) (2005): *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*. Oxford: Blackwell
- Mowbray, P. K. – Wilkinson, A. – Tse, H. H.M.* (2015): An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17, p. 382–400. doi:10.1111/ijmr.12045
- Piore, M. – Sabel, C.* (1983): *The Second Industrial Revolution*. New York: Basic Books
- Poutsma, E. – Ligthart, P. – Veersma, U.* (2006): The Diffusion of Calculative and Collaborative HRM Practices in European Firms. *Industrial Relations*, 45(4), p. 513-546.
- Ramsey, H.* (1977): Cycles of Control: worker participation in sociological and historical perspective. *Sociology*, 11(3), p. 481-506.
- Strauss, G.* (2006): Worker participation – some under-considered issues. *Industrial Relations*, 45(4), p. 778-803.
- Vandenberg, R. J. – Richardson, H. – Eastman, L. J.* (1999): The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24.3, p. 300-339.
- Walton, R. – McKersie, R.* (1965): A behavioral theory of labor negotiations.
- Wilkinson, A. – Dundon, T.* (2010): Direct Employee Participation. in: D. Lewin – M. Marchington – P. J. Gollan – A. Wilkinson (szerk.) (2010): *The Oxford Handbook of Participation*, p. 167-185.
- Wilkinson, A. & Fay, C.* (2011): New times for employee voice? *Human Resource Management*, 20(1), p. 65-74.
- Wilkinson, A. – Dundon, T. – Donaghey, J. – Freeman, R. B.* (2014): Employee voice: charting new terrain. in: *Handbook of Research on Employee Voice*, p. 3-16.
- Willman, P. – Bryson, A. – Gomez, R.* (2003): Why do voice regimes differ? London School of Economics, Centre for Economic Performance WP no.: CEPDPO591 November.
- Willman, P. – Bryson, A. – Gomez, R.* (2006): The sound of silence: which employers choose no employee voice and why? *Socio-Economic Review*, (4), p. 283-299.
- Willman, P. – Bryson, A. – Gomez, R.* (2007): The Long Goodbye: New Establishments and the Fall of Union Voice in Britain. *International Journal of Human Resource Management*, 7(18), p. 1318-1334.
- Zatzik, C. D. – Iverson, R. D.* (2011): Putting employee involvement in context: a cross level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 17, p. 3462-3476