



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Bácsi Katalin

**Szociális párbeszéd a válság idején: innováció vagy útfüggőség?
A magyarországi autóipar példája**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Makó Csaba, DsC

egyetemi tanár

Budapest, 2017

Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Bácsi Katalin

Szociális párbeszéd a válság idején: innováció vagy útfüggőség?
A magyarországi autóipar példája

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Makó Csaba, DsC

egyetemi tanár

© Bácsi Katalin

Tartalomjegyzék

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása.....	2
II. Kutatási kérdések és az alkalmazott módszertan.....	5
III. Az értekezés eredményei.....	8
III.1. A szakirodalomból levont következtetések	8
III.2. Az esettanulmányokból levonható következtetések	11
III.3. Az elméleti és a kutatási eredmények összefoglalása	14
IV. Főbb hivatkozások.....	17
V. A témakörrel kapcsolatos főbb publikációk	20

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Az elmúlt évtizedekben alapvető változáson ment át a munka világa. Az infokommunikációs technológiák megjelenése, a termelési paradigma változása (a tömegtermelés és standardizált munka helyett a kreatív, rugalmas, tudásra építő munka megjelenése), a pénzügyi és gazdasági globalizáció, amely a munkaerőpiacot sem hagyta érintetlenül (jelenlévő munkavállalók megkettőződése, bérverseny kialakulása nem csak a fehérgalléros munkaerő esetében, az új piacok megjelenése), mind hatással voltak nem csak a munkaszervezet átalakítására, de a munkavállalók és a menedzsment viszonyára, a szociális párbeszédre is. A 2008-2009-es pénzügyi- és gazdasági válság felerősítette a fenti folyamatok hatását.

Dolgozatom témája a *szociális párbeszéd és a válság*, azaz az, hogy milyen szerepet játszik a szociális párbeszéd a válság hatásának mérséklésében, a negatív hatások csökkentésében, illetve mennyiben hozott a válság új, innovatív megoldásokat mind tartalomban mind magában a folyamatban. Kérdés, hogy a válság mennyiben teremtett lehetőséget új keretek, módszerek, eszközök bevezetésére. A *fókuszban a szociális párbeszéd tárgyalási funkciója*, a munkaadók és a munkavállalók közötti bipartit kapcsolatok állnak.

A hazai és a nemzetközi szakirodalom a munkaügyi kapcsolatok területén belül elsősorban a kollektív tárgyalásokra és megállapodásokra koncentrál. Dolgozatom és a szakirodalom feldolgozásának *egyik pillére így a szociális párbeszéd*, annak különböző megközelítései és modelljei, különös tekintettel Magyarországra.

A munkaügyi kapcsolatok angolszász irodalmában számos helyen találkozunk azzal a gondolattal, hogy az elméleti és gyakorlati kutatási terület válságban van (Edwards, 2005), amely leginkább a kollektív és intézményesült intézmények erodálásának a következménye (például a csökkenő szakszervezeti szervezettség, a kollektív alkuk szerepének változása). Több szerző ugyanakkor amellett érvel, hogy ötvözni kell a munkaügyi kapcsolatok és az emberi erőforrás-menedzsment által vizsgált területeket, a munkavállalói kapcsolatokra fókuszálva (Colling & Terry, 2010; Ackers & Wilkinson, 2003). Annak érdekében, hogy mélyebb betekintést nyerjünk a szociális párbeszéd tartalmába és folyamatába, célom nem csak a kollektív megállapodások, hanem a participáció más formáinak, szerepének a feltárása mind munkavállalói mind munkáltatói oldalról. Ennek érdekében *a dolgozat másik fő pillére az emberi erőforrás-menedzsmenthez, annak szerepéhez kötődik*, így összekapcsolva a két területet.

A kapitalizmus sokfélesége elméleti megközelítés alapján levonható az a következtetés, hogy Magyarország mind a piacgazdasági kontextust, mind az emberi erőforrás-menedzsment

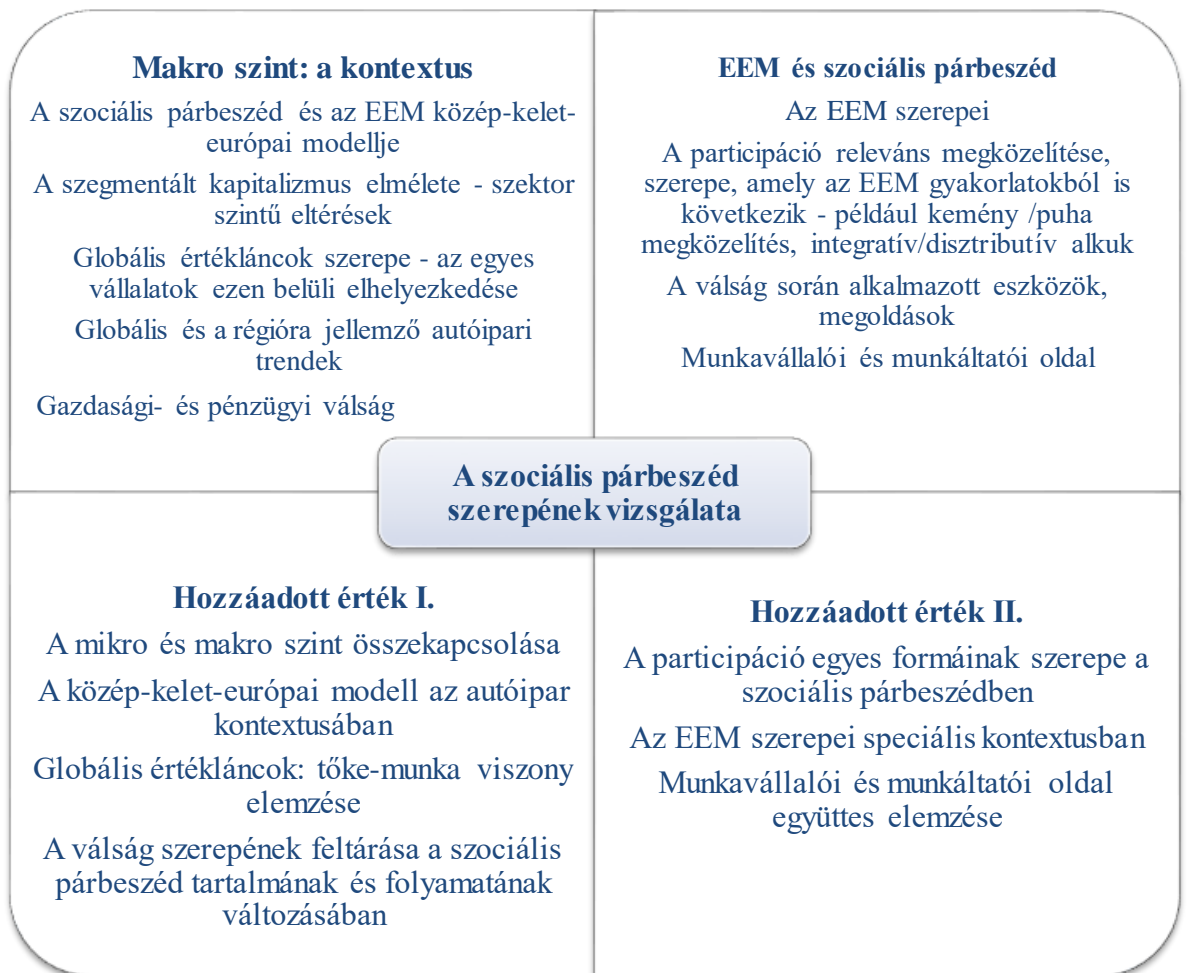
területet tekintve a közép- kelet-európai klaszterbe tartozik. Ennek az országcsoportnak az elemzése, vizsgálata a szociális párbeszéd és a válság kapcsolatát tekintve meghatározó lehet, különösen, ha figyelembe vesszük a szegmentált kapitalizmus elméleti keretét is.

A kapitalizmus sokfélesége elméleti megközelítéseit jól kiegészíti a *globális értékláncok vizsgálata*, amely nem csak a nemzetgazdasági beágyazottságot, hanem a globális termelési hálózatot is vizsgálja (Sturgeon, Bieserbroeck, & Gereffi, 2008; Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). Ez a megközelítés elsősorban a tőke-tőke kapcsolatot helyezi előtérbe, azaz a vállalatok közötti kapcsolatokat (Thompson, 2010). Az empirikus kutatásom ezt a *tőke-munka viszony vizsgálatával* is kiegészíti, a beszállítói kapcsolatok valamint a participáció intézményeinek, a hangadás formájának, valamint a munkáltatók participációhoz való hozzáállásának elemzése kapcsán.

Az analitikus emberi erőforrás-menedzsment megközelítést követve célom a munkavállalói és munkáltatói oldal együttes megszólaltatása, annak vizsgálata, hogy az egyes EEM gyakorlatok a direkt participáció elősegítésére mennyire hoztak új megoldásokat a válság hatására, illetve mennyire érvényesül(het) az EEM érdekegyeztető szerepe ilyen helyzetekben.

Az empirikus kutatás kontextusának az autóipart választottam, amelynek okai a következők voltak. Az Európai Unió 25 tagállamában az autóipar 8 %-át adja a feldolgozóipari összhozzáadott értéknek. A külföldi működőtőke-beruházások kulcsszerepet játszottak Magyarország gazdasági átalakulásában, az autóipar ebből a szempontból is fontos példának tekinthető. Magyarországon az iparág igazán az 1990-es évektől kezdett kiépülni. A nagyberuházások technológiai szigetként indultak, kevésbé ágyazódtak be a hazai háttérparba. Az 1990-es évek második felében megváltozott a nagy autóipari vállalatok stratégiája, és Közép-Kelet-Európába telepítették a leginkább exportra termelő összeszerelő- és autóalkatrészgyártó üzemeket. Így lehetővé vált a magas hozzáadott értékű alkatrészek viszonylagos alacsony költség melletti termelése. Az integráció harmadik fázisa nem csak gazdasági, hanem politikai téren is jelentkezett, amikor ezek az országok az Európai Unió tagjaivá váltak (Fortwengel, 2011). Több tanulmány is azt a következtetést vonja le, hogy a Közép-Kelet-Európai országok felfelé mozdulhatak a globális értékláncban (Fortwengel, 2011; Jürgens & Krzywdzinski, 2009), ezáltal megváltoztatva a beszállítók helyzetét, így vélhetően a szociális párbeszéd helyzetét, szerepét is. Ráadásul ezekben az országokban, így Magyarországon is, ezek a beruházások útfüggő és útformáló elemeket is tartalmaztak (Hudson, 2002), így a térség még érdekesebb elemzési szempontból.

1. ábra: A kutatás összefüggései



II. Kutatási kérdések és az alkalmazott módszertan

Dolgozatomban a szociális párbeszéd tárgyalási funkciójának alakulását vizsgálom a válság idején, azt hogy mennyiben születtek újszerű megoldások, illetve a másik oldalról azt, hogy ezek mennyire voltak útfüggőek (akár strukturális, akár kognitív, akár ideológia által meghatározottak).

A fentiek tükrében a válság során bevezetett intézkedések kontextusát (stratégia és makro szint), azok tartalmát, illetve a tárgyalások folyamatát és a megállapodások elterjesztésének kommunikációját vizsgálom a következő kérdések mentén:

- Kontextus (stratégia)
 - Az egyes vállalatok elhelyezkedése a globális értékláncban hogyan befolyásolja a participáció intézményinek kiépítését, a munkáltatók hozzáállását?
 - Milyen szerepet játszott illetve játszik a szociális párbeszéd a válság hatásának mérséklésében, a negatív hatások csökkentésében?
 - Túlélés, racionalizálás vagy adaptációs stratégia a meghatározó?
 - Melyek a fő motivációk a megállapodások megkötésére munkavállalói és munkáltatói oldalon?
 - A vállalat EEM stratégiája mennyiben befolyásolja a válságra adott válaszokat?
- Az intézkedések tartalma
 - A megvalósult intézkedések (megállapodások) elemei innovációnak tekinthetőek-e (akár vállalati, akár tágabb kontextusban)?
 - A megállapodások integratív vagy disztributív jellegűek voltak-e?
- A tárgyalás és az intézkedések bevezetésének folyamata, kommunikációja
 - A participáció milyen formája valósult meg, milyen szinten?
 - A párbeszéd folyamatát tekintve innovációról beszélhetünk-e (akár munkáltatói, akár munkavállalói – érdekképviseleti oldalról)?

A kutatási céloknak és a kutatási kérdéseknek megfelelően a kutatást a kapcsolódó empirikus kutatások és a fellelhető, Magyarországra vonatkozó esettanulmányok *másodelemzésére* építve folytattam le, másrészt *két esettanulmányt* készítettem a kontextus és a vállalati gyakorlatok közötti összefüggések feltárására. A kapcsolódó empirikus kutatások másodelemzésének szerepe egyrészt a kapcsolódó irodalom feltárása, rendszerezése, másrészt

a kontextus mélyebb megértése volt, amelyek eredményeit a disszertáció elméleti fejezeteibe építettem be. Disszertációmban a helyi kontextus feltárása és megértése volt az elsődleges cél, illetve az instrumentális esettanulmány (Bryman, 1992) megfelelően a vizsgált vállalatok helyi gyakorlatának megismerése. A *vizsgálat célja* így nem az általánosítás, hanem az elméletépítés, a feltárt elméleti és gyakorlati irodalom kiegészítése, árnyalása, a helyi viszonyokra vonatkozó összefüggések bemutatása. A két vizsgált eset elméleti alapú tipikus esetnek mondható, amelyek segítenek a különböző gyakorlatok kontextusba ágyazottságának megértésében.

Az irodalomban abban egyetértés mutatkozik, hogy egy esettanulmány megírásakor a kutatónak interpretatív álláspontot kell képviselnie, például a különböző érintettek nézőpontjainak bemutatása miatt (Huws & Dahlmann, 2007). Az interpretatív paradigmán belül azonban számos *adatgyűjtési technika* és megközelítés létezik (Gelei, 2002). Kutatásomban, a felhasznált esettanulmányokat tekintve a fő fókusz *a kvalitatív interjúk* jelentik (Kvale, 1996), kiegészítve a *dokumentumelemzés* (vállalti honlapok, éves jelentések, vállalati újságok, HR irányelvek és stratégiai dokumentumok, a kollektív szerződés) módszerével. Az elemzési egység maga a vállalat, céltom a kutatási kérdések kapcsán a munkavállalói és a munkáltatói oldal megértése, bemutatása.

Az Audi Motor Hungária Kft esetében az interjúk a személyügyekért felelős ügyvezető igazgatóval, két munkavállalóval és az üzemi tanács vezetőjével, valamint a Munkavédelmi Bizottság egy tagjával zajlottak. A CabTec Kft esetében a HR igazgatóval, az üzemi tanács vezetőjével valamint két munkavállalóval készült interjú (egy fő a vágó egységtől, egy fő az összeszerelő sorról). Az Audi Motor Hungária Kft esetében a felhasznált esettanulmányt több ponton kiegészítettem a szakszervezet elnökhelyettesével és egy HR munkatárssal készített interjú (az interjúk 2015 nyarán zajlottak), valamint a vállalatról szóló, más elemzések alapján. A kiegészítő interjúk egy órásak voltak, a kutatási kérdések mint interjúvázat mentén. A CabTec Kft esetében teljes mértékben a 2012-ben elkészült esettanulmány újraértelmezése, új keretekbe helyezése történt, az azóta eltelt időben ugyanis minden szereplő kicserélődött, így nem rendelkeztek információval a válság során zajlott eseményekről.

Az *empirikus elemzés korlátait* így egyrészt a retrospektív interjúk adják, amelyek így leginkább a tények bemutatására alkalmasak, a tárgyalási folyamat részleteire, annak menetére nem világítanak rá. A válság kezelésére hozott intézkedések esetében azonban további nehézség, hogy azok a tanulmányok, amelyek közvetlenül a válság kirobbanása után készültek, szintén kevés információhoz jutottak, azok bizalmas kezelése miatt. A másik

korlátot pedig az esettanulmányok másodelemzése jelenti. A felhasznált esettanulmányok célja, fő kérdése a következő volt: Hogyan vezették be az egyes vállalatok a rugalmas munkaidőrendszereket úgy, hogy azok pozitív hatással legyenek mind a termelékenységre, mind a munkafeltételekre, különös tekintettel a munka-magánélet egyensúlyra? (Goodswaard et. al. 2012) Az összegyűjtött adatok elemzése azonban lehetővé teszi kutatási kérdéseim megválaszolását is, hiszen azok mind a válságra adott szervezeti válaszokra, mind a szociális párbeszéd szerepére kitérnek.

A két esettanulmány egyrészt példaértékű, amennyiben feltárják a helyi gyakorlatokat, az esetleírások tanulsággal is szolgálhatnak a gyakorlati szakemberek számára, másrészt magyarázó jellegűek, mivel segítik az elméleti részben feltárt összefüggések árnyalását, egy-egy konkrét példa alapján való szemléltetését (Huws & Dahlmann, 2007, old.: 28-29).

Az esettanulmányok, illetve kapcsolódó és a témát közvetlenül tárgyaló tanulmányok, esetek másodelemzése, valamint a vállalati adatok több forrásra épülése biztosítja a módszertani és az adatforrásokra vonatkozó *triangulációt* (Denzin, 2000), így lehetővé teszi a magyarországi autóipar elemzését a két eset vonatkozásában, a kutatási kérdések szempontjából. Ezt segíti elő az egyes vállalati gyakorlatok *holisztikus megközelítése* is, amely a kontextust sem hagyja figyelmen kívül, illetve a különböző érintettekkel készített interjúk (munkavállalók, menedzsment) támogatják a többféle valóság feltérképezését.

Disszertációmban két esettanulmányt elemzek, amelyek középpontjában a 2008-2009-es pénzügyi és gazdasági válságra adott szervezeti válaszok állnak. Az Audi Hungaria Motor Kft esete azért meghatározó, mert a vállalat egyrészt autóiipari beszállító (motorok), másrészt végtermék előállító (Audi TT coupé) is, így a válság hatásai több oldalról vizsgálhatók, illetve azok munkavállalókra gyakorolt hatásai is több nézőpontból közelíthetők meg. A CabTec Kft. esete pedig elsősorban a válság során alkalmazott HR gyakorlatok sokféleségét illusztrálja. A vállalatok helyi gyakorlatában azonban közös, hogy a válságra adott válaszok mind munkavállalói mind munkáltatói oldalról a nyer-nyer szituációt hangsúlyozzák. Mindkét esetben a fő megoldást a rugalmas munkaidőrendszer átalakítása, bevezetése jelentette.

Az esettanulmányok csak a válság időszakára koncentrálnak, az arra adott válaszokat mutatják be, az azóta hozott döntéseket, folyamatokat nem érintik.

III. Az értekezés eredményei

III.1. A szakirodalomból levont következtetések

A makrogazdasági trendek tekintetében, a kapitalizmus sokfélesége elméleti megközelítés alapján levonható az a következtetés, hogy Magyarország mind a piacgazdasági kontextust (például Nölke & Vliegenhardt, 2009; Farkas, 2011), mind az emberi erőforrás-menedzsment területet tekintve a közép- kelet-európai klaszterbe tartozik. *A közép- és kelet-európai modell azonban nem egységes.* Bohle és Greskovits (Bohle & Greskovits, 2012) egy hat dimenziós elemzési keret kidolgozásával három országsoportot különböztet meg. A koncepció a piaci hatékonyság, a kormányzati politika, és a társadalmi kohézió mellett a makrogazdasági koordináció, a demokrácia működése és a korporatizmus elemzésére (Bohle & Greskovits, 2012, old.: 19-25) épül, amelyek a nagyon kedvező és szélsőségesen kedvezőtlen skálán értelmezendők. Ez a megközelítés, az egyes dimenziók skálán való értékelése, és maga az elemzési keret nem csak bizonyos modellek létezését mutatja meg, hanem az azokban lévő belső feszültségekre is rávilágít. A szerzők mindezek alapján három fejlődési rezsimit különböztetnek meg: a *neoliberális (balti országok)*, a *beágyazott neoliberális (visegrádi országok)* és a *neokorporatív (például Szlovénia)*.

A válság hatására, a szociális párbeszéd tekintetében több szerző (Glassner, V. 2013; Bohle & Greskovits 2012) az *útfüggőséget, a neoliberális modellhez való közeledést hangsúlyozza* Magyarország esetében is. A posztoszocialista országok fejlődési rezsimjeit figyelembe véve (Bohle & Greskovits, 2012) a szerzők a válság periódusát elemző fejezet konklúziójában általános tendenciaként fogalmazzák meg a szociális védelem nélküli piaci megoldások térnyerését, különösen a tiszta neoliberális modell esetében. Magyarországon a 2010-es kormányváltással az országos szintű érdekegyeztetés szerepe tovább csökkent, a Munka Törvénykönyvének változásai, például a sztrájkjogosítványok csökkenése, a kollektív szerződések rugalmasabbá tétele (üzemi megállapodások), a szakszervezetek reprezentativitásának változása mind meghatározó volt. Ez utóbbi intézkedések számos más EU tagállamban is meghatározták a párbeszéd alakulását (Clauwqert & Schömann, 2012, old: 13, Busch et al, 2013, old: 13) A versenyszférában leginkább az egy munkáltatóra kiterjedő kollektív szerződések terjedtek el, és a szakszervezetek pedig belementek a bérek befagyasztásába a munkahelyek védelme érdekében a magasan képzett munkavállalók esetében, míg a kevésbé képzett munkavállalók kimaradtak ezekből a tárgyalásokból. A közszférában pedig a tárgyalások centralizációja figyelhető meg, direkt kormányzati

beavatkozással a bérek tekintetében, amely a minimálbér növekedését jelentette erre a szegmensre. (Glassner, 2013; Szabó, 2013). Ezek az intézkedések egyrészt a neoliberais modell felé elmozdulást jelzik, egyfajta útfüggőséget jelezve, míg a másik oldalról a beágyazott neoliberais modellben lévő feszültségeket mutatják meg. A szociális párbeszéd átalakulása így nem a válság közvetlen hatására, hanem inkább a válságra adott politikai válaszok tükrében értelmezhető Magyarországon (Szabó, 2013 old.: 6).

A szegmentált kapitalizmus megközelítés már a *vállalatokat helyezi fókuszba* (Martin, R 2008; Makó et. al. 2015), az országon belüli különbségekre hívja fel a figyelmet, amelyet többek között a tulajdonosi szerkezet, a piaci környezet, a tevékenységi- és a földrajzi elhelyezkedés befolyásol. Az egyes szegmensek nem csak működési mintáikban és tudásfelhasználási gyakorlataikban, hanem integrációs mechanizmusaikban is különböznek.

Az irodalom alapján az alábbi szélesebb körben is érvényes konklúzió vonható le *vállalati szinten* (Hyman, 2010, old.: 10). Az egyik az, hogy a szociális partnerek relatív *ritkán alkalmaztak kreatív, pozitív végösszegű stratégiát*, olyat, amely a kereslet csökkenését a munkavállalók fejlesztésére fordítja. A válság másik jellemzője ezen a téren az, hogy *tovább nőtt az integratív alkuk szerepe*, amelyek leginkább a foglalkoztatást helyezték előtérbe a bérek helyett (EIRO, 2011). A második az, hogy *fontos különbségek vannak az egyes országok között*, amelyek a munkaügyi kapcsolatok intézményi háttérből fakadnak, illetve az ebből fakadó keretből és lehetőségekből, amelyek a szereplők rendelkezésére állnak. Világosan látszik a különbség Európában a *koordinált* és az inkább liberális *piacgazdaságok* között (Bosch 2009 old.: 9-10 idézi Hyman, 2010). Az előbbi országokban, amelyekben magas a foglalkoztatás biztonsága és erősek a szakszervezetek vagy az üzemi tanácsok, a vállalatok inkább a belső mint a külső flexibilitást helyezik előtérbe. A *liberális piacgazdaságokban* mint például Nagy-Britannia vagy Írország, de még más számos kelet- és nyugat-európai országban is, ahol a szakszervezetek inkább fragmentáltak, az elbocsájtásnak alacsonyabb a költsége. A harmadik következtetés ami levonható, hogy a *multinacionális vállalatok* fenntartanak olyan lehetőségeket, stratégiai választásokat, amelyeket nem vitatnak meg a munkavállalókkal, illetve érdekképviselői szervezeteikkel. (Például ahol alacsony költséggel jár, ott elbocsájtásokat hajtanak végre – ezt a tendenciát az ideiglenes illetve a kölcsönzött munkaerő nagyobb arányú felvétele is elősegíti). Más tanulmányok pedig arra hívják fel a figyelmet, hogy a tőkés gazdaság intézményi hatásai (például a kapitalizmus sokfélesége) nem mechanikusan érvényesülnek vállalati szinten, a szervezeti kultúrának

(stratégiának) fontos szerepe van például a munkavégzés tudás- és munkaerő-felhasználási mintáinak alakításában (Gallie, 2012). A fenti trendek és tendenciák *alátámasztják az útfüggőség elméletét* (EIRO, 2011). A változékony környezetben az egyes szereplők ahelyett, hogy új, innovatív megoldásokat és folyamatokat keresnének, a már bevált, rutinszerű válaszokat adják a kihívásokra. A válság tehát nem teremtette meg azt a környezetet, amelyben új, innovatív megoldások születhetnek volna, sokkal inkább megerősítette az amúgy is zajló folyamatokat, leginkább a decentralizációt. Természetesen akadnak kivételek, elsősorban vállalati szinten (EIRO, 2011).

Vállalati szinten meghatározó tehát a vállalati stratégia, ezen belül is az *emberi erőforrás-menedzsment megközelítése*. Storey (1987) alapozó terminológiáját használva beszélhetünk az EEM kemény (hard) és puha (soft) változatról (Csillag 2012).

A *kemény emberi erőforrás-menedzsment* teljesítményközpontú nézőpontot takar, amelyben a HR célja olyan rendszerek és folyamatok működtetése, amelyek elősegítik a vállalat üzleti stratégiájának megvalósulását. Ebben a szemléletben a munkavállaló egy a termelési eszközök közül, a munkavállalói viszony pedig gazdasági tranzakcióként értelmezhető. Így fontos a mérhetőség, előre jelezhetőség és a kontroll. Az emberi erőforrás-rendszerek célja, hogy a legköltséghatékonyabban biztosítsák az éppen megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőt, a szervezet igényeihez igazodva (Legge, 2005). A fókusz az EEM stratégiai illeszkedésén, a racionalitáson, a kontrollon és a profitabilitáson van (Pinnington et al., 2007:2; Szóts-Kováts, 2006).

A *puha irányzatban* is fontos az üzleti célok teljesítése, de itt a munkavállaló már nem csak költségtenyező, hanem a versenyelőnyt jelenti a vállalat számára. Fontossá válik a munkavállalók elkötelezettsége, lojalitása, így a HR rendszerek és folyamatok ennek kiépítését és fenntartását is szolgálják. Fókuszba kerül az egyéni szintű a fejlesztés és a megfelelő munkakörülmények biztosítása, szervezeti szinten pedig a szervezeti kultúra fejlesztése (Legge, 2005)

A két szemléletmódot általában a vállalatok integráltan alkalmazzák, az egyes esetekben más-más munkavállalói csoportokra fókuszálva, illetve a kemény és a puha eszközök eltérő elemeit kiemelve. Boxall és Purcell (Boxall & Purcell, 2008) stratégiai emberi erőforrás-menedzsment modellje egyértelműen a kemény és puha szemlélet együttes alkalmazását emeli ki. Az első szintű szervezeti célok mellett (életképesség és fenntartható versenyképesség) másodlagos célokat is megfogalmaznak (munkatermelékenység, szervezeti rugalmasság, társadalmi legitimitáció), amelyeket véleményük szerint csak egyszerre, a két

szemlélet együttes alkalmazásával lehet elérni. A HR terület alakulását nagyban befolyásolják a következő tényezők: az egyes országokra jellemző környezeti hatások (demográfiai jellemzők, társadalmi értékrendszer), a versenysztratégia alakulása, a HR szakmai tudás fejlődése.

A participációs intézmények hatása nagyban függ attól, hogy integratív (unitarista) vagy tárgyalási (pluralista) célokkal vezetik be, illetve attól, hogy offenzív vagy inkább deffenzív (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 stratégiai alkalmazását igénylik; amennyiben a menedzsment nagyon szűk teret ad ezen intézményeknek és közben nem enged beleszólást a fő HRM kérdésekbe; illetve akkor, ha a munkavállalók bizalma valamiért meginog a munkáltatóban (Gollan, 2006; Moriguchi, 2005; Taras és Copping, 1998; Upchurch et. al., 2006; Watling és Snock, 2003 idézi Kaufman és Taras, 2010, old.:277).

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, old.: 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). Ez utóbbi terjedését segíti elő a HIWP alkalmazása is.

III.2. Az esettanulmányokból levonható következtetések

Ebben a részben kiemelem a két feldolgozott esettanulmány közötti hasonlóságokat és különbségeket. Elemzem, hogy miért is tekinthetőek példaértékűnek, illetve azt is, hogy mennyiben árnyalják, egészítik ki a szakirodalom feldolgozásában feltárt trendeket, tényeket. Kitérek arra is, hogy a kutatási minta szempontjából milyen továbblépési lehetőségei vannak kutatásomnak.

A hazai autóipar duális karakterét figyelembe véve (külföldi tulajdonú multinacionális vállalatok, illetve a hozzájuk kapcsolódó, szintén külföldi tulajdonú beszállítók mellett a hazai

kis- és középvállalatok) mindkét vállalat külföldi tulajdonú. A német és svájci tulajdon nem csak a szervezeti kultúrát határozza meg, hanem a menedzsment hozzáállását a munkavállalókhöz is, valamint a szociális párbeszéd szerepét és helyzetét is a vállalaton belül. (Érdeemes lenne a vizsgálatba más tulajdonú vállalatokat is bevonni, amelyek más háttérrel rendelkeznek, akár a kapitalizmus sokféleségét tekintve is.) Míg az Audi Hungaria Motor Kft. (Audi) beszállító és végtermék előállító vállalat is egyben, addig a CabTec Kft. (CabTec) egy második körös beszállító az autóiipari termékeit tekintve. Az alkalmazottak létszámát figyelembe véve az Audi egy nagyvállalat, míg a CabTec egy közepes méretű vállalatnak tekinthető.

Fontos hangsúlyozni, hogy a válság hatására hozott intézkedéseket, megállapodásokat mind a munkaadói mind a munkáltatói oldalon nyer-nyer szituációként jellemezték az interjúalanyok, integratív alkuról beszélhetünk, azaz *a mintában csak pozitív esetek jelennek meg*. A bevezetett intézkedések mögött meghúzódó stratégiában, azok tartalmában és a tárgyalások, megállapodások bevezetésének folyamatában különbségek mutatkoznak.

Az egyes vállalatok HR stratégiáját elemezve megállapítható, hogy a kulcsmunkaerő esetében mindkét menedzsment az EEM stratégia puha megközelítését alkalmazza, amely a munkavállalókat nem csak költségtenyezőként kezeli, hanem a vállalat fontos versenyelőnyének, erőforrásának. Fontos kiemelni, hogy az Audi esetében megjelenik a másik oldal is, a kölcsönzött és a kevésbé képzett munkavállalók esetében. *Az esetek nem igazolják a szakirodalom feldolgozásában vázolt összefüggést, mely szerint a globális értékláncban elfoglalt hely nagyban befolyásolja a vállalat EEM stratégiáját.*

A válság hatására mindkét esetben célként fogalmazódott meg a munkahelyek megtartása, azonban a munkavállalók lojalitását más-más stratégiával érték el a vállalatok. Míg az Audinál az iparágban magasnak számító bérek garantálása, addig a CabTec esetében a HR munkavállalóbarát intézkedései jelentették a *fő megtartó erőt*. Így az egyik esetben a szociális párbeszéd és a bérek, míg a másik esetben az EEM stratégia volt a meghatározó. Érdekes kiemelni, hogy ez utóbbi esetben az üzemi tanács legnagyobb eredménye pont a bérek relatív növekedését hozta (nem véve figyelembe a munkarend megváltoztatásából eredő csökkenéseket) az iparágban is egyedülálló módon, a szünetek részleges kifizetésével.

Az Audinál vállalati szakszervezet és üzemi tanács, míg a CabTecnél üzemi tanács működik. A két érdekképviselői szervezetnek eltérőek a törvényi felhatalmazásai. Az Audinál működő szakszervezet szoros kapcsolatban áll az anyavállalat szakszervezetével, amely tudást, információt biztosít számára a németországi eseményekről, az ott zajló változásokról.

A válság során hozott intézkedések tartalmát tekintve több hasonlóság is kirajzolódik. A kialakított rugalmas munkarend, illetve a munkaidő bankrendszer valamint a munkavállalók funkcionális rugalmassága játszotta a kulcsszerepet mindkét esetben. Ez párhuzamban áll az irodalomban talált összefüggésekkel. Míg azonban az Audinál alkalmazott munkaidő bankrendszer elsősorban a munkáltatónak kedvezett, addig a CabTec esetében ez az intézkedés is a munka- és magánélet közötti egyensúly megteremtésének egyik eszköze volt. A CabTec esetében hangsúlyos volt a szellemi és fizikai dolgozók azonos súlyú teherviselése, míg az Audi esetében ez inkább a fizikai dolgozókra hárult.

Az Audi esetében kiemelendő még a logisztikai funkció beszerzése is, amely a válság során több más vállalat számára is a kulcsmunkaerő megtartását tette lehetővé. A vállalat ráadásul a nemzetközi (és a németországi) trendekkel is ellentétes módon a magasan képzett munkavállalók nagyobb arányú foglalkoztatása mellett döntött, amelyet a cég 2015-ig szóló HR stratégiája is alátámaszt.

A tárgyalások folyamatát és az eredmények elterjesztését, azaz a kommunikációs stratégiát tekintve az Audi esetében egyrészt fontos kiemelni a munkavállalók érdekképviselője és a menedzsment közötti folyamatos kommunikációt jelentő heti üléseket, illetve azt, hogy a válság hatására erősödött a magyarországi vállalati szakszervezet és az anyavállalat szakszervezete közötti kommunikáció, amely a szociális párbeszéd szerepét, helyzetét erősítő tényező. Másrészt azt, hogy a megállapodást kollektív szerződésben is rögzítették, annak ellenére, hogy ezt a vállalat számára semmilyen törvényi kötelezettség nem írta elő. A CabTec esetében pedig azt, hogy a középvezetés bevonása az intézkedések kommunikációjába, illetve a szellemi munkavállalók bevonása a válság kezelésébe (új termékek, piacok, partnerek keresése) mind a szervezeti kultúra fejlődését, megerősödését hozta magával.

Összefoglalva a fentieket az Audi esetében a szociális párbeszéd szerepe, míg a CabTec esetében az EEM stratégia, és az alkalmazott participációs eszközök voltak a meghatározóak a válság kezelésében.

III.3. Az elméleti és a kutatási eredmények összefoglalása

A kapitalizmus sokfélesége a szociális párbeszéd mintázataiban is megragadható. Több szerző amellet érvel, hogy a közép- és kelet-európai országok egy külön kategóriába tartoznak (például Nölke & Vliegenhardt, 2009; Farkas, 2011), azonban ezen országok csoportján belül is különbségek mutatkoznak (Bohle & Greskovits, 2007, 2012). A válság hatására, a szociális párbeszéd tekintetében több szerző (Glassner, V. 2013; Bohle & Greskovits 2012) az útfüggőséget, a neoliberális modellhez való közeledést hangsúlyozza.

A szegmentált kapitalizmus megközelítés már a vállalatokat helyezi fókuszba (Martin, R 2008; Makó et. al. 2015), az országon belüli különbségekre hívja fel a figyelmet, amelyet többek között a tulajdonosi szerkezet, a piaci környezet, a tevékenységi- és a földrajzi elhelyezkedés befolyásol. Az egyes szegmensek nem csak működési mintáikban és tudásfelhasználási gyakorlataikban, hanem integrációs mechanizmusaikban is különböznek. Más tanulmányok pedig arra hívják fel a figyelmet, hogy a tőkés gazdaság intézményi hatásai (például a kapitalizmus sokfélesége) nem mechanikusan érvényesülnek vállalati szinten, a *szervezeti kultúrának (stratégiának) fontos szerepe van* például a munkavégzés tudás- és munkaerő-felhasználási mintáinak alakításában (Gallie, 2012).

Az autóiparban a meghatározó trendek, az iparág sajátosságai nagyban befolyásolják a szociális párbeszéd szerepét és helyzetét, amelyet árnyal a vállalatok tulajdonosi szerkezete, illetve globális értékláncban elfoglalt helye is. A tőke intenzív, magasan képzett munkavállalókat alkalmazó iparágban a platform stratégia és a modularitás megjelenésével megjelent az alacsonyabb költségű régiók felé irányuló termelés kihelyezés, azonban az egyes összeszerelő üzemek köré szerveződő beszállítói lánc miatt a szociális párbeszéd fontos terepe az új kihívásokra (például az új üzleti modell, a kereslet megváltozása, stb) adandó válaszok kialakításának. Összességében (1) a válság rövid távú hatásai, (2) a piaci részesedés csökkenéséből származó hosszabb távon jelentkező veszteségek, (3) a feltörekvő új piacok, különösképpen Kína és India térnyerése, (4) Afrika és Ázsia növekvő termelése, illetve (5) a felvásárlási és összeolvadási hullám is árnyalja a képet (Graham, 2010, pld.: 2).

Magyarországon az autóipar esetében a válság során hozott kormányzati intézkedések azt a célt szolgálták, hogy az iparág a magasabb hozzáadott értékű termékek felé mozduljon el, azonban ezekre a programokra nem allokáltak külön pénzt, hanem a meglévő forrásokat csoportosították át (Neumann & Boda, 2011; EC, 2010). A részben ideiglenes változtatások a Munka Törvénykönyvében (Neumann & Boda, 2011) pedig lehetővé tették, hogy a vállalatok

a felhalmozott túlórákat külön költségek nélkül átvihessék a válság utáni időszakra. Szektor szintű megállapodás nem született a válság kezelésére, a szakszervezetek pedig általában a munkahely biztonságát helyezték előtérbe, így támogatva a különböző költségcsökkentő eljárásokat.

Az *esettanulmányok* jól árnyalják a szakirodalomban feltárt összefüggéseket, helyi kontextusban mutatják be azokat. A válság hatására bevezetett intézkedések tartalma, a nemzetközi megoldásokkal összhangban, elsősorban a racionalizálási stratégiára és a belső rugalmasságra épült. Az Audi Hungária Kft. esetében az intézményesített szociális párbeszéd, a megállapodás kollektív szerződésbe foglalása, míg a CabTec Kft. esetében az emberi erőforrás menedzsment stratégia és a bevonás, valamint a szervezeti kultúra volt a hangsúlyos a folyamatot tekintve. Kiemelendő, hogy a globális értékláncban elfoglalt hely kevésbé (mindkét esetben vállalati szintű megoldásról beszélhetünk), inkább a vállalati stratégia (a kulcsmunkaerő megtartása) volt a fő befolyásoló tényező az intézkedések kidolgozásakor.

A szakirodalomban feltárt összefüggések és az egyes feldolgozott esetek alapján felvetődik a kérdés, hogy a magyarországi autóiipart tekintve, *a szociális párbeszéd a válság idején mennyire hozott útfüggő illetve innovatív megoldásokat a tárgyalások szintjét, tartalmát és folyamatát tekintve.*

Az útfüggőséget az országos és szektorális szintű párbeszéd alakulása (strukturális és ideológiai útfüggőség), azaz a neoliberais modell felé való elmozdulás; a szociális párbeszéd vállalati stratégiától való függése (hosszú távú tervek, fejlesztési programok, piaci tendenciák) támasztja alá.

Az innováció pedig- a nemzetközi tendenciával összhangban - országos szinten a szakszervezetek stratégiaváltásában (bérek növelése helyett a munkahelyek megtartása), illetve helyi szinten ragadható meg. Ez utóbbira példa az Audi Hungária Motor Kft. esetében a helyi szakszervezet és az anyavállalat szakszervezete közötti együttműködés erősödése, amelynek következményeként kollektív szerződésben rögzítették a megállapodást. A vizsgált vállalatok esetében a kommunikáció kapcsán egy új intézmény, a heti szintű találkozók bevezetése (Audi Hungária Motor Kft.), illetve a kommunikáció delegálása (CabTec Kft.) jelentett új elemet. A megállapodások tartalmát tekintve kiemelendő a szünetek kifizetése a CabTec Kft. esetében. A CabTec Kft. esete továbbá az EEM stratégia és szervezeti kultúra szerepére hívja fel a figyelmet, amely szintén elősegítheti a participációt a különböző magas bevonási rendszerek és a munkavállalóbarát intézkedések bevezetésével.

Disszertációm legfontosabb eredményei, következtetései a következők:

- A munkaügyi kapcsolatok és az EEM irodalmának összekapcsolása, egy ennek megfelelő vizsgálati keret megfogalmazása, amely nem csak az autóipar és a válság kontextusában értelmezhető.
- Az esettanulmányok példaértékűek, a gyakorlati szakemberek számára is hordoznak tanulságokat, elméleti oldalról pedig árnyalják a szakirodalomban feltárt összefüggéseket.
- Az elemzés és az esettanulmányok kihangsúlyoztak több, a szociális párbeszéd fejlődésében útfüggőséget jelentő tényezőt (neoliberális modell felé való elmozdulás, vállalati stratégia), ugyanakkor felhívták a figyelmet néhány innovációnak tekinthető elemre is. Országos szinten a szakszervezetek stratégiaváltása, helyi szinten a kommunikáció, illetve egy-egy tartalmi tényező (szünetek részleges kifizetése, a megállapodás kollektív szerződésbe foglalása) kiemelendő.
- Az esettanulmányok rávilágítottak az EEM stratégia és szervezeti kultúra fontosságára a szociális párbeszéd alakulásában.
- Az elemzés megmutatta a humán tőke jelentőségét, amelynek vizsgálatát a továbbiakban nagyobb hangsúllyal kell kezelni, be kell építeni mind a szegmentált kapitalizmus, mind a közép- és kelet-európai országokat csoportosító modellekbe.

IV. Főbb hivatkozások

Ackers, P. (2010). An Industrial Relations Perspective on Employee Participation. In D. Lewin, M. Marchington, P. J. Gollan, & A. Wilkinson (szerk.), *The Oxford Handbook of Participation* (old.: 52-75).

Advagic, S., Rhodes, M., & Visser, J. (2005). *The emergence and evolution of social pacts: A provisional framework for comparative analysis*. <http://www.connex-network.org/eurogov/pdf/egp-newgov-N-05-01.pdf>: EUROGOV.

Bohle, D., & Greskovits, B. (2007). Neoliberalism, Embedded Neoliberalism and Neocorporatism: Paths Towards Transnational Capitalism in Central-Eastern Europe. *West European Politics*, 30 (3), 443-466. <http://dx.doi.org/10.1080/01402380701276287>

Bohle, D. & Greskovits, B. (2012). *Capitalist Diversity on Europe's Periphery*, Cornell University Press, Ithaca London.

Borbély, Sz. & Neumann, L. (2015): Similarity and diversity in the development of wages and collective bargaining in Central and Eastern European countries - a comparison of Hungary, Slovakia and Czech Republic, 2015, CAWIE II, under edition

Boxall, P., & Purcell, J. (2010). An HRM Perspective on Employee Participation. In D. Lewin, M. Marchington, Gollan, P. J., & A. Wilkinson, *The Oxford Handbook of Participation in Organization* (old.: 29-51).

Dunlop, J. T. (1958). *Industrial Relations System*. Boston, 1993: Harvard Business School press.

Edwards, P. (2005). The challenging but promising future of industrial relations: developing theory and method in context-sensitive research. *Industrial Relations Journal*, 36 (4), 264-282. DOI: 10.1111/j.1468-2338.2005.00358.x

Farkas, É. & Makó, Cs. & Illéssy, M. & Csizmadia, P. (2012): A magyar gazdaság integrációja és a szegmentált kapitalizmus elmélete. In: Kovách, I. & Dupcsik, Cs., & P.Tóth, & T., Takács, J. (szerk) (2012). *Társadalmi integráció a jelenkori Magyarországon*, MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont (Szociológiai Intézet), Argumentum

Fazekas, K., & Molnár, G. (szerk.). (2010). *Munkaerőpiaci tükrök 2010 - Közelkép: a válság munkapiaci hatásai*. Budapest: MTA-KTI-OFA.

Fortwengel, J. (2011). Upgrading through Integration? The Case of the Central Eastern European Automotive Industry. *Transcience Journal*, 2 (1). ISSN 2191-1150

Freeman, R., & Medoff, J. (1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.

Freyssinet, J. (2010). *Tripartite responses to the economic crisis in the principal Western European countries*. Dialogue WP 12, International Labour Office, Geneva.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12 (1), 78-104. <http://dx.doi.org/10.1080/09692290500049805>

Glassner, V. (2013) Central and eastern European industrial relations in the crisis: national divergence and path-dependent change. *Transfer: European Review of Labour and Research May 2013 vol. 19 no. 2 155-169* DOI: <https://doi.org/10.1177/1024258913480716>

Goodsward A & Tóth Á & Dhondt, S. & Vergeer R & Peter Oeij & Jan de Leede, Koos van Adrichen & Csizmadia, P. & Makó, Cs. & Illéssy, M. (2012) *Organization of Working Time: Implications for Productivity and Working Conditions: Case Study Report* pp. 1-65.

Graham, I. (2010): *Automotive Industry: Trends and reflections*, ILO Sectoral Activities Department, Geneva, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_161519.pdf
Letöltés dátuma: 2015. augusztus 1.

- Haipeter, T. (2011). The Global Reorganization of the Value Chain and Industrial Relations in the Automotive Industry. In Struck, O. (ed). *Industrial Relations and Social Standards in an Internationalized Economy*. Rainer Hampp Verlag, München doi 10.1688/9783866187009
- Hall, P. A., & Soskice, D. (szerk.). (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Helper, S., & Sako, M. (2010). Management innovation in supply chain: appreciating Chandler in the twenty-first century. *Industrial and Corporate Change*, Volume 19 (Number 2), 399-429. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtq012>
- Héthy. L. (2009). *Tripartit answers to the economic downturn in Central and Eastern Europe*. ILO, Turin, Italy.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hyman, R. (2010). *Social dialogue and industrial relations during economic crisis: Innovative practices or business as usual?* International Labour Office, Geneva.
- Jürgens, U., & Krzywdzinski, M. (2009). Work Models in the Central Eastern European Car Industry: Towards the High Road? *Industrial relations Journal*, 40 (6), 471-490. DOI: 10.1111/j.1468-2338.2009.00541.
- Karoliny, M. (2009). *A nemzetközi összehasonlító HRM kérdései és válaszai egy kelet-közép-európai CRANET-tag szemszögéből*. Letöltés dátuma: 2012. június 13, forrás: http://www.gti.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/LetolthetoPublikaciok/Menedzsment/Karolinyne%20%282009%29_A%20nemzetkozi%20osszehasonl%C3%ADto%20HRM.pdf
- Katz, H., & Darbishire, O. (2010). *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*. Ithaca, N.Y.: LR Press-Cornell University Press.
- Kaufman, B. E., & Taras, D. G. (2010). Employee participation through non-union forms of employee representation. In D. Lewin, D., M. Marchington, P. J. Gollan, & A. Wilkinson (szerk.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (old.: 258-285).
- Lawler, E. J. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Makó, Cs., & Illéssy, M. (2007). Economic modernization in Hungary: between path dependency and path creation. In Cs. Makó, H. Morel, M. Illéssy, & P. Csizmadia (szerk.), *Working it out? The labour processes and employment relations in the new economy* (old.: 47-63). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Makó, Cs. & Illéssy, M., & Csizmadia, P. (2010). *Social Dialogue in the Current Economic Downturn (The Hungarian case)*. Kézirat, Institute of Sociology, Hungarian Academy of Sciences, Budapest.
- Makó, Cs. & Farkas, É. & Mitchell, B. (2015): "Emerging Segmented Capitalism" in Hungary (Varieties in Working Practices) In.: Deltei, V. & Kirov, V. (2015): *Labour and Social Transformations in Central and Eastern Europe: Europeanisation and Beyond*, Palgrave Macmillan, (forthcoming)
- Marchington, M. (2007). Employee Voice Systems. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (szerk.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, R. (2008). Post-socialist segmented capitalism: The case of Hungary. Developing business systems theory. *Human Relations*, 1, 131-159. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726707085948>
- Neumann, L. (2009) *Industrial Relations in automotive sector: how can social dialogue assist a sector in crisis: HUNGARY*, Budapest: *Institute for Social Affairs and Labour*, p.14.
- Neumann, L. and Boda, D. (2011) *The Effects of the Crisis on Company Policies*. In: Fazekas Károly and Molnár György (eds.) *The Hungarian Labour Market, Review and Analysis*. In Focus: Labour Market Effects of the Crisis. Budapest: Institute of Economics, IE HAS & National Employment Foundation. pp 76-97.

- Pedersini, R. (2010). *Social dialogue and recession in the automotive sector*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Perez, C. (2009). *Technological revolutions and techno-economic paradigms*. Working Paper in Technology and Governance and Economic Dynamics no. 20, The Other Canon Foundation, Norway; Tallin University of Technology, Tallin.
- Poór, J., Karoliny, Z., Alas, R., & Vatchkova, E. K. (2011). Comparative international human resource management (CHRM) in the light of the Cranet Regional research Survey in Transitional Economies. *Employee Relations*, 33 (4), 428-443.
- Rychly, L. (2009). *Social dialogue in times of crisis: finding better solutions*. Industrial and Employment Relations WP 1, ILO, Geneva.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Strauss, G. (2006). Worker participation - some under-considered issues. *Industrial Relations*, 45 (4), 778-803. DOI: 10.1111/j.1468-232X.2006.00451.x
- Sturgeon, T. J., & Van Biesebroeck, J. (2011). Global value chains in the automotive industry: an enhanced role for developing countries? *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4 (1/2/3), 181-205. <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2011.041904>
- Szabó, I. (2013) Between polarization and statism - effects of the crisis on collective bargaining processes and outcomes in Hungary. *Transfer: European Review of Labour and Research May 2013 vol. 19 no. 2 205-215* DOI: <https://doi.org/10.1177/1024258913480702>
- Tóth, A. (1999) 'Development of the Hungarian Motor Vehicle Industry: The Case of the Audi Engine Plant', paper written for the ILO/Multi, Geneva
- Tóth, Á. & Csizmadia, P. & Makó, Cs. & Illéssy, M. (2012a) Flexible Working Time Arrangements at Audi Hungary Motor Co. Ltd.
- Tóth, Á. & Csizmadia, P. & Makó, Cs. & Illéssy, M. (2012b) Flexible Working Time Arrangements at CabTec Company, Hungary
- Wilkinson, A., & Dundon, T. (2010). Direct Employee Participation. In D. Lewin, M. Marchington, P. J. Gollan, & A. Wilkinson (szerk.), *The Oxford handbook of Participation in Organizations* (old.: 167-185).

V. A témakörrel kapcsolatos főbb publikációk

Magyar nyelvű publikációk

Szakkönyv- és folyóiratcikkek:

1. Primecz Henriett – Csillag Sára – Bácsi Katalin – Szilas Roland – Kiss Csaba (2008): Sokszínűség valamint a munka és magánélet egyensúlya, Munkaügyi szemle, 2008/1 pp. 25-28.
2. Kiss Csaba – Primecz Henriett – Csillag Sára – Szilas Roland – Bácsi Katalin (2008): Pályakezdő közgazdászok motivációs szerkezete és időbeli változása. Az egyformán másmiyenek, Munkaügyi Szemle, 52. évfolyam, 2008/2. szám, pp. 15-23
3. Primecz Henriett – Kiss Csaba - Toarnitzky Andrea - Csillag Sára - Szilas Roland Ferenc - Milassin Anda - Bácsi Katalin (2014): Magyarországi employee friendly szervezetek: Valóság vagy utópia? *Vezetéstudomány* 55. évfolyam, 2014/10 szám: pp. 3-16.
4. Primecz Henriett - Toarniczky Andrea - Kiss Csaba - Csillag Sára - Szilas Roland Ferenc - Milassin Anda - Bácsi Katalin (2016): Information and Communications Technology's Impact on Work-life Interference: Cases of 'Employee-friendly Organizations' Intersections: *East European Journal of Society and Politics* 2:(3) pp. 61-83. (2016)

Befogadott szakkönyv- és folyóiratcikkek:

5. Bácsi, Katalin: Miért és mikor jó a bevonás? – érvek munkáltatói és munkavállalói oldalról. *Vezetéstudomány* Várható megjelenés: augusztus-szeptemberi szám.

Tankönyv-fejezet:

6. Bácsi, Katalin (2007): Munkaügyi kapcsolatok, belső kommunikáció. in Bokor, Attila – Szóts-Kováts, Klaudia – Csillag, Sára – Bácsi, Katalin – Szilas, Roland (2007): *Emberi erőforrás menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, pp. 311-347 (ISBN: 978-963-9698-26-0)

Angol nyelvű publikációk

Könyvfejezet:

7. Bácsi Katalin – Primecz Henriett: Reviewing Morgan's concept of metaphors and paradigms In: Bakacsi Gyula, Balaton Károly (szerk.) *Vezetés és szervezet társadalmi kontextusban: Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2015. pp. 199-212. (ISBN:9789630596343)

Konferenciák:

8. Primecz Henriett - Kiss Csaba - Szilas Roland - Bácsi Katalin - Csillag Sára - Toarniczky Andrea (2008): Employee Friendly Organization. Paid work and everyday life: friends or foes? In: *Proceedings of the International Conference: "New Trends and Tendencies in Human Resource Management -East Meets West"*. (ISBN: 978-963-642-3)
9. Csillag Sára - Toarniczky Andrea - Bácsi Katalin - Szilas Roland – Primecz Henriett – Kiss Csaba (2008): Employee commitment in employee friendly organizations. In: *Proceedings of the International Conference: "New Trends and Tendencies in Human Resource Management -East Meets West"*. (ISBN: 978-963-642-3)

Konferencia előadások:

10. Bácsi Katalin – Primecz Henriett (2006) Scratching Morgan's Sand-castle. Challenging Morgan's View on Connection between Paradigms and Metaphors, (társszerző: Primecz Henriett) 22nd EGOS Colloquium, Bergen (July 6-8, 2006)
11. Primecz Henriett - Csillag Sára - Szilas Roland - Kiss Csaba - Szűcs Nóra (2007) Employee Friendly Organization Research. Do Managers Want Critical Type of Research? Critical Ethnography Conference, Keele (Szeptember 6-7, 2007)
12. Bácsi Katalin - Primecz Henriett - Csillag Sára - Szilas Roland - Kiss Csaba (2008) Employee Friendly Organization. Trust or mistrust?, 24th EGOS Colloquium, Amsterdam, July 10–12, 2008
13. Bácsi Katalin - Primecz Henriett - Csillag Sára - Toarniczky Andrea - Kiss Csaba - Szilas Roland (2008) Employee Friendly Organization Research. Employee Commitment. Workshop on Research Advances in Organizational Behaviour and Human Resources Management, May 28-30, 2008, University of Toulouse, France, 2008
14. Primecz Henriett - Csillag Sára - Toarniczky Andrea - Kiss Csaba - Szilas Roland Ferenc (2012) The Antecedents and Consequences of Work-Family Conflicts: Lessons Learned from Employee Friendly Organizations. EGOS In: EGOS, Helsinki, Finnország, 2012. Helsinki: Paper 15.
15. Sanz Beata – Primecz Henriett – Bácsi Katalin (2015) Dressage and suppression: the true nature of performance measurement system. Ethnographic analysis of a consulting project, paper presented at 31st EGOS Colloquium, Athens, July 2-4. (2015)