

Nye arbejdsorganisationsformer i de danske virksomheder – hvordan virker de?

Af Nicolai Foss og Torben Pedersen

Resumé

Baseret på et sample af de 1000 største danske virksomheder undersøges forekomsten af nye arbejdsorganiseringsformer i dansk erhvervsliv (såsom decentralisering af beslutnings-kompetence og øget kommunikation). Endvidere undersøges det hvilke virksomheder, der typisk implementerer de nye måder at organisere arbejdet på. Det vises at det primært er virksomheder i konkurrenceprægede og videnintensive brancher,

der gør dette. De nye arbejdsorganiseringsformer implementeres i bundter. Det indikerer, at de nye organiseringsformer er komplementære. Deres forekomst er endelig tæt korreleret med forekomsten af resultatløn. Det tyder på, at "kontrol"- og "kommitment"-modeller for arbejdsorganisering ikke er modsatrettede, men tværtimod komplementære.

Indledning¹

Det fremhæves ofte i litteraturen omkring arbejdsorganisering (f.eks. Mendelson og Pillai 1999; Capelli og Neumark 2001; Foss og Laursen 2005), at virksomhederne i stadig større udstrækning må tilpasse organisation og måden at lede de menneskelige ressourcer på til en dynamisk, informativ og konkurrencepræget omverden².

Måden, hvorpå de menneskelige ressourcer ledes, rubriceres ofte i to hovedmodeller, nemlig "kontrol"-modellen og "kommitment"-modellen (f.eks. Whitener 2001). Kontrol-modellerne, der søger at øge arbejdsproduktiviteten, baserer sig i stor udstrækning på stramme arbejdsregler og anvender ofte belønningssystemer knyttet til output. I disse modeller er det primært regler, sanktioner, belønning og overvågning, som anvendes til at påvirke de ansattes adfærd i virksomheden. Som kontrast er målet for kommitment-modellerne at øge de ansattes produktivitet ved at få dem til

at identificere sig med virksomhedens målsætninger og dermed selv indrette deres arbejde i overensstemmelse med disse målsætninger.

Det fremhæves ofte, at virksomhederne i stigende udstrækning vil anvende kommitment-modeller frem for kontrol-modeller i ledelsen af menneskelige ressourcer. Det skyldes dels, at kommitment-modellerne er langt mere fleksible og bedre udnytter medarbejdernes individuelle kompetencer, og dels, at ledelsen i aftagende grad vil kunne opnå den information om medarbejdernes adfærd, der er nødvendig for succesfuldt at anvende kontrol-modeller. Med andre ord er argumentet, at kontrol-modellen i forhold til kommitment-modellen er en underlegen substitut i ledelsen af menneskelige ressourcer.

Fælles for organisationsformer, der anvender kommitment-modellen, er betoningen af to centrale organisations-elementer: 1)

udbygning af (formelle og uformelle) informationskanaler, der fremmer udveksling af viden i organisationen, og 2) decentralisering af beslutningskompetencen således at denne bliver lokaliseret sammen med decentral viden ("de, der er tæt på tingene, skal også være dem, der træffer beslutningerne"). Disse organisationsformer implementeres ikke blot for bedre at udnytte eksisterende viden i organisationen, men også for at skabe betingelser for, at de ansatte involverer sig i virksomheden og identificerer sig med virksomhedens målsætninger.

I denne artikel vil vi benytte det danske udtryk "nye arbejdsorganisationsformer" som en samlebetegnelse for de nye organisationsmodeller. Artiklen belyser følgende spørgsmål:

- I hvilket omfang benytter de største danske virksomheder sig af de nye arbejdsorganisationsformer?
- Hvilke typer virksomheder anvender de nye arbejdsorganisationsformer?
- Hvordan hænger anvendelsen af "kontrolmodeller" sammen med anvendelsen af "kommitment-modeller"? Er de substitutter (mere "kontrol" giver mindre "kommitment" og vice versa, eller er de tværtimod komplementære ("kontrol" og "kommitment" forstærker hinanden)?

Vi diskuterer også kort, hvordan nærværende undersøgelse bidrager til den lille, men voksende litteratur om dansk arbejdsorganisering og HRM-praksis.

Undersøgelsen

Ovenstående spørgsmål belyses med udgangspunkt i en spørgeskema-undersøgelse, som forfatterne gennemførte i 2001 blandt de største virksomheder i Danmark. Grunden til at fokusere på de største virksomheder er, at det forventes, at spørgsmålene omkring decentralisering af kompetence og effektiv kommunikation med mere – kort sagt nye arbejdsorganisationsformer – er særligt påtrængende i disse virksomheder.

Spørgeskema-undersøgelsen omfatter en lang række spørgsmål om kommunikationskanaler, aflønningssystemer, arbejdsorganisering (kort sagt ledelse af de menneskelige ressourcer) og om virksomhedens netværk og konkurrencesituation. Spørgeskemaet blev udsendt første gang i begyndelsen af september 2001, hvorefter der tre uger senere blev udsendt en skriftlig rykker. Der blev udsendt et følgebrev med et password til en internetadresse samt et spørgeskema. Respondenterne kunne selv vælge, om de ønskede at udfylde det trykte spørgeskema og returnere det eller udfylde spørgeskemaet via internettet. Spørgeskemaet blev sendt til de 1.000 største danske virksomheder målt på omsætning i år 2000. Således havde alle virksomhederne i populationen en omsætning på mindst 600 mill. Kr. Virksomhederne er udtrukket fra databasen CD-Direct med omsætningsstørrelsen som eneste kriterium, hvorfor populationen dækker alle brancher. Vi modtog i alt 207 besvarelser svarende til en svarprocent på knap 21. Dog er kun 169 af besvarelserne brugbare i nærværende analyse på grund af manglende besvarelser af for analysen vigtige spørgsmål. Spørgeskemaet blev sendt til den administrerende direktør, som i de fleste tilfælde selv har valgt at svare, mens spørgeskemaet i nogle tilfælde er sendt videre til HR-manager, personalechef el. lign.

De 169 virksomheder der indgår i undersøgelsen, har i gennemsnit 1.811 ansatte, hvilket dog dækker over en ret stor spredning med få rigtig store virksomheder og nogle få virksomheder med omkring 350 ansatte. Undersøgelsen dækker således først og fremmest segmentet af store danske virksomheder og i mindre udstrækning de mellemstore, mens de små virksomheder er helt fraværende. Virksomhederne afsætter i gennemsnit 28% af deres omsætning i udlandet, hvilket ligeledes dækker over store forskelle, da de store produktionsvirksomheder typisk afsætter mere i udlandet end servicevirksomhederne.

Udbredelsen af de nye arbejdsorganisationsformer

I litteraturen fremhæves det, at de nye arbejdsorganisationsformer indeholder to væsentlige elementer, nemlig dels en decentralisering af beslutningskompetencen ("selvbestemmelse," "empowerment," etc.), således at den bliver lokaliseret sammen med decentral viden (Jensen og Meckling 1992) og dels en udbygning af informationskanaler, der fremmer udveksling af viden i virksomheden (Mendelsson og Pillai 1999).

Spørgeskema-undersøgelsen indeholder 11 spørgsmål, der tilsammen dækker disse to centrale elementer (multi-items) ved de nye arbejdsorganisationsformer. De kon-

krete spørgsmål er gengivet i Tabel 1. I de første fem spørgsmål er der spurgt mere generelt til, i hvor høj grad virksomhederne giver medarbejderne selvbestemmelse over egen jobsituation, og i hvilken udstrækning medarbejderne søges inddraget i virksomheden gennem kommunikation og uddannelse med videre. Omfanget belyses ved at bede respondenterne angive, i hvor høj grad disse aktiviteter praktiseres i virksomheden på en 7-punkts skala der går fra 1 = slet ikke til 7 = i meget høj grad. De næste seks spørgsmål belyser, hvorvidt virksomhederne benytter sig af mere formaliserede programmer for arbejdsorganiseringen i form af kvalitetscirkler, Total Quality Management, teams med stor grad af selv-

Tabel 1. Elementer af de nye arbejdsorganisationsformer (N=169)

	I hvor høj grad praktiseres følgende i virksomheden?							Gennemsnit
	1=slet ikke	2	3	4	5	6	7=i meget høj grad	
Medarbejder-indflydelse på eget job?	0	4	22	31	48	46	18	5,0
Informationsudveksling mellem ansatte i forskellige afdelinger	0	8	28	40	41	32	20	4,7
Vægt på medarbejder-uddannelse	1	11	25	33	48	36	15	4,7
God kommunikation mellem ledelse og medarbejdere	0	1	4	18	48	77	21	5,5
Ansattes forslag bliver virkeliggjort	0	6	23	39	65	33	3	4,6

	Hvor mange af virksomhedens ansatte indgår i følgende aktiviteter?						Gennemsnit
	0 %	1-25%	25-50%	51-75%	75-99%	100%	
Kvalitetscirkler	85	42	16	10	11	5	2,0
Total Quality Management	76	42	13	15	16	7	2,3
Teams med stor grad af selvbestemmelse	23	47	32	36	24	7	3,1
Systemer til indsamling af forslag for medarbejderne	37	52	20	15	16	29	3,0
Jobrotation	49	73	20	21	5	1	2,2
Formaliserede Knowledge Management programmer	100	44	10	8	6	1	1,7

bestemmelse, systemer til indsamling af forslag for medarbejderne, jobrotation og formaliserede knowledge management-programmer. Omfanget belyses ved at spørge om, hvor stor en andel af de ansatte, som indgår i disse formaliserede programmer.

Det fremgår af tabellen, at virksomhederne lægger meget stor vægt på en god kommunikation mellem ledelse og medarbejdere (gennemsnit 5,5), og meget få virksomheder angiver at de ikke prioriterer dette særlig højt (kun 5 virksomheder angiver en lavere score end 4 på 7-punktskalaen). Medarbejder-indflydelse på eget job angives også at være vigtigt med en gennemsnitlig score på 5,0.

I det hele taget er det gennemgående, at virksomhederne i vid udstrækning benytter sig af såvel intensiveret kommunikation og dialog som øget uddelegering af kompetence til medarbejderne. Der er således ingen modsætning mellem kommunikation og decentralisering; tværtimod er der en indikation på, at de er komplementære (mere decentralisering øger behovet for kommunikation). Det ses statistisk ved en meget høj grad af korrelation mellem de forskellige arbejdsorganisationsformer.

Med hensyn til de mere formaliserede programmer er teams med høj grad af selvbestemmelse det mest benyttede. I 59% af virksomhederne i undersøgelsen er det mere end 25% af medarbejderne, som er involveret i teams med en høj grad af selvbestemmelse. Mens der i 47% af virksomhederne er involveret mere 25% af medarbejderne i systemer til indsamling af forslag fra medarbejderne. For de øvrige aktiviteter (kvalitetscirkler, TQM, jobrotation og KM-programmer) er det 15-30% af virksomhederne hvor mere end 25% af de ansatte er involveret i disse aktiviteter.

Det er kendetegnende for alle disse aktiviteter, at der er en meget høj grad af samvariation på den måde, at de virksomheder, der ligger højt på én variabel typisk også ligger højt på de øvrige variable. En tidligere dansk undersøgelse baseret på andre data har nået samme resultat (Laursen og Foss 2003).

Resultaterne indikerer således, at de nye arbejdsorganisationsformer ikke blot handler om at implementere nogle få ændringer i arbejdsorganiseringen, men derimod snarere om at indføre et nyt sammenhængende system for organisering af arbejdet, hvor mange forskellige elementer skal spille sammen og understøtte hinanden. Den høje samvariation tyder på, at enten benytter man sig af hele paletten af aktiviteter, der tilsammen skaber de nye arbejdsorganisationsformer, eller også benytter man sig ikke af nogen af dem.

Samvariationen mellem alle 11 variable kan statistisk måles som en Cronbach Alpha-værdi, og den er 0.76, hvilket indikerer en meget høj grad af samvariation. Sagt på en anden måde: De 11 manifesterede variable er udtryk for en fælles underliggende latent variabel. Denne underliggende latente variabel vil vi betegne de nye arbejdsorganisationsformer. På grund af den høje samvariation vil vi i det følgende slå de 11 (standardiserede) variable sammen til en enkelt variabel, der angiver graden af anvendelse af de nye arbejdsorganisationsformer i de enkelte virksomheder. Dette indeks for anvendelsen af de nye arbejdsorganisationsformer kan bruges til at belyse, hvilke typer af virksomheder, der benytter sig af dem, og hvordan arbejdsorganiseringen fitter sammen med fx aflønningssystemer i virksomheden.

Hvilke typer af virksomheder bruger (især) de nye arbejdsorganisationsformer?

I undersøgelsen har vi mulighed for at se på samspillet mellem en lang række karakteristika ved virksomheden og anvendelsen af de nye arbejdsorganisationsformer. I Tabel 2 er angivet korrelationskoefficienten mellem flere virksomheds-karakteristika og vores indeks for anvendelse af de nye arbejdsorganisationsformer. Her angiver en signifikant positiv korrelationskoefficient, at virksomheder med de pågældende virksomheds-karakteristika har en større tilbøjelighed til

Table 2. Korrelationskoefficient mellem virksomheds-karakteristika og indeks for nye arbejdsorganisationsformer

Variable	Korrelationskoefficient med indeks for nye arbejdsorganisationsformer
Virksomhedens størrelse (antal ansatte)	-0.03
F&U-intensitet (andelen af ansatte beskæftiget med F&U)	0.21**
Teknologi-baseret konkurrence (7 punkts skala)	0.28***
Tillidsbaserede relationer til leverandører (7 punkts skala)	0.21**
Tillidsbaserede relationer til kunder (7 punkts skala)	0.32***

at benytte sig af de nye arbejdsorganisationsformer.

Det viser sig at anvendelsen af de nye arbejdsorganisationsformer ikke er specielt relateret til virksomhedens størrelse (i hvert fald ikke blandt de virksomheder, der indgår i undersøgelsen, som jo er de største danske virksomheder med mindst 600 mill. kr. i omsætning i 2000), hvilket man måske kunne have forventet. Faktisk er korrelationskoefficienten mellem vores indeks for anvendelsen af nye arbejdsorganisationsformer og virksomhedens størrelse (målt som antal ansatte) klart insignifikant, hvilket indikerer, at udbredelsen er lige så stor blandt de mindre virksomheder som de store virksomheder i populationen. Dette kan naturligvis skyldes, at alle de 1.000 største danske virksomheder har nået en størrelse, hvor spørgsmålet om decentralisering og information og dermed indførelse af nye arbejdsorganisationsformer er relevant. Variationen med hensyn til indførelse af de nye arbejdsorganisationsformer ligger således ikke i gruppen af de store virksomheder, men måske snarere i gruppen af små og mellemstore virksomheder, hvor man kunne forestille sig andre mere uformelle måder at organisere sig på.

Derimod er de to indikatorer for videnintensiteten (F&U-intensiteten og teknologi-baseret konkurrence) klart positivt signifikante, hvilket indikerer, at videnintensive virksomheder i højere grad benytter sig af de nye arbejdsorganisationsformer end de mindre videnintensive virksomheder. Det samme gælder også for virksomheder

med stærke tillidsbaserede relationer til kunder og leverandører. De benytter også de nye arbejdsorganisationsformer i større udstrækning end andre virksomheder.

Resultaterne peger således i overensstemmelse med eksisterende teori (f.eks. Mendelson og Pillai 1999) på, at de nye arbejdsorganisationsformer især benyttes af virksomheder, som befinder sig i særlig dynamiske, videnintensive og konkurrenceprægede brancher, samt at den interne organisering af nye arbejdsorganisationsformer også er forbundet med mere tillidsbaserede eksterne relationer til kunder og leverandører.

Med udgangspunkt i undersøgelsen kan det ikke siges klart, om det er den eksterne udvikling, der tvinger virksomhederne til reaktivt at ændre den interne arbejdsorganisering, eller om virksomhederne mere proaktivt ændrer arbejdsorganiseringen for bedre at være i stand til at udnytte de nye eksterne muligheder. Men det er klart, at der er en tydelig sammenhæng mellem de eksterne muligheder/pres og den interne arbejdsorganisering.

Aflønningssystemer og performance

Spørgsmålet er så, hvordan anvendelsen af de nye arbejdsorganisationsformer spiller sammen med aflønningsformer og performance i virksomhederne. Dette er belyst i Tabel 3, hvor præstationsafhængige lønformer er målt ved at bede respondenterne svare på en 7 punkts skala, i hvilken udstrækning præstationsafhængige lønformer bliver benyttet i virksomheden som

Tabel 3. Korrelation mellem performance-variable og nye arbejdsorganisationsformer

Variable	Korrelationskoefficient med de nye arbejdsorganisationsformer
Præstations-afhængige lønformer	0.27***
Virksomhedens performance	0.30***
Medarbejdernes motivation	0.35***
Medarbejdernes evner og kompetencer	0.43***

sådan og for forskellige medarbejderkategorier (ledelse, funktionærer og timelønnede arbejdere). Det fremgår, at der er en høj og positiv korrelation mellem anvendelsen af præstationsafhængige lønformer og de nye arbejdsorganisationsformer (se også Foss og Laursen 2003). Det kunne indikere at præstationsafhængige lønformer ("performance pay") er komplementær til nye arbejdsorganisationsformer, således at implementeringen af nye arbejdsorganisationsformer nødvendiggør implementering af præstationsafhængige lønformer.

En årsag til denne komplementaritet kan være, at de nye arbejdsorganisationsformer indebærer en højere grad af delegering af beslutningskompetence til medarbejderne. For at sikre, at denne bruges i virksomhedens interesse, bakkes delegeringen op med præstationsløn.

Virksomhedens overordnede performance er målt som et vægtet performanceindeks, der inkluderer syv elementer af performance såsom effektivitet, kvalitet, profitabilitet, således at performanceindeks ikke blot afspejler den finansielle profitabilitet men flere dimensioner af virksomhedens performance³. For performance gælder det ligeledes, at der er meget høj og positiv korrelation med anvendelsen af de nye arbejdsorganisationsformer. Det gælder både for virksomhedens overordnede performance og medarbejdernes motivation og kompetencer. Medarbejdernes motivation og kompetencer er målt ved at bede respondenterne sammenlignende virksomhedens egne ansatte med de ansatte hos konkurrenterne på en række dimensioner: engagement, motiva-

tion og job-tilfredshed (= motivation) og uddannelsesniveau, kompetencer, job-relateret kunnen og fleksibilitet (= kompetencer)⁴.

Resultaterne indikerer således, at anvendelsen af de nye arbejdsorganisationsformer kan betale sig både i forhold til virksomhedens overordnede performance og medarbejdernes performance i form af motivation og kompetencer. Formålet med at implementere de nye arbejdsorganisationsformer er netop at styrke såvel medarbejdernes motivation som kompetencer, hvilket tydeligvis er tilfældet, således som det illustreres med de høje korrelationskoefficienter (0.35 og 0.43). Dette slår så yderligere igennem i virksomhedens samlede performance, som også er stærkt positivt korreleret (0.30) med anvendelsen af de nye arbejdsorganisationsformer.

Andre danske undersøgelser

Den undersøgelse, der her rapporteres, indplacerer sig i en lille, men voksende kvantitativ litteratur om arbejdsorganisering og HRM i danske virksomheder.

Modul 1 i Erhvervsfremmestyrelsens DISKO-undersøgelse undersøgte tilstedeværelsen af en række nye arbejdsorganisationsformer i dansk erhvervsliv under overskriften "organisatorisk innovation" (Lund og Gjerding 1996). I modsætning til nærværende undersøgelse er der meget lidt om aflønningsformer i DISKO-undersøgelsen (kun et enkelt spørgsmål spørger til resultatløn). Til gengæld er der spørgsmål om efteruddannelse, job-rotation, kvalitetscirkler og mange andre aspekter af nye arbejdsorganisationsformer, ligesom en

række spørgsmål går på virksomhedens innovations-performance.

Med udgangspunkt i DISKO-data undersøger Laursen og Foss (2003), hvad HRM betyder for virksomhedernes innovations-performance. De finder, at nye arbejdsorganisationsformer ikke har den store impact på innovationsperformance, hvis de implementeres isoleret. Hvis en række af disse former imidlertid implementeres samlet – som et system – er der en væsentlig, signifikant impact på innovationsperformance. Det kan opfattes som i tråd med argumentet i denne artikel, at de nye arbejdsorganisationsformer generelt er komplementære og tenderer mod at blive implementeret i bundter.

Også med udgangspunkt i DISKO-data undersøger Foss og Laursen (2003), om decentralisering i danske virksomheder hænger sammen med anvendelse af performance pay, og finder som i nærværende undersøgelse en positiv sammenhæng. De ser dog på færre nye arbejdsorganisationsformer og aflønningsformer end i nærværende undersøgelse.

Tor Eriksson har i en række undersøgelser (bl.a. Eriksson 2001, 2003) også dokumenteret sammenhænge mellem nye arbejdsorganisationsformer og præstationsløn i dansk erhvervsliv. Der er dog ikke som her forsøg på at sammenkæde disse med virksomhedens strategi og omverden.

Den danske aflægger af det internationale Cranet E-survey, der inden for de sidste 12 år er blevet gennemført 5 gange (Rogaczewska, Larsen og Znaider 2003), undersøger en række aspekter af HRM. For så vidt som denne undersøgelse også undersøger forekomsten i dansk erhvervsliv af nye arbejdsorganisationsformer, er

der tale om et vist overlap med nærværende undersøgelse. Cranet E-surveyet er dog mere orienteret mod selve HRM-funktionen, mod den historiske udvikling i HRM i Danmark, behandler en langt større palet af spørgsmål (eksempelvis den offentlige sektors HR-funktioner) og berører ikke direkte de spørgsmål, som vi har behandlet her.⁵

Afrunding

Som det er blevet omfattende dokumenteret af Rogaczewska, Larsen og Znaider (2003), undergår arbejdsorganisationsformerne store forandringer i danske virksomheder i disse år. Nærværende undersøgelses specifikke bidrag har været at se på udbredelsen af en større palet af nye arbejdsorganisationsformer, om denne udbredelse er bestemt af hvilken type virksomheder, der er tale om, hvordan de nye former implementeres, og endelig hvordan de nye arbejdsorganisationsformer spiller sammen med præstationsaflønning. Resultaterne er, at videnintensive og konkurrenceudsatte virksomheder i større grad anvender de nye arbejdsorganisationsformer, end mindre videnintensive og konkurrenceudsatte virksomheder gør. Størrelse synes derimod at spille en mindre rolle. De nye former implementeres i bundter snarere end enkeltvis. Vi konstaterer også, at de nye arbejdsorganisationsformer synes at spille tæt sammen med præstationsaflønning. Det synes at indicere, at der måske ikke er nogen modsætning mellem kontrol- og kommitment-modeller, men at den ledelsesmæssige udfordring tværtimod ligger i at kombinere elementer fra begge modeller.

Summary

Based on a sample drawn from the population of the largest 1,000 Danish enterprises, the incidence of new work practices is examined (including decentralised empowerment and increased communication). It is also examined which enterprises typically implement new work practices, and it is shown that the main adopters are enterprises in competitive and

knowledge-intensive industries. New practices are implemented in bundles, which suggests that they are complements, and that their incidence is closely correlated with the incidence of performance pay. This indicates that the 'control' and 'commitment' models of HRM are complements rather than opposites.

Noter

1. Tak til en anonym reviewer og til Flemming Poulfelt for gode kommentarer til en tidligere version af denne artikel.
2. Denne udvikling fremhæves ligeledes i den beslægtede litteratur om human resource management (HRM) (f.eks. Whitener 2001).
3. I spørgeskemaet har spørgsmålet følgende ordlyd: "I forhold til konkurrenterne i Deres branche hvordan vurderes virksomhedens performance på følgende dimensioner (effektivitet, kvalitet, service, salg, profitabilitet, markedsandel og innovationsevne)?"

4. Den præcise ordlyd af spørgsmålet i spørgeskemaet er: "I forhold til de ansatte hos konkurrenterne i Deres branche, hvordan vurderes virksomhedens ansatte på følgende dimensioner: (engagement, motivation, job-tilfredshed, uddannelsesniveau, kompetencer, job-relateret kunnen og fleksibilitet)?"
5. DIEU (2004) har ret lidt overlap med nærværende undersøgelse. DIEU undersøger primært HR-funktionens strategiske forandring, dens tilknytning til direktionen og lignende.

Litteratur

Capelli, P. and D. Neumark: "Do 'High-Performance' Work Practices Improve Establishment Level Outcomes?," *Industrial and Labor Relations Review* 54: 737-775, 2001.

DIEU: HR-Undersøgelse 2004. Hørsholm: DIEU.

Eriksson, Tor: "Incitamentsystemer i dansk personaleledelse," i Kay Kristensen og Henrik Sørensen, eds. *Total Quality Management – Ledelse – Mennesker – Systemer – Resultater*. Børsens Ledeshåndbøger. København: Børsens Forlag 2001.

Eriksson, Tor: "The Effects of New Work Practices: Evidence from Employer-Employee Data," forthcoming, *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* 7, 2001.

Foss, N.J. og K. Laursen: "Performance Pay, Delegation, and Multitasking under Uncertainty and Innovativeness: An Empirical Investigation," forthcoming, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2005.

Jensen, M. C. og W. H. Meckling: "Specific and General Knowledge and Organizational Structure,"

i Lars Werin og Hans Wijkander, eds. 1992.

Contract Economics. Oxford: Blackwell, 1992.

Laursen, K. and N.J. Foss: "New HRM Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance," *Cambridge Journal of Economics* 27: 243-263, 2003.

Lund, R. and A.N. Gjerding: "The Flexible Company, Innovation, Work Organisation and Human Resource Management," DRUID Working Paper no. 17, IKE Group/DRUID, Department of Business Studies, Aalborg 1996.

Mendelson, H. and R.R. Pillai: "Information Age Organizations, Dynamics, and Performance," *Journal of Economic Behavior and Organization* 38: 253-281, 1999.

Rogaczewska, A.P., H. H. Larsen og R. Znaider: *HRM ved en milepæl – Cranet-undersøgelsen 2003*. København: Center for Ledelse, København 2003.

Whitener, E.M.: "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment?" *Journal of Management* 27: 515-535, 2001.