

SZERVEZETI INNOVÁCIÓ

**SZERVEZETI RUGALMASSÁG - ÚJ TERMELÉSSZERVEZÉSI
MEGOLDÁSOK**

MAKÓ CSABA – SIMONYI ÁGNES

1. A rugalmas munkaerőfelhasználás

A nagyiparra alapozott gazdasági fejlődés, amely az önszabályozó piactól fokozatosan a szabályozott piac modelljéhez és a jóléti államhoz vezetett el a fejlett ipari országokban, Kelet és Közép Európában a centralizált tervezés és az állam-szocialista jóléti rendszerekben ment végbe. A 70-es évektől azonban a rugalmasság követelménye egyre erőteljesebben jelentkezett a munkavégzés mindennapjaiban, a gazdaságirányításban, a munkavállalók és munkaadók kapcsolataiban. A technológiai és infrastrukturális fejlesztések, a munkaszervezési megoldások, a vállalati irányítási rendszerek a 70-es évek végétől már a rugalmasság jegyében alakultak. A munkavégzés és a foglalkoztatás szervezeti és társadalmi feltételeinek szabályozása egyre gyakrabban került vád alá az alkalmazkodást gátló merevsége miatt.

A felvétel és elbocsátás, a munkabesorolások és a munkaidőrendszerek kötöttségeinek lazítására irányuló rugalmassági kívánalmak azonban a kollektív szerződésekkel védett foglalkoztatási biztonságból, az előmenetelt a képzettség és a gyakorlati idő függvényében szabályozó besorolási rendszerekből valamint a munkajogi védelemből a nagyipari foglalkoztatás majd egy évszázad alatt kiépült-kiharcolt társadalmi norma- és szabályozó rendszerbe ütköztek. S bár már a 70-es évek vége óta voltak jelei annak is, hogy egyes munkavállalói csoportok, kisgyermeket nevelő nők, fiatalok vagy magasan kvalifikált értelmiségi tevékenységet művelők is érdekeltek a foglalkoztatás, a munkaidő, a munkaszervezés rugalmas formáiban, ekkortájt még a rugalmasság törekvések természetszerűleg hívták ki a szakszervezetek ellenállását és a baloldali politikai erők gyanakvását. A rugalmasság törekvése szemükben a foglalkoztatás és a munkavégzés munkavállalókat védő garanciáinak leépítését, a jóléti államok fejlett munkaügyi kapcsolatrendszerének deregulációját jelentette.

A rugalmasság különböző összetevőit és a dereguláció gazdasági és társadalmi hátterét több munkájában vissza-visszatérően elemző Ralph Dahrendorf írta már egy-másfél évtizedes kutatásai után 1995-ben¹: „A rugalmasság először is a merevségek felszámolását jelenti. A dereguláció és a visszafogottabb kormányzati beavatkozás általában előmozdítja a rugalmasságot, sokan a vállalkozókra és az egyénekre nehezedő adóterhek könnyítését is elvárják. A rugalmasság pedig egyre inkább a munkaerőpiaci kötöttségek lazítását jelenti. A felvétel és az elbocsátás könnyebbé válik, a bérek lefelé és felfelé egyaránt elmozdulhatnak, egyre több a részmunka és a határozott idejű munkaszervezés, a dolgozóktól egyre inkább elvárt a munkahely, a munkaadó vagy a munkavégzés helyszínének változtatása. Nekik maguknak kell rugalmasnak lenniük. És természetesen a vállalkozóknak is. Schumpeter idealizált vállalkozója és az ő „kreatív destruktivitása” is egyre gyakrabban idéztetik. A rugalmasság azt is jelenti, hogy mindenkinek el kell fogadnia a technológiai változásokat. Piaci terminusokban, a rugalmasság képesség arra, hogy egy adódó alkalomra rámozduljanak, amikor megnyílik, és azonnal visszavonuljanak, amikor a korábbi lehetőségek bezárulnak. A történet ismerős, miként a strukturális alkalmazkodás, a hatékonysági előnyök, a versenyképesség és végtelennek tűnő termelékenységi növekedés fogalmait használó nyelvzet sem ismeretlen.”

¹ Dahrendorf, R. (1995) 6-7. o.

A Dahrendorf által jellemzett rugalmassági diskurzus felerősödésével a 90-es évekre már nem maradt olyan, a munkával és a foglalkoztatással kapcsolatos fogalom, amelyhez ne társult volna követelményként a „rugalmas” jelző. Hogy csak néhányat említsünk: a rugalmas munkaidő, a rugalmas munkamegosztás, a rugalmas foglalkoztatási formák vagy a rugalmas megállapodások. De a gazdálkodók műszaki-technológiai, pénzügyi, termelés-szervezési, emberierőforrás-stratégiájával kapcsolatosan is alapvető kívánalommmá válik a 70-es évektől a rugalmasság. A munka világával foglalkozó társadalomtudományokban pedig teljes erővel beindul a „rugalmasság vita”. Empirikus és elméleti munkák elemzik a rugalmasság igényéből fakadó emberi, társadalmi következményeket, a rugalmas alkalmazkodás mikro- és makro szintű feltételeit, társadalmi „költségeit”, „nyerteseit” és „vesztéseit”. A „rugalmassági vita” rendkívül ösztönzően hatott a munkával, foglalkoztatással foglalkozó kutatásokra. A gazdálkodás minden szintjéről és minden szereplőjére, intézményére kiterjedően jelzett új jelenségeket, amelyekkel kapcsolatosan értelmezési és rendszerezési igényeket támasztott. És mint később bemutatjuk, idővel elvezetett a korábbi fejlődési modellt meghaladó termelés-szervezési és társadalmi paradigmák megfogalmazódásáig.

Az előbb idézett munkájában Dahrendorf is utal a különböző fejlődési utakra: „Vannak választási lehetőségek. Az alacsony bérű országok úgy tesznek szert versenyelőnyökre, hogy a világpiacon alá kínálnak másoknak. Hallani olyan érvelést, miszerint ez a sikerhez vezető út – ám az igazság az, hogy az ilyen szélsőséges ökonomizmus hibás. A magasabb képzettség is képes versenyelőnyt nyújtani. Nemcsak azért, mert a magas képzettség, és csakis a magas képzettség révén fejlődik a technológia, de azért is, mert a számítógépesítés ellenére bizonyos termékek és termékminőségek tudásbefektetést igényelnek. Sőt, bizonyos ponton egy magasabb képzettségű alkalmazott olcsóbb, mint öt alacsony bérű dolgozó ...”²

A fenti idézetekben a rugalmasságnak két szempont szerinti két-két típusára találunk utalást. Dahrendorf utal az egyéni munkavállalók napi alkalmazkodásában, a változások elfogadásában megnyilvánuló ún. *szubjektív rugalmasságára*, de az adózásban, a technológiai fejlesztésben, a marketingben megnyíló ún. *objektív rugalmassági* feltételekre is. Egy másik szempontból viszont megkülönbözteti az olcsó bérű dolgozókra és a munkaerő azonnali piaci lehetőségek szerinti elbocsátására-felvételére vagy ha kell mobilitására épített munkaerőpiaci rugalmasságot, a magasabb képzettségen és tudáson alapuló, technológiai fejlesztéssel és minőségi termeléssel elérhető gazdasági alkalmazkodástól. Az előbbi a *külső, munkaerőpiaci*, az utóbbi a *belső, funkcionális* rugalmasság típusaként rögzült a gazdaságszociológiában.³

A rugalmasság szubjektív vagy egyéni dimenziója az alkalmazkodás egyéni követelményeit hangsúlyozza. Ebben a nézetben a munkaerő képességén, képzettségén, készségein van a hangsúly, azon a munkavégzési és tanulási folyamaton, ahogy új meg új kívánalmak szerint – kontextusokhoz kötve – új munkavégzési módszereket sajátít el, s amelyek birtokában elfelejti a korábbi munkavégzési gyakorlatot. A dolgozó elkötelezettsége, felelősségvállalása mobilitása, kezdeményező-készsége mind a rugalmasság egyéni, szubjektív dimenzióját jellemzik. A rugalmasság objektív dimenziójában viszont azok a társadalmi, gazdasági, politikai, kulturális feltételek jelennek meg, amelyek együttesen háttérül szolgálhatnak a rugalmasság egyéni, szubjektív összetevőinek létrehozásához. A rugalmasság objektív összetevői azokat a strukturális feltételeket jelentik, amelyek ösztönzik és a gazdálkodás számára mozgósítják a munkavállalók egyes jellemzőiben rejlő alkalmazkodási lehetőségeket. Ez az egyéni rugalmasságot ösztönző és azt a gazdálkodásban érvényesíthetővé tevő objektív feltételrendszer olyan elemekből áll, mint az oktatás és a szakképzés intézményrendszere és

² i.m. 6-7.o.

³ Visser, J. (1999), Dore, R. (1986), Dahrendorf, R. (1986)

kapcsolata a munkaadókkal, a szakmai szervezetekkel. De ilyen objektív, strukturális feltételt jelent a munkaügyi kapcsolatok rendszere is, amely országonként sajátos intézményeken, mechanizmusokon és különböző szintű megállapodásokon keresztül biztosítja a szakmák, a képzettségek, a tudások elismerését, fejlesztését.

A foglalkoztatás feltételeit, körülményeit szabályozó és a munkanélküliség kockázatából és veszteségeiből adódó terhek csökkentését szolgáló nemzetközi normák szintén az alkalmazkodás és a rugalmasság háttéréül szolgálhatnak. Ezzel kapcsolatban a gazdaságszociológiai tapasztalatok a 80-as évek közepe óta hangsúlyozzák a rugalmasság és stabilitás komplementaritását. A kisvállalkozásoktól a nagyvállalati munkaszervezeti reformokig a 80-as években a rugalmas alkalmazkodás számos sikertörténetét felvonultató Olaszországban kutató Sergio Bruno⁴ már 1986-ban felhívta a figyelmet a mikro szintű rugalmasság és a makro szintű merevség kettőségére, az ebből fakadó előnyökre és korlátokra. A munkafolyamaton belüli rugalmasság és a makro szintű merevség ellentmondásosságát a 80-as évek magyar munkaszociológiai tapasztalatai is leírták⁵. A mikro szintű alkalmazkodás olyan szervezeti megoldásai, mint amilyenek például a magyar VGMK-k voltak nem eredményeztek makro szintű hatékony alkalmazkodást viszont kihasználták a centralizált gazdaság strukturális merevségeit. Az idézett olasz kutató is jelezte a kisvállalkozásokra alapozott rugalmasság makroszintű, távlati, infrastrukturális korlátait, de arra is felhívta a figyelmet, hogy a rugalmasság a munkaerő felhasználás egyes jellemzőiben (például a munkaköri mobilitáson, elkötelezettségen és kezdeményezésen alapuló munkavégzés) nemcsak jól megfér, hanem fel is tételezi a foglalkoztatás más vonatkozásainak (az elbocsátással szembeni védelem, a besorolás vagy az előmenetel garanciáinak) stabilitását. Hasonlóképp érvelt Dahrendorf is egy, az előbb idézetnél korábbi munkájában⁶: „... a vállalatban belüli mobilitás – az ún. funkcionális mobilitás – feltételezi a munkahelyi biztonságot – a foglalkoztatás biztonságát, ami mellett elvárható a munkaerőtől, hogy munkakörét megváltoztassa, ha a termelés érdekei megkívánják. A tovább- és átképzések hiánya, párosulva a változással szembeni félelemmel, olyan belső merevséget eredményez a munkaerő felhasználásban, amely gátolja a műszaki és gazdasági struktúraváltáshoz szükséges alkalmazkodást. Ez elsősorban az európai fejlett tőkés országok gyakorlatára jellemző. A japán nagyvállalatok gyakorlatában ugyanis szembetűnő a munkaerő funkcionális rugalmassága, az Egyesült Államokban viszont ennek hiányát a „külső”, regionális mobilitás pótolja. A nyugat európai országokban viszont – talán a svéd vállalati gyakorlat kivételével – mindkettő hiányzik.” – írta még 1986-ban Dahrendorf.

Azóta viszont olyan európai tőkés gazdaságok, mint Hollandia, Dánia, Norvégia is kialakították a maguk, külső és belső rugalmasságot valamint stabilitást kombináló foglalkoztatási modelljüket. Az ún. „flexicurity”⁷ dán vagy holland mintái úgy alapulnak a rugalmas foglalkoztatási formákon (jelentős arányú részmunkaidős foglalkoztatáson, munkakör megosztáson, határozott időre szóló munkaszerződéseken, munkahelyek közötti mobilitáson), hogy a rugalmas munkaerőpiaci formákban működő munkavállaló számára a jóléti állam eszközeivel biztosítják a megélhetés eszközeit, a munkaügyi kapcsolatok rendszerén keresztül elért normák és megállapodások révén pedig a rugalmas foglalkoztatási formák vállalását is előnyössé és hosszabb távra is kockázatmentessé teszik. Az ilyen formákban dolgozók nem szenvednek bérhátrányokat, juttatásokra, szabadságra, társadalombiztosításra szóló jogosultságaik és képzési lehetőségeik sem csorbulnak. (Sőt,

⁴ Bruno, S. (1986)

⁵ Makó, Cs. – Simonyi, Á. (1990), Neumann, L. (1988), Stark, D. (1988)

⁶ Dahrendorf, R. (1986) 16. o.

⁷ Madsen, P. K. (1999, 2000), Wilthagen, T. (1998)

Hollandiában a rugalmas foglalkoztatási formák, elsősorban a részmunkaidős munkahelyek elterjedése tette lehetővé a nők tömeges munkába állását, munkaerőpiaci részvételük 29-ről 60 %-ra nőtt 1973-tól a 90-es évek végéig, s elérte a francia és a német nők foglalkoztatási szintjét, bár ez még mindig alacsonyabb, mint a skandináv vagy az angolszász országokban. A holland szakszervezeteknek e rugalmas foglalkoztatási formával szembeni ellenséges beállítottsága és az ilyen típusú munkahelyek védelmétől való tartózkodása is akkor változott meg, amikor a nők erős és hatékony lobbyt hoztak létre a holland szakszervezetekben. A rugalmas foglalkoztatási formák státusának elismertetése, munkafeltételeinek javítása, jogosultságainak, az elérhető kereseteknek a garanciái egyúttal a férfi munkavállalók számára is vonzóvá tették e munkalehetőségeket Hollandiában.⁸⁾

Olyan más nyugat-európai országokban, mint Ausztria vagy Németország a belső, vagy funkcionális rugalmasság sikeresnek tekintett modelljei a kooperatív-korporatív munkaügyi kapcsolatrendszerek stabilitása mellett valósultak meg. A szakszervezetek és a munkaadók közösen ellenzik a szakképzési rendszert. A vállalkozók rugalmas alkalmazkodása támaszkodhat a korszerű gyakorlati ismeretekkel rendelkező munkaerőre, amelynek a funkcionális alkalmazkodását a kollektív szerződések és a besorolási rendszerek keretei között ösztönözték is. A magas képzettségeken és kereseteken alapuló kooperatív-korporatív rendszerek ilyen módon segítik⁹⁾ a magas hozzáadott értéket előállító munkavégzési rendszerek folyamatos fenntartását.

A rugalmasság funkcionális, belső és munkaerőpiaci vagy külső formáinak kombinálása jól tetten érhető Magyarországon is mind az elmúlt évtizedben megjelent multinacionális vállalatok, mind pedig a magyar cégek emberierőforrás-felhasználási gyakorlatában. A munkaerő funkcionális vagy belső rugalmasságának fejlesztését szolgálja: a munkafeladatok gazdagítása. A dolgozók feladatainak bővülése során előtérbe kerültek és felértékelődtek olyan – korábban más foglalkozási csoportok által ellátott tevékenységek – mint a minőségellenőrzés, a termelés-szervezés és a programozás. Ilyen módon nemcsak a tömeggyártás munkaszervezeteire jellemző specializált munkafeladatok bővülnek, hanem nő a dolgozók sokoldalúsága, felhasználhatósága, átirányíthatóságának mértéke, és mindez együtt jelentősen javítja a munkavégzés rugalmasságát. A tömeggyártás jól ismert fordí munkaszervezeteiben a korábbi „termelés kiszolgáló feladatok” növekvő részét végzik például maguk, az autóipari vagy az elektronikai szerelők. Az elektromos és elektronikai iparban az 1985-ben, 1995-ben és 2000-ben végzett nemzetközi összehasonlító kutatás sorozat¹⁰⁾ tapasztalatai a dolgozók szerepének felértékelődését jelzik a munkafolyamatban. A projektben résztvevő poszt-szocialista vállalatok munkavállalóinak feladatai, legnagyobb mértékben a minőségellenőrzéssel bővültek, főleg a politikai és a gazdasági rendszerváltást követő időszakban. A projektben résztvevő három közép-kelet-európai ország munkavállalói közül, a magyar és a szlovén dolgozók feladatkörnyezetében tapasztalható a rugalmas munkaerő felhasználás felé mutató legradikálisabb változások.

⁸⁾ Visser, J. (1999) 25-26 o.

⁹⁾ Streeck, W. (1997)

¹⁰⁾ Makó, Cs. – Nemes, F. (2002)

A munkások szerepének felértékelődése a munkafolyamatban

Ország	Dolgozói részvétel a minőségellenőrzésében (%)		
	1985	1995	2000
Lengyelország	6,9	4,5	8,0
Magyarország	5,3	25,1	29,0
Szlovénia	7,3	17,9	21,0

Forrás: Makó, Cs. – Nemes, F. (2002) Paradigmaváltás a munkafolyamatban: poszt-fordizmus helyett neofordizmus, *Harvard Business manager*, 17. sz.

A munkaerő említett belső rugalmasságát gyakran a munkateher illetve a munkaintenzitás növekedése is kíséri, aminek felvállalását a foglalkoztatási feltételek javulása és a munkahelyi pozíciók stabilitása tudja ellensúlyozni. A nemzetközi vizsgálat szerint a világgpiaci versenynek fokozottan kitett elektromos és elektronikai ipar fejlődő vállalatainál a munkavállalók a munkafegyelem és a vezetői hozzáértés valamint saját képzési és előrejutási lehetőségeiket illetően kifejezetten pozitív irányú elmozdulást jeleztek 2000-ben. Emellett kereseti lehetőségeiket és munkahelyük stabilitását is kedvezően ítélték meg. A rugalmas alkalmazkodásra való nyitottságot és a többletterhek vállalását ezek a szervezeti viszonyok és foglalkoztatási feltételek mozdították elő a vizsgált cégeknél.

Ugyanakkor a belső rugalmasság különböző formáinak széleskörű alkalmazása kedvezően befolyásolja a vállalati szervezettel való azonosulást, illetve azon keresztül a „micro” kooperativizmus kifejlődését a munkáltató és munkavállaló viszonyában. Ennek bizonyosságát mutatja egy másik nemzetközi kutatásban¹¹ nyert eredmény, mely szerint a magyar munkahelyeken a szakszervezet és a vállalatvezetés viszonyában a „kölcsonös megértésre való törekvés”, azaz az együttműködés dominál. Ugyanez a vizsgálat a lengyel munkahelyeket illetően a szembenállás és a konfliktusosság jóval erősebb fennállását jelezte. Ez egybeesik azzal a tapasztalattal, amely a lengyel munkahelyeken lényegesen alacsonyabb szintű munkavállalói részvételt, a belső rugalmasság eszközének jelenlétét jelezte. (lásd az 18. sz. táblázat)

A funkcionális rugalmasság növelésének módszerei mellett, az emberierőforrás-gazdálkodás hazai gyakorlatában, megjelentek a külső vagy munkaerőpiaci rugalmasság olyan formái is, mint a korlátozott időre szóló munkaszerződések. Ezek rövidtávon jelentős pénzügyi és társadalmi előnyöket biztosítanak a vállalatvezetés számára: a képzésre fordított ráfordítások megtakarítását, a munkaszerződések lejártja esetén mentesülést a végkielégítés fizetésétől, az elbocsátásokkal járó munkaügyi viták elkerülését. E rövid távú megtakarítások mellett jelentkezhetnek olyan hátrányok, mint a munkavállaló elkötelezettségének hiánya. Az ilyen, határozott időre felvett munkavállalókat foglalkoztató vállalatvezetés például kritikus helyzetekben nem számíthat e foglalkoztatottak kezdeményezésére, pótlólagos erőfeszítéseire. A kedvezőtlen hatásokat a vállalatvezetés úgy igyekszik áthidalni, hogy a termelés vagy a szolgáltatás minősége szempontjából centrális szerepet játszó munkaerővel határozatlan vagy tartós munkaszerződést köt, s számukra biztosítja a folyamatos képzésben és a vállalati előrejutási rendszerben való részvételt. Ezzel szemben azokkal a perifériális jelentőségű

¹¹ Ishikawa, A. (1998) Kasahara, K. (1998)

munkavállalókkal, akiknek lojalitásánál a vállalatvezetés többre értékeli munkaerőpiaci flexibilitásukat, csak határozott idejű szerződést kötnek.

Az eddigiekben bemutatott külső vagy munkaerőpiaci és belső vagy funkcionális rugalmasság típusai tovább bonthatók aszerint is, hogy hatásuk *közvetlenül számszerűsíthető* eredményeket hoz-e, avagy *minőségi, tartalmi változásokkal* jár. A termelés kihelyezése, az alvállalkozói rendszerek felhasználása, a területi munkamegosztási rendszerek kiépítése, a távmunka lehetőségeinek felhasználása olyan munkaerőpiaci formációk igénybevételét jelzik, amelyek nem valósíthatók meg csak a gazdálkodók egyéni elhatározásai alapján, feltételezik a környezetükben létező külső foglalkoztatási formák létezését, elérhetőségét.

A belső, funkcionális rugalmasságnak is vannak olyan eszközei, amelyek igénybevétele közvetlenül számszerűsíthető módon képes gyors, konjunkturális alkalmazkodást biztosítani: több vagy kevesebb foglalkoztatott, rövidebb vagy hosszabb munkaidő, magasabb vagy alacsonyabb bér. A belső rugalmasság olyan megoldásai, amelyek hosszabb távon is biztosítják az alkalmazkodást már összetettebb szervezeti változásokat igényelnek a munkamegosztásban, a munkavállalók és a munkaadók közötti társadalmi, szervezeti kapcsolatokban. A munkavállalók nagyobb autonómiája a munkafolyamatban, fokozottabb felelősségvállalásuk, intenzívebb együttműködésük egymással és a vezetéssel, részvételük a rugalmas alkalmazkodás által igényelt változások kialakításában hosszabb távon és tartalmában módosítják a gazdálkodás társadalmi-szervezeti viszonyait.

19. sz. táblázat

A rugalmassági stratégiák típusai

Rugalmassági stratégia	Kvantifikálható	Kvalitatív jellemzőkkel írható le
<p>Külső eszközökkel</p> <p><i>(external, gyakran numerical flexibility)</i></p>	<p>Foglalkoztatási szerződések Határozott időre, rövid távon, helyettesítések, egyéniek, támogatott munkahelyek, szezonális munka, készenléti munka</p> <p><i>(reductive flexibility)</i></p>	<p>Termelési rendszerek</p> <p>Alvállalkozások, bedolgozás, kihelyezés; távmunka, önfoglalkoztatás; kooperációs hálózatok, regionális munkamegosztás</p> <p><i>(productive flexibility)</i></p>
<p>Belső eszközökkel</p> <p><i>(internal, gyakran functional flexibility)</i></p>	<p>Munkaidő és bérmegállapodások Részmunka, túlmunka, műszakbeosztások; szabadságolások; juttatások</p> <p><i>(temporal and/or financial flexibility)</i></p>	<p>Munkaszervezetek</p> <p>Autonómia, feladatgazdagítás; felelősségvállalás és elkötelezettség növelése; csoportmunka; folyamatos képzés; belső trainingek; részvétel, mikro-kooperativizmus</p> <p><i>(organisational flexibility)</i></p>

A rugalmassági stratégiák egymást kiegészítik. Egy-egy cég adott időszakban és hosszabb időtávon is általában több eszközzel próbálkozik. Az eszközök használata a rövid és hosszú távú stratégiák függvényében is változik. Rövid távon a cégek megtakarításokra kényszerülnek, a rugalmasság numerikus, külső eszközeit próbálják igénybe venni, kevesebb, olcsóbb munkaerőt foglalkoztatnak rövidebb időre, esetleg támogatott munkahelyeken. Szintén rövid távon a piaci igények gyors és változó kielégítésére, a *konjunkturális rugalmasság* érdekében, a hirtelen növekedés költségeit belső eszközökből is próbálják megoldani, nem teremtenek új munkahelyet, hanem például a meglévő munkaidőt foglalkoztatják túlmunkában vagy ellenkező esetben csökkentett munkaidőben. Hosszabb távon a *tartós alkalmazkodóképesség* érdekében azonban a gazdálkodók vagy belső szervezetükben vagy külső termelési kapcsolatrendszerükben minőségi változásokat is felvállalnak a növekedés, a fennmaradás érdekében, a változó igények kielégítésére. Egy-egy cégnél tehát a különböző rugalmasságot biztosító eszközök egyidejűleg is megtalálhatóak. Igénybevételük nemcsak szándékaiktól függ, hanem attól, hogy adott lépések megtételénél milyen eszközök állnak rendelkezésükre. Mind a belső, funkcionális, mind pedig a külső, munkaerőpiaci rugalmasság eszközei a munkavállalók egyéni, szubjektív rugalmassági jellemzőitől is függenek. A munkaerőpiaci alkalmazkodás igénye is feltételezi hogy a munkavállalók mobilitásra készek és vállalják a rendszertelen vagy atipikus foglalkoztatásban való részvételt (amely egyéni készségek természetesen nem függetlenek társadalmi feltételektől)¹². A rugalmasság hosszabb távú, a gazdálkodás társadalmi, szervezeti viszonyaiban új társadalmi minőséget is eredményező eszközeihez azonban olyan egyéni jellemzőkkel bíró munkaerőre van szükség, amely az ilyen alkalmazkodáshoz szükséges tudásokat és készségeket fel tudja mutatni, s olyan társadalmi, szervezeti feltételekre, amely e tudásokat és készségeket nemcsak előállítja, hanem mozgósítja is a gazdálkodás érdekében. A következőkben ezért az új, tartós alkalmazkodást és rugalmasságot eredményező termelés-szervezési megoldások felé mutató fejlődési modellekben megjelenő új tudásokat és készségeket elemezzük.

2. Tudástípusok, kompetenciák és összefüggéseik

Elméleti közgazdaságtani és szociológiai kérdésként merül fel, mivel, milyen módon növeli a munkaerő értékét az oktatás és a szakképzés, és ezt, hogyan, milyen mechanizmusokon keresztül ismeri el a munkaerőpiac.¹³ Az oktatás és képzés, mint sajátos társadalmi képződmény szervezeti, intézményi jellegzetességeit, s ezeknek a társadalom reprodukciójára gyakorolt hatásait vizsgálja az oktatásszociológia. A munkafolyamatok, a munkaszervezetek, a foglalkoztatási viszonyok társadalmi jellegzetességeit vizsgáló munka- és gazdaságszociológia pedig szinte születése óta a munkahelyi szituációk leírására, a változások leírására, a változások regisztrálására alkalmas alapkategóriákként kezelte a hozzáértés, a szaktudás, a kvalifikáció fogalmát. A tudások és feladatok szakmává, mesterséggé, hivatássá szerveződésének, illetve a szakmák felbomlásának társadalmi folyamatai, különösen a műszaki, technikai fejlődés nagy fordulópontjain (legutóbb az informatikai és kommunikációs technológiák megjelenésével) válnak fontos munkaszociológiai kutatási irányvá. A munkaerőpiac rétegződését, valamint a munkanélküliségből a munkaerőpiacra visszavezető lehetőségeket elemző közgazdászok és szociológusok szintén a képzettség, iskolázottság kategóriáit használják a különböző társadalmi rétegek mobilitási útjainak, alkalmazhatóságának vizsgálatakor.

¹² Simonyi, Á. (2001)

¹³ Becker, G. (1964), Bourdieu, P. – Passeron, C. (1977), Thurow, L. (1999)

A humán erőforrásokkal illetve az emberi tőkével foglalkozó megközelítések – annak ellenére, hogy hangsúlyozzák a tudás különleges jelentőségét a termelékenység s a gazdasági versenyképesség javításában és fenntartásában - az emberi erőforrásokba történő beruházásokat az elszigetelt egyéni munkavállalóban történő investícióra szűkítve vizsgálják.¹⁴

A tudások és képességek társadalmi és kollektív természete látható módon felértékelődik a tudásalapú gazdaságban, amelyben a motiváció és az elkötelezettség társadalmi és kulturális jellemzői meghatározó szerepet játszanak a vállalatok, illetve az egyes nemzetgazdaságok versenyképességének fenntartásához szükséges tudások felhasználásában és fejlesztésében. Az a munkavállaló, aki munkáját minden különösebb érdeklődés vagy elkötelezettség nélkül végzi, szoros vezetői felügyelet mellett természetesen képes olyan mechanikus feladatok elvégzésére, mint például az autóipari vagy ruhagyári szalagokra jellemző szereldei tevékenységek. Az ilyen feladatokat végzőktől aligha várható el önálló kezdeményezés vagy motiváció egyéni, vagy team munkában, vagy interaktív szolgáltatásoknál, ahol az érzelmek mobilizálása is fontos szerepet játszik.

Több kutatás is jelzi¹⁵, hogy ilyen esetekben a munkavégzésben megnyilvánuló társadalmi interakciók során az „érzelmek felhasználása”, az „érzelemgazdálkodás” a hatékony munkavégzés nélkülözhetetlen eleme. A munkaerő esztétikai és érzelmi „tudásának” előtérbe kerülését az interaktív szolgáltatások területén a minőségi szolgáltatások felértékelődése okozta. Ennek biztosítása érdekében a vezetés a munkavállalók szubjektív elkötelezettségét olyan eszköznek tekinti, amely a – a szakmai és technikai felkészültség mellett – a minőség döntő forrása. A munkaerő érzelmeinek mobilizálására elsősorban olyan tevékenységeknél van szükség, amelyekre a következők jellemzők:

- szemtől-szembe kapcsolatok vagy szóbeli kapcsolatok,
- közvetlen kontaktus az emberekkel,
- a dolgozó – tevékenysége eredményeképpenváltozást hoz létre a felhasználó, a vevő érzelmi állapotában.

A emberi tőkével, a tudás-kínálattal foglalkozó elemzések elhanyagolják a munkavégzés társadalmi-kontextusát, mint a tudás-szerzés és felhasználás motivációját. Márpedig a tudásnak ugyan csak egyik, ám nélkülözhetetlen forrása a munkafolyamat alanyai között megvalósuló interakciók sora, hasznosítása pedig az egyéni és kollektív cselekvés képességén keresztül lehetséges. A tudás tehát az egyéni és kollektív cselekvés potenciális előfeltétele, amely nemcsak az elsajátított és rendelkezésre álló (hagyományos vagy digitális formában „tárolt”) tudások mennyiségétől és minőségétől, hanem az azokkal létesített társadalmi kapcsolatok jellegétől függ.

A munkavállalóknak a tudással létesített kapcsolatait, a korábban jelzett megközelítések elsősorban individuális karakterűnek és döntően szakmai-technikai természetűnek tekintik. Sőt, megállapításunkat azzal is kiegészíthetjük, hogy a tudás megszerzésében túlhangsúlyozzák az oktatás és képzés (közép vagy felsőfokú, általános vagy szakirányú) intézményeiben szerzett formális (kódolt vagy explicit) szakmai-technikai

¹⁴ Kivételek közé sorolhatók a következő elemzések: Dasgupta, P. – Serageldinm I. (2000) *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Washington, D. D.: World Bank, Romer, P. M. (1994) *Economic Growth and Investment in Children*, *Daedalus*, Fall, 141-154.o.Maurice, M.-Sellier, F. –Silvestre, J.J. (1986) *The Social Foundations of Industrial Power: A Comparison of France and Germany*, London: M.I.T.Press

¹⁵ Makó, Cs. (2001)

képzettség szerepét a tudás felhasználásban. Ezzel összefüggésben szeretnénk felhívni a figyelmet a munkaerő ún. „puha” vagy társadalmi tudásának jelentőségére, amely olyan tényezőkből tevődik össze, mint a csoport munka végzésének képessége, a kommunikációs készség, a probléma megoldó képesség. A munkaerő képességét nemzetközi összehasonlításban vizsgáló legfrissebb kutatások¹⁶ arról számolnak be, hogy a munkáltatók körében uralkodó nézet szerint, a munkaerő szakmai-technikai tudásának fejlesztéséről a vállalatok különösebb nehézségek nélkül képes gondoskodni. A dolgozók személyes felelősségének, a csoportmunkában való részvételnek és a folyamatos tanulás kultúrájának a fejlesztése azonban lényegesen nehezebb és időigényesebb. Ennek az a magyarázata, hogy az ún. „puha” tudások fejlesztése elválaszthatatlan egyfelől a tudás-felhasználás és fejlesztés kontextusától, valamint az abban résztvevők együttműködésétől, kölcsönös toleranciájától. A tudás társadalmi jellege egyúttal e kollektív dimenzióknak a tudás gyakorlati felhasználásán túlmutató jelentőségét jelzi. Azt, hogy a tudás kiterjedt és intenzív interakciók formájában születik a munkafolyamatban egymásra utaltak viszonyában. Egyúttal azonban önmagán túl alakítja és újratermeli a munkafolyamat partnerei közötti együttműködést. A tudás tehát szervesen a csoport kapcsolatokban fejlődik, raktározódik és kerül felhasználásra, koordinációjával pedig az emberi kapcsolatok is újraformálódnak. Ezért e „puhának” nevezett, társadalmi tudást nehéz formalizált és kódolt formában átadni, ugyanis szinte kizárólag csak a társadalmi-szervezeti kapcsolatokon keresztül hozzáférhető és közvetíthető.

Ez továbbá azt is jelenti, hogy a tudás értékelése lehetetlen egyetlen dimenzióban, a formális, iskolában elsajátított egyéni ismeretek mentén. A konkrét szakmai-technikai és a társadalmi (vagy ún. „puha”) tudás valamint az egyéni és kollektív tudás dimenziók mellett további elemzési lehetőséget kínál az a skála, amelynek egyik pontján az ún. formális vagy explicit (kódolt), a másik szélső pontját az ún. hallgatólagos vagy rejtett (tacit) tudások jelentik. A tudás explicit és hallgatólagos karaktere közötti különbségeket első ízben Polányi Károly hangsúlyozta.¹⁷ Az ún. formális vagy explicit tudás formális nyelven artikulálódik és az egyének között térben és időben könnyen transzferálható. Ezzel szemben az ún. személyes vagy hallgatólagos tudás az egyéni tapasztalathoz kötődik és olyan nehezen megragadható tényezőkhöz kapcsolódik, mint az egyéni meggyőződések, megérzések, értékek stb. Döntően ezzel a természetével magyarázható, hogy rendkívül nehéz megragadni, formalizálni és továbbadni. Egyáltalán nem véletlen, hogy az elmúlt évtizedben tért hódító információs technológiák döntően az ún. explicit tudás továbbításának adekvát eszközeiként működtek, az ún. hallgatólagos tudás szervezeten belüli vagy szervezetek közötti továbbításának változatlanul legideálisabb eszközei az ún. szemtől – szembe megvalósuló kapcsolatok. Így a szervezetekben az elmúlt évtizedekben megvalósított informatikai fejlesztések is elsősorban a formális tudásban és jóval kevésbé a hallgatólagos tudásokban történő beruházásokat eredményeztek. Ez persze érthető, hiszen a legtöbb tranzakció-alapú információs rendszer alapja a formális tudás átadása, ezt a formális tudást könnyebb is azonosítani, kódolni és továbbítani, s a szervezetfejlesztők amúgyis gyanúval kezelnek milyen olyan jelenséget, amelyet nem lehet objektíven mérni és számszerűsíteni. Márpedig a tudás-gazdálkodás központi célja: a személyes vagy rejtett tudás tartalmának megfejtése és elterjesztése a szervezet egészében.

A tudás fogalmának és összetevőinek tágítása mellett a rugalmas alkalmazkodás szubjektív összetevőinek elemzéséhez kiegészítő fogalmak is elterjedtek a gazdaságpszichológiában. Ezek közül a leggyakrabban használtak között a van a kompetencia fogalma, amely a képzettség és a tudás kategóriáit megközelítő magyarázó eleme a belső,

¹⁶ Brown, P. (2001) 41. o

¹⁷ Polányi, K. (1966)

funkcionális rugalmassággal kapcsolatos tapasztalatoknak. Ezzel együtt nehéz általánosan elfogadott definíciót találni rá, a témával foglalkozó irodalomra a meghatározások bősége jellemző. Főként meghatározott társadalmi, szervezeti környezet függvényében, un. kontextuális tudásként definiálják, és gyakran a konkrét tudások mozgósításának feltételeként is megjelölik. „Olyan tulajdonságokkal együtt említik, mint kreativitás, rugalmasság, előrelátó, kommunikáló és meggyőző képesség. ... Kulcs jellemzői pedig cselekvés- és fejlődés orientáltsága valamint minden tevékenységre kiterjeszhető volta.”¹⁸ A képzettségtől, amely kollektív és intézményes formákban szerzhető meg, a kompetencia kontextushoz kötöttsége egyedi, individuális tapasztalatszerzésre utal, bár a szerzők ennek kapcsán is fel hívják a figyelmet a munka társas kapcsolataiból és szervezeti, társadalmi viszonyaiból adódó háttér kompetenciák kifejlődésének kedvező, vagy azt hátráltató jellegére.¹⁹

Míg a szakképzettség a formalizált és explicit tudások megszerzéséhez, jogilag meghatározott diplomákhoz kötődik, addig a hozzáértés, a kompetencia, bár társadalmi intézményekben, konkrét közösségekben megszerezhető munkatapasztalatok során formálódik, de mégiscsak egyéni képességeket jelent. Amíg az első objektív társadalmi kontrollnak vethető alá, addig a második csak szubjektíve és egyedileg, un. egyéni alkukban ítélt meg. Míg az 1970-es években egyes szerzők úgy látták, hogy a munkakörök betöltésénél a kompetenciák háttérbe szorítják a mérhető és formalizált szaktudás jelentőségét, addig az 1980-as évek kutatói – főként a szolgáltatások terén – a munkaerővel szemben támasztott kétféle igény együttélését tapasztalták.²⁰ A 1990-es években a bizonyítványok és a kompetenciák iránti kettős igényből a nyugat-európai oktatási és szakképzési rendszer egyik érdekes innovációjaként születtek meg a „szerzett ismereteket elismerő” bizonyítványok. Magasabb képzettség megszerzését tették lehetővé oly módon, hogy az iskolarendszerű felsőfokú képzésben a már megszerzett ismeretekre és kompetenciákra tekintettel bizonyos tárgyak vizsgái alól felmentést kaptak azok, akik hosszabb munkahelyi gyakorlattal rendelkeznek.

A képzettség mellett a belső mobilitást, a felnőttoktatásban való részvételt, valamint az olyan egyéni kvalitásokat, mint az autonómiát, a csoportmunka képességét, az elkötelezettséget is figyelembe vevő, kompetencia modell lényegében azoknál a vállalatoknál terjed, amelyek céljaik érdekében valóban igénylik a dolgozók mozgósítását, ahol az elért eredmények az egyéni teljesítményekkel közvetlen kapcsolatban állnak, s ahol az egyéni elkötelezettség kompenzálható. Amíg azonban a képzettségre és annak formális kritériumaira épülő emberi erőforrás hasznosítási modell kollektív tárgyalásokon – a munkaadók, a munkavállalók intézményes érdekegyeztetésén keresztül valósul meg, addig a kompetenciák felhasználása egyéni alkukon keresztül, a vezetéssel való közvetlen kapcsolatban nyer elismerést. Sőt, gyakran a kompetenciák igénye ürügyül szolgál a kevésbé képzettek, az idősebbek vagy az élethelyzetüknél fogva csekélyebb elkötelezettségre képes dolgozók eltávolításához.²¹

Bár eddig inkább a tudás és a kompetencia közötti különbségeket hangsúlyoztuk, olyan tapasztalatokat is idéztünk, amelyek azt jelzik, hogy a tudások és a kompetenciák számos ponton össze is függenek. Fontos kapcsolatot teremt közöttük a munkafolyamat, amelyben egymással kombinálva kerülnek felhasználásra. Az intézményesen megszerzett tudásokra a társadalmi interakciók során ráépülő un. puha, társadalmi tudások háttérét is azok

¹⁸ Hövels, B. (2001) 128-129 o.

¹⁹ Dubar, C. (1996), Tanguy, L. (1977)

²⁰ Dubar, C. (1996)

²¹ op. Cit. 187-190 o.

a szervezeti, társadalmi viszonyok képezik, amelyek a kompetenciák megszerzésének kontextusát jelentik. Explicit, szakmai, műszaki tudások munkahelyi felhasználásának folyamata során ezek kiegészítése, ellenőrzése, hatékony felhasználása érdekében van szükség a kompetenciákkal jelölt készségekre, egyéni képességekre. Ezekben az esetekben a tudás maga a kompetencia alapjául szolgál. (Ezt a későbbieknek kompetencia alapú tudásnak fogjuk nevezni.) A szakmai tudásokkal kombinált olyan készségek és képességek, mint például az elkötelezettség, a felelősségvállalás, az együttműködés, a személyes kapcsolatok kezelésének képessége, együttesen vezetnek el olyan tudásig, amelyet „társadalmi tudásoknak” nevezünk a korábbiakban. Ilyen esetekben a kompetenciák az alapjai a tágabb, magasabb szintű tudásoknak. (Az ilyen tudásokat kompetencia forrást képező tudásoknak is fogjuk nevezni.)

Az alábbi 19. táblázatban szemléltetjük a szakirodalomban leggyakrabban használt tudástípusokat és kapcsolatukat a kompetenciákkal. Több tudás fajtánál jeleztük, hogy azok különböző készségek, képességek alapjai, másoknál pedig azt, hogy azok kifejlődéséhez bizonyos kompetenciák szükségesek. A kompetenciák tehát alapjai és forrásai is a tudásoknak, s ez az összefüggés az oktatás, a munka és a szervezeti- társadalmi interakciókban rejlő tanulási dinamikát fejezi ki.

20. sz. táblázat

Tudástípusok és kompetenciák

Elméleti tudások	Szakmai, technikai tudások	Formalizált tudások	Kontextuális tudások	Hallgatólagos (tacit) tudások	Társadalmi tudások
Absztrakt tudás <i>Kompetencia forrás</i>	Technológiai ismeretek <i>Kompetencia forrás</i>	Kódolt tudás <i>Kompetencia forrás</i>	Beágyazott tudás <i>Kompetencián alapuló</i>	Személyes tudás <i>Kompetencián alapuló</i>	Együttműködési készség <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia forrás</i>
Formális tudás <i>Kompetencia forrás</i>	Anyag, árú ismeret <i>Kompetencia forrás</i>		Feladat-környezet specifikus tudás <i>Kompetencián alapuló</i>	Rutin <i>Kompetencián alapuló</i>	Személyes kapcsolatok kezelése Kommunikációs készség <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia forrás</i>
Kísérleti tudás <i>Kompetencia forrás</i>	Kliensek, vevők ismerete <i>Kompetencia forrás</i>			Alkalmazott tudás <i>Kompetencián alapuló</i>	Felelősségvállalás <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia forrás</i>
					Probléma megoldó képesség <i>Kompetencián alapuló és újabb kompetencia forrás</i>

A dinamikusan fejlődő nyugat-magyarországi régiókból számos olyan munkaadói jelzés²² látott napvilágot, miszerint a globális versenyben maradáshoz szükséges fejlesztések során az információs és kommunikációs technológiák fokozott használatához már nálunk is elégtelenek a formális képzés keretében megszerzett technikai-szakmai tudások és az ilyenekkel rendelkezőkből már hiány van. A tudás és szakismeretek tudásalapú gazdaságokra jellemző rövid életciklusa felértékeli a tudásszerzés és információ-gyűjtés készségének, motivációjának a jelentőségét. „A tanulás képességének az elsajátítása” tulajdonképpen „az életre szóló tanulásra”, a „folyamatos tanulásra” való készség és képességét jelenti. A jelenség terjedését jelzi, hogy „az átlagos amerikai munkás, élete során több mint tízszer vált munkát, és ha azokat nem vesszük figyelembe, akik ugyanazon cégen belül váltanak

22

munkakört, évente a munkaerő 10 %-a munkakört vált. Európában pedig évente átlagosan a munkahelyek 10 %-a megszűnik, amelyeket általában új, magasabb szintű és szélesebb tudást képviselő munkahelyek váltanak fel”.²³ Ez az állítás azonban, miszerint a technológia változások nyomán az alacsony képzettségű munkaköröket folyamatosan felváltják a magasabb képzettséget igénylők jelentősen egyszerűsít, lineáris modellt tételez fel. Ennek szellemében a technológiai változások felértékelik az oktatás és képzés szerepét, amely magas színvonalú képzettség és keresetek eredményez. A tudásbázisú gazdaság fejlődésének pályája azonban ennél bonyolultabb.

A technológiai és szervezeti változások nem egyidejűleg és nem minden szektorba hatolnak be azonos követelményekkel. A rugalmas alkalmazkodás tudástípusokban és kompetenciákban igényelt feltételei is egyenlőtlenül állnak rendelkezésre. A magyar gazdaság fejlődésének elmúlt évtizedes tapasztalatából ismerünk olyan eseteket is, amelyek a technikai, szakmai tudások hiányosságait, megújításának korlátozott voltát, szakmunkások, műszaki, technikai végzettségűek hiányát jelzik. Ugyanakkor viszont számos külföldi beruházót a magyar munkavállalók egyes rétegeinek kiemelkedő munkakultúrája, gyors alkalmazkodóképessége, fejlett vállalkozó szelleme, a munkahely iránti elkötelezettsége vonzott Magyarországra. Olyan csúcstechnológiákat képviselő cégek beruházásai említendők, mint a német Audi győri gyára, az ugyancsak német Knorr-Bremse kecskeméti gyára, vagy az „új gazdaság” olyan reprezentánsai, mint a NOKIA budapesti K+F részlege vagy a Siemens budapesti és szegedi bázisai. A szakmai tudások strukturális hiányosságai mellett tehát egyidejűleg kimutatható a készségekben, a kompetenciákban, a társadalmi tudásokban felhalmozott rugalmassági, alkalmazkodási potenciál megléte is a magyar gazdaságban.

A tudás-kereslettel foglalkozó elemzések arra figyelmeztetnek, hogy a technológiai változások differenciált hatást gyakorolnak a munkaerő tudásfelhasználására.²⁴ Arról van szó ugyanis, hogy nem önmagukban a technológiai változások, hanem részben azokkal összefüggésben, vagy részben azoktól függetlenül a munkaszervezetek felépítésének és működésének módja, a munkafeladatok kontextusa egyes munkakörök tudásigényét csökkenti, mások esetében a tudás megújítást vagy továbbfejlesztését igényli. A gazdasági és más típusú szervezetek tehát nem egyetlen, domináns munkaerő- és tudás felhasználási mintát képviselve támasztanak igényt a közvetlen vagy tágabb munkaerő piaci környezetükben rendelkezésre álló tudás kínálat iránt. A szervezeti működési módokhoz, a feladatok kontextusához kötött tudások mintáiban való eltérések nevezi a gazdaságszociológia az eltérő tudás felhasználási modelleknek. A különböző típusú tudások munkafolyamatbeli összekapcsolódásaiban eltérő emberierőforrás-felhasználási gyakorlatot, más szóval eltérő termelészervezési megoldásokat lehet azonosítani.

3. Munkaerő- és tudás felhasználási paradigmák a 20. század végén

Milyen képzettség és tudás igényeket támasztanak a különböző szervezetek, és milyen készségeket, képességeket, magatartásokat várnak el a rendelkezésükre álló munkaerőtől? A munkavállalók milyen társadalmi és szervezeti feltételek mellett szerzik meg, és miként hasznosítják tudástökeijüket? E kérdéseket illetően a nemzetközi munka- és gazdaságszociológia 1980-es évekbeli tapasztalatai a különböző fejlett piacgazdaságú országokban meglehetősen vegyesek voltak. Sokan fűztek illúziókat a posztindusztriális vagy

²³ Brown, P. (2001), 15-16.o.

²⁴ Crouch, C. – Finegold, D. – Sako, M. (1999).

informatikai társadalomhoz, rámutatva a megnövekedett képzettség igényekre, a rugalmas alkalmazkodás felértékelődésére és az innovatív munkaerő iránti keresletre. Mindettől a dolgozók társadalmi helyzetének javulását, társadalmi felemelkedését várták. Mások viszont ugyanezekben az országokban az intenzív technológiák mellett a feldolgozó iparban, a szolgáltatásokban, a kereskedelemben, a bankokban, a közlekedésben a repetitív, monoton, gyakran még az egészségre is ártalmas körülmények között végzett, csak csekély betanítást igénylő munkák terjedésére hívták fel a figyelmet. Erre alapozva a társadalmi különbségek elmélyülését, egyes dolgozói rétegek fokozódó alávetettségét jósolták. Az 1990-es évek elejére e sokféle és egymással ellentétes tapasztalatból „új gazdasági paradigmák” címen bizonyos gondolati rendszer körvonalazódott. E kutatások²⁵ szerint a modern piacgazdaságokra, s azon belül egy-egy ágazatra is, különböző egymás mellett létező munkaerő- és tudásfelhasználási modellek jellemzőek.

A termelési vagy munkaszervezeti paradigmák osztályozására irányuló kísérletek közül, kutatási kérdéseink megfogalmazásához és az ellenőrzésére felhasznált kutatási módszerek összeállításához (a rendelkezésre álló munkaerő-piaci és regionális elemzések másod-feldolgozása, esettanulmányok, survey-technika)²⁶) által kidolgozott termék illetve szolgáltatás versenystratégia modellt használtuk némi módosítással. A módosítás tartalma: a gazdasági szervezetek körében végzett felmérés során, megkülönböztetett figyelmet szenteltünk a technológiai változások abszolút (a korábbi technológia színvonallal történő összehasonlítás) és relatív (a versenytársakhoz) színvonalának mérésének. Célunk ezzel a munkaszervezeti és technológiai változások „interaktív” karakterének a megragadása volt. Természetesen a vállalatok (és intézmények) kulturális és strukturális változásainak jelzésére szolgáló olyan más osztályozási kísérletek is ismertetünk, amelyek a vállalati versenyképességi modell és a munkaszervezeti paradigmák kapcsolatát más metszetben is bemutatják. A 21. táblázatban foglaltuk össze a termelés (és szolgáltatások) szervezésének paradigmáit.

21. sz. táblázat

Vállalati versenystratégiák és a munkaszervezeti modellek

Munkaszervezeti modell	Vállalati versenyképesség forrásai (stratégiák)
I. Neo-fordizmus (NF)	Alacsony előállítási költség (alacsony bérek, a munkavállalók korlátozott részvétel és a méretgazdaságosság)
II. Diverzifikált minőségi termelés (DMT)	Minőség + termékválaszték (változó nagyságú bérek)
III. Rugalmas tömegtermelés (RTT)	Differenciált termékek és szolgáltatások, széles termékskála, és költséghatékonyság
IV. Rugalmas specializáció (RS)	A vevői igények gyors kielégítése kimagasló minőségű termékkel párosul (változó színvonalú bérek)

Megjegyzés: A táblázatos formában összefoglalt versenystratégiák és munkaszervezeti modellek a Regini-féle megközelítés némileg módosított változatát képviseli és közel állnak Sabel-Piore 1994., Alasoini, et. al. 1994. és Huys-Sels-Hootegem-Bundervoet-Henderickx, 1999. által képviselt termelési-munkaszervezeti koncepciókhoz.

²⁵ Regini, M. (1995), Streeck, W. (1997) Boyer, R.. – Caroli, E. (1994) Sabel C. (1982)

²⁶ Regini, M. (1995)

Az 21. sz. táblázatban összefoglalt termelés-szervezési paradigmák tartalma:

I. A *neo-fordizmus* (NF) termelési stratégiáját alkalmazó cég versenyképessége döntően az alacsony áron alapszik. Az emberierőforrás-gazdálkodás (Human Resource Management) módszereit a jól ismert taylori és fordii elvek némileg módosított változatai vezérlik. A végrehajtás egyszerű feladatait jórészt betenített munkások végzik, a munkavégzés jellegéből adódóan a vállalatvezetés nem igényli rendszeresen a dolgozók sokoldalú tudását, a részvételen alapuló aktív elkötelezettséget. A vállalatvezetés elsősorban a termelés-szervezés, előkészítés, kiszolgálás területén, valamint a termelésirányítói munkakörökben alkalmaz kvalifikált munkaerőt. A domináló, minimális tudást, betanulást igénylő munkakörök többségében a termelés konjunktúrális változásai által igényelt rugalmasságot, a versenyképesség ilyen stratégiáját alkalmazó cégek az un. külső munkaerőpiaci flexibilitás eszközeivel biztosítják. Konjunktúra, termelésfelfutás idején új munkaerő felvételét, a termelés visszaesés idején pedig a munkaerő elbocsátás technikáját alkalmazzák. Számukra, a munkaerőpiaci (külső) rugalmasság fontosabb mint a munkavállalók szaktudásának mobilizálására és lojalitására épülő funkcionális (belső) rugalmasság. Ezzel összefüggésben szeretnénk megjegyezni, hogy a hazánkba települt multinacionális cégek, amelyek a NF vázlatosan ismertetett munkaszervezetével kívánják nemzetközi versenyképességüket fenntartani, úttörők voltak a határozott időre szóló egyéni munkaszerződések vagy a munkaerő-kölcsönzés gyakorlatának elterjesztésében.²⁷

II. *Diverzifikált minőségi termelés* (DMT) stratégiáját képviselő cégek elsősorban a kiváló minőséggel, másodsorban a széles termékválasztékkal, és csupán harmadsorban kedvező áراikkal kívánják versenyezni az általuk kiválasztott, vagy a számukra megnyíló piaci szegmensben. Az alkalmazott stratégia célja: kivédeni az alacsonyabb bérű országok támasztotta ár-bér versenyt. Ennek egyik legfontosabb eszköze a kiemelkedő minőséget igénylő és preferáló piaci szegmensek felkutatása és megőrzése. Ennek megfelelően a széles termékkála és a vevőcentrikus (tailored solutions) szemlélet nemcsak a vezetők hanem a beosztottak körében is jellemző. Döntő szerepet játszik nemcsak a munkaerő széleskörű és kiemelkedő szaktudása, hanem a szolgáltatás-központú megközelítéshez elengedhetetlen társadalmi-érzelmi (esztétikai) tudás. A munkavállalók nemcsak az új feladatok gyors elsajátítására nyitottak és képesek, hanem aktívan azonosulnak a vállalat hosszútávú fejlődésnek érdekeivel. A DMT stratégiájának megfelelő emberierőforrás-felhasználás jellemzője: az alkalmazott munkaerő jelentős része magasan képzett, az alapképzetés mellett jelentős termék- vagy szolgáltatás-specifikus tudással rendelkezik. Ezen kívül a dolgozók olyan társadalmi (social skill) és generikus tudással, készségekkel rendelkeznek, mint a team-munkában való részvétel, együttműködés a vezetéssel, a vevők megfelelő kezelésének a képessége és jó problémamegoldó képesség²⁸. Az ilyen típusú emberierőforrás-gazdálkodásban a vállalat vezetése a munkavállalók jelentős csoportjai esetében a munkaerő funkcionális (belső) rugalmasságát és a vállalati törekvésekkel való azonosulását fontosabbnak tartja a munkaerőpiaci (külső) rugalmasságnál.

²⁷ Pekarek, J. (2002), 13.o.

²⁸ A vevők szerepének felértékelődés a munkaszervezéssel kapcsolatos vezetői törekvések legitimálásában, a munkafolyamattal kapcsolatos változások egyik legfontosabb jellemzője a kilencvenes évtizedben. Linhart, D. (2002)

III. A neo-fordizmussal szemben a *rugalmas tömegtermelés* (RTT) a legváltozatosabb termékek tömegtermelését jelenti, amely a változó és sokoldalú piaci igények változatos ára melletti kielégítését. A programozható automatizáció a vállalat számára lehetővé teszi az ár- és a termékválaszték formájában történő versenyt. A széles termékválaszték tömeggyártása az emberi erőforrások oldaláról közepesen vagy alacsonyán képzett munkaerőt igényel. A munkaerő szakmai-technológiai ismeretekből való felkészültségénél fontosabb a változásokhoz való alkalmazkodás és együttműködés készségének fejlesztése – miután a szakmai-technikai tudás jelentős részét gépek és berendezések „helyettesítik”. A kulcs-munkakörök betöltői (például mérnökök, technikusok, középvezetők, szervezéssel és értékesítéssel foglalkozó szakemberek) kiemelkedő szakmai-technológiai képzettséggel rendelkeznek.

IV. A *rugalmas specializáció* (RS) tartalmát a változó piaci igényekhez való gyors alkalmazkodás jelenti. Elsősorban a kisvállalkozások által képviselt versenystratégiáról van szó. Az alacsony szervezési és irányítási költségek lehetővé teszik az alacsony béreken és árakon történő versenyzést. A piaci igények előzetes felmérése alapján rendkívül rugalmasan reagálnak a piaci követelmények mennyiségi és minőségi hullámzásaira. Meghatározó emberi erőforrás maga a vállalkozó, aki egy személyben változatos funkciókat gyakorol (termelésfejlesztés és szervezés; a dolgozók felvétele, irányítása, elbocsátása; az adminisztráció megszervezése; értékesítés lebonyolítása). Általában kevés alkalmazottal dolgozik, és ha szükséges átmenetileg külső szakértőket, tanácsadókat alkalmaz (például különleges műszaki, piaci vagy pénzügyi természetű problémák megoldása esetén). Az emberierőforrás-felhasználás szempontjából a következőket érdemes kiemelni: a vállalkozó és beosztottjai olyan sokoldalú műszaki-technikai tudással rendelkeznek, amelyeket csak részben lehet elsajátítani a formális képzést nyújtó oktatási és szakképzési intézményekben. Az így megszerzett tudást, a vállalkozás alapítását megelőző, a korábbi munkahelyeken éveken át felhalmozott szakmai-technológiai, valamint kapcsolat- (hálózat-) építési ismeretek biztosítják. Olyan tudás- és jártasság típusok megszerzéséről van szó, melyeket nem lehet „készletként” kezelni, állandó megújítást és „karbantartást” igényelnek.

A táblázatunkban összefoglalt termelés-szervezési paradigmák, bár jeleznek egyfajta fejlődési tendenciát, nem választhatók el merev határokkal egymástól. A gazdálkodó szervezetek mindennapi döntéseikkel egyik vagy másik irányba is tehetnek lépéseket: például a diverzifikált minőségi termelés keretei között is törekedhetnek a költségek leszorítására, a rugalmas specializáció innovatív egyéni termékeivel és szolgáltatásaival versenyelőnyökre szert tevő cégek is elmozdulhatnak a méretgazdaságosság által ösztönzött kis-sorozatok előállítására. Piaci lehetőségek és emberi erőforrások, a munkaügyi kapcsolatok normáinak függvényében változhatnak a vezetői stratégiák, a lehetséges partnerek, beszállítói hálózatok módosulásával sorozatos napi döntések hatására egyik vagy másik paradigma jellemzői elhalványulhatnak, másik paradigmák jellemzői pedig megerősödhetnek egy-egy adott termelési vagy szolgáltatási tevékenység vonatkozásában. A termelés és szolgáltatási tevékenységek szervezésének konkrét jellemzőit foglalja össze az 22. sz. táblázat.

A szervezetfejlődés típusai

Hatékonyság centrikus vállalat	Minőség központú cég	Rugalmasság vezérelt cég	Innovatív vállalat
<ul style="list-style-type: none"> - hatékonyság centrikus vállalat törekvése a költségek „lefარagására” irányul - a cég a termékek és szolgáltatások szűk skáláját állítja elő; a munkaszervezet a feladatok standardizálásán és a munkaerő specializációján alapul - a vezetés szerepe: elsősorban tervezés és ellenőrzés 	<ul style="list-style-type: none"> - a hatékonysági követelmének mellett, az erőfeszítések zöme a minőség javítására irányul - a hatékonyság centrikus cégek számára „kulturális sokk” szükséges a minőség orientáció bevezetéséhez - a megvalósítás eszköze: a Totális Minőségbiztosítási Rendszer bevezetése 	<ul style="list-style-type: none"> - a hatékonyság és a minőségjavítás fokozott ütemű; ez a szolgáltatások nyújtásának és a piaci alkalmazkodás nagyobb sebességét és változatosabb szolgáltatásokat jelent; lapos szervezeti-vezetési struktúrákat alkalmaznak és a munkák többségét sokoldalú tudással rendelkező dolgozókat tömörítő csapatok-ben végzik. 	<ul style="list-style-type: none"> - a team-munka koncepcióját a lehető legszélesebb körben alkalmazzák, a munkaerő kreatív képességeinek hasznosítása érdekében; - a munkások és a vezetők közötti különbségeket nem hangsúlyozzák; az innovációs környezetet a diagonálisan szervezett kommunikációs struktúrák előnybe részesítésével, a nyitott ajtók politikájával teremtik meg.

Forrás: Garrick, J. (1998), 49.o.

A fenti típusok közötti határookra is jellemző az, amit a termelés-szervezési paradigmákról elmondtunk, a táblázatban az egyes típusok alatt összefoglalt strukturális jellemzők is könnyen módosulhatnak. A domináns célok és eszközök nem zárják ki az éppen háttérbe szorulókat, amelyek kisebb-nagyobb válságok, jelentősebb alkalmazkodási törekvések idején előtérbe is kerülhetnek. A piaci igények vagy lehetőségek, a rendelkezésre álló emberi erőforrások mennyiségének és minőségének elmozdulásával, a belső együttműködés mintáinak módosulásával a gazdálkodás céljai és az azok elérését biztosító eszközök az alkalmazkodás során mutációk szakaszain keresztül alakulnak át. A vállalatok – termelők és szolgáltató szervezetek - változó gazdasági és társadalmi feltételek közötti sikeres fennmaradása, alkalmazkodása, fejlesztése vagy éppenséggel növekedése a pénzügyi erőforrások mellett sok esetben az egyéni és kollektív szervezeti tanulási folyamatok eredményességétől függ.

Hivatkozások

1. ALASOINI, T. ET AL.: (1994) *Manufacturing Change. Interdisciplinary Research and New Modes of Operation in Finnish Industry.*, Tampere: Work Research Unit – University of Tampere
2. BECKER, G. (1964), *Human Capital*, Chicago: University of Chicago,
3. BIKSON, T.K. (2002) The Proximity Paradox: Opportunities and Constraints of the Physical Workplace, *The World, the Workplace and W the Workers, e-Work in a Global Economy*, Brussels, 16-17 April, Organised by HIVA and Department of Sociology – Leuven University
4. BOURDIEU, P. – PASSERON, C. (1977) *Reproduction: In Education, Society and Culture*, London, Sage
5. BOYER, R. – CAROLI, E. (1994) Production regimes, education, training systems: from complementarity to mismatch? *Human Capital and Economic Performance*, in: Buechtmann ed. Rand Corporation, New York
6. BROWN, PH. (2001), Skill Formation in the 21st Century, in: Brown, Ph.-Green, A.-Lauder, H. (2001) *High Skills - Globalization, Competitiveness, and Skill Formation*, Oxford: Oxford University Press 1-55 o.
7. BROWN, PH.-GREEN, A.-LAUDER, H. (2001) *High Skills - Globalization, Competitiveness, and Skill Formation*, Oxford: Oxford University Press
8. BRUNO, S. (1986), Micro-Flexibility and Macro-Rigidity (Expectations and the Dynamics of Aggregate Supply), Roma, *Economia ed Lavoro* 2.
9. CROUCH, C. – FINEGOLD, D. – SAKO, M. (1999) *Are Skills the Answer?: The Political Economy of Skill Creation in Advanced Industrial Countries*, New York: Oxford University Press
10. CROUCH, C.-TRAXLER, F. (1995) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: Avebury
11. DAHRENDORF, R. (1986), Labour Market Flexibility, Report by high level group expertise to the Secretary General, Paris, OECD
12. DAHRENDORF, R. (1995), Economic Opportunity, Civil Society and Political Liberty, *Discussion Papers* 58. UN RISD, New York
13. DASGUPTA, P.- SERAGELDINM, I. (2000) *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Wshington, D. C.: World Bank,
14. DORE, R. (1986) *Flexible Rigidities: Industrial Policy and Structural Adjustment in the Japanese Economy, 1970-1980*, London: Adhlon Press
15. FRAPPAOLO, C. (2002) *Knowledge Management*, London: Capstone Publishing
16. GARRICK, J. (1998) *Informal Learning in the Workplace, (Unmasking Human Resource Development)*, London: Routledge
17. GROTINGS, P. (ED.) (2002) *Integration of Work and Learning in Transition Countries, (Experiences of Hungary and Slovenia)*, Torino: *European Training Foundation*,
18. HUYS, R. – SELS, L. – HOOTEGEM, G.V. – BUNDERVOET, J. – HENDERICKX, E. (1999) Toward Less Division of Labor? New Production Concepts in the Automotive, Chemical, Clothing, and Machine Tool Industries, *Human Relations*, Vol. 52, No.1., pp. 67-94.

19. HÖVELS, B. (2001) Changing Perspectives on Human Resources, (in) Grootings, P.(ed.) *Integration of Work and Learning in Transition Countries, (Experiences of Hungary and Slovenia)*, Torino: European Training Foundation, 133.
20. ISHIKAWA, A. (1998) Organisation and Activity of Trade Unions in Central and Eastern Europe, Slavic Research Center – Hokkaido University, *Occasional Papers on Changes in the Slavic-Eurasian World*, no. 64.
21. KASAHARA, K. (1998) Introduction of Market Economy and Industrial Relations in Poland, Slavic Research Center- Hokkaido University, *Occasional Papers on Changes in the Slavic-Eurasian World*, no. 12.
22. LINHART, D. (2002) Que reste-t-il du modele Taylorien? Paper presented at the *20th Labour Process Conference*, Glasgow: Strathclyde University – Department of Human Resource Management, 2- 4 April
23. MADSEN, P. K. (1999) Denmark: Flexibility, Security and Labour Market Success, *Employment and Training Papers* No. 53. ILO, Geneva
24. MAKÓ, CS. (1997) A munkaerő felhasználásának átalakulása, *Educatio*, 2.sz. 191-08.
25. MAKÓ, CS. (2001) A munkaerő szubjektív, valamint emocionális és esztétikai jellemzőinek felértékelődése a munkafolyamatban, *Vezetéstudomány*, 12. 13-24 o.
26. MAKÓ, CS. – NEMES, F. (2002) Paradigmaváltás a munkafolyamatban: posztfordizmus helyett neofordizmus, *Harvard Business manager* , 1. sz. 66-67.
27. MAKÓ, CS. – SIMONYI, Á. (1990) *Társadalmi terek és az autonóm cselekvés lehetőségei – a társadalmi változások többdimenziós megközelítése*, Budapest: MTA Szociológiai Kutató Intézet
28. MAURICE, M. - SELIER, F. – SILVESTRE, J.J. (1986) *The Social Foundations of Industrial Power: A Comparison of France and Germany*, Cambridge, Mass.: M.I.T. Press
29. MONTRESOR, S. (1998) Techno globalism and tecno nationalism: an interpretative framework, *IDSE-CNR*, Milano
30. NEUMANN, L. (1988) Piaci viszonyok az üzemi béralkuban?, *Gazdaság*, 4. sz.
31. PEKAREK, J. (2002) Leépít az IBM Székesfehérváron, (A szakmunkások könnyebben találnak munkát a térségben), *Népszabadság*, Július 30.
32. PIORE, M. – SABEL, CH. F. (1984) *The Second Industrial Divide, Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books
33. POLÁNYI, K. (1966) *The Tacit Dimension*, London: Routledge and Kegan Paul
34. POLÓNYI, I. –TÍMÁR, J. (2001), *Tudásgyár vagy papírgyár*, Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó
35. REGINI, M. (1995) Firms and Institutions: Demand for Skills and their Social Production in Europe, *European Journal of Industrial Relations*, No. 1-2, 191-202.o.
36. ROMER, P.M. (1994) Economic Growth and Investment in Children, *Deadalus*, Fall, 141-154.o.
37. SABEL, C. (1982), *Work and Politics: The Division of Labour in Industry*, Cambridge, Cambridge University Press
38. SIMONYI, Á. (1997) Gazdasági szervezetek és a szakmai képzés, *Educatio*, 2.sz., 209-223.
39. SIMONYI, Á. (2001) *11 falu, 55 család*, Struktúra Munkaügyi Kiadó, Budapest

41. STARK, D. (1988) Osztályozás és szervezeti béralku a belső munkaerőpiacon, *Gazdaság*, 4. sz.
42. STREECK, W. (1997) *German Capitalism: Does It Exist? Can It Survive?*, *New Political Economy*, 2/2, 237-256 o.
43. THOMPSON, P. – CALLAGHAM, G. – WARHURST, CH. (2000) Human Capital or Capitalising on Humanity? Knowledge , Skills and Competencies in Interactive Service Work, (in) Prichard, C. – HULL, R. – CHUMER, M. – WILLMOTT, H. (eds.) *Managing Knowledge, (Critical Investigations in Work and Learning)*, London: Macmillan Books, 112-140.
44. THUROW, L. (1999), *Building Wealth: the New Rules for Individuals, Companies and*
45. *Nations in a Knowledge-Based Economy*, New York: Harper Collins
46. TÓT ÉVA (1997) Trendek az iskolán kívüli képzésben, *Educatio*, 2.sz., 314-326.
47. VISSER, J. (1998), Two Cheers for Corporatism, One for the Market, *British Journal of Industrial Relations*, 36. 2. 269-292 o.
48. VISSER, J. (1999), The First Part-time Economy in the World – Does It Work? Paper presented at the Euro-Japan Symposium on the Development of Atypical Employment and Transformation of Labour Markets, Tokyo, March
49. WILTHAGEN, T. (1998), Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Reform?, *Discussion Paper FS 1. 98-2o2* o. Wissenschaftszentrum Berlin für Socialforschung

**A MULTINACIONÁLIS TÖMEGGYÁRTÓ ÜZEMEK
ÉS AZ ÁLLAMI MUNKAKÖZVETÍTÉS**

BÓDIS LAJOS

A MULTINACIONÁLIS TÖMEGGYÁRTÓ ÜZEMEK ÉS AZ ÁLLAMI MUNKAKÖZVETÍTÉS²⁹

A hazai munkaerőpiac fontos szereplői a multinacionális alkatrészgyártó és -összeszerelő üzemek, melyek növekvő része nem talál elegendő jelentkezőt egyszerű, betanított munkák végzésére. Ugyan az álláshirdetések és a munkaközvetítőnél bejelentett munkaerőigény szerint az efféle munkákra bármely egészséges ember alkalmas, mégis a munkanélküliségben részesülők között az egész országban nagy az alacsony képzettségű, tartós munkanélküliek aránya. Miért nem felelnek meg egymásnak az efféle munkahelyek és álláskeresőik? Milyen szerepet játszik összepárosításukban az állami munkaközvetítő? Lehet-e javítani a közvetítés hatékonyságát?

A tanulmány a fenti kérdésekre a megbízó–megbízott viszony elméletének néhány alapvető megállapításából kiindulva igyekszik válaszolni. Az elmélet szerint a megbízó mást bíz meg egy feladat elvégzésével, mert maga nem felkészült rá, vagy komparatív hátránya van. A megbízó információs hátrányban van a megbízotthoz képest, és számolnia kell annak opportunizmusával. Fennáll a veszély, hogy alkalmatlan megbízottat választ, illetve hogy megbízottja nem az érdekeinek megfelelően jár el. A megbízó különböző kiválasztási, ösztönzési és ellenőrzési eljárásokkal csökkentheti a megbízott csalárd önérdékkövetéséből fakadó kockázatokat (Ross 1973, Jensen–Meckling 1976, Gábor R. 1998–1999). Az állami munkaügyi szervezet szolgáltatást nyújt a vállalatoknak és a munkanélkülieknek, ugyanakkor bizonyos hatósági feladatokat is ellát velük szemben. Szolgáltatóként megbízottja külön-külön mindkettőnek, hatósági szerepében viszont megbízóként számon kérheti rajtuk a jogszabályok betartását. Természetesen a munkaviszony is megbízó–megbízott viszony, méghozzá a munkáltató nem csak megbízója a munkavállalóknak, hanem bizonyos kérdésekben megbízottja is.

Az empirikus kutatást 2001 elején Fejér és Győr-Moson-Sopron megyében végeztük, ahol a hazai multinacionális alkatrészgyártó és -összeszerelő üzemek jelentős hányada található. Interjúkat készítettünk az állami munkaügyi szervezet összesen 16 munkatársával, a legnagyobb Fejér megyei foglalkoztatók közé tartozó négy multinacionális vállalat, illetve a számukra munkaerő-kölcsönzést végző két cég munkaügyi vezetőivel. Emellett felhasználtam az interjúban érintett Fejér megyei munkaügyi kirendeltségek munkanélkülilyilvántartásának néhány alapmegoszlását, továbbá feldolgoztam a hazai szakmai és nem szakmai sajtóban megjelent információkat.³⁰

A tanulmány sorra veszi az állami munkaközvetítő szolgáltató és hatósági szerepéből, illetve a vállalatokkal és a munkanélküliekkel fennálló kapcsolatából adódó négyféle megbízó–megbízott viszonyt. Bemutatja, hogyan kerülnek egymással konfliktusba, és hogy ennek milyen következménye van az állami munkaközvetítés eredményességére. Az elemzés munka-gazdaságtani modelleken és empirikus – nagyrészt saját – tapasztalatokon alapul. A tanulmány első része a tömeggyártó üzemek munkaerő-gazdálkodása – főleg a felvételi szűrés – céljait és eszközeit ismerteti. A második rész tárgya a munkaközvetítő dilemmái és megbízóinak szempontjai. A harmadik rész bemutatja a különböző hatósági feladatokat, a munkáltatók és a munkanélküliek opportunist magatartási formáit, és elemzi a hatósági és szolgáltatói szerep konfliktusának eseteit. Végül a negyedik rész azt vizsgálja, vajon

²⁹ A tanulmány elkészítését az OTKA (F 30283), az OMKMK és a BKÁE támogatta.

³⁰ Az empirikus kutatást Szántó Zoltán, Gaál Dezső, Tóth István János és a szerző végezte 2001 januárban. A munkaügyi szervezetben dolgozó 16 interjúalany közül nyolcan a Fejér Megyei Munkaügyi Központnak és négy kirendeltségének (Székesfehérvár, Mór, Enying és Sárbogárd) vezetői és munkatársai, hárman a Győr-Moson-Sopron Megyei Munkaügyi Központ vezető munkatársai. Beosztásuk szerint egy megyei igazgató, egy megyei igazgatóhelyettes, három megyei osztályvezető, négy kirendeltségvezető és hét munkáltatói kapcsolattartással és közvetítéssel foglalkozó munkatárs. A vállalati interjúkat Gaál Dezső készítette.

mérsékelhető-e az említett konfliktusok, és növelhető-e az állami munkaközvetítés hatékonysága. Értelmem szerint az eljárások megfelelő részekre bontása és finomítása célravezetőbb, mint a szolgáltatás és a hatósági feladatok esetleges szervezeti szétválasztása. Két munkaerő-piaci programról igyekszem megmutatni, hogy javíthatja a vállalatok és a munkanélküliek összepárosítását, és egyben csökkentheti opportunistá magatartásuk kockázatát.

1. Munkaerő-gazdálkodás és felvételi szűrés a tömeggyártó üzemekben

A hagyományos tömegtermelést folytató vállalatok viszonylag olcsón pótolhatják a kilépő dolgozóikat, a rendelésállomány csökkenéséhez pedig elbocsátással alkalmazkodnak. A vevői igények sokszínűbbé válása, az egymástól többé-kevésbé különböző terméktípusok számának megsokszorozódása azonban több ágazatban már a nyolcvanas évek óta rugalmasabb tömeggyártást igényel. Ehhez olyan dolgozói gárda kialakítása és megtartása szükséges, mely képes több feladat elvégzésére és alkalmazkodásra a gyakori technológiai változásokhoz. A tömeggyártás hagyományos és rugalmas formájában egyaránt a legnehezebb munkaszervezési feladatok egyike a hiányzók helyettesítése. Mivel a különbözően begyakorlott dolgozók munkáját össze kell hangolni, a magas fluktuáció akár néhány napos betanulási idő esetén is zavarokat okozhat. A kutatásunkban szereplő legnagyobb cégnél két-három hónapig tart a betanítás, és ott állítólag a dolgozók fele évente kicserélődik.

A hiányzók helyettesítése, a kilépők pótlása és a termelés állandó ütemének biztosítása indokolhatja, hogy olyan munkahelyeken is csoportokat hozzanak létre, és ösztönözzék a munkások együttműködését, ahol a technológia ezt nem feltétlenül igényli. A technológiában egymás után következő dolgozók besegíthetnek egymásnak, ha egyikük lemarad, mert például egy begyakorlottabb társukat helyettesíti, s így a csoport összteljesítménye az egyénénél kevésbé hullámzik. Ugyan a dolgozói együttműködés a munkáltatóval szemben is érvényesülhet, de ezzel együtt is növelheti a termelékenységet. Az együttműködés már meglévő kapcsolatokra is épülhet például a helybelieket foglalkoztató falusi, kisvárosi üzemek esetében.³¹

A termelés szezonális ingadozásának kitett vállalatok dolgozóinak jelentős része – a kutatásunkban szereplő legnagyobb vállalatnál a kétharmada – jogilag munkaerő-kölcsönző cégek alkalmazottja. E foglalkoztatási forma célja nem egyszerűen a munkaerőköltség csökkentése, hanem a költség termelésingadozáshoz igazítása (Timár 1988). Az ehhez folyamodó vállalatoknak cserében magas betanítási költségekkel és a munkások gyenge elkötelezettségével kell szembenéznük. Az ország északnyugati megyéiben összpontosuló nemzetközi tömeggyártó üzemek egy része kénytelen bel- és külföldi távolsági ingázókat alkalmazni, ami a gyors szocialista iparosítás korszakára emlékeztető életmódbeli és munkafegyelmi konfliktusokkal jár. A családjuktól gyakran hetekig távol élő, bérelt lakásokban és nyaralókban többedmagukkal elszállásolt kelet-magyarországiak közül sokan nem tudnak mit kezdeni szabad idejükkel, a vállalati munkaügyesek pedig nincsenek felkészülve a gyárkapun kívüli problémák megoldására.

A vállalatok a felvételre jelentkezők közül a termelékenység szerint válogatnának. Az álláspályázók eltitkolják – s talán maguk sem teljes egészében ismerik – az alkalmatlanságukra utaló jeleket. Az ebből származó kockázat többféle módon mérsékelhető: kiválasztási technikák alkalmazásával, az álláspályázók összetételének javításával, olcsón megfigyelhető jelzések figyelembevételével, illetve a meglévő dolgozók közül válogatással. A továbbiakban először röviden ismertetem a felvételi szűrés eszköztárát, majd rátérek a kutatásban szereplő vállalatok által használt eljárásokra.

³¹ Ennek több kisüzemi esetét ismerteti Kuczai (2000) 5. fejezete.

1.1. A felvételi szűrés lehetséges formái

Kiválasztási technikák alkalmazása

A megfigyelhető egyéni jellemzők alapján előre jelezhető a termelékenység, bár költségesen és tökéletlenül. Az erre szolgáló technikák minőségét érvényességük (valóban a termelékenységre utaló jellemzőket mérnek-e) és megbízhatóságuk (a mérést megismételve ugyanazt az eredményt kapják-e) mutatja. A kiválasztási eszközök két leggyakoribb típusa, a tesztek és az interjúk csak gyengén teljesítik e követelményeket. A tesztek megbízhatóak, de sok munkakör esetében a fontos jellemzők mérésére nem alkalmasak. Fő hiányosságuk, hogy legfeljebb az egyéni teljesítményt jelezhetik előre, a munkatársakkal való együttműködés képességét nem. Az interjúk alapján történő kiválasztás pedig sem érvényesnek, sem megbízhatónak nem tekinthető. Illúzió, hogy a felvételi beszélgetések alapján előre jelezhető a pályázók termelékenysége. Az interjúk elterjedtségét magyarázhatja, hogy hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezetek régebbi tagjai elfogadják az újonnan felvetteket: a leendő munkahelyi vezetők ragaszkodnak hozzá, hogy a felvételi döntés előtt kikérdezhessék a jelölteket. A kiválasztási eszközök közül mind érvényességét, mind megbízhatóságát tekintve kiemelkedik az úgynevezett értékelő központ, vagyis a tényleges feladatokhoz hasonló gyakorlatok csoportos megoldása. Ennek magas költségei azonban csak a vezetők és más kulcsmunkatársak kiválasztása esetén térülnek meg.

Az állaspályázók összetételének javítása

A kiválasztás hatékonysága növelhető a termelékenység előrejelzésére szolgáló technikák tökéletesítésén kívül az állaspályázók összetételének javításával is. Azonos szűrési technikák alkalmazása (más szóval a relatíve alacsonyabb és magasabb termelékenységű pályázók megkülönböztetésének adott valószínűsége) mellett ugyanis magasabb a felvett dolgozók termelékenysége, ha jobb minőségű pályázók figyelmét sikerül felkeltenie a vállalatnak (Stigler 1989). Az állaspályázó-állomány javításának egyik lehetősége a piaci szintet meghaladó bér (hatékony bér). Feltételezhető, hogy a potenciális munkavállalók termelékenysége és az a bér, mely alatt nem vállalnak munkát (rezervációs bér) pozitív összefüggést mutat. Így elképzelhető, hogy a vállalat akkor minimalizálja költségeit, ha magasabb kínálati bérű munkavállalókat vesz fel (Akerlof–Yellen 1986; Galasi–Nagy 1994). Javíthatja a pályázók összetételét az is, ha a vállalat a meglévő dolgozói ajánlása útján toboroz, mivel az kimondva-kimondatlanul felelősségvállalást is jelent az ajánlottak bevalásáért. A dolgozók többek között az együttműködési készség alapján válogatnak az ismerősök közül, és maguk is szívesebben együttműködnek velük.

Szűrés olcsón megfigyelhető jelzések alapján

Költséges szűrési eljárások helyett a vállalat olcsón, akár ingyen megfigyelhető termelékenységjelzések szerint is válogathat, mint a formális kritériumok, például az iskolai végzettség. A vállalat korábbi tapasztalataiból tudhatja, mekkora egy adott jelzéssel rendelkezők átlagos termelékenysége. A szűrőelmélet feltételezi, hogy a diplomák, bizonyítványok figyelembevételkor a vállalatok nem a megszerzett ismereteket értékelik, hanem az iskolázottabbak nagyobb pontosságát, együttműködési készségét és teljesítményorientáltságát. E tulajdonságaik ugyanis kifizetődőbbé tették számukra az oktatásban való részvételt, mint a rosszabb képességűek számára, s ez jelzi termelékenységüket és tanulmányosságukat. Eszerint a tankötelezettségen túli képzésben azért vesznek részt az emberek, hogy leendő munkáltatóiknak jelezzék jobb képességeiket (Varga 1998).

A munkáltató statisztikai diszkriminációt alkalmaz, ha két eltérő termelékenységű csoport tagjait nem vizsgálja egyéneenként, hanem a csoporthoz tartozás alapján dönt a felvételtől. Így

ugyan tökéletlenebb eredményre jut, mint az egyénekenkénti szűréssel, mivel alacsony termelékenyséű egyéneket is alkalmazni fog, illetve magas termelékenyséűeket is elutasít, azonban könnyen megfigyelhető csoportismerv esetén lehetséges, hogy olcsón és kielégítően válogathat. A diszkrimináció alapja lehet a nem, az életkor, az iskolai végzettség és a gyakorlati idő (Gábor R. 1998–1999; Galasi 1994).

Válogatás a meglévő dolgozók közül

Végül a munkáltató munkavégzés közben is megfigyelheti a termelékenységet, ha egyszerű és alacsony bérű feladatokra különösebb válogatás nélkül alkalmazza a jelentkezőket. A termelékenynek bizonyult dolgozók idővel felelősségteljesebb munkára, magasabb bérre és nagyobb állásbiztonságra számíthatnak. Jellemzően azok a vállalatok kínálnak belső karrierpályákat, ahol a termelékenységet jelentősen növelik a csak helyben megszerezhető ismeretek. Ekkor munkáltató és munkavállaló kölcsönösen érdekelt a tartós munkaviszonyban és a munkaerő-piaci hatások részleges kikapcsolásában.

1.2. Felvételi szűrés a megkérdezett vállalatoknál

A kutatásban szereplő vállalatok többségénél kérdőívvel felméri a formális kritériumokat, majd üzemorvosi vizsgálatot és egyszerűbb tesztek végeznek,³² valamint elbeszélgetnek a jelentkezőkkel.³³ Az iskolai végzettség figyelembevétele feleslegesnek tűnhet, mivel a betanított munka nem igényel szakképzettséget. Mint látni fogjuk, az autógyárakra mégis jellemző, a munkások együttműködési készségének fontossága miatt.

A piacinál magasabb bér Székesfehérváron és Győrben is az autóiipari multikra jellemző, melyek így napi ingázási körzetükön belül lefölozik a fizikai munkások munkaerőpiacát. Azok a nemzetközi cégek, amelyek termékpiacuk, illetve technológiájuk jellemzői miatt nem mehetnek a piaci bérek fölé, természetbeni juttatásokat (korcsolyapálya-bérlettől gyümölcsfaosztáson keresztül temetési segélyig), illetve jelképes gesztusokat (kényelmesebb dohányzóhely építésétől a munkásokat szállító autóbuzsosz vállalkozók kiválasztási jogának átengedésén keresztül az üzemi étkezde menüjének megszavaztatásáig) nyújtanak dolgozóiknak. Ez a munkások megtartását szolgálja, mivel a különböző cégek béren kívüli juttatásait nehéz összehasonlítani egymással, ami elbizonytalaníthatja a munkahely-változtatást fontolgatókat. Az újabb munkaerő megszerzése az alaptól függ, mely a cégek többségénél alig különbözik. A belső munkaerőpiac csírája is megfigyelhető: az előmunkásokat, csoportvezetőket a régi dolgozók közül válogatják; akad cég, mely a munkakörben eltöltött időtől függő pótlékot fizet; a munkaerő-kölcsönző cégek legjobb alkalmazottai kerülhetnek saját állományba, amivel bérük nem nő, de állásbiztonságuk igen.

Több megkérdezett nemzetközi vállalat a dolgozók ajánlása útján toboroz jelentkezőket. A csoportmunkát leginkább alkalmazó székesfehérvári autógyárban az együttműködés megalapozása céljából a felvételi elbeszélgetést fele részben betanított munkásokból álló bizottságra bízzák. Szakmunkásokat és érettségizetteket az autógyárak vélhetően nem a nagyobb tudásuk, hanem – a szűrőelmélet feltevésének megfelelően – a jobb kommunikációs és együttműködési készségük miatt alkalmaznak. Ugyanakkor alig vagy egyáltalán nem

³² Hasonlóan tűnő tesztfeladatokban az egyik nagy munkaerő-kölcsönző cégnél tíz százalék a bukási arány, a másikonál negyven százalék, sőt az agrártárségek álláskeresői körében akár kilencven százalék. Ennek oka valószínűleg az álláspályázók eltérő összetétele, s nem a megrendelői igények vagy a kiértékelési szigorúság különbsége. Költséges szűrés esetén elengedhetetlen a munkafeltételek előzetes tisztázása. Ezzel szemben állítólag a tesztet sikerrel teljesítők kétötöde később a több műszakra hivatkozva nem áll munkába, ami a szűrővizsgálatot végző cég és/vagy a segélyezett munkanélküliek opportunizmusát sejteti.

³³ Az interjú mint szűrési eszköz tökéletlenségét példázza, hogy az egyik munkaerő-kölcsönző többek között a munkahely-változtatásra való hajlandóságot igyekszik így kipuhatolni.

vesznek fel diplomásokat (a magas bérek miatt ők is akadnak a betanított munkákra pályázók között) és a felvételi tesztet kiválóan megoldókat. Feltételezik ugyanis, hogy őket a betanított munka hosszabb távon nem elégítené ki, ami a munkahelyi beválás és együttműködés akadálya lehet. A munkatársi kapcsolatokat több multinacionális vállalat – s nem csak az autógyárak – tréningekkel és családi hétvégék szervezésével is javítja. Gyakoribb, hogy – a teljesen munkában töltött hónapok egyéni jutalmazása mellett – a munkáscsoport is prémiumot kap, ha csökken a hiányzás.

A megkérdezett multinacionális vállalatok kor szerint válogatják az álláspályázókat, egyikük pedig nem szerint is. Kezdetben 18 és 35 év közöttieket vettek fel, mivel a tapasztalatok alapján őket tartották alkalmasnak a figyelemösszpontosítást és állóképességet igénylő feladatokra. A munkaerőhiány miatt később feljebb mentek, az egyik vállalat például 40 évre, őt a munkaügyi központ igazgatója most arról igyekszik meggyőzni, hogy 45 év felettiek foglalkoztatását is vállalja. Egy másik nagyvállalat 40, egy harmadik 45 éves korhatártól indult, és jelenleg mindkettő 50-nél tart. A korhatárnál idősebb pályázókat a vállalatok feltehetően be sem hívják a tesztre.³⁴

A szakirodalom és a mindennapi tapasztalat alapján a nem szerinti statisztikai diszkrimináció általában nőket sújt: a csoportra érvényes megfigyelés alapján minden egyes nőről feltételezik, hogy gyakrabban hiányzik, s ezért termelékenysége alacsonyabb, mint a férfiaké, mivel a hagyományos családi munkamegosztásban a nők többet foglalkoznak gyermekeikkel. Azonban a rendelkezésemre álló durva létszámadatok szerint a nők nem maradtak ki a nemzetközi autóipari és elektronikai tömeggyártó üzemek létesítésének előnyeiből: a megkérdezett vállalatoknál összesen nagyjából egyenlő arányban kapnak munkát nők és férfiak. Egy győri elektronikai nagyvállalat viszont szinte kizárólag nőket vesz fel, miközben munkaerőhiányt érzékel, s ezért külföldieket is foglalkoztat.³⁵

A nemek munkahelyi elkülönülésének egyik lehetséges magyarázata Goldin (1986) közgazdasági érvelésen alapuló történeti elemzése. Közvetlenül annak az empirikus megfigyelésnek az okát keresi, hogy gyakrabban alkalmaznak darabbért azokon a munkahelyeken, ahol magas a női dolgozók aránya. Goldin szerint ez végső soron arra vezethető vissza, hogy a vállalatok minimalizálják a munkások megfigyelésének és ellenőrzésének költségeit. Ha az egyéni teljesítmények könnyen mérhetők, akkor a munkadarabok száma alapján fizethetik a munkásokat. Ha viszont költséges az ellenőrzés, akkor a hatékony bér vagy a halasztott javadalmazás ösztönözheti a munkásokat megfelelő teljesítményre. A piaci bért meghaladó bérszint (hatékony bér) vagy a szolgálati idővel párhuzamosan emelkedő keresetek (halasztott javadalmazás) esetén azért számíthatnak erre a vállalatok, mert ha a munkásokat lógáson érik, s ezért elbocsátják, másutt alacsonyabb bért kapnak.

Efféle megfontolások alapján azonban csak olyan dolgozókat lehet ösztönözni, akik a munkavállaláshoz és egy adott vállalathoz egyaránt tartósan kötődnek. A nők vállalati munkaviszonyának várható hossza alacsonyabb, mint a férfiaké, ezért a darabbéres állások felé tereli őket a vállalatok munkaerő-politikája és az önszelekció is. A vállalatok nem szívesen alkalmaznak nőket olyan munkakörökben, ahol költséges az egyéni teljesítmények mérése, a nők pedig nem szívesen fogadják el a halasztott javadalmazást, mivel ennek költsége – az egyéni termelékenységhez képest alacsonyabb induló bér – csak tartós munkaviszony esetén térülne meg számukra. A darabbér alkalmazását és a női foglalkoztatást

³⁴ Ugyan a magyarországi statisztikai adatok nem alkalmasak a probléma alapos kutatására, azonban a rendelkezésre álló országos adatok alapján feltételezni lehet, hogy az idősebbeket sújtó statisztikai diszkrimináció elterjedt jelenség (Köllő 2000: 89–90).

³⁵ Természetesen egyes foglalkoztatás esetén is elképzelhető felvételi diszkrimináció, de erről nincs semmilyen információ. Diszkriminációra utal viszont valamelyik nem döntő túlsúlya egy viszonylag új tevékenységben, különösen a pozíciókat és az értékrendeket megrázkódtató poszt-szocialista átalakulás idején.

elősegíti a dolgozók együttműködését nem igénylő technológia. Csökkenti a munkahelyükhöz gyengébben kötődő nők alkalmazásának költségeit, mivel az egyes dolgozók teljesítménye könnyebben elkülöníthető, s így a darabbér sokkal inkább alkalmazható, a hiányzás pedig kisebb termeléskiesést okoz, mint szoros együttműködés esetén. Az egyéni munkavégzés vonzó lehet a nők számára, mivel ez jellemző a hagyományos háztartási tevékenységekre is. A hagyományosan nőket foglalkoztató ágazatokban, mint például a textilipar, a dolgozók csekély mértékben kooperálnak (Heywood–Wei 1997).

A munkahelyek és a dolgozók illeszkedését bármely fél változása, alkalmazkodása módosíthatja. A nemek munkahelyi elkülönülését befolyásolhatják a kisebb-nagyobb munkaszervezeti változások, a munkaerő-piaci részvétel, a családon belüli munkamegosztás, a társadalmi normák változásai. A sorozatgyártás módosulása a férfiak foglalkoztatásának növelését indokolná a nők rovására. Ugyanis a kilépések és a hiányzások költségnövekedést okoznak, melynek csökkentésére a vállalatok az egyéni helyett inkább a csoportos munkavégzést, a darabbér túlsúlya helyett pedig az idő- és a teljesítménybér kombinációját választhatják. A munkaszervezet mellett a foglalkoztatottak és az álláskeresők összetételének és preferenciáinak a változásai is érinthetik a nemek munkahelyi elkülönülését. Efféle hazai változások:

- néhány, hagyományosan főleg férfiakat vagy főleg nőket foglalkoztató iparág leépülése (nehézipari ágazatok, textilipar);
- más iparágak gyors növekedése (a textiliparhoz hasonló munkaszervezetű, de a népesség jelentős része számára ismeretlen elektronikai tömeggyártás);
- az eltérő ágazati jövedelmezőség hatására a bérarányok átrendeződése (diplomások megjelenése adminisztratív és ügynöki munkakörökben; szakképzettek, érettségizettek, sőt diplomások jelentkezése a korszerű és viszonylag jól fizető tömeggyártó üzemek betanított munkaköreire; a nők többségi foglalkoztatása a székesfehérvári autóiipari multinál).³⁶

Külföldiek betanított munkásként való foglalkoztatása sajtótudósítások szerint leginkább a dunai szlovák határszakasz mentén, a Szlovákiából napi ingázással elérhető munkáltatóknál fordul elő. Szlovákiai betanított munkásokat alkalmaz Győrben a Philips, Komáromban a Nokia és egy a neve alapján vélhetően textilipari üzem, Almásfüzitőn egy varroda, Esztergomban a Suzuki, Tatabányán pedig két elektronikai cég (Horn 2001; Napi Gazdaság 2001a, 2001b, 2001c; Pócze 2000; Szirmai 2001; Vámos 2001). Ez természetesnek tekinthető, hiszen így részben újraépül a határ menti városok munkaerő-piaci kapcsolata történelmi vonzaskörzetüknek a határ túloldalára került felével; ráadásul e kapcsolat a szocializmusban sem szakadt meg teljesen. Növeli ennek ésszerűségét a határ két oldalán lévő területek gazdasági fejlettségében és főleg munkanélküliségi arányaiban kialakult óriási különbség. Például Esztergomtól északra 100 km-es körzetben nincs nagyobb város, miközben a szomszédos, ipari hagyományokkal is rendelkező Párkányban 35 százalékos, egyes magyar falvakban pedig 50–70 százalékos a munkanélküliség (Vámos 2001).

³⁶ A közelmúltban országos statisztikai adatokon alapos elemzések készültek az ágazati bérkülönbségekről (Kertes–Köllő 2001; Köllő 2000) és a nemek eltérő munkaerő-piaci helyzetéről (Galasi 2001; Nagy 2001). A nemek munkahelyi elkülönülésének változásáról statisztikai elemzések helyett csak töredékes információk állnak rendelkezésre. Pekarek (2001) beszámolója szerint az egyik legférfiasabb szakma egykori képviselői ma már nőket is nagy számban foglalkoztató munkahelyeken dolgoznak. A Veszprém megyei Dudaron tavalyelőtt zárták be a szénbányát, s ekkor (a kilencvenes évek elején tömeges, később további fokozatos létszámcsökkentés után még ott maradt) 200 bányász vesztette el állását. A közeli márkushegyi bánya évek óta hiába keres bányászokat, s külföldieket is foglalkoztat. A tavaly Márkushegyen érdeklődő hetvenhat dudari bányász közül csak hárman dolgoznak ott, s a kilencvenes években oda került dudariakból összesen tizenhatan maradtak. A tudósító által megkérdezettek nem tudnak munkanélkülről a több száz, ma is aktív korú, volt dudari bányász közül. Döntő többségük Zirc, Veszprém, Mór, Székesfehérvár és Győr ipari üzemében dolgozik, mivel ott betanított munkásként is többet keres, mint a bányában. Egy volt bányászüzemi villanyszerelő, aki jelenleg szalagmunkás egy autóbusszüléseket gyártó móri üzemben, panaszkodik a munka egyhangúságára és a csoportszellem hiányára. Mégis elégedett munkahelyével, ugyanis a bányából hazavitt havi 50 ezer forintnál 30 százalékkal többet, 64 ezret kap kézhez.

2. Állami munkaközvetítés betanított munkakörökbe

A munkaerő-piaci tájékozódásra vonatkozó szakirodalom – melyet Nagy (1999) alapján foglalok össze – a keresés két típusát különbözteti meg. Extenzív keresésről van szó, amikor a vevők és/vagy az eladók újabb és újabb árajánlatokat kutatnak fel, és intenzív keresésről, ha egy árajánlat ismeretében az áru minőségéről informálódnak. A keresést formális és informális csatornákon keresztül végezhetik. Az előbbiek közé sorolhatók például az álláshirdetések, az állami és magán munkaközvetítés, az állásbörzék. Az utóbbiak a személyes kapcsolatok (rokonok, barátok, munkatársak, vállalati részről a meglévő alkalmazottak) hálózatának felhasználását jelenti. A formális eszközök a széles körben folytatott, extenzív keresésben hatékonyak, ellenben az álláshirdetés vagy a munkaközvetítés nem képes az egyes ajánlatok jellemzőiről részletes tájékoztatást adni. A személyes ismeretségek alapján, éppen ellenkezőleg, a munkaerőpiac szűk szepteréről szerezhetünk részletes és megbízható információkat. Egy adott tájékozdási csatorna nem egyesítheti az extenzív és az intenzív keresés előnyeit.

A nemzetközi kutatások szerint a formális tájékozdási csatornák együttes részesedése a munkaerő-piaci forgalomban ritkán magasabb 30–40 százaléknál. A személyes kapcsolatok szerepe arra vezethető vissza, hogy a munkaviszonyban mindkét fél számára kockázatok rejlenek, s így érdekük, hogy részletes és megbízható információkhoz jussanak a minőségileg jelentősen különböző munkahelyekről, illetve álláskeresőkről. Ez nem azt jelenti, hogy nem vesznek igénybe formális tájékozdási csatornákat, ezek azonban sokkal inkább a keresésben játszanak szerepet, mint a tényleges elhelyezkedésben. A kutatási eredmények szerint az extenzív keresés tipikus intézménye, a munkaközvetítés útján elhelyezkedők aránya többnyire 25, sok esetben pedig 10 százalék alatt marad. Ugyanakkor a multinacionális üzemek betanított munkáira a sok viszonylag homogén álláshely, a bonyolultabb munkafajtákhoz képest könnyebben megítélhető alkalmasság és a rossz választás relatíve kis kockázata jellemző. Ezért a betanított munkák esetében nagyobb szerepe lehet az extenzív keresésnek és az erre alkalmas formális csatornáknak, köztük a munkaközvetítésnek.

Annak, hogy mind a munkaadók, mind a munkavállalók idegenkednek a közvetítés igénybevételétől, az extenzív keresés viszonylag szerény szerepe mellett más okai is vannak. A munkát keresők tudják, hogy a munkaközvetítő nem az állásbetöltés legkedveltebb módja, s azt gyanítják – még hozzá nem alaptalanul –, hogy a munkaadók a rosszabb minőségű, nehezen betölthető állásaikba keresnek ezen az úton jelentkezőket. A bejelentett állásajánlatok közül a rosszabbak nehezebben kelnek el, s felhalmozódnak a nyilvántartásban. A munkaadók is bizalmatlanok a közvetítőtől érkezőkkel szemben, mert tudják, hogy a könnyebben elhelyezkedők hajlamosak elkerülni ezt az intézményt, s így a közvetítő ügyfelei az átlagosnál kevésbé termelékenyek. Ez fokozottan érvényes az állami munkaközvetítőre, melynek azokkal is foglalkoznia kell, akiktől az üzleti alapon működő közvetítők nem fogadnának el megbízást. Emellett a munkanélküli segélyezettek kötelesek nyilvántartásba vetetni magukat az állami munkaközvetítővel, aminek következményeivel a hatósági szerep kapcsán foglalkozom részletesen. Mindezek együttes hatására az állami munkaközvetítőben felhalmozódnak a legsikertelenebb álláskeresők, a tartós munkanélküliek (Nagy 1999).

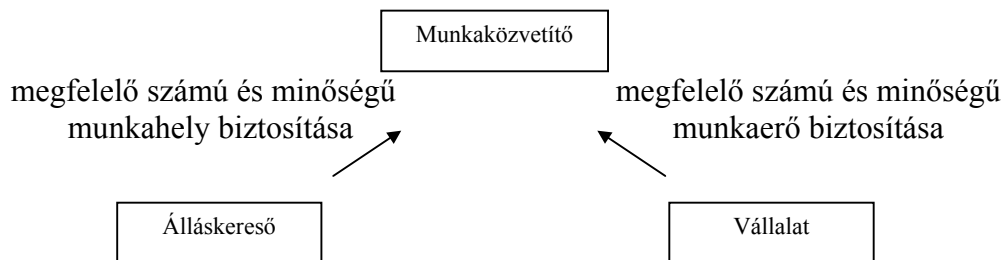
A legnagyobb foglalkoztatóknak, köztük a megkérdezett multinacionális vállalatoknak még egy okuk van arra, hogy ódzkodjanak az állami közvetítés igénybevételétől. A kis cégekkel ellentétben, melyek ritkán és kevés állást hirdetnek, és nincs pénzüik nagyszabású toborzókampányra, a nagyokról nem kell alapinformációkat továbbítani, mivel azokat lényegében minden környékbeli munkanélküli ismeri a sajtóból vagy az ismerőseitől. Aki tehát az állami munkaközvetítőn keresztül jelentkezik a széles körben ismert nagyvállalatokhoz, arról nem csupán gyenge képességeket, hanem lazálást is feltételezhetnek.

Négy Fejér megyei munkaügyi kirendeltség-körzet összesített adatai szerint a munkanélküliek között nagy számban vannak a legfeljebb képzettséget nem igénylő betanított munkákra alkalmas emberek. 43 százalékuknak nincs szakmája, 76 százalékuknak pedig legfeljebb érettségi nélküli szakmunkás-bizonyítványa van. 77 százalékuk már legalább egy éve munkanélküli. Ugyanakkor 45 százalékuk a multinacionális tömeggyártó üzemek által leginkább keresett 17–35 éves korosztályba tartozik, és majdnem egyenlő számban vannak köztük nők és férfiak.

Az 7. sz. ábra a munkaközvetítő szerepkonfliktusát szemlélteti: eredményességének feltétele, hogy mind a munkáltatók, mind az álláskeresők szempontjait képviselje, mindkét fél a megbízottjának tekintse. (A nyilak a megbízó felől mutatnak a megbízott felé.)

7. sz. ábra

A munkaközvetítő szerepkonfliktusa



Mivel a kiválasztás költséges a munkáltatóknak, a közvetítőtől azt várják, hogy előzetesen szűrje az álláskeresőket. Az egyik Fejér megyei kirendeltség egy időben végzett közvetítéseinek példáját véve nyilvánvaló, hogy egy állateledegyár és egy elektronikai alkatrészüzem nem pontosan ugyanolyan betanított munkásokat keres, még ha formálisan azonos követelményeket jelölnek is meg. A kirendeltség nyilvántartja a munkanélküliek esetleges alkalmatlanságára utaló tapasztalatokat (tesztfeladat sikertelen elvégzése, elbocsátás röviddel a felvétel után stb.), és gyakran nem erőlteti az újabb próbálkozásokat. Ha a vállalatok úgy ítélik meg, hogy a közvetítő nem veszi figyelembe érdekeiket, vagyis ha elégedetlenek a közvetítettek minőségével, akkor a jövőben nem tartanak igényt a szolgáltatásra. A tartós kapcsolat szintén a vállalati szempontok figyelembevételére ösztönzi a kirendeltséget. Ha a közvetítő esetenként rá is beszélhetné a vállalatot alkalmatlan munkanélküliek felvételére, az később megszabadulhat tőlük, az újabb közvetítések előtt pedig rossz tapasztalatai miatt elzárkózhat.

A munkaközvetítés eredményességét nem csak a túl enyhe előszűrés, és ezáltal a munkáltatók alacsony együttműködési készsége ronthatja, hanem a túl szigorú előszűrés is, melynek következtében kicsi az elhelyezési próbálkozások száma. Minél inkább szűri ügyfeleit a közvetítő, annál kevésbé valószínű a legkevésbé termelékeny, szociálisan legelesettebb, tartós munkanélküliek elhelyezése. Számukra a foglalkoztatás esélyét paradox módon részben a munkáltatók kiválasztási és ellenőrzési eljárásaiban mutatkozó hiányosságok jelenthetik: ugyan alacsony a termelékenységük, de a munkáltató nem képes megkülönböztetni őket a magas termelékenységűektől. A túl szigorú előszűrés a megfelelő termelékenységűek elhelyezésének valószínűségét is csökkenti, és elképzelhető, hogy a vállalatok emiatt kevesebb álláshelyet tudnak betölteni. Fejér megyében előfordult, hogy egy munkaerőhiányt érzékelő vállalat ötven munkanélküli előzetes válogatás nélküli kiközvetítését kérte, hogy maga győződhessen meg a termelékenységükről. A

munkaközvetítő által végzett előszűrés során tehát a munkahely–álláspályázó megfelelés túl szigorú, illetve túl enyhe előrejelzése egyaránt előfordulhat. Az előszűrés optimális mértékét csak próbálkozásokkal lehet meghatározni, ebben pedig nagy szerepet játszik a közvetítő szakembereinek nehezen formalizálható, személyes tapasztalata.

Foglaljuk össze, hogy – elméleti megfontolások és kutatási tapasztalataink szerint – mikor érdemes munkaközvetítőn keresztül toborozni, és mikor nem! Megkülönböztetünk két esetet: a gyors létszámnövelést, illetve a munkaerő-állomány pótlását vagy fokozatos bővítését.

Gyors létszám-bővítéskor a kínálat béremeléssel, illetőleg a tájékoztatás javításával növelhető. Ekkor a vállalat egy ideig olyan helyzetbe kerül, mintha egyedüli foglalkoztató volna a munkaerőpiacon, vagyis béremeléssel több munkaerőhöz juthat. A hasonló munkáért más cégeknél fizetett bér meghaladása tartósan meghatározhatja a vállalat munkaerő-gazdálkodását: a bér összege általában később sem csökkenthető, viszont a magas bér az álláspályázók minőségét is javítja, és nagyobb erőbedobásra készíti a dolgozókat („hatékony bér”). A versenytársakénál magasabb bért azonban csak ott érdemes és lehetséges fizetni, ahol a dolgozók nehezen megfigyelhető képességei és erőfeszítése jelentősen befolyásolja a vállalat összteljesítményét. Ez a tömeggyártásra nem jellemző, kivéve az autóipart, melynek vállalatai egymástól jól megkülönböztethető termékeket gyártanak, a költségek mellett a minőségben is versenyeznek, a vevői igényekhez alkalmazkodva rugalmasabb sorozatgyártást folytatnak, ösztönzik a dolgozók kezdeményezését egyes kérdésekben, és csoportmunkát alkalmaznak. Mint említettem, Székesfehérváron és Győrben egy-egy autóipari multinacionális vállalat folytat magasbér-politikát, lefőlözve a helyi munkaerőpiacot.

A munkaerő-kínálat növelésének másik módja a vállalat ismertségének javítása. Toborzókampány eszköze lehet az állami és magán munkaközvetítő, rendszeres álláshirdetés, iskolák felkeresése, konténerirodák létesítése a város forgalmas pontjain, tájékoztató broszúrák terjesztése kereskedelmi létesítményekben stb.³⁷ A piacinál magasabb bér a tájékoztatás javításának eszközeivel együtt is alkalmazható, kivéve a munkaközvetítést, különösen az államit, mivel a kettő eltérő összetételű álláspályázó-állományt eredményez. Ez magyarázhatja, hogy az említett autógyárak soha nem kívántak az állami közvetítőn keresztül toborozni. A tömeggyártás másik pólusának tekinthető, döntően a költségcsökkentésben versenyző cégek viszont (például a másoknak bémunkát végző varrodák) az álláshelyek betöltése céljából az állami munkaközvetítőtől igényelhetik a segélyből való kizárás fenyegetését is. Erről bővebben a következő részben lesz szó.

A gyors létszámnövelés helyett sokszor csak a távozók pótlásáról, vagy legfeljebb a létszám lassú növeléséről kell gondoskodni. Ekkor elegendő lehet – különösen az ismert nagyvállalatok számára – a maguktól vagy a dolgozók ajánlásával jelentkezők fogadása, illetve a vállalati nyilvántartásba vett érdeklődők kiértékelése. Mivel a munkaközvetítéshez képest így gyorsabban és kedvezőbb összetételben juthatnak álláspályázókhöz, ezért még azok a vállalatok is, melyek a termelés megindítása, a létszám gyors növelése idején igénybe veszik az állami munkaközvetítő szolgáltatását, később lazítják vele a kapcsolatot.

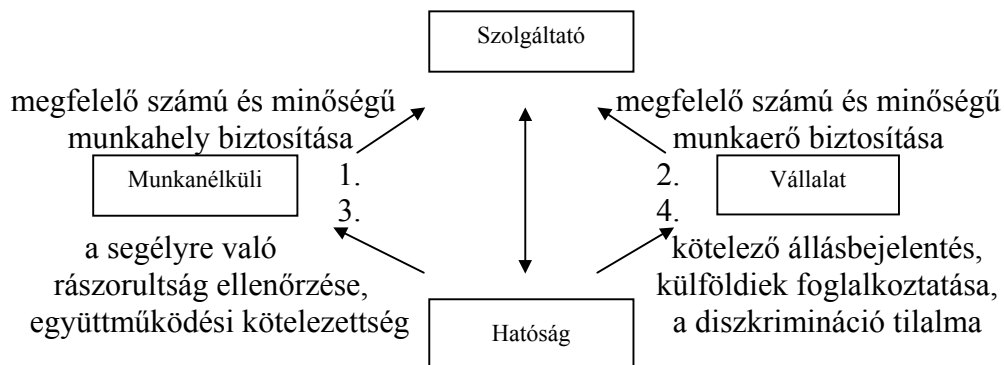
³⁷ A két utolsónak említett toborzási forma alkalmazását a Flextronics nyíregyházi gyárának beindítása előtt figyeltem meg 2000 nyarán. Tanulságos volna elemezni a jövőben várhatóan Kelet-Magyarországon terjeszkedő multinacionális tömeggyártó üzemek toborzási, kiválasztási módszereit és kapcsolatát az állami munkaközvetítővel.

3. A munkaközvetítés és a hatósági feladatok

Eddig feltételeztem, hogy a munkanélküliek célja az elhelyezkedés, a vállalatoké a termelékeny dolgozók alkalmazása, a munkaközvetítőé pedig – mindkettő megbízottjaként – a megfelelő összepárosításuk. Emellett azonban az állami munkaközvetítő különféle jogszabályok betartását is ellenőrzi, s ebben az értelemben a munkanélküliek és a vállalatok megbízója. Ebben a részben bemutatom a munkanélküliek és a munkáltatók opportunizmusának néhány esetét, illetve az állami munkaközvetítő szolgáltató és hatósági szerepének konfliktusait, melyeket a 8. sz. ábra foglal össze.³⁸ (Az egyirányú nyilak a megbízótól a megbízott felé mutatnak, a mellettük lévő számok a kapcsolatra való hivatkozást szolgálják.)

8. sz. ábra

A hatósági feladatokat is ellátó állami munkaközvetítő szerepkonfliktusai



3.1. A hatóság és a munkanélküliek

Az állami munkaközvetítő hatósági feladata ellenőrizni, hogy a munkanélküliek segélyre szorulnak-e: nincs-e számukra a meghatározott kritériumok szerint megfelelőnek minősülő álláslehetőség, és megteszik-e az előírt lépéseket az elhelyezkedésük érdekében³⁹. A sikeres közvetítés értelemszerűen véget vet a segély folyósításának. A munkanélküliek nem feltétlenül az elhelyezkedésben érdekeltek, céljuk lehet a segély időtartamának megnyújtása is. Ebben az esetben a munkanélküli csak megbízottja, de nem megbízója az állami munkaközvetítőnek. A munkanélküliek opportunizmusának formája, hogy elhelyezkedésük érdekében nem vagy csak formálisan működnek együtt a közvetítővel.

A munkaügyi hatóság csak részlegesen tájékozódhat a munkanélküliek és a munkahelyek jellemzőiről, és ritkán bizonyíthatja egyértelműen a közvetítés megghiúsulásának okát. A vállalatok szűrési technikái a segélyre szoruló munkanélküliek megbízhatóbb kiválogatására is alkalmasak. A munkáltatók számára azonban elfogadhatatlan volna, ha az állami munkaközvetítő – törvényes felhatalmazásával élve – minden munkanélküli rászorultságát az ő költségükre vizsgálná (a 2. és a 3. megbízó–megbízott viszony konfliktusa). Ez a közvetítő

³⁸ A foglalkoztatáspolitikai programok (átképzés, bértámogatás stb.) további megbízó–megbízott konfliktusokkal járnak.

³⁹ A tanulmányban vizsgált problémák vonatkoznak minden munkanélküli-ellátásra (munkanélküli-járadék, nyugdíj előtti munkanélküli-segély, rendszeres szociális segély, kifutó jövedelempótló támogatás). Ezért – néhány indokolt kivétellel – nem teszünk köztük különbséget, és minden munkanélküli-ellátást segélynek nevezek.

megkerülésére ösztönöznék őket, csakúgy mint az előzetes szűrés mellőzése. A segélyezett fokozottabb munkába állítása céljából megszigorított hatósági fellépés tehát a visszájára fordulhat. Ráadásul ha a rászorultság alaposabb vizsgálatával csökkenthetők is a munkanélküli-segélyezés költségei, a kizártak egy részét esetleg szociális segélyben kell részesíteni. A rászorultság túl nagyvonalú vizsgálata viszont nem csupán a költségvetési kiadásokat, de a vállalatok kielégítetlen munkaerőigényét is növeli.

A közvetítő által végzett előszűrés optimális mértéke tehát a hatósági szigor ellentmondó következményeinek mérlegelésétől is függ. Ebben szintén nagy szerepet játszik a szakemberek nehezen formalizálható, személyes tapasztalata. A segélyre való rászorultság megállapítása – csakúgy mint a munkaközvetítés – részben informális eljárási szabályok szerint történik, amelyek egyebek között a társadalmi normákhoz igazodnak.

Köllő és Semjén szakirodalmi feldolgozása szerint a közvélemény nem csak nálunk, hanem más országokban is úgy véli, hogy sok munkanélküli nem elég buzgó az álláskeresésben (Köllő–Semjén 1995). Azonban a felderített vagy becsült esetek aránya alapján ez nem egyértelmű (egy öt amerikai államban végzett felmérés szerint például 6,6–30,7%). Egy hazai kutatás szerint a munkanélküli-járadék kimerítése után (amikor is az annál jóval alacsonyabb jövedelempótló támogatást lehetett igényelni a közelmúltig) látványosan megugrott az elhelyezkedések száma, vagyis a munkanélküliek egy része járadékosként feltehetően „kivárt”. Azonban az ő arányuk az összes járadékosból mindössze 2 százalék volt (Micklewright–Nagy 1998).⁴⁰ A segélyből való kizárást a fejlett országok munkaügyi hatóságai a munkanélküliek nagyon alacsony, 0,2–1,3 százalék közötti hányada esetében alkalmazzák. Igaz, a munkanélküliek együttműködési készségének javításához a kevés tényleges eset demonstratív hatása, a kizárás fenyegetése is elegendő lehet (Köllő–Semjén 1995).

A bejelentett álláshelyek és a munkanélküliek megfelelését a munkaügyi hatóság formálisan három kritérium szerint vizsgálja: képzettség, egészségi alkalmasság és utazási idő. A megfelelés megítélésében döntő lehet, hogyan értelmezi a hivatalnok a kritériumokat.

Képzettségi kritérium

A felajánlott munkakörnek meg kell felelnie a munkanélküli iskolai végzettségének és szakképzettségének. A tartós munkanélküliek pedig az eggyel alacsonyabb szintű végzettséget igénylő munkakört is kötelesek elfogadni. Úgy tűnhet, esetünkben nincs helye eltérő értelmezéseknek, mivel a nyilvántartott munkanélküliek jelentős részben csak általános iskolát vagy legfeljebb szakmunkásképzőt végeztek, a bejelentett álláshelyek pedig jórészt szakképzettséget nem igénylő betanított munkák. Az interjúkból azonban kiderült, hogy például egy kisvárosban gépkocsivezetőnek akkor sem szokás nőt kiközvetíteni, ha az illetőnek van hozzá képesítése, mivel a közvetítő tudni véli, hogy a munkáltató úgysem alkalmazná. A varrodai betanított munka viszont csak a nők számára „megfelelő” – vagyis kötelező –, holott a szabályok szerint más munkalehetőség hiányában a szakképzetlen – sőt egyes segélytípusok esetében a szakképzett – férfi munkanélkülieknek is vállalniuk kellene.⁴¹ Varrni ugyanis szinte bárki megtanulhat, amint azt a munkalehetőségekben szegény keleti országrészek varrodáiban dolgozó férfiak példája is bizonyítja. Kevésbé befolyásolhatják a társadalmi normák a győri elektronikai üzem munkásösszetételét, oda férfiakat mégsem közvetítenek betanított munkásnak.

⁴⁰ Ez nyilvánvalóan alsó becslés az álláskeresésben nem elég aktív munkanélküliek arányára, mivel a kimerítéskori elhelyezkedés az opportunistáknak csak az egyik – utólag megfigyelhető – formája.

⁴¹ Akár egy szakképzetlen állatgondozót vagy egy tartós munkanélküli bányász szakmunkást is meg kellene próbálni betanítani varrodai munkára. A példák érzékeltetik a társadalmi normák szerepét abban, hogy erre ténylegesen nem kerül sor. Igaz, a volt bányai villanyszerelő idézett esete, aki jelenleg buszüléseket gyárt szalagon, szintén ellentmondani látszik a társadalmi normáknak.

Egészségi kritérium

A megfelelő munkahely másik kritériuma az egészségi alkalmasság. A vállalatok kiválasztási eljárásának része az üzemorvosi vizsgálat, de a közvetítés során a munkanélküli is bemutathat orvosi igazolást. Mivel ennek felülvizsgálata költséges a hatóság számára, a megfelelő orvosi igazolás beszerzésével a munkanélküliek viszonylag egyszerűen elkerülhetik a nem kívánatos munkafajtákra való kiközvetítésüket. Erre utalnak a szaksajtóban megjelent beszámolók (Derzsi 2000; Rózsa 2000). Ezek szerint a nyilvántartott munkanélküliek jelentős része – köztük sok szakképzetlen – orvosi igazolással rendelkezik arról, hogy bármilyen fizikai munkára alkalmatlan. Az egyik Pest megyei kirendeltségen nyilvántartott nyolcszáz tartós munkanélküliből négyszázan mentek el orvosi vizsgálatra, és 90 százalékuk hozott ilyen igazolást (Rózsa 2000). Az interjúink tapasztalatai szerint kevésbé határozott orvosi vélemény vagy igazolás hiánya esetén a közvetítőnek is van némi mozgástere a munkanélküliek által előadott egészségi problémák figyelembevételében.

Utazási kritérium

A munkahely a fentiekén túl akkor minősül megfelelőnek, ha tömegközlekedési eszközzel az oda-vissza utazás naponta legfeljebb három órát vesz igénybe. Bár ezzel kapcsolatban nem sikerült adatokat gyűjteni, feltételezem, hogy a közvetítő az utazási kritérium megítélésében is rendelkezik valamelyes szabadsággal: értelmezheti a menetrendi információkat, például az átszálláshoz szükséges időt.

Ugyan a kisgyermekét egyedül nevelő szülő esetében a maximális időtartam csak két óra, azonban a jogszabály nem vesz – bizonyára nem is vehet – figyelembe minden, főleg a családi körülményekkel kapcsolatos problémát. Az elmúlt években kelet-magyarországi varrodák dolgozóival készített interjúimból például kiderült, hogy ha a férjek időbeosztása lehetővé is tenné, hogy rendszeresen ők menjenek a gyerekekért az óvodába vagy az iskolába, komoly házastársi konfliktust okozhat, ha erre valóban rákényszerülnek a feleségek munkarendje miatt. Megoldhatatlan helyzetet eredményezhet a gyermekintézmények nyitva tartása is. A kilencvenes években az óvodai helyek száma alig csökkent (s a csökkenést egyébként is indokolta a zsugorodó gyerekszám), azonban a fenntartók szerinti arányok drasztikusan megváltoztak: a munkarendhez automatikusan igazodó vállalati óvodák száma majdnem a tizedére csökkent (Tóth 2000). A már említett kelet-magyarországi kutatásból kiderült, hogy az önkormányzati óvoda nyitva tartása nem a település lakói, hanem az óvodai alkalmazottak igényeihez igazodik. Ez még viszonylag kedvező munkaerő-piaci és közlekedési viszonyok esetén is jelentősen korlátozza a szülők által választható munkahelyek számát.

Bár az elmúlt években a felettes hatóságok különféle belső utasításokat adtak ki arról, hogy a közvetítő megengedőbben kezelje a családos munkanélküliek által előadott problémákat, ám az efféle utasításoknak nincs jogszabályi ereje, és ellentmondásba kerülhetnek más feladatokkal. A jogszabályok által figyelmen kívül hagyott szociális problémákat a közvetítő munkatársai – preferenciáiktól függően – tekintetbe vehetik a felajánlott munka megfelelésének megítélésekor. „A közvetítők megértik az anyák problémáit, mivel ők is anyák” – mondta egy közvetítő. Vagyis a jogszabályi kritériumok értelmezése eltérhet például a hivatalnok és ügyfele neme szerint.

Mi történik akkor, ha kiközvetítenek olyan munkanélkülit, aki nem akar elhelyezkedni? Ha szándékosan elrontja a felvételi tesztet, opportunizmusa rejtve marad, mert alkalmatlannak minősül.⁴² Ha a vállalat mindenkit felvesz, akkor nyíltan közölheti, hogy nem akar munkába állni. Ekkor megállapodhatnak abban, hogy az alkalmatlanságot jelöli meg a közvetítés

⁴² A győri elektronikai cég felvételi tesztje nem ismételhető, ami a szűrési költség csökkentése mellett mérsékli a munkanélküli-segély kimerítésére időzített elhelyezkedést, vagyis a munkanélküliek opportunizmusának egy formáját. Ez a munkanélküliséget attól függően csökkentheti vagy növelheti, hogy a munkanélküliek mekkora hányada rontja el szándékosan a tesztet.

sikertelenségének okaként, s így a hatóság nem zárja ki a segélyből. Ugyanis ha a cég erre nem hajlandó, a munkanélküli kényszerűen munkába állhat ugyan, de amennyiben rövidesen kilép, vagy fegyelmezetlen, az a munkáltatók nagy része számára költséges. Mivel a kiközvetítettek fogadása is költséggel jár, a dolgozni nem akaró munkanélküliek tömeges kiközvetítése az állami munkaközvetítő elkerülésére ösztönözheti a vállalatot.

A fluktuáció és a fegyelmezetlenség költségei ellenére egyes rosszul fizető cégek úgy dönthetnek, mégis igyekeznek felhasználni a segélyből való kizárás fenyegetését az álláshelyeik betöltésére. Mi történik akkor, ha nem hajlandók alkalmatlannak minősíteni az elhelyezkedni nem kívánó munkanélkülieket? Nyíregyháza környéki varrodák tavalyelőtt végzett vizsgálatakor két ilyen középüzemet találtam. Az egyik egy tökeszegény hazai vállalkozás, mely kénytelen a piaci béreknél kevesebbet fizetni. A másik egy, a helyi viszonyokat kevésbé ismerő olasz varroda, mely gyorsan növelné létszámát. Ott a nagy teljesítménykövetelmények és a rossz munkafeltételek a helyi munkaerőpiacon magasnak számító bérekkel párosulnak. Az üzemnek elég rossz híre van a környéken, amit többek között a hatósági kényszer igénybevétele magyarázhat. A tömegesen kiközvetített, de dolgozni nem akaró munkanélküliek úgy kerülhetik el a segélyből való kizárást, hogy a munkaügyi kirendeltségen eltúlozzák a munkahely kedvezőtlen jellemzőit. Az efféle hírek aztán elterjednek, ami csökkenti a jelentkezők számát. Ennek is tulajdonítható, hogy a hatvanfős üzem két busszal, ötven kilométeres sugarú körből kénytelen fuvarozni a munkásokat, csakúgy mint az észak-dunántúli nemzetközi nagyvállalatok.

A munkaügyi kirendeltség dolgozói nem szívesen „hajszolják” a munkanélkülieket az üzembe, amit a rossz munkakörülményekkel és szociális okokkal magyaráznak. Számolni kell azonban a hivatalnokok opportunizmusának – a tanulmányban nem vizsgált – lehetőségével is. Ha nem is tudják eldönteni, hogy a munkahely rossz, vagy a munkanélküli opportunistá (az 1. és a 3. megbízó–megbízott viszony ellentmondása), a segélyből való kizárás őket is terhelő pszichikai költsége miatt hajlamosak lehetnek az előbbit feltételezni. Ha a felettes hatóság szigorítja az ellenőrzést, a munkaközvetítő az eljárás alaposabb dokumentálására törekedhet. Ezt a magyarázatot találtam egy, az előbbihez hasonló Fejér megyei varroda esetére. A kiközvetítettek arra hivatkozva nem fogadták el az állást, hogy a tulajdonos csak a túlóra után szállítja haza a dolgozókat, hosszú várakozásra kényszerítve ezzel a nem túlórázókat. A varroda tulajdonosa ezt tagadta, és követelte, hogy zárják ki a segélyből azokat, akik nem hajlandók nála dolgozni. A közvetítő nem tudta eldönteni, ki mond igazat, ezért a munkaügyi felügyelőség ellenőrzését kezdeményezte, s ez alapján döntött a panaszosok javára.

A kilencvenes évek közepén alapos empirikus kutatást végeztek Magyarországon arról, milyen tényezők befolyásolják az egyik, azóta megszűnt segélyfajta, a jövedelempótló támogatás kérelmezését és a kérelmek elbírálását (Micklewright–Nagy 1998). E támogatásra a munkanélküli-járadékot kimerítők közül azok voltak jogosultak, akiknek a családjában az egy főre jutó jövedelem bizonyos küszöbérték alatt maradt. A jövedelempótló támogatásról kérelem alapján a helyi önkormányzat döntött. A kutatók a kérelmezési költségek között a támogatás miatti megbélyegzéstől való félelmet – mint pszichikai költséget – is figyelembe vették.

A munkaügyi szervezet több formális kritérium alapján és feltehetően szakszerűbben jár el a munkanélküli-járadék feltételeinek vizsgálatakor, mint az önkormányzatok tették a jövedelempótló támogatás esetében. Mégis, érdekessé teheti számunkra ezt a kutatást – a más támogatási formák vizsgálatának hiánya mellett –, hogy az önkormányzat és a munkaügyi hatóság tisztviselőinek döntéseit egyaránt befolyásolják a preferenciákkal keveredő szakmai tapasztalatok, esetleg a munkanélküliek pályafutásának és magánéletének ismeretén alapuló vélemények.⁴³

⁴³ Emiatt figyelmet érdemel, hogy a kisvárosokban, községekben működő munkaügyi kirendeltségek dolgozói gyakran helybeliek.

A kutatás eredményei szerint mind a támogatásért folyamodás, mind az odaítélés valószínűsége – a törvényes feltételen, azaz a jövedelmi küszöbön kívül – pozitív összefüggésben állt a helyi munkanélküliségi rátával: azonos feltételek esetén a munkanélküliek bátrabban adtak be kérelmet, az önkormányzatok pedig inkább döntöttek kedvezően a támogatásról ott, ahol az elhelyezkedési esélyek rosszak voltak. Nem igazolódott viszont a kutatóknak az a feltevése, hogy a kisebb településeken könnyebb támogatáshoz jutni, mivel az ottani önkormányzatok kevésbé felkészültek a jövedelembevallás ellenőrzésére. Sőt, a férfiak esetében a lakóhely népességszámának (a vidéki nagyvárosok kivételével) szignifikáns pozitív hatása volt. A férfiak és a nők kérelmezési magatartása is több tekintetben eltérőnek bizonyult. A magasabb iskolai végzettség csökkentette, a magasabb életkor növelte a kérelmezés valószínűségét, de ez csak a férfiaknál volt mindenhol szignifikáns. A korábbi munkanélküli-járadék nagysága (mely a munkanélküliséget megelőző keresettől függ) erős negatív kapcsolatban állt a kérelmezés valószínűségével, de csakis a nőknél. Végül az egyedülálló nők inkább folyamodtak támogatásért, mint a házasok.

Mindez azt jelenti, hogy a jövedelempótló támogatás nem teljesen a szabályok szerint működött. Ez a legtöbb esetben magyarázható – a kérelmezés pszichikai költségén keresztül – a társadalmi normákkal. A fenti különbségek arra utalnak, hogy a személytelenebb viszonyok és a munkanélküliek sűrűbb előfordulása kevésbé megbélyegzővé tette a segélyezést, ami – egyébként azonos feltételek esetén – felbátorította a kérelmezőket, és elfogadóbbá tette a kérelemről döntő önkormányzatokat. A nemek közötti különbségek magyarázatával is próbálkozhatunk abból a feltételezésből kiindulva, hogy az életkornak, az iskolai végzettségnek, a korábbi keresetnek, illetve a családi állapotnak az emberek eltérő jelentőséget tulajdonítanak a férfiak, illetve a nők társadalmi helyzetére és munkaerő-piaci magatartására nézve, ez pedig befolyásolja mind a kérelmezők, mind az önkormányzatok döntéseit.

3.2. A hatóság és a munkáltatók

Az állami munkaközvetítő a vállalatokkal szemben az állásbejelentési kötelezettség, illetve a külföldiek foglalkoztatásának engedélyezése kapcsán rendelkezik hatósági jogosítvánnyal. Ezekon kívül foglalkozom még a felvételi diszkrimináció tilalmával, melynek érvényesítéséhez tapasztalataim szerint a komoly szándék és a jogszabályi lehetőség egyaránt hiányzik.

Állásbejelentési kötelezettség

Az állami munkaközvetítő eredményesebb működése érdekében a munkáltatók kötelesek bejelenteni megüresedő álláshelyeiket. A közvetítés – különösen az állami szolgáltatás – igénybevételének hátulütői miatt a vállalatok gyakran nem tesznek eleget e kötelezettségüknek. Mivel azonban a sikeres közvetítéshez nélkülözhetetlen az együttműködési készségük, az állások bejelentését nem érdemes ténylegesen kikényszeríteni (a 2. és a 4. megbízó–megbízott viszony konfliktusa). Az OECD-tagországok kétharmadában nincs is efféle kötelezettség, egyharmadában van ugyan, de elmulasztása nem jár komoly következménnyel (Frey 1999; Konle-Seidl–Walwei 2001).

Az ellentmondó szempontok sikeres összeegyeztetésére példa az a diplomatikusan eljárás, ahogyan a győri munkaügyi központ tájékozik az ottani autógyár állásajánlatairól. E vállalat, mint szó volt róla, ellenérdekelt abban, hogy az állami közvetítőn keresztül toborozzon. A munkaügyi központ nem is kényszeríti formális együttműködésre, mégis tájékoztathatja az állásajánlatairól a hozzá fordulókat, sőt jelentkezési lappal is elláthatja őket. A munkaközvetítő úgy jut hozzá ezekhez, mint bármely érdeklődő: munkatársai elmennek érte a vállalat felvételi irodájába.

A külföldiek foglalkoztatásának engedélyezése

A külföldiek foglalkoztatásának engedélyezése előtt elvileg külön meg kell vizsgálni, nincs-e az adott feladatra megfelelő hazai munkaerő. Ennek megítélése ugyanúgy csak elhelyezési próbálkozásokon keresztül lehetséges, mint a sikeres közvetítések számának növelése, illetve a segélyezési költségek csökkentése. Láttuk azonban, hogy a vállalatok költségén végzett teljes körű szűrés nem lehetséges. Az állami munkaközvetítő ugyanis csak akkor teljesítheti feladatát, ha a vállalatok számára nem csak hatóság, hanem szolgáltató is (2. és 4. megbízó–megbízott viszony). Így a hatóságnak be kell érnie azzal, hogy a korábbi közvetítési próbálkozások tapasztalatai alapján dönt a külföldiek munkavállalásának engedélyezéséről. Korlátozza a betanított munkakörökbe való felvétel dokumentálásának lehetőségét a formális alkalmassági kritériumok hiánya.

A felvételi diszkrimináció tilalma

A diszkriminációnak azzal a formájával foglalkozom, hogy a munkáltató nem egyéni vizsgálat, hanem az eltérő termelékenyséű csoportokhoz tartozás alapján dönt a felvételtől. Ez munkáltatói szempontból ésszerű lehet, de törvénybe ütközik. A termelékeny álláspályázók csoportismérvek alapján történő elutasítása az állam segélyezési kiadásait is növelheti.

Az elutasított álláspályázó pert indíthat a munkaügyi bíróságon, ahol a vállalatnak kell bizonyítania a kiválasztás jogszerűségét. Az eljárás az álláspályázó számára költséges, ugyanakkor kártérítésre nem számíthat, mivel a jogszabály a hátrányos megkülönböztetés ténymegállapításán kívül szankciót általában nem tartalmaz. A diszkriminációra gyanakvó álláspályázók bejelentést tehetnek a munkaügyi felügyelőségen is. Ennek eljárása során szintén a munkáltatón van a bizonyítás terhe. A hatóság által kiszabható bírságból azonban az elutasított álláspályázóknak végképp semmi hasznuk. A fentiek miatt nem meglepő, hogy alig akad valaki, aki a hátrányos megkülönböztetés miatt akár a bírósághoz, akár a munkaügyi felügyelőséghez fordul.⁴⁴ Mivel a felügyelők e tárgyban csak bejelentés alapján vizsgálódhatnak, saját kezdeményezésükre nem, ezért a hátrányos megkülönböztetést a gyakorlatban senki nem ellenőrzi és szankcionálja (Nacsa 2000).⁴⁵

Emiatt a hazai vállalatok nem kényszerülnek a dolgozókat érintő döntések részletes dokumentálására. Ha megőrzik a felvételi szűrés eredményét, annak célja, hogy megakadályozzák a sikertelen pályázók ismételt próbálkozását. A közvetítőhöz benyújtott munkaerőigény csak néhány formális kritériumot tartalmaz, a kiválasztási eljárás leírását nem. Ugyanakkor a hivatalos bejelentőlapon 2000 őszéig szerepelt két nyíltan diszkriminatív szempont, a keresett dolgozók neme és kora. A munkaközvetítők elmondták, hogy a vállalatok szóban továbbra is közlik velük az erre vonatkozó elvárásukat, és ezt ők is természetesnek tartják.

A segélyre való rászorultság alaposabb vizsgálata és a felvételi diszkrimináció elleni fellépés (3. és 4. megbízó–megbízott viszony) jól összeegyeztethető. Ha olyan csoport egyes tagjait is kiközvetítik (mivel az egyéni jellemzőik alapján a közvetítő alkalmasnak tartja őket egy állás betöltésére), mely csoportot az átlagos jellemzők alapján vagy előítélet miatt a munkáltató nem kívánja alkalmazni, az konfliktust okoz a hatóság és a munkáltató (2. és 4. megbízó–megbízott viszony), illetve a hatóság és a dolgozni nem akaró segélyezett között (1. és 3. megbízó–megbízott viszony). Nincs efféle konfliktus abban az esetben, ha a hatóság alkalmazkodik a diszkriminációhoz, és az előzetes szűrés során maradéktalanul érvényesíti a vállalati szempontokat. A felvételi diszkrimináció ugyanis kedvező az opportunistá

⁴⁴ A munkaügyi felügyelőségek statisztikái szerint az elmúlt négy évben a hatóság összesen csupán tizenöt diszkriminációs ügyben járt el (OMMF 2000, 2001). Nacsa (2000) szerint ezek az ügyek is főleg a szakszervezeti tevékenység miatti hátrányos megkülönböztetéssel kapcsolatosak.

⁴⁵ Nem foglalkozom a Munka Törvénykönyve néhány idevágó rendelkezésének közelmúltbeli módosításával (Lehoczkyné 2001).

munkanélküliek számára, mivel kevesebb munkahelyet ajánlanak fel nekik, s így nagyobb valószínűséggel maradhatnak segélyezettnek. A vállalatnak és a munkanélkülinek is érdeke a hatósági ellenőrzés kijátszása, a közvetítésre pedig nem tartanak igényt, ezért egymással nem kerülnek konfliktusba. A dolgozni akaró munkanélküliek méltatlankodásától a tapasztalatok szerint nem kell komolyan tartania a diszkriminációval szemben elnéző közvetítőnek (sem az 1., sem a 4. megbízó–megbízott viszony nem érvényesül).

A fentiek miatt talán érdemes volna bővíteni a munkaügyi felügyelők feladat- és hatáskörét a felvételi diszkrimináció saját kezdeményezésre való ellenőrzésével. Megkönnyítené ezt, hogy a munkaközvetítés és a vele nem szorosan összefüggő munkaügyi ellenőrzés külön állami szervezetek feladata. A jogszabályok betartásának ellenőrzése így kevésbé veszélyeztetni a munkaközvetítő vállalati együttműködését. A munkaügyi központ – anélkül hogy jogszabályt sértene – megértőbbnek mutatkozhat a munkáltatói szempontok iránt, mint a csak ellenőrzési feladatokkal megbízott hatóság. A vállalatok előtt arra hivatkozhat, hogy a jogszerűséget rajta is számon kéri egy másik szervezet – amint ez esetenként indokolt is lenne.⁴⁶

4. Az állami munkaközvetítés fejlesztése: közös felvételi szűrés és szelektív álláskeresési támogatás

Az állami munkaügyi szervezet fejlesztéséről szóló vitákban időnként felvetődik, hogy a tanulmányban tárgyalt és más szerepkonfliktusokat a különböző feladatok (szolgáltatás, hatósági jogkörök, szociálpolitika) szervezeti szétválasztásával lehetne mérsékelni. Szerintem ez tévedés, amit egy tapasztalati és egy elméleti érveléssel indokolok. A fejlett országokban megfigyelhető szervezeti megoldások és átalakítási irányok alapján a Magyarországon kezdettől alkalmazott integrált modell látszik felülkerekedni. Ha csak a munkanélküli-segélyezés és a közvetítés feladatait nézzük, húsz OECD-tagország közül tizenben azonos, tizenben pedig különböző szervezet végzi ezeket. A nyolcvanas évek reformjainak iránya a legtöbb országban a funkciók összevonása volt. Nagy-Britanniában ugyan magánkézbe adták az aktív munkaerő-piaci politika tervezését és végrehajtását, azonban a munkanélküli-segélyezést és a munkaközvetítést addig önállóan végző intézményeket ott is egyesítették (Frey 1999).

Az állami foglalkoztatáspolitikai feladatok integrált ellátása mellett szól, hogy ez egyfajta szervezeti járadék keletkezésével járhat: az egyes tevékenységek nem csak konfliktusba kerülnek, hanem kiegészítik, erősítik is egymást (Williamson 1975; 1985).⁴⁷ A „szervezeti design” koncepció szerint pedig, ha nem is lehet megakadályozni az opportunistá magatartást, az eljárások fokozatos finomításával csökkenthető a lehetősége (Milgrom 1988; Milgrom–Roberts 1988, 1992; Williamson 1993). A továbbiakban igyekszem megmutatni, hogy a közvetítési eljárás efféle finomításának tekinthető két, külföldön és itthon egyaránt alkalmazott módszer: a vállalat és az állami munkaközvetítő által közösen végzett kiválasztás, illetve a szelektív álláskeresési támogatás. Az első esetben az egyéni termelékenységvizsgálat, a másodikban az álláskeresés költségeihez járul hozzá a munkaügyi szervezet. A programokban részt vevő vállalatok, illetve munkanélküliek önmagukat válogatják ki azzal, hogy vállalják a költségek fennmaradó részét.

⁴⁶ Az egyik munkaügyi kirendeltség vezetője elmondta, hogy bár személyesen ellenzi a felvételi diszkriminációt, köztisztviselőként kénytelen elfogadni. A hatóság munkatársai talán úgy vélik, nem tartozik rájuk a munkáltatók által alkalmazott megkülönböztetés.

⁴⁷ A foglalkoztatáspolitikával szorosan nem összefüggő munkaügyi ellenőrzés esetében a külön szervezet mellett szóló, említett érv az erősebb. A többi feladat szervezeti szétválasztása egyébként a munkaügyi szervezet dolgozóinak sem állna érdekében, mivel egy-egy funkció önállóan súlytalanabb, mint az integrált szervezet részeként.

4.1. A munkaközvetítő részvétele a vállalati szűrésben

Mint láttuk, a betanított munkásokat nagy számban foglalkoztató vállalatok többsége a gyors növekedés időszakában nem nélkülözheti az állami munkaközvetítést. Ekkor a legkisebb annak a veszélye, hogy a kiválasztási eljárás ellenőrzése mérsékli a közvetítés iránti igényt. A hatékonyság és a méltányosság követelményét egyaránt kielégítheti, ha az állami munkaközvetítő részben magára vállalja az álláspályázók egyéni termelékenységvizsgálatának költségét. A betanított munkák esetében ez megbízhatóbb és drágább tesztek jelenthet. A kiválasztási eljárás közös kidolgozása és alkalmazása a kisvállalatok számára a méretgazdaságosság alapján is előnyös lehet, mivel a magas fajlagos költség miatt ritkán használnak szakszerű szűrési technikákat. Növeli viszont a vállalat költségét, hogy nem javíthatja a kiválasztás hatékonyságát statisztikai diszkriminációval, vagy legalábbis jobban fel kell tárnia kártyáit a közvetítő előtt, mint ha egymaga végzi a szűrést.

Azonban a drágább kiválasztási technikák is tökéletlenek, ezért a munkaközvetítőnek számítani kell arra, hogy a vállalat nem tartja be a megállapodást, és a szűrés eredményét a csoportismérvek alapján történő válogatással igyekszik javítani. Várható az is, hogy a gyors létszámnövelést követően lazítja kapcsolatát a közvetítővel, a közösen kiválasztott dolgozók egy részét pedig lecseréli. A program tartós és mindenki számára előnyös hatása, hogy azok a munkanélküliek, akik valójában termelékenyek, de erről nem tudnak olcsón megfigyelhető jelzéseket adni, s ezért a hagyományos kiválasztási eljárásban általában visszautasítják őket, az állam által támogatott egyénekenkénti szűrés eredményeként álláshoz jutnak, és termelékenységüket a munkahelyi tevékenységükkel bizonyíthatják.

A munkaügyi központ és a vállalatok efféle együttműködésének elveiről és gyakorlati példáiról több beszámoló jelent meg a hazai szaksajtóban. Pécssett egy induló mikroelektronikai üzem számára válogattak több száz betanított munkást ezzel a módszerrel (Janovics 1998, 1999a, 1999b). Pakson pedig ötven ugyancsak betanított munkás toborzásában és kiválasztásában működött közre a helyi munkaügyi kirendeltség egy újonnan induló olasz bútorgyártó kisüzem számára (Adorján 2000). A tájékoztatás javítása végett Pécssett magukkal a közvetítő munkatársaival is elvégeztették a tesztfeladatokat (Janovics 1999b).

Kutatásunk során mi is találtunk példát a kiválasztásban való együttműködésre, a győri munkaügyi központ és az ottani elektronikai nagyüzem között. A betanított munkára való alkalmasság vizsgálatát a vállalat és a munkaügyi központ pszichológusai közösen dolgozták ki. A jelentkezők többsége ma már nem a nyilvántartott munkanélküliek közül kerül ki. A munkaügyi központban végzik azoknak a szűrését is, akik közvetlenül a gyárban jelentkeznek. Szintén a központ pszichológusai utaznak Szlovákiába, hogy helyben válogassák ki az államközi szerződés alapján alkalmazott, naponta ingázó dolgozókat. A munkaügyi központ az államközi szerződés megkötésében is aktívan közreműködött, amikor arra a következtetésre jutott, hogy a vállalat munkaerőigénye belföldről már nem elégíthető ki. A szerződés értelmében a külföldiek foglalkoztatásának a megállapított létszám erejéig nem feltétele a hazai munkaerő 3.2. részben említett vizsgálata.

A győri munkaügyi központ szakemberei szerint az üzem nagyon elégedett a szolgáltatásukkal. Ugyanennek a vállalatnak a székesfehérvári üzeme szintén igényelné a közös felvételi szűrést. Ők az érdekeltség hiányával magyarázzák, hogy az ottani munkaügyi központ – állításuk szerint – lényegében nem játszik szerepet a toborzásban és a kiválasztásban. A székesfehérvári cégnél úgy vélik, megfelelő érdekeltség esetén a munkaügyi központ vezető helyzetbe kerülhetne a közvetítés piacán. A vállalat mindkét üzeme lényegében külső szervezetre bízta a toborzást és a kiválasztást: a székesfehérvári a munkaerő-kölcsönzőjére, a győri pedig a jelek szerint a munkaügyi központra.⁴⁸

⁴⁸ Székesfehérváron annak a dolgozónak van esélye rögtön saját állományba kerülni, akinek hasonló

Az alábbi táblázat a munkaerő-gazdálkodás néhány jellemzőjét foglalja össze a két üzemben.

	Székesfehérvár	Győr
Munkaerő-kölcsönzés	Van	Nincs
Külföldiek foglalkoztatása	Nincs	Van
A munkaügyi központ részvétele a kiválasztásban	Nincs	Van
A betanított munkások összetétele	Nők és férfiak	Csak nők

A két hasonló tevékenységet végző gyár munkaerő-gazdálkodása lényeges jellemzőkben eltér. A két város munkaerőpiacának fontos különbsége, hogy Győr napi ingázással Szlovákiának a határtól távolabbi térségeiből is elérhető (vagyis a szlovákiaiak foglalkoztatása természetes térbeli kapcsolatokat állít helyre), míg Székesfehérvár nem (ez az üzem nem is alkalmaz külföldi betanított munkásokat, mert elmondása szerint nem éri meg). A legkevésbé indokolható különbség, hogy míg Székesfehérváron 40–45 százalék a férfi dolgozók aránya, Győrben betanított munkásnak csak nőket vesznek fel.

A pécsi és a paksi eset, legalábbis a szakirodalmi ismertetésük alapján, inkább megfelelni látszik a hatékonyság és a méltányosság együttes követelményének, mint a győri elektronikai cég interjúinkból megismert esete. Az utóbbiban ugyanis a munkaügyi központ a jelek szerint főleg a vállalat megbízottjaként jár el, mivel diszkriminatívnak tűnő felvételi eljárásban vesz részt.

4.2. Szelektív álláskeresési támogatás

A munkanélküliek egy részének álláskeresési támogatása szintén enyhítheti a vállalatok és a munkanélküliek szempontjainak ellentmondását, illetve opportunizmusuk – jelen esetben inkább csak a munkanélküliek opportunizmusának – következményeit. Különbség a mindennapos közvetítéshez képest, hogy az efféle programban viszonylag kevesen vehetnek részt. Tegyük fel, hogy az álláspályázók termelékenységének megítélésekor a munkáltatók elsősorban nem mérésekre, hanem jelzésekre támaszkodnak! A munkaügyi központ az álláskeresési támogatással – a képzéssel ellentétben – nem növeli ügyfele termelékenységét, hanem arra igyekszik megtanítani, hogy meggyőző jelzést adjon. Emellett a közvetítő meggyőzheti a potenciális munkáltatót, hogy a szokásosnál alaposabb eljárás során ügyfele olyan jellemzőjét ismerte meg, mely magasabb termelékenységre utal, mint a vállalati szűrőkor általában vizsgált jelzések.

Az álláskeresési támogatás kritikája lehet, hogy nem számol a vállalati szempontokkal, mivel eredményeként az álláskeresők jobban félrevezethetik termelékenységükről a munkáltatókat. Elképzelhető, hogy a munkaügyi központ nem hivatalosan különféle vizsontszolgáltatásokat nyújt a vállalatoknak annak fejében, hogy megtérnek néhány alacsony termelékenységű dolgozót. A munkaközvetítő mindkét megbízója érdekét képviseli, ha a speciális támogatást élvező munkanélküliek termelékenyebbek a programban részt nem vevőknél. Hogyan válogatják ki őket, amikor nem ismert a termelékenységük? A munkanélküliek magukat válogatják ki, mivel a programban való önkéntes részvétel aktív

tevékenységben szerzett tapasztalata van. A többiek a kölcsönözőcég alkalmazottai lesznek, de a termelékenyebbeket később szintén saját állományba veszik. A felvételi szűrés kiszervezése és az előléptetési rendszer arra utal, hogy az alaposabb alkalmasság-vizsgálat a foglalkoztatás során történik.

álláskeresést és a közvetítővel való intenzív együttműködést igényel.

A program tehát úgy értelmezhető, hogy a munkaközvetítő – a potenciális munkáltatókra való befolyását is felhasználva – többet költ azokra a munkanélküliekre, akik valóban érdekeltek az elhelyezkedésben, és vállalják az intenzív keresés rájuk háruló költségeit. A vállalatok így megfelelő dolgozókat kaphatnak, a termelékenyebb munkanélkülieket pedig könnyebben felveszik. Nem állítható, hogy a programból távol maradók nem működnek együtt a munkaközvetítővel, vagyis emiatt ők nem zárhatók ki a segítyezésből. Az önként jelentkezők viszont biztosan együttműködnek, ezért érdemes többet költeni rájuk – az ő kiválogatásuk révén csökken a munkanélküliek opportunizmusának kockázata.

A győri úgynevezett mentori rendszer egyik eseteírása szerint speciális álláskeresési támogatás eredményeként kapott munkát a többször említett elektronikai cég szerelőszalagján egy középkorú, tartósan munkanélküli nő (Berzsényi 2000). De mit is jelent a speciális támogatás, ha egyszer az illető sikerrel elvégezte a tesztet, tehát méltányos kiválasztási eljárás esetén mindenképpen felvették volna? Az eseteírásból kiderül, hogy mentora segített neki belátni, nincs esélye a korábban végzett adminisztratív munkára. Emellett a munkaközvetítő meggyőzhette a vállalatot, hogy az illető esetében ne alkalmazzon statisztikai diszkriminációt. Ez annál inkább lehetséges, mert a kiválasztási eljárás nagy részét – mint láttuk – a munkaügyi központ végzi a vállalat részére. Mellesleg a fiataloknál bizonyára lassúbb, ám felnőtt gyermekekkel rendelkező, így – a kisgyermekes anyákkal ellentétben – ritkán hiányzó, több műszakos munkára is hajlandó, középkorú nők alkalmazása – a varrodákhoz hasonlóan – az elektronikai szerelőszalagokon is előnyös lehet munkáltatónak és munkavállalónak egyaránt. Esetünkben erre utal, hogy – a leírás szerint – az illető azóta is a cégnél dolgozik.

Hivatkozások

1. ADORJÁN ZSUZSANNA 2000. Azt is kezelni kell, aki a rostán kiesett. Munkaerő-toborzás Tolna megyében. *Munkaügyi Szemle* (2): 39–40.
2. AKERLOF, GEORGE A.–JANET YELLEN (eds.) 1986. *Efficiency Wage Models of the Labor Market*. Cambridge: Cambridge University Press
3. BERZSENYI CSABA (összeáll.) 2000. *Szociális mentorok*. Győr-Moson-Sopron Megyei Munkaügyi Központ
4. DERZSI ÉVA 2000. Fenyegető veszély vagy segítség a bajban? Gondolkodjunk együtt a külföldiek magyarországi munkavállalásáról. *Munkaügyi Szemle* (7–8): 59–62.
5. FREY MÁRIA 1999. Munkaközvetítés a munkaerő-piaci szervezetben. In Frey Mária–Nagy Gyula: *A munkanélküliség kezelésének passzív és aktív eszközei*. BKÁE KTI –Emberi Erőforrások Tanszék, 15–26.
6. GÁBOR R. ISTVÁN 1998–1999. Munkaerő-piaci diszkrimináció. In *Jegyzetfejezetek A munkaerőpiac intézményei és működése választható szaktárgyhoz*. Budapest: BKÁE Emberi Erőforrások Tanszék. Sokszorítás.
7. GALASI PÉTER 1994. *A munkaerőpiac gazdaságtana*. Budapest: Aula
8. GALASI PÉTER 2001. A nő–férfi kereseti különbségek Magyarországon, 1992–1996. *Statisztikai Szemle* (1): 18–34.
9. GALASI PÉTER–NAGY GYULA 1994. *A munkanélküliség gazdaságtana*. Budapest: Aula
10. Goldin, Claudia 1986. Monitoring costs and occupational segregation by sex. A historical analysis. *Journal of Labor Economics*, 4 (1): 1–27.
11. HEYWOOD, JOHN S.–XIANGDONG WEI 1997. Piece-rate payment schemes and the employment of women. The case of Hong Kong. *Journal of Comparative Economics*, 25 (2): 237–255.
12. HORN GABRIELLA 2001. Idénymunkáshelyzet. Az ígéret földje. *Magyar Narancs*, január 18.
13. JANOVICS LÁSZLÓ 1998. Új utak a közvetítésben. *Munkaügyi Szemle* (10): 36–38.
14. JANOVICS LÁSZLÓ 1999a. Alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások. Rózsa József interjúja. *Munkaügyi Szemle* (11): 34–36.
15. JANOVICS LÁSZLÓ 1999b. A francia munkaerő-toborzási módszer alkalmazásának pécsi tapasztalatai. *Munkaügyi Szemle* (4): 33–37.
16. JENSEN, MICHAEL C.–WILLIAM H. MECKLING 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4): 305–360.
17. KERTESI GÁBOR–KÖLLŐ JÁNOS 2001. *Ágazati bérkülönbségek Magyarországon*. Budapest: Országos Foglalkoztatási Közalapítvány
18. KONLE-SEIDL, REGINA–ULRICH WALWEI 2001. Job Placement Regimes in Europe: Trends and Impacts of Changes. *IAB Labour Market Research Topics*, 46. Nürnberg, Germany: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit
19. KÖLLŐ JÁNOS (szerk.) 2000. Bérek a politikai rendszerváltástól az ezredfordulóig. In Fazekas Károly (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök 2000*. Budapest: MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, 35–148.
20. KÖLLŐ JÁNOS–SEMJÉN ANDRÁS 1995. A munkanélküli segély mint költség, jövedelem

- és ösztönző. In Köllő János–Gábor László (szerk.): *Foglalkoztatáspolitikai orvosság és méregtár. Tanulmányok a foglalkoztatáspolitikai eszközzeiről*. Budapest: Max Weber Alapítvány stb., 9–98.
21. KUCZI TIBOR 2000. *Kisvállalkozás és társadalmi környezet*. Budapest: Replika Kör
 22. LEHOCZKYNÉ KOLLONAY CSILLA 2001. A foglalkozási diszkrimináció tilalmának módosuló szabályai. *Munkaügyi Szemle* (6): 3.
 23. MICKLEWRIGHT, JOHN–NAGY GYULA 1998. Segélyezés, életszínvonal és ösztönzés a munkanélküli-járadék kimerítése után. *Közgazdasági Szemle* (5): 401–423.
 24. MILGROM, PAUL 1988. Employment contracts, influence activities and efficient organization design. *Journal of Political Economy*, 96 (1): 42–60.
 25. MILGROM, PAUL–JOHN ROBERTS 1988. An economic approach to influence activities in organization. *American Journal of Sociology*, 94: 154–179.
 26. MILGROM, PAUL–JOHN ROBERTS 1992. *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
 27. NACSA BEÁTA 2000. A munkahelyi diszkrimináció elleni jogvédelem problematikája Magyarországon. In Koltay Jenő (szerk.): *A munkaügyi kapcsolatok rendszere és a munkavállalók helyzete*. Budapest: MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, 183–221.
 28. NAGY GYULA 1999. Általános szempontok a munkaközvetítés szerepének és eredményességének megítéléséhez. In Frey Mária–Nagy Gyula: *A munkanélküliség kezelésének passzív és aktív eszközei*. Budapest: BKÁE KTI – Emberi Erőforrások Tanszék, 1–15.
 29. NAGY GYULA 2001. A nők gazdasági aktivitása és foglalkoztatottsága. *Statisztikai Szemle* (1): 35–55.
 30. *Napi Gazdaság* 2001a. (január 23.) Elfogyott a helyi munkaerő Esztergomban. Felvidékiekkel bővíti létszámát a Suzuki.
 31. *Napi Gazdaság* 2001b. (február 6.) Komarnóiakat is felvettek a komáromi gyárba. Megduplázták bevételeit a magyarországi Nokia
 32. *Napi Gazdaság* 2001c. (március 9.) Érezhetően nő a munkaerőhiány a közép- és nagyvállalatoknál. Növelték a magyar–szlovák foglalkoztatási kereteket.
 33. OMMF 2000. *A munkaügyi ellenőrzés 1997–1999. évi tapasztalatai*. Országos Munkabiztonsági és Munkaügyi Főfelügyelőség, szeptember
 34. OMMF 2001. *A munkaügyi államigazgatási intézkedések az eljárások tárgya szerint 2000-ben*. Országos Munkabiztonsági és Munkaügyi Főfelügyelőség
 35. PEKAREK JÁNOS 2001. Dudar már nem bányászfalu. *Népszabadság* (március 14.)
 36. PÖCZE PÉTERNÉ 2000. A szlovák munkavállalók nem rontják a magyarok elhelyezkedési lehetőségeit. *Munkaügyi Szemle* (7–8).
 37. ROSS, STEPHEN A. 1973. The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63 (2): 134–139.
 38. RÓZSA JÓZSEF 2000. Külföldiek Magyarországon. *Munkaügyi Szemle* (4): 24–25.
 39. STIGLER, GEORGE J. 1989. Információszerzés a munkaerőpiacon. In *Piac és állami szabályozás. Válogatott tanulmányok*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 254–273.
 40. SZIRMAI S. PÉTER 2001. Magyar Suzuki Rt. Minőségi csere. *Figyelő*, március 1–7.
 41. TIMÁR JÁNOS 1988. *Idő és munkaidő*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

42. TÓTH OLGA 2000. A családi élet és a fizetett munka harmonizálása. In Frey Mária (szerk.): *EU-konform foglalkoztatáspolitikai*. Budapest: k. n., 418–437.
43. VÁMOS ÉVA 2001. A párkányi híd megépülése bővíti a munkaerőpiacot. *Napi Gazdaság*, február 23.
44. VARGA JÚLIA 1998. *Oktatás-gazdaságtan*. Budapest: Közgazdasági Szemle Alapítvány
45. WILLIAMSON, OLIVER E. 1975. *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press
46. WILLIAMSON, OLIVER E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press
47. WILLIAMSON, OLIVER E. 1993. Transaction cost economics and organization theory. *Industrial and Corporate Change*, 2 (2): 107–150.