

## A MUNKAERŐ FELHASZNÁLÁSÁNAK ÁTALAKULÁSA

*"A gazdasági hatékonyság lényegénél fogva nem menedzseri képességeken alapszik, hanem azon, hogy minél nagyobb tömeget tudjunk megnyerni a kicsi, de szüntelen változtatásokhoz... ajánlatos lenne a hangsúlyt a tömeg szakértelmére helyezni, arra is készen, hogy egy kicsit elhanyagoljuk a vezető elit megteremtését."*  
(Koike, 1991.)

Az 1970-es és nyolcvanas években a szervezetszociológiai viták középpontjában olyan kérdések szerepeltek, mint az új technológiák, ezen belül is elsősorban a mikroelektronikának és a változatos informatikai innovációnak a munkavégzés tartalmára, a szervezeti struktúrára és a vezetési (irányítási) módszerekre gyakorolt hatásai. Általánosabban fogalmazva, a viták arról szóltak, hogy vajon az ún. *harmadik ipari forradalom* korszakában a munkaerő- és tudásfelhasználás milyen új mintái, módszerei jelennek meg és válnak uralkodóvá a gazdasági fejlődés élenjáró országaiban. Napjainkra a gazdasági és társadalmi modernizációval foglalkozó szakemberek körében általánosan elfogadottá vált az a nézet, hogy a három jelentős gazdasági övezet – Észak-Amerika, az Európai Közösség országai és Délkelet-Ázsia – relációjában érvényesülő gazdasági versenyben a résztvevők piaci pozícióit (legalábbis hosszú távon) az emberi erőforrások fejlesztésének és felhasználásának módszerei nagyobb mértékben befolyásolják, mint az egyéb termelési tényezőkbe történő beruházások nagyságrendje.

E változásokkal összefüggésben közismert, hogy kevés társadalomkutató kérdőjelezte meg azt a feltételezett összefüggést, amely szerint a csúcs-technikák (*high-tech*) bevezetése nyomán – mind a foglalkoztatás volumenében és szerkezetében, mind pedig a munkaszervezetek felépítésében és működésében, s ezzel egyidejűleg a munkaerő- és tudásfelhasználás módszereiben – radikális változások következnek be.

A termelő- és szolgáltató szervezetek, továbbá a működési feltételeiket meghatározó társadalmi intézmények (például az adott országra jellemző munkaügyi kapcsolatok rendszere, az oktatási és képzési rendszer teljesítménye, a gazdasági- és ipar-politikát alakító szervezetek) együttes vizsgálatának tapasztalatai több ponton megkérdőjelezték a technológiai és szervezeti determinizmus változatos típusainak előrejelzéseit (Makó-Simonyi, 1992).

Az új technológiák bevezetésének a foglalkoztatásra és a munkahelyteremtésre gyakorolt hatásaival összefüggésben az 1990-es évtizedben a legfejlettebb gazdasággal rendelkező országokban több olyan előrejelzés látott napvilágot, amelyek arra figyelmeztetnek, hogy a harmadik évezred első negyedszázadának végére a termelésben foglalkoztatott munkások aránya mindössze 2 % körül alakul majd. Az ún. *információs korszak* beköszöntése, és annak a termelő munkahelyekre gyakorolt hatásai Közép- és Kelet-Európa volt szocialista országaiban 15-25 éves eltolódással prognosztizálhatók. Ez egyben azt is jelenti, hogy az ún. alternatív munkahelyteremtő megoldások kidolgozására (pl. a munkaidő-csökkentésére, az ún. "atipikus" munkavégzési formák elterjesztésére, a tárgyi és személyi szolgáltatások szerepének növelésére), és a hagyományos értelemben "nem-munkának" tekintett tevékenységek társadalmi fontosságának felértékelésére viszonylag jelentős felkészülési idővel rendelkezünk.

Kevésbé kedvező a helyzet az 1980-as évtizedtől viszonylag jól látható új tendenciák értékelése, illetve a szükséges válaszok, alkalmazkodási – vagy divatos megfogalmazásban: modernizációs – stratégiák kidolgozása terén. A gazdasági struktúraváltás globális perspektívában történő megvalósulása a munkaerő- és tudásfelhasználás új modelljeiben való gondolkodás és cselekvés képességét igényli az átalakulás társadalmi szereplőitől.

Például a japán autógyártók amerikai riválisaikkal szembeni jelentős költség-megtakarításai nem vezethetők le a fejlettebb gépek és berendezések használatából. A japánok is olyan, a világpiacon beszerezhető technológiákat használnak, amelyek más autógyártók számára is hozzáférhetők. Az alacsonyabb termelési költségek elsősorban a különleges japán vezetési rendszereknek tulajdoníthatók.

A gazdasági szervezetek felépítésével és működésével foglalkozó hazai kutatásokban mind ez ideig kevés érdeklődés kísérte a termelési paradigmák váltásának társadalmi-szervezeti és kulturális dimenzióit (Piore-Sabel, 1984., Alasoini et al., 1994).

*A termelésszervezés paradigmái*

Munkaszervezet típusa	Versenyképesség forrása
A. Neo-fordizmus (NF)	Alacsony előállítási költség (alacsony bérek)
B. Diverzifikált minőségi termelés (DMT)	Minőség + termékválaszték (változó nagyságú bérek)
C. Rugalmas tömegtermelés (RTT)	Széles termékkála (magas bérek)
D. Rugalmas specializáció (RS)	A vevői igények gyors kielégítése + kimagasló minőség (változó színvonalú bérek)

(Forrás: Regini, Marini, 1994.)

A táblázatban összefoglalt termelésszervezési paradigmák tartalma:

A) A *neo-fordizmus* (NF) termelési stratégiáját alkalmazó cég versenyképessége az alacsony áron alapszik. Az emberi erőforrás-gazdálkodás (Human Resource Management) módszereit a jól ismert taylori és fordii elvek némileg módosított változatai vezérik. A végrehajtás egyszerű feladatait jórészt betanított munkások végzik, a munkavégzés jellegéből adódóan a vállalatvezetés nem igényli a dolgozók sokoldalú tudását, a részvételen alapuló aktív elkötelezettséget. A vállalatvezetés elsősorban a termeléstervezés, előkészítés, kiszolgálás területén, valamint a termelésirányítói munkakörökben alkalmaz kvalifikált munkaerőt, más területeken még arra sem törekszik, hogy állandó munkaszerződésekkel stabilizálja a munkaerőt. A határozott időre szóló egyéni munkaszerződések elszaporodása a tömegtermelést folytató multinacionális vállalatok hazai cégeinél azt jelzi, hogy a vállalatvezetés a munkaerőpiaci (külső) rugalmasságot fontosabbnak tekinti a munkavállalók szaktudására és lojalitására épülő funkcionális (belső) rugalmasságnál.

B) A *diverzifikált minőségi termelés* (DMT) stratégiáját képviselő cégek elsősorban a kiváló minőséggel, másodsorban a széles termékválasztékkal, és csupán harmadsorban kedvező árakkal kívánnak versenyezni az általuk kiválasztott, vagy a számukra megnyíló piaci szegmensekben. Az alkalmazott stratégia célja: kivédeni az alacsony bérű országok támasztotta ár-bér versenyt. Ennek egyik legfontosabb eszköze a kiemelkedő minőséget igénylő 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 szerepe mutatkozik a munkaerő széleskörű és kiemelkedő szaktudásának. A munkások nemcsak az új feladatok gyors elsajátítására képesek, hanem aktívan azonosulnak a vállalatvezetés előzőleg említett vevőcentrikus orientációjával. A DMT

stratégiájának megfelelő emberi erőforrás felhasználás jellemzője: az alkalmazott munkaerő jelentős része magasan képzett (alapképzés + vállalatspecifikus képzés). Ezen túlmenően a munkaerők olyan társadalmi-szervezeti tudással, készségekkel (socialskill) rendelkeznek, mint a kezdeményezőkészség, a jó problémamegoldó képesség, a hajlandóság a vállalatvezetéssel való együttműködésre és a vállalati törekvésekkel való azonosulásra. Az ilyen típusú emberi erőforrás-gazdálkodásban a vállalat vezetése a munkavállalók jelentős csoportjai esetében a munkaerő funkcionális (belső) rugalmasságát és a vállalati törekvésekkel való azonosulását fontosabbnak tartja a munkaerő munkaerőpiaci (külső) rugalmasságánál.

C) A neo-fordizmussal szemben a *rugalmas tömegtermelés* (RTT) a legváltozatosabb termékek tömegtermelését jelenti, amely a változó és sokoldalú piaci igények alacsony áron történő kielégítésére képes. 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 alacsonyan képzett munkaerőt igényel. A munkaerő szakmai-technológiai felkészültségénél – miután az emberi munkaerőt nagyrészt gépek és berendezések "helyettesítik" – fontosabb a változásokhoz való alkalmazkodás és együttműködés készsége, ezek fejlesztése. A kulcs-munkakörök betöltői viszont (például mérnökök, technikusok, középvezetők, szervezéssel és értékesítéssel foglalkozó szakemberek) magas szakmai-technológiai képzettséggel rendelkeznek.

D) A *rugalmas specializáció* (RS) tartalmát a változó piaci igényekhez való gyors alkalmazkodás jelenti. Elsősorban a kisméretű cégek (kisvállalkozások) által képviselt termelési stratégiáról van szó. Alacsony szervezési és irányítási költségek jellemzik. A piaci igények előzetes felmérése alapján rendkívül rugalmasan reagálnak a piaci követelmények mennyiségi és minőségi hullámzásaira. Döntő és meghatározó emberi erőforrás maga a vállalkozó, aki egyszemélyben változatos funkciókat gyakorol (termelés-szervezés; dolgozók felvétele, irányítása, elbocsátása; az adminisztráció megszervezése; értékesítés szervezése). Általában kevés alkalmazottal dolgozik, és ha szükséges, átmenetileg külső szakértőket, tanácsadókat alkalmaz (például különleges műszaki, piaci vagy pénzügyi természetű problémák megoldása esetén). Az emberi erőforrás felhasználás szempontjából a következőket érdemes kiemelni: a vállalkozó és beosztottjai olyan rendkívül széles és változatos műszaki-technikai tudással rendelkeznek, amelyet nem lehet elsajátítani a formális képzést nyújtó intézményekben. Ezeket a készségeket bizonyos mértékben a műszaki közép- és felsőfokú képzésben való részvétel formájában, nagyrészt azonban 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 munkaerő felhasználási módszerek differenciálódása**

Az 1990-es évtized első felében végzett empirikus vizsgálatok általános tanulsága: a különböző típusú termelés-szervezési paradigmák, és az azokat többé-kevésbé adekvát módon kifejező munkaerő felhasználási minták egyetlen domináns változatával csak ritkán lehet találkozni. A termelés-szervezetek működésére például az ismertett paradigmák valamilyen fajta "kombinációja" jellemző.

Kutatásainkban az egykori állami nagyipar vezető vállalatainak ("zászlóshajóinak") privatizált cégei szerepeltek. Ezt a kiválasztást az indokolta, hogy az egykori állami ipar privatizált vállalataiban a hazai és a külföldi magántőke megjelenése – nemzetközi tapasztalatok alapján

(Flecker, 1994) – jelentős változásokat eredményezett a termelés szervezetében és a vezetés rendszerében. A beszámolómban szereplő, éles nemzetközi versenynek kitett elektronikai-elektromos és gépipari vállalatok többségi külföldi, illetve hazai *magántulajdonba kerültek*. A termelés-szervezési paradigmák tekintetében – az új magántulajdonosok nemzetiségétől függetlenül – a vállalatok kivétel nélkül a neo-fordista és a diverzifikált minőségi termelési paradigmák kombinációit alkalmazták.

Kutatási tapasztalataink ismertetése során, a tulajdonosi és szervezeti átalakulás hatásainak megismerése és azonosítása céljából elsősorban annak a nemzetközi projektnek az eredményeire építünk, amelyet 1984-ben, a japán Denki Rengo elektronikai-ipari szakszervezeti föderáció kezdeményezett. A vizsgálat a munkavállalók munkával, munkafeltételekkel, a vállalati és szakszervezeti vezetéssel szembeni beállítottságának leírására vállalkozott. A kutatást tíz évvel később, lényegében változatlan kutatási technikákkal megismételtük. Tíz évvel ezelőtt három egykori szocialista ország (Lengyelország, Magyarország és Szlovénia), 1994-ben pedig már öt volt európai szocialista ország (az előbbieken kívül a Cseh Köztársaság és Szlovákia), valamint Kína vettek részt az európai és ázsiai fejlett tőkés országokon kívül (Japán, Németország, Svédország, Olaszország, Franciaország, Finnország, Spanyolország és Dél-Korea). A továbbiakban a magyar és az egykori európai szocialista országok tapasztalatait ismertetjük. A tíz évvel ezelőtt végzett nemzetközi kutatás megismétlésével a következő kérdésekre szeretnénk volna választ kapni:

- A világgazdaság egyik legdinamikusabb szektorához tartozó elektronikai/elektromos ipari vállalatok vizsgált üzeimében a tulajdonosi és szervezeti változások hogyan tükröződnek a munkaerő- és tudásfelhasználás mintáiban?
- Az ún. követő (follow up) vizsgálat (az 1994-es és az 1984-es felmérés tapasztalatainak összehasonlítása) révén a tudásfelhasználás milyen mintái (pl. funkcionális versus munkaerőpiaci rugalmasság) figyelhetők meg?
- Az államszocialista politikai és gazdasági rendszerek összeomlása vállalati, üzemi szinten – a gazdaság mikroszervezeti struktúráiban – milyen hatást gyakorolnak a tulajdonosi és szervezeti átalakulás olyan szereplőivel szembeni beállítottságokra, mint a vállalatvezetés és a szakszervezet?

A tízéves időintervallum elegendő idő-tér azoknak a változó és változatlan értékeknek és mintáknak az azonosítására, amelyek a munkavállalók gondolkodását, egyéni és kollektív cselekvéseit hosszú távon orientálják. A jelzett téma mellett a termelési paradigmák különböző változatait képviselő munkaszervezetekre jellemző munkaerő- és tudásfelhasználás, valamint a munkaügyi kapcsolatok ezzel összefüggő elemeinek átalakulásával foglalkozunk.

### **A vizsgálatban szereplő vállalatok és üzemek fő jellemzői**

Az 1994-es vizsgálatban résztvevő két elektronikai/elektromos berendezéseket gyártó vállalatnál egyenként 200 fős mintával dolgoztunk. Sajnos, nem sikerült az 1984-es vizsgálati minta reprodukálása. Ennek alapvető magyarázata a tulajdonosi és a piaci struktúraváltást kísérő bizonytalanság, a vezetést jellemző kialakulatlan viszonyok, továbbá az, hogy az újonnan születő munkaügyi kapcsolatok a vállalati szereplők olyan új szerepeit, kapcsolatait eredményezték, amelyek a külső megfigyelőkkel szembeni elzárkózásban vagy legalábbis idegenkedésben jelentkeztek. Az ismertetett nehézségek ellenére, a magyar elektromos- és

elektronikai berendezéseket gyártó ipar olyan üzemeiben sikerült a vizsgálatot megismételni, amelyek a nemzetközi projektben 1984-ben is résztvettek.

A szórakoztató elektronikai cikket gyártó, magyar magántulajdonba került "A" vállalat az 1990-es évek elején az ország egyik legsúlyosabb válságövezetében tevékenykedett. A döntően az egykori KGST-piacokra termelő vállalat létszámának háromnegyedét leépítették, a vállalat közvetlen tevékenységi körzetében a munkanélküliségi ráta országosan a legmagasabbak közé tartozott. Vizsgálatunk idejére (1994) a vállalat gazdasági környezetében radikális változások mentek végbe: az ipari termelés 1994-ben, az előző évvel összehasonlítva 45 %-kal nőtt. A vállalat tevékenységének helyet biztosító régióba az országba érkező összes közvetlen külföldi beruházás több mint egytizede jutott (egymilliárd amerikai dollár).

A nemzetközi projektben résztvevő, és más fejlődési pályát követő "B" vállalat változatos típusú fényforrásokat gyártó fővárosi üzeme egy közismert amerikai multinacionális vállalat többségi tulajdonába került. A tulajdonosváltás – a technológiai és a vezetési (szervezeti) transzfer révén – nemcsak a fejlett gazdaságok piacaira való könnyebb bejutást, hanem a vállalatvezetés és a technológia megújításának lehetőségeit is biztosította a magyar cég számára.

A vizsgált vállalatok, üzemek működését jellemző mutatók eltérő és azonos tendenciákat is tükröznek. Az "A" vállalat televízió gyárában az 1994-ben foglalkoztatott létszám alig egy tizede a tíz évvel korábrinak. A foglalkoztatottak létszámának apadására az egyenlőtlenség jellemző: a munkások száma jelentősen csökkent, miközben az adminisztratív alkalmazottak és a vezetők aránya nőtt. Miután a vizsgálatban megkülönböztetett figyelmet fordítottunk a munkaügyi kapcsolatok változására, érdemes megjegyezni, hogy a független gyári (üzemi) szakszervezet létrejötté ellenére a szervezettség 20 %-kal csökkent.

A "B" vállalat kutatásban szereplő "Fényforrás üzemében" viszont nőtt a foglalkoztatottak létszáma. Az általános létszámnövekedésen belül a munkások aránya nőtt, az adminisztratív alkalmazottak és a vezetők aránya viszont csökkent. Az 1980-as évek végén született első független szakszervezeti föderációhoz (Liga) tartozó szakszervezet megalapítása és jelentős erőfeszítései ellenére a szervezettség mintegy harmadával csökkent. A felmérésben szereplő üzemek fontosabb jellemzőit foglalja össze az alábbi táblázat:

*A vizsgált üzemek fontosabb jellemzői*

Üzemi jellemzők	"A" üzem		"B" üzem	
	1984	1994	1984	1994
Foglalkoztatott létszám	5329	519	1313	1604
Munkások aránya	82,0%	61,0%	83,3%	96,2%
Vezetők aránya	2,6%	3,7%	1,4%	1,9%
Adminisztratív alkalmazottak aránya	11,1%	19,0%	10,0%	3,8%
Kutató-fejlesztő személyzet	2,3%	0,0%	2,1%	0,2%
Közép- és felső-vezetők aránya	2,0%	4,0%	3,2%	1,1%
Szakszervezetek száma	1	1	1	2
Szakszervezeti tagok	4 296	310	1274	1126
Szervezettség	81%	60%	97%	70%

(Forrás: Makó Csaba-Novoszáth Péter-Veréb Ágnes: *Changing Patterns of Job Structure. Workers Attitudes and Trade Union Activity at Firm level. Hungarian National Report. In: Paper prepared for the Denki Rengo Workshop. Institute of Sociology-University of Lodz, 21-24. March 1996. p. 11.*)

A táblázat adatai jól tükrözik a két vállalat vizsgált üzemeinek eltérő termékpiacon való pozícióit, illetve hatásait az üzemi létszám alakulására. Az eltérő piaci pozíciók nem csupán az üzemi létszám eltéréseire (csökkenés vagy növekedés), hanem a munkaszervezet és a vezetés felépítésére, általánosabban megfogalmazva: a munkaerő felhasználásának módszereire is hatást gyakorolnak.

Megjegyezzük, hogy a vezető-beosztott arány alakulása alapján arra lehet következtetni, hogy az "A" vállalat televízió gyárában az adminisztratív-technikai kontroll dominál, szemben a "B" vállalat üzemére jellemző technikai-szervezeti ellenőrzés típusával. A következő adatok jól tükrözik előbbi megállapításainkat: a tv-gyárban a vezető és adminisztratív alkalmazottak aránya az 1984-es vizsgálattal összehasonlítva 11,6 %-ról 26,7 %-ra nőtt, ezzel szemben a "Fényforrás gyárban" 50 %-kal csökkent. A nem-munkás kategóriában dolgozók létszámának radikális csökkentése az új tulajdonos, az amerikai multinacionális cég emberi erőforrás-politikájának eredménye, amely az alkalmazotti létszám tudatos csökkentésére törekszik, sőt a már jelentősen csökkentett létszámot is magasnak tartja – jelenleg a 10000 fős vállalati létszám 17 %-a sorolható ebbe a kategóriába.)

### **Javuló munkaköri mobilitás**

A munkaköri mobilitás és a munkahelyi képzésben való részvétel nemcsak a munkavállalók szakmai-technikai tudását javítja, hanem olyan közös szakmai-társadalmi értékeket teremtenek, amelyek a szervezeten belül érvényesülő technikai-szervezeti koordinációnál finomabb és kevésbé látható társadalmi-kulturális szabályozókként működnek. További érdekes jelenség, hogy tíz évvel ezelőtt a vizsgált üzemekben csak elvétve találkoztunk női vezetőkkel annak ellenére, hogy az elektronikai/elektromos berendezéseket gyártó szektorban jelentős a női munkaerő foglalkoztatása. Ez a szituáció 1994-re jelentősen megváltozott. Ha alacsony számban is, de az üzemvezetés alsó- és középszintjein megjelentek a női vezetők.

A másik figyelemreméltó változás az előrejutási rendszer működésében tapasztalható. Az 1984-es felmérés idején a vezetők viszonylag jelentős aránya (15,6 %-a) eleve vezetőként kezdte pályáját a cégnél (minden előzetes vezetési és gyakorlati szakmai tapasztalat nélkül). Tíz évvel később már egyetlen olyan vezetővel sem találkoztunk, aki eleve menedzserként startolt volna a vállalati szervezetben. Például a művezetők több mint fele (53,3 %-a) munkásként, a másik jelentősebb hányada (26,7 %-a) pedig mérnökként vagy technikusként indult el a vállalati hierarchiában. Ez a karrier-mintákban végbement változás jelentős elmozdulást jelent az egykori szocialista nagyvállalatok előrejutási rendszeréhez képest, amelyre a "szervezeti-tér" dominanciája mellett az ún. nagysebességű karrier (fast-track career) volt a jellemző, szemben a "szakmai-tér" jelentőségével, és az ún. kis sebességű karrier (slow-track career) rendszerével. (Az eltérések alapvető forrása a korábbi államszocialista gazdaság túlcentralizált szervezeti és döntési rendszer volt. Természetesen a strukturális kényszerek egy idő után beépültek a vállalatvezetés értékpreferenciájába és gondolkodási mintáiba is.) A különböző típusú karrier-mintákkal kapcsolatban azt is meg kell jegyezni, hogy az ún. kis sebességű karrier rendszer működésére az is jellemző, hogy a szervezet tagjai a munkakörök láncolatát bejárva sokrétű szakmai és társadalmi jártasságra tesznek szert, amely jelentős mértékben megkönnyíti vezetési feladataik ellátását.

A munkaköri mobilitás nyitottá válásán és a vezetői tapasztalatok gazdagodásán túlmutató másik fontos változást a korábbi túlspecializált munkavégzéssel szemben a változatosabb, tartalmasabb munkafeladatok végzése jelenti. A munkakörök gazdagodása egyet jelent a munkaerő ún. funkcionális (belső) rugalmasságának, a munkakörök közötti átjárás (job rotation) feltételeinek megteremtésével. Ezzel a tendenciával minden munkakörben találoztunk, leginkább azonban az alsószintű vezetők és a műszaki alkalmazottak esetében jellemző.

A következő táblázatban szereplő adatok tájékoztatnak a munkafeladatok szerkezetében az elmúlt tíz évben bekövetkezett általános változásokról. A százalékok az adott tevékenységnek az összes tevékenységen belüli arányát jelzik:

*Változások a munkafeladatok szerkezetében (Összevont adatok)*

Feladat jellege	1984			1994		
	"A" cég üzeme	"B" cég üzeme	Összesen	"A" cég üzeme	"B" cég üzeme	Összesen
Minőség-ellenőrzés	7,1%	4,0%	5,5%	15,3%	31,3%	23,7%
Programozás	1,1%	0,0%	0,5%	2,8%	2,6%	2,7%
Termékfejlesztés	7,1%	5,0%	6,1%	10,2%	3,1%	6,4%
Termelés-szervezés	5,7%	9,0%	7,3%	6,8%	10,2%	8,6%

(Forrás: Makó-Novoszáth-Veréb, 1996: i. m. p. 14.)Az államszocialista politikai és gazdasági rendszerek összeomlása vállalati, üzemi szinten - a gazdaság mikroszerkezeti struktúráiban - milyen hatást gyakorolnak a tulajdonosi és szervezeti átalakulás olyan szereplőivel szembeni beállítottságokra, mint a vállalatvezetés és a szakszervezet?

Az előzőekben már utaltunk arra, hogy a legjelentősebb változások a munkafeladatok gazdagodásában, a műszaki alkalmazottak körében történtek. Például 1984-ben még alig 3 %-uk foglalkozott a termeléssel kapcsolatos fő feladatán kívül karbantartással vagy egyéb feladatokkal, 1994-ben viszont a technikusok egyhetede, a mérnököknek pedig közel egynegyede látott el a termelést kiszolgáló teendőket. A munkafeladatok bővülésével összefüggésben további változásokkal is találoztunk. A munkavégzésben feltétlenül említést érdemelnek a minőségellenőrzés, a termelés-szervezés és a programozás jelentőségének növekedése. A felsorolt feladatok kivétel nélkül kitüntetett szerepet játszanak az üzemi – s ezen keresztül a vállalati – teljesítmények szempontjából.

A felsorolt tényezők közül a minőség-ellenőrzés és minőség-biztosítás felértékelődéséről külön is szólnunk. A magyar vállalatok többségében a kiváló minőségű termékek előállítása gyakran sokkal többbe kerül, mint ahogyan az megfelelő termelés-szervezés és előkészítés mellett indokolt lenne. Az osztrák "Czippin és Partner" termelékenységi tanácsadó cég 24 magyar iparvállalatra kiterjedő felmérésének eredményei szerint az előállított termékek döntő hányada (95 %-a) első osztályú minősítést kap, ennek azonban nagy az ára. A magyar ipari üzemek munkaidejének 15 %-át a minőség javításával kapcsolatos feladatok emésztik fel – az utólagos javítások, a nem megfelelő nyersanyagok és tartozékok kiválogatása, a korábbi munkafázisban legyártott félkész termék utólagos rendbetétele stb. Az említett tanácsadó cég szakembereinek véleménye szerint, ha a magyar üzemekben a vállalati (üzemi) vezetés nagyobb figyelmet fordítana a folyamatos minőség-ellenőrzésre – azaz a gyártás közbeni minőség-ellenőrzésre és a hibák elhárítására –, akkor az utólagos javítások, és főleg a kényeszerű leállások miatt felmerülő többlet ráfordítások megtakaríthatók lennének. A saját és a mások által végzett szervezet-szociológiai vizsgálatok tapasztalatai szerint a magyar vállalat

(üzem) vezetés gyenge pontjainak listáján – az elmúlt évtizedek hiánygazdálkodási gyakorlatának hatására – a viszonylag gyenge minőség-érzékenység (minőség-tudat) feltétlenül szerepel. A munkavégzéssel kapcsolatos minőség-ellenőrzéssel foglalkozó elemzésekben félreértés forrása lehet a minőség-ellenőrzési rendszerek és modellek követelményei közötti megkülönböztetés hiánya. A minőség-ellenőrzési modellek részletes bemutatása nem tárgya a jelenlegi elemzésnek, ennek ellenére röviden foglalkozunk a legjelentősebbekkel.

A minőség-ellenőrzés fejlődésének szakaszait reprezentáló modellek (Wallace, 1994:220.) a következők:

a) A *minőségellenőrzési rendszer* (Quality Control System) olyan rendszer bevezetését és alkalmazását feltételezi, amely képes a minőség termelés közbeni tesztelésére, az önellenőrzést biztosító adatok és a visszajelzés (feedback) tárolására.

b) A *minőségbiztosítási rendszer* (Quality Assurance System) egyaránt jelenti a hagyományos minőségellenőrzést, valamint az átfogó minőségbiztosítást. Megkülönböztetett fontosságot tulajdonít a statisztikai folyamatellenőrzés (Statistical Process Control) és a minőségi auditok készítésének.

c) A *Totális Minőség Gazdálkodás* (Total Quality Management), a minőség-ellenőrzés elveinek a vállalati szervezet minden szintjén és tevékenységi területén történő alkalmazását jelenti.

A magyar vállalatok által gyártott termékek minőségével kapcsolatos gyakorlati nehézségek és a minőség-ellenőrzési modellek vázlatos bemutatása feltehetően elegendő annak érzékeltetésére, hogy a vizsgálatban szereplő vállalatoknál a minőséggel való törődés a tíz évvel korábbi helyzethez képest felértékelődött. 1984-ben például a művezetőknek mindössze egy százaléka foglalkozott minőségellenőrzéssel, 1994-ben viszont az alsószintű vezetők egyharmada lát el valamilyen minőséggel kapcsolatos feladatot, további kétötödük pedig karbantartással, gépjavítással is foglalkozik.

A munkafeladatok szerkezetében történt változások nemcsak időperspektívában értelmezhetők, hanem összehasonlíthatók a vizsgálatban szereplő poszt-szocialista országok vonatkozásában is. Az 1994-es felmérésben szereplő egykori szocialista országok üzemeire vonatkozó adatokat tartalmazza a következő táblázat:

A munkafeladatok szerkezetének összehasonlítása (Összevont adatok)

Feladat típusa	Csehország (n=380)	Magyarország (n=411)	Szlovákia (n=411)	Szlovénia (n=635)
Gépkezelés + szerelés	43,0%	43,6%	51,1%	33,7%
Karbantartás + javítás	11,7%	12,9%	13,6%	7,9%
Minőségellenőrzés	19,4%	21,7%	13,6%	14,6%
Értékesítés	8,5%	1,7%	9,0%	3,8%
Programozás	7,3%	2,4%	3,6%	8,0%
Adminisztráció	27,2%	8,5%	18,0%	13,9%
Ellenőrzés	12,7%	5,1%	8,0%	6,1%
K+F termék	6,2%	5,8%	10,7%	6,9%
K+F folyamat	7,3%	7,8%	10,2%	3,8%



(Forrás: Makó Csaba-Novoszáth Péter-Veréb Ágnes: Átalakuló munkaerőfelhasználási minták. a vállalattal és a szakszervezetekkel kapcsolatos beállítottságok. Nemzetközi összehasonlítás. MTA Társadalmi Konfliktusok Kutató Központja, Budapest, 1997. p. 38. Megjegyzés: Minden egyes feladattípusnál igennel vagy nemmel lehetett válaszolni.)

A táblázat adatai a hasonló jellegű tevékenységet folytató vállalatoknál egymástól némileg eltérő feladat-struktúráról tájékoztatnak. Legváltozatosabbnak a cseh és a szlovák munkások minősítették feladataikat, őket követik a magyar és a szlovén dolgozók. Az előforduló feladatok jellege alapján, a gépkezelés és szerelés mint alaptevékenységek mellett az adminisztráció, minőségellenőrzés, felügyelet és a karbantartás fordulnak elő – elsősorban a cseh üzemekben. A szlovák üzemek feladatszerkezete némileg eltér a csehekétől, első helyen a felügyelet szerepel, azt követik a karbantartás, a minőségellenőrzés, végül a termelési folyamattal és a termékekkel kapcsolatos fejlesztési tevékenységek. A magyar dolgozók körében kiemelkednek a minőségbiztosítással és karbantartással összefüggő feladatok, emellett még az adminisztrációval kapcsolatos teendők fordulnak elő figyelemreméltó arányban. A szlovén üzemekben a gépkezelés és szerelési feladatok, mint alaptevékenységek mellett elsősorban minőségellenőrzéssel és karbantartással foglalkoznak.

A nemzetközi projektben szereplő magyar üzemekben szembetűnő a fejlesztéssel (termék + folyamat) foglalkozó feladatok háttérbe szorulása. Például a tíz évvel ezelőtti termékfejlesztéssel foglalkozók feladatai között napjainkra a fejlesztéssel összefüggő tevékenységek a felére estek vissza (48,3 %). Ezzel szemben nőtt a szerepe a termelést kiszolgáló olyan feladatoknak, mint a termelésszervezés, karbantartás, minőségellenőrzés stb.

*Az eredetileg termékfejlesztéssel foglalkozók jelenlegi feladatai*

Feladatok típusa	"A" vállalat (üzem)	"B" vállalat (üzem)	Az összes dolgozó
Gépkezelés	0,0%	22,2%	6,9%
Karbantartás	35,0%	44,0%	37,9%
Minőségellenőrzés	10,5%	44,4%	21,4%
Értékesítés	5,0%	0,0%	3,4%
Programozás	15,0%	22,2%	21,4%
Adminisztráció	25,0%	11,1%	17,2%
Felügyelet	20,0%	11,1%	17,2%
Termékfejlesztés	65,0%	11,1%	48,3%
Termelésszervezés	35,0%	22,2%	31,0%

(Forrás: Makó-Novoszáth-Veréb, 1997. I. m. p. 82. Megjegyzés: A vizsgálatban résztvevők egyidejűleg több feladat végzését is jelezhettk.)

A termékfejlesztéssel kapcsolatos tevékenységek visszaszorulása és tartalma a kutatásban szereplő "A" és "B" vállalatnál más és más tényezőkkel magyarázható. Az "A" céghez tartozó üzem esetében elsősorban a külföldi gyártási licenc vásárlásának, továbbá a nemzetközi bedolgozói hálózatba történő bekapcsolódást ösztönző vállalatvezetési stratégiának tulajdonítható a termékfejlesztéssel kapcsolatos tevékenységek visszaszorulása. A "B" vállalat esetében egészen más típusú tényezőkkel magyarázható a fejlesztési feladatok arányának csökkenése. Egy nemzetközi multinacionális vállalat globális – az egész világgazdaságra kiterjedő – fejlesztési, termelési és értékesítési rendszerébe való betagozódás jelentős hatást gyakorolt a korábbi K+F tevékenységek tartalmára és hatékonyságára. Az ún. belterjes (felhasználásra nem került) kutatásoktól elmozdultak az alkalmazott kutatások, a fejlesztési eredmények üzemi bevezetésének irányába. Ezzel egyidejűleg racionalizálták a kutató-

fejlesztő tevékenységet, amelynek eredményeképpen jelentős mértékben megnőtt a termelékenységük. Például az elmúlt öt év alatt a kutató-fejlesztő létszám lényeges csökkenése ellenére az újonnan bevezetett termékek száma évente 3,5-4-szeresére nőtt. A K+F tevékenységek terén végrehajtott sikeres struktúraváltás és racionalizáció, valamint a rendelkezésre álló kutató-fejlesztő szakemberek kitűnő felkészültsége együttesen azt eredményezték, hogy a multinacionális cég világítástechnikai fejlesztésekkel, kutatásokkal foglalkozó tevékenységét egy jelentős fejlesztési múlttal rendelkező magyar gyári kutatóintézetbe helyezze át.

### A munkaszerződések heterogenizálódása

A multinacionális – vagy globális – vállalatok 1990 elejétől megfigyelhető magyarországi térnyerésének gazdasági-társadalmi, sőt ideológiai következményeivel számos tanulmány, publicisztikai írás foglalkozott. A beszámolók viszonylag keveset, vagy egyáltalán nem foglalkoznak a nemzetközi cégek által meghonosított emberi erőforrás-politika olyan módszereivel, amelyek a munkaerő felhasználás ún. külső (munkaerőpiaci) rugalmasságának megteremtésére irányulnak. Ennek a munkaerő felhasználási törekvésnek a konkrét technikája az ún. *határozott idejű egyéni munkaszerződések* rendszerének kialakítása. A hazánkban általánosan ismert és elfogadott munkaviszonytól, "a határozatlan idejű foglalkoztatástól eltérő, sajátos formaként még a határozott idejű munkaszerződést és az ún. ideiglenes-átmeneti (interim) munkaviszonyt tartják számon. A kettő között lényegében időtartambeli a különbség. Az átmeneti-ideiglenes munkaszerződések átlagos időtartama az elmúlt évtizedben pl. Franciaországban 2 hét volt, a határozott idejű szerződéseké pedig 12 hét" (Simonyi, 1996: 12.).

A nemzetközi vizsgálatban szereplő egykori szocialista országok közül a szlovén és a magyar üzemi gyakorlatban a legmagasabb a határozott idejű egyéni munkaszerződésben foglalkoztattak aránya.

*Az egyéni munkaszerződések formái (1994)*

Országok	Határozatlan idejű munkaszerződés	Részfoglalkozású munkaszerződés	Határozott idejű munkaszerződés	Nincs válasz
Csehország	93,0%	3,9%	1,6%	1,6%
Magyarország	91,0%	1,2%	6,8%	1,0%
Szlovákia	96,6%	1,9%	1,2%	0,2%
Szlovénia	89,9%	0,0%	7,7%	2,4%

(Forrás: Makó-Novoszáth-Makó, 1997. p. 113.)

Tíz évvel ezelőtt a vizsgálatban szereplő magyar üzemekben az egy százalékot sem tette ki azon munkavállalók aránya, akiket határozott időre szóló egyéni munkaszerződések formájában alkalmaztak. Napjainkra ez az arány a többszörösére (6,8 %) nőtt. A munkavállalók közül a munkások és az adminisztratív alkalmazottak körében 8 %, a mérnökök esetében pedig 5 % rendelkezik ilyen típusú munkaszerződéssel.

*A munkaszerződési formák változása (1984-1994)*

Munkaszerződési formák	1984	1994
Határozatlan idejű munkaszerződés	95,6%	91,9%
Részfoglalkozású munkaszerződés	2,0%	1,2%
Határozott idejű munkaszerződés	0,2%	6,9%
Nincs válasz	3,9%	0,0%

(Forrás: Makó-Novoszáth-Veréb, 1997. I. m. p. 114.)

A munkaszerződési formák tekintetében jelentős különbségek mutatkoznak a vizsgálatban szereplő magyar üzemek között. Az "A" vállalatnál változatlanul dominál a határozatlan időre szóló munkaszerződés, ezzel szemben a "B" vállalatnál a foglalkoztatottak 13,4 %-ával határozott időre köt a vállalatvezetés egyéni munkaszerződést. Határozott időre szóló munkaszerződéssel elsősorban a gépkezelők, szereldei dolgozók, karbantartók rendelkeznek.

Annak ellenére, hogy a vállalat főleg a fiatalokkal köt ilyen jellegű egyéni munkaszerződést, az idősebb munkavállalók körében is talákoztunk ezzel a foglalkoztatási formával. A határozott időre szóló munkaszerződéssel foglalkoztatottak 50 %-a 30 évesnél fiatalabb, 15 %-uk a 45-49 évesek korcsoportjából kerül ki. A nemek tekintetében nem talákoztunk jelentősebb különbségekkel, az egyedülállók körében előfordulási arányuk magasabb, mint a házasokéban. Az ilyen típusú munkaszerződéssel foglalkoztatottak aránya az elmúlt években gyorsan emelkedett. Jól illusztrálják ezt a következő adatok: a kétéves gyakorlattal rendelkezők 78,6 %-ának, az újonnan felvetteknek viszont mindössze 6,9 %-uknak van határozatlan időre szóló munkaszerződése.

Az ún. határozott idejű egyéni munkaszerződésben foglalkoztatottak növekvő aránya azt a vállalati emberi erőforrás-politikát képviseli, amely megelégszik a munkaerőpiaci rugalmassággal, és a munkavállalók körében nem tartja kifizetődőnek az ún. funkcionális (belső) rugalmasság fejlesztését. Az emberi erőforrás felhasználás ezen mintája jól illeszkedik mind a neo-fordista, mind pedig a diverzifikált minőségi tömegtermelés paradigmáinak szellemében kialakított munkaszervezetek követelményeihez. Az ilyen típusú munkaszervezetekben, különösen jelentős munkaerőpiaci túlkínálat esetén, a vállalatvezetés – főleg rövid távon – nem érdekelt abban, hogy ösztönözze a munkavállalók vállalattal szembeni elkötelezettségének (lojalitásának) kialakulását és fenntartását.

A munkaszerződések rendszerének differenciálódása (heterogenizálódása) a vállalatvezetés számára számos rövid távú előnnyel jár. Ezek közül a legfontosabb az olcsó és gyenge – egyéni és kollektív – érdekérvényesítési képességekkel rendelkező munkaerő. Jól bizonyítja ezt egyebek mellett az is, hogy például a vállalat által szervezett képzési programokban a dolgozók (munkások) több, mint fele (56,4 %-a) nem vesz részt. A határozott idejű munkaszerződéssel foglalkoztatottak ennél lényegesen nagyobb arányban (82,1 %) maradnak ki a továbbképzésből, aminek következtében mind a belső, mind pedig a külső munkaerőpiaci pozícióik nagyobb arányban romlanak, mint a határozatlan munkaszerződéssel foglalkoztatott társaiké. Ami a kollektív érdekképviselőket illeti, a munkaszerződések típusa e tekintetben is rétegezi a munkavállalókat. Mindkét vállalatnál újonnan alakult, a dolgozók szemében legitim szakszervezetek működnek. Az "A" vállalatnál országos föderációktól független gyári szakszervezet, a "B" vállalatnál pedig a Független Szakszervezetek

Demokratikus Ligájához tartozó érdekképviseleti szervezet tevékenykedik. Ennek ellenére, a szervezettségben jelentős eltérések mutatkoznak a munkaszerződés-típusok függvényében: a határozatlan időre szóló munkaszerződéssel dolgozók döntő többsége (75 %-a) szakszervezeti tag, a határozott időre szóló munkaszerződéssel foglalkoztatottaknak viszont kevesebb, mint egyharmada lépett be. Ez azt jelenti, hogy a különböző típusú munkaszerződésekben foglalkoztatottak kollektív érdekképviseleti pozícióiban is jelentős különbségek mutatkoznak. A foglalkoztatási viszonyok munkajogi szabályozása hazánkban nem kompenzálja a kollektív érdekvédelem gyengeségeit. Azonban még a munkajogi és kollektív szerződésekkel történő szabályozás sem képes megfelelően kompenzálni az ún. atipikus foglalkoztatási formák keretében alkalmazott munkavállalókat. A már idézett francia foglalkoztatási gyakorlatban, ahol az 1970-es évektől teremtődtek meg a jogi feltételek az általánostól eltérő foglalkoztatási formák bevezetésére és alkalmazására, az eltelt évtizedek tapasztalatai szerint "még ha a munkajogi szabályozás és a kollektív szerződések garantálják is a bérek és a munkafeltételek azonosságát, az azonos kategóriákon belül a határozatlan idejű és a határozott idejű vagy ideiglenes foglalkoztatottak között, ez utóbbiak munkaviszonyuk instabilitása miatt mégiscsak hátrányban vannak. A rendszertelen foglalkoztatásból szerzett jövedelmekre a családok nehezen vagy alig tudnak beruházásokat tervezni, hiteleket felvenni, lakóhelyet változtatni, gyermeknevelési, iskolázási terveket alapozni." (Simonyi, 1996:14-15.)

A vállalati szintű munkaügyi kapcsolatok és a dolgozók részvételén alapuló munkaszervezetek

A gyakran poszt-fordista jelzőkkel minősített Toyota Termelési Rendszer (Toyota Production System) működésének különleges hatékonyságával kapcsolatban hangsúlyozni kell, hogy létrehozásában és fenntartásában a vállalatvezetés és a munkavállalók magas színvonalú felkészültsége mellett döntő szerepet játszanak a vállalatvezetés és a munkavállalók, továbbá a szakszervezetek kooperatív kapcsolatai. Az együttműködésen alapuló munkaügyi kapcsolatokon túlmenően kiemelendő a dolgozók egyéni és kollektív részvételén alapuló munkaerő felhasználási gyakorlat. A munkavállalók – munkavégzésben megnyilvánuló – fokozott részvétele jól megfér a vezetés jelentős szakértelmével, elkötelezettségével, valamint az üzemi szervezeten belül ezzel párosuló, megkérdőjelezhetetlen hatalmával. Az utóbbi fontos forrását képezi a vezetők kiemelt szerepének megvalósulásában – beosztottaik teljesítményének rendszeres értékelésében, minősítésében, és ezen keresztül a keresetek és az előrelépési perspektívák meghatározásában. A munkavállalók ún. kettős lojalitása – azaz mind a szakszervezet, mind pedig a vállalatvezetés támogatása – megkönnyíti a munkaszervezet működését jelentősen befolyásoló döntések delegálását a dolgozóknak (pl. minőségbiztosítás, költség-megtakarítás). Olyan tömegméretekben megvalósuló munkaerő felhasználási gyakorlatról van szó, amely az amerikai vagy az európai gyakorlatból jól ismert munkaszervezeti reformoktól (a Volvo, a Saab-Scania, a Philips által végzett munkaszervezeti kísérletektől), vagy az ún. antropocentrikus megközelítésben fogant, új munkavégzési rendszerek kialakítására irányuló – és a japán megoldásokkal összehasonlítva radikális – kísérletektől eltekintve elképzelhetetlen.

A következőkben az üzemi szintű magyar munkaügyi kapcsolatok múltjára és jelenére egyaránt jellemző együttműködési viszonyok néhány olyan jellegzetességére (például az ún. kettős lojalításra, vagy mini-kooperativizmusra) szeretnénk felhívni a figyelmet, amelyek – amennyiben a vállalati, üzemi társadalmi partnerek ezzel a lehetőséggel élni tudnak, illetve akarnak – mással nehezen pótolható szervezeti-kulturális erőforrást jelentenek az átalakuló vállalati (üzemi) szervezetben. A munkaerő funkcionális (belső) rugalmasságának megteremtése, a képzés és az ösztönzési rendszer rövidtávon elengedhetetlen átalakítása

mellett a munkavállalók kettős lojalitáson alapuló szervezeti elkötelezettsége vagy identitása az átalakulást jelentős mértékben megkönnyíti.

A nyolcvanas évtized végétől a munkaügyi kapcsolatok rendszerében jelentős változások indultak el. E kapcsolatok működését a demokratikus politikai rendszerekben ismert, s a piacgazdaság intézményeivel szinkronban lévő jogi és szervezeti szabályozók formálják. Az idézett nemzetközi vizsgálatban résztvevő egykori európai szocialista országok (Cseh Köztársaság, Lengyelország, Magyarország, Szlovákia, Szlovénia) ebben a tekintetben is követik az Európai Közösség Társadalmi Kartája, illetve a Nemzetközi Munkaügyi Hivatal (I. L. O.) normáit és ajánlásait.

A vállalati érdekképviselői szervezetekben megvalósuló munkavállalói részvételnek – az ún. közvetett képviseletnek – az említett országokban történt vizsgálata a következőkre hívja fel a figyelmet. Az intézményi autonómia hiányával küszködő munkaügyi kapcsolatok államszocializmusra jellemző működésével összehasonlítva, a szakszervezetek és helyi szervezeteik érdekvédelmi szerepe felértékelődött, és a tagság által elismertté vált. Ezzel egyidejűleg azonban az üzemvezetésnek a munkavállalók érdekeinek érvényesítésében játszott szerepe – főleg a magyar munkavállalók esetében – változatlanul jelentős.

Megállapításainkat alátámasztják az ún. visegrádi országok gépiparában végzett reprezentatív vizsgálatnak az adatai is (Yamamura-Ishikawa-Makó-Ellingstad, 1996), amelyek szerint a bérezéssel kapcsolatos reklamációk esetén a magyar dolgozók – szemben a lengyel, cseh vagy szlovák társaikkal – sokkal változatosabb kommunikációs csatornákat vesznek igénybe. A szakszervezetek a lengyel üzemek esetében ellenőrzik a leghatékonyabban a bérezéssel kapcsolatos dolgozói panaszok irányítását, legkevésbé pedig a magyar szakszervezetek hatékonyak. A magyar üzemek esetében nem csupán arról van szó, hogy az üzemi kommunikációs csatornák tekintetében az üzemi tanácsok a szakszervezetek rivális intézményei, hanem arról is, hogy a munkavállalók nem-hivatalos (informális) vezetői a többi, egykori szocialista országgal összehasonlítva sokkal fontosabb szerepet játszanak a bérviták rendezésében

*A bérviták esetén használt kommunikációs csatornák százalékos megoszlása*

Kommunikációs csatorna típusa	Lengyelország	Cseh Köztársaság	Szlovákia	Magyarország
Szakszervezet	77,6	46,7	47,8	28,6
Üzemi Tanács	-	-	-	28,6
Művezető, üzemvezető	23,3	30,0	30,4	5,7
Informális vezető	-	-	-	14,3
A munkavállaló egyénileg intézkedik	-	20,0	13,0	11,4
Egyéb	-	3,3	8,7	11,4

*(Forrás: Yamamura Rihito-Ishikawa Akihiro-Makó Csaba-Ellingstad Marc: Business Organisation in the Transformation Process. Post-Socialist Firms in Comparative Perspective. Hokkaido University-Slavic Research Center, Sapporo, 1996. November, p. 14.)*

Az üzemi szakszervezetek és az üzemvezetés döntéseiben való munkavállalói részvétellel kapcsolatos válaszokból az derült ki, hogy a magyar munkavállalók beállítottságára – a többi volt szocialista országban tendencia-szerűen tapasztaltakkal szemben – az ún. kettős azonosulás (szervezeti lojalitás) a jellemző. Azaz a munkavállalói véleményeknek a helyi szakszervezetek és az üzemvezetés döntéseiben történő megjelenése egyaránt fontos szerepet játszik. A magyar üzemekben kimutatható kettős azonosulás (lojalitás) ugyanakkor – a közhiedelemmel ellentétben – egyáltalán nem jelenti azt, hogy a munkavállalók feltétlenül hajlandók maximális erőfeszítésekre a vállalat sikeressége érdekében. Az üzemvezetés és a helyi szakszervezet törekvéseivel való egyidejű azonosulás az érintettek érdekeinek kölcsönös tolerálásán alapuló kompromisszumon nyugszik, és mentes bármiféle átfogó, kölcsönösen elfogadott ideológiától, amelyre kritikus helyzetekben hivatkozni lehetne. Értékelésünket megerősítik azon vélemények feldolgozása, amelyek a munkavállalók vállalattal szembeni azonosulásának színvonaláról tájékoztatnak.

"Milyen érzései vannak vállalatával kapcsolatban?" (1994)

Válaszlehetőség	Cseh Köztársaság	Magyarország	Szlovákia	Szlovénia
A lehető legnagyobb erőfeszítést szeretném kifejezni a vállalat sikeressége érdekében	36,6%	28,0%	43,6%	43,8%
Annyi erőfeszítésre vagyok hajlandó, amennyit a vállalat elismer	54,7%	56,7%	45,7%	49,6%
Nincsenek különösebb érzéseim a vállalattal szemben	7,0%	13,1%	8,8%	3,6%
A vállalat ügyei egyáltalán nem érdekelnek	0,8%	1,2%	1,9%	0,8%
Nincs válasz	0,9%	1,0%	-	2,2%

(Forrás: Makó Csaba-Novoszáth Péter-Veréb Ágnes: *Changing Patterns of Skill and Manpower Use and Improving Labour Flexibility. An International Comparison. Manuscript prepared for the Denki Rengo Survey 1994/95 Second book, 1997. April, p. 29.*)

A magyar munkavállalók az egykori szocialista országokban dolgozó társaiknál kevésbé hajlandók feltétel nélküli maximális erőfeszítésekre a vállalati célok sikeres teljesítése érdekében. A vállalattal szembeni közömbös munkavállalók aránya ugyancsak a magyar dolgozók körében a legmagasabb. Ez – egyebek mellett – azt jelenti, hogy magyar munkavállalók részvétele az elmúlt évtizedek változásai által életre hívott, ún. "társadalmi tanulási folyamatban" a rövidtávú ökonómiai kalkuláció szerepének megerősödésével együtt számos, hosszútávon kifizetődő értéknek, például a vállalattal való feltétlen azonosulás magatartásorientáló szerepének megkérdőjelezését eredményezte.

Egyébként a vállalattal való azonosulás magas szintjéről közismert japán dolgozók vizsgálatunkban szereplő képviselőinek véleménye meglehetősen hasonló a magyarokéhoz. A közhiedelemmel ellentétben, körükben sem a teljesítmény-maximalizálók, hanem a teljesítmény-szabályozók dominálnak, és ugyancsak jelentős arányban fordulnak elő a vállalattal szemben közömbös beállítottságot tanúsítók. Lásd erről a következő kérdésre adott válaszok megoszlását:

*Milyen érzésekkel gondol vállalatára? (1994)*

Válaszalternatívák	Válaszok megoszlása (%)
A lehető legnagyobb erőfeszítést szeretném kifejtetni a vállalat sikeressége érdekében	19,4
Annyi erőfeszítésre vagyok hajlandó, amennyit a vállalat elismer (honorál)	54,2
Nincsenek különösebb érzéseim a vállalattal szemben	22,2
A vállalat ügyei egyáltalán nem érdekelnek	2,0
Nincs válasz	2,8

Az idézett vizsgálat tapasztalatai is arra hívják fel a figyelmet, hogy a japán nagyvállatokra jellemző olyan közismert, a munkavállalók magas színvonalú elkötelezettségét létrehozó és fenntartó intézmények, mint az *életre szóló foglalkoztatás* vagy a *senioritáson alapuló bérezési rendszer* (nenko-bérezés) átalakulóban vannak, és az átalakulással járó konfliktusok hatásai érződnek a jelzett beállítottságokban is. (Shiraishi, 1994:68.)

### Néhány összefoglaló megjegyzés

A munkaerő- és a tudásfelhasználás módszereinek változásaival kapcsolatos tapasztalatok a gazdasági szervezetek világában számos olyan új munkaszervezeti és vezetési megközelítést, gyakorlati kezdeményezést jeleznek, amelyekre az elmúlt fél évtizedben a gazdaság társadalmi szereplői és kutatói egyaránt viszonylag kevés figyelmet fordítottak. A privatizáció gazdasági-pénzügyi, politikai és társadalmi hatásai – például a gyors meggazdagodás lehetősége, az indokolatlanul magas jövedelemkülönbségek –, valamint a gazdasági és politikai struktúraváltást kísérő egyéb jól látható és érzékelhető kedvezőtlen társadalmi következményei – a rendkívüli mértékben széthúzó jövedelmi skála, az egyes teljesítmények közötti összhang hiánya, a magas szinten stabilizálódó munkanélküliség, a társadalmi deviancia sokféle formája stb. – érthetően elvonták a figyelmet a termelés és a szolgáltatások szférájában végbemenő, kevésbé látható változásoktól. (Szelényi, 1995:19.)

A termelési és a szolgáltatási szférában végbemenő átalakulást kísérő munkaszervezeti változások hazai és nemzetközi tapasztalatai alapján, a munkaerő- és tudásfelhasználás következő mintáinak megjelenésére hívjuk fel a figyelmet:

1) A munkaerő- és tudásfelhasználás gyakorlatában, a munkaerő-rugalmasság funkcionális vagy belső, és munkaerőpiaci vagy külső formáinak kombinálása jól tetten érhető az elmúlt években hazánkban megjelent multinacionális vállalatok emberi erőforrás felhasználási politikájában. A munkaerő funkcionális vagy belső rugalmasságának kifejlesztését szolgáló eszközök: a munkafeladatok gazdagítása, a bővülő feladatstruktúrán belül felértékelődnek és előtérbe kerülnek az olyan feladatok, mint a minőségellenőrzés, a termelésszervezés és programozás, összehasonlítva a gépkezelés vagy szerelés korábbi dominanciájával. Mindez az elektronikai és elektromos berendezéseket gyártó iparban végzett, tízéves intervallumot felölelő empirikus vizsgálatok eredményei szerint, habár a jelzett tendenciával a munkások körében is lehet találkozni, egyelőre nagyobb mértékben jellemző a közvetlen termelésirányítók vagy a műszaki alkalmazottak feladataira. A jelzett, a munkaerő rugalmasságát növelő megoldások gyakran a munkateher, illetve a munkaintenzitás növekedését eredményezik.

2) Az előzőekben jelzett funkcionális rugalmasság növelésének jól ismert módszerei mellett hazánkban mindössze néhány éve jelentek meg a munkaerőpiaci rugalmasság növelésére szolgáló olyan módszerek, mint például a korlátozott időre szóló munkaszerződések. Alkalmazásuk hatására a munkaszerződések differenciálódásának folyamata felgyorsult. A

Magyarországon megjelent multinacionális cégek munkaerő-politikai gyakorlatában alkalmazott munkaszerződési típus feltételezéseink szerint növekvő szerepet fog játszani az általános vállalati gyakorlatban. A korlátozott időre szóló munkaszerződések rövidtávon jelentős pénzügyi és társadalmi előnyöket biztosítanak a vállalatvezetés számára – például a képzésre fordított ráfordítások megtakarítása, a szerződések lejártá esetén mentesülés a végkielégítés kifizetésétől, a elbocsátásokkal járó munkaügyi viták elkerülése. A vállalattal szemben minimális elkötelezettséget eredményező munkaszerződés társadalmi hatásai azonban hosszú távon kedvezőtlenek, hiszen a vállalatvezetés kritikus helyzetekben nem számíthat az így alkalmazott munkaerő kezdeményezésére. Az ilyen típusú munkaszerződéseket alkalmazó cégek a termelési paradigmák neo-fordista és diverzifikált minőségi termelési típusait képviselik. Munkaerő-politikájuk jellemzői: a centrális helyzetű munkaerővel tartós munkaszerződéseket kötnek, és ezáltal stabilizálják őket (képzési és előrelépési perspektíva nyújtása). A perifériális munkaerővel viszont korlátozott idejű munkaszerződéseket kötnek. Ez utóbbi esetben a munkaerő lojalitásánál a vállalatvezetés többre értékeli annak munkaerőpiaci rugalmasságát.

3) A vállalati szintű munkaügyi kapcsolatok magyar jellegzetessége az ún. kettős azonosulás (duális lojalitás) alapján megteremthető "mini" együttműködési viszonyok (kooperativizmus) kialakulása. Ezek pedig kedvező szervezeti-kulturális feltételeket kínálnak az új típusú munkavégzési rendszerek bevezetésére. Például az együttműködést a konfrontációval szemben előnyben részesítő vállalati társadalmi partnerek (vállalatvezetés és szakszervezet) kedvező feltételeket jelentenek az olyan élenjáró munkaszervezési és vezetési módszerek és technikák bevezetésére (minőségi körök, team-munka, az autonóm munkacsoportok legváltozatosabb formái stb.), amelyek a munkavállalók fokozott részvételére, a vállalati célokkal kapcsolatos elkötelezettségére építenek.

**MAKÓ CSABA**

## IRODALOM

ALASOINI, TUOMO et al.: Manufacturing Change. Interdisciplinary research and new modes of operation in Finnish industry. Work Research Unit. University of Tampere

BALATON KÁROLY: Implementing Corporate Management System Abroad: GM in Hungary. In: EMOT Meeting, Nürnberg, 1994.

FLECKER, JÖRG: A munkaszervezetek konvergenciája a nemzetköziesedett gazdaságban. Elméleti fejtegetés és Ausztria esete. In: Vezetéstudomány, 1995/4-5. sz.

KOIKE, KAZUHO: Le développement professionnel des "cols blancs" diplômés d'université. In: Sociologie du Travail, 1991/1. sz.

MAKÓ CSABA – NOVOSZÁTH PÉTER – VERÉB ÁGNES: Changing Patterns of Job Structure, Workers Attitude and Trade Union Activity at Firm Level. Hungarian National Report. Paper prepared for the Denki Rengo Workshop, Lodz: University of Lodz, 21-24 March, 1996.

MAKÓ CSABA – NOVOSZÁTH PÉTER – VERÉB ÁGNES: Átalakuló munkaerő-felhasználási minták, a vállalattal és a szakszervezettel kapcsolatos beállítottságok.



Nemzetközi összehasonlító vizsgálat. Kutatási jelentés. MTA Társadalmi Konfliktusok Kutató Központja, Budapest, 1997. 220 p.

MAKÓ CSABA – SIMONYI ÁGNES: Social Spaces and Acting Society. In: Széll (szerk.): Labour Relations in Transition in Eastern Europe. Walter de Gruyter, Berlin – New York, pp. 29-84.

NOHARA, HIKARI: Reconsidering the Japanese Production System Model. Hiroshima Hogaku. In: The Hiroshima Law Journal, Vol. 16. 1993/3. sz.

PIORE, MICHAEL – SABEL, CHULK F.: The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity. Basic Books, New York, 1984.

REGINI, MARINI: Firms and Institutions. The Production and Use of Human Resources in the "Strong" Regions of Europe. Paper presented at the 13th World Congress of Sociology, Bielefeld (Germany), 18-23 July 1994

SHIRAISHI, TOSHIMASA (1995): A japán acélipar jelenlegi helyzete és a szakképzés. In: Vezetéstudomány, 1995/4-5. sz., pp. 68-70.

SIMONYI ÁGNES: Munka – változó értékek, régi és új formák. Átalakulóban az emberi erőforrás hasznosítás? Kézirat. ELTE Szociálpolitikai Intézet, Budapest, 1996.

SZELÉNYI IVÁN: Hová tűntek a másként gondolkodók? In: Népszabadság, 1995. január 13. p. 19.

YAMAMURA, RIHITO – ISHIKAWA, AKIHIRO – MAKÓ CSABA – ELLINGSTAD MARC: Business Organisation in the Transformation Process. Post-Socialist Firms in Comparative Perspective. Hokkaido University – Slavic Research Center, Sapporo, 1996. november, pp. 25

WALLACE, TERRY: From Russia with Love: the Case of Ikarus and the Hungarian Bus Industry. In: Makó – Novoszáth (szerk.): Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture. Com and Con Co. Ltd. – Institute for Social Conflict Research Hungarian Academy of Sciences, Budapest, 1994., pp. 201-223.

---

A tanulmány az OTKA-T-0071-05 sz. Munkaszervezetek és a foglalkoztatási viszonyok heterogenizálódása, és az OTKA-T-018156 sz. A szakszervezetekkel szembeni munkavállalói beállítottságok összehasonlító vizsgálata c. kutatások keretében végzett empirikus vizsgálatok eredményeinek felhasználásával készült.

---

Az egyik amerikai autógyár elnökhelyettese öt japán autógyár tevékenységének helyszíni tanulmányozását követően, az alábbi tipikusnak tekinthető véleményt fogalmazta meg: "A japán autógyártók teljesítménye elsősorban a munkaerő (a felső-vezetéstől a munkásokig terjedően) maximális elkötelezettségének és kevésbé bármiféle különleges szaktudásnak, automatizációnak, gyártási technikának vagy innovatív folyamatnak tulajdonítható... Annak

ellenére, hogy az alkatrészgyártás, motorszerelés, karosszériagyártás stb. műveletei magas szinten automatizáltak, a termelésben használt robotok, szállítószalagok, megmunkáló (transzfer) gyártósorok stb. amerikai gyártmányúak vagy amerikai licenc alapján készültek. Például a numerikus vezérlésű gépek (NC-gépek), sajtoló berendezések stb. a megfelelő amerikai rendszerek 'másolatai'... Nem minősíthetők jobbnak a termelési mutatóik sem, például a szereldék kihasználtsága vagy a fémmegmunkálás teljesítményei sem kedvezőbbek a hasonló amerikai autógyártókénál. A japánok egyszerűen megszüntették a túlzott munkaerő-felhasználást, csökkentették az új szériák indítását, illetve váltását kísérő veszteségeket,

megszüntették vagy minimálisra csökkentették az utólagos javításokat, az ellenőrzést és a hiányzásokat

." (Dohse-Jürgens-Malsch, 1985:116.)

---

A "B" vállalatnál folyó kutató és fejlesztő tevékenység átalakulásáról és eredményeiről (a Tungstram Rt. General Electric által történt kivásárlását követően) jó áttekintést nyújtanak a következő írások: Ötvös Zoltán: Világhírű elődök árnyékában. Kutatás és fejlesztés a Tungstramban. In: Népszabadság, 1995. szeptember 28. p. 8.; Regős Zsuzsa: Csak nálunk fejleszt a GE. Tungstram: amerikai tőke, magyar műszaki kultúra és képességek. In: Népszabadság, 1995. december 4.; Anthony Robinson: GE and Tungstram: Worthwhile investment. In: Financial Times, 1995. november 21., p. IV.

---

Illusztrációként szeretnénk megemlíteni, hogy a japán autógyárak gyakorlatában a gyártás vagy a szerelés közben előforduló zavarok észlelése esetén a munkások saját egyéni mérlegelésük alapján leállíthatják a szerelőszalagot. Ez az ún. Stop Cord System. (Nohara, 1993: 338.)

---

Az ismertetett válaszokból tükröződő véleményeket alátámasztja a japán

Vas-és Acélipari Dolgozók Szakszervezete Országos Szövetségének

1992-es felmérése – amelyet négyévenként megismételnek – a munkavállalók vállalattal, szakszervezettel kapcsolatos beállítottságairól. A válaszokból az derült ki, hogy a dolgozók szerint a munkahelyüket képviselő vállalat tevékenysége hasznos a társadalomnak (72,6 %), segíti a működési közegét jelentő térség, régió fejlődését (55,3 %), de csak alig egyharmaduk (30 %) gondolta úgy, hogy a vállalat gondoskodik a saját dolgozóiról. A megkérdezetteknek, ha választási lehetősége nyílna erre, alig egytizede dolgozna jelenlegi vállalatánál. A szakszervezet tevékenységével való elégedetlenség is jelentős: a helyi szakszervezet munkájával a munkavállalók 50,9 % elégedett, 47,9 %-a viszont elégedetlen.