

Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata

LVIII. évfolyam

2014 / 2. szám

Megjelenik: 1957-től 2013-ig nyomtatásban, 2014-től digitális formában, kéthavonta.

Főszerkesztő: Munkácsy Ferenc

Szakmai partnerek: Budapesti Corvinus Egyetem, Szervezeti Magatartás Tanszék • Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet • Károli Gáspár Református Egyetem, Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék • Szegedi Tudományegyetem, Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék • Magyar Közgazdasági Társaság.

Tanácsadó testület: Bagó József, Benedek András, Bokor Attila, Borbély-Pecze Tibor Bors, Gábor R. István, Halm Tamás, Juhász Márta, Koncz Katalin, Kovács Géza, Kun Attila, László Gyula, Lovretity Zsigmond, Nagy Katalin, Nemeskéri Gyula, Neumann László, Poór József, Rúzs Molnár Krisztina, Schwertner János, Takács Sándor.

A folyóiratot kiadja: a Struktúra Munkaügy Kiadó és Tanácsadó Kft.

A kiadó és a szerkesztőség postacíme: 1022 Budapest, Barsi u. 6.

A kiadásért felel: a Kiadó ügyvezető igazgatója

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

Weboldal: www.munkaugyiszemle.hu E-mail: info@munkaugyiszemle.hu

Nyomtatott folyóirat (2013-ig): HU ISSN 0541-3559

Digitális folyóirat (2014-től): HU ISSN 2064-3748

Éves előfizetési díj: 20.000 Ft (15.748 Ft + 27% Áfa)

Kedvezményes előfizetés diákok, kutatók részére 12.700 Ft (10.000 Ft + 27% Áfa)

Előfizetés: www.munkaugyiszemle.hu/elofizetes-2

Az előfizető jogot szerez arra, hogy a folyóiratban 2011-2013-ban megjelent tanulmányok közül évente ötöt kérésére a szerkesztőség díjmentesen megküld.

Az egyes folyóiratszámok az előfizető által megadott e-mail címre küldött azonosító segítségével PDF formátumban érhetők el.

A közleményekben a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik.

A folyóirat megjelenését a **Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány** támogatja.

Minden jog fenntartva.

Beleértve a Kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül (a részleteket illetően is) a reprodukálás, sokszorosítás, utánközlés, elektronikus úton (interneten) történő továbbítás, megosztás, adatbázisban vagy webhelyen történő elhelyezés, valamint a fordítás jogát. A jogosulatlan felhasználás jogi következményeket von maga után.

Tartalom

(A címre kattintva közvetlenül elérhető a publikáció)

TRENDEK, VÉLEMÉNYEK

- 4** *Herczog László: Úszunk a foglalkoztatáspolitikában*
- 6** *Nagy Katalin: Foglalkoztatási és szociális fejlemények Európában, 2013*
- 8** *Modern hűbériség vagy kölcsönös kiszolgáltatottság? Vezető állásúak munkaviszonyának szabályozása. Beszélgetés Lőrincz György munkajogással (Munkácsy Ferenc)*

MUNKA ÉS GAZDASÁG (A MAGYAR KÖZGAZDASÁGI TÁRSASÁG ROVATA)

- 10** *Urbán László: Hatékonyság és foglalkoztatás a munkáltatói elvárások tükrében – a Magyar Suzuki példáján*

HR CAFÉ

- 13** *Bokor Attila: Evolúció vs. revolúció: eltérő megoldások a HR Business Partner működés megvalósítására*

LEKTORÁLT TANULMÁNYOK (PEER-REVIEWED STUDIES)

- 18** *Borbély-Pecze Tibor Bors: Az Európai Foglalkoztatási Stratégia integrációja az Európa 2020 Stratégiába*
- 30** *Karoliny Mártonné – Galambosné Tiszberger Mónika: A HR szakma nőiesedése és a HR stratégiai integrációjának alakulása Európában. Repedezik vagy törhetetlen az üvegplafon?*
- 46** *Kiss Zsuzsanna: Öntudatos út a diplomától a munkába állásig*

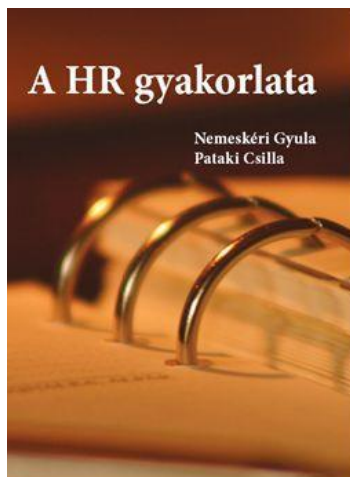
SZAKCIKKEK, ELEMZÉSEK

- 65** *Nemeskéri Gyula: A foglalkoztathatóság általános kompetencia követelményei*
- 72** *Martin Kröll: Támogatott alkalmazási viszonyban álló munkavállalók integrációjának elősegítése a kompetenciaelemzés és -fejlesztés eszközével*
- 79** *Boda Dorottya: A bérkompenzáció hatása a vállalatok munkaerő-gazdálkodására*
- 98** *Nagy Adrienn – Takács Szabolcs: A létszámkeret-optimalizálás egy modellje*

NAPLÓ

- 105** *Kompetenciák, munkakínálat és foglalkoztatás (Varadovics Kitti)*
- 111** *Partnerség a helyi foglalkoztatási lehetőségek bővítésében (Széles Katalin)*
- 116** *Marton Tamás: Magyarország közeledése a Nemzetközi Munkaügyi Szervezethez*
- 118** *Bagó József: István, a menedzser*

- 120** *English abstracts of peer-reviewed studies*



Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla: A HR gyakorlata

A kötet hiánypótló a HR szakkönyvek között. A szerzők a könyvet azzal a céllal írták, hogy segítsék a szakma művelőit a gyakorlati, módszertani tudásuk fejlesztésében. A szerzők több évtizedes tanácsadói tapasztalataik alapján konkrét HR problémákra bevezethető módszertani megoldásokat dolgoztak ki és ismertetnek.

A módszertanok lehetőséget nyújtanak arra, hogy a szervezetek

- a megfelelő embereket tudják kiválasztani,
- értékelni tudják a munkakört betöltők bevalását,
- megalapozottan tudják értékelni dolgozóikat és munkaköreiket,
- ki tudják dolgozni tudásfejlesztési, képzési akcióikat,
- személyre szóló pályagondozási, karrierépítési terveket alakítani ki.

A könyv nemcsak HR szakembereknek szól. A vezetők is jól felhasználható ismereteket találhatnak benne menedzselési, emberi erőforrás fejlesztési feladataikhoz.

Ergofit Kft. 1118 Budapest, Villányi út 77. Telefon: +36-1-235-0141

Fax: +36-1-235-0142; e-mail: info@ergofit.hu www.ergofit.hu

HERCZOG LÁSZLÓ

ÚSZUNK A FOGLALKOZTATÁSPOLITIKÁBAN

A gazdaság- és foglalkoztatáspolitikai széles eszköztárát kell bevetni a foglalkoztatottság szintjének növeléséhez. A cikk szerzője arra hívja fel a figyelmet, hogy a konszenzuson alapuló célkitűzések megvalósulását veszélyezteti, ha a konkrét döntésekben nem a teljesítményelv érvényesül.

Egy vállalkozó akkor foglalkoztat alkalmazottat, ha úgy ítéli meg, hogy (1) az előállított terméket vagy szolgáltatás várhatóan megfelelő áron tudja értékesíteni, azaz van piaca, (2) az alkalmazott rendelkezik a tevékenységhez szükséges ismeretekkel, képességekkel és (3) képes finanszírozni a teljes termelési folyamatot. Természetesen minderről akkor érdemes beszélni, ha a tevékenység fenntartható.

Az államnak fontos szerepe van abban, hogy e feltételek megvalósulását megfelelő politikával segítse. Az eszközök sem ismeretlenek. Ma már szinte közhelynek számít az oktatás meghatározó jelentősége a foglalkoztatás alakulásában, kezdve a bölcsődétől, a köz- és felsőoktatáson át, rendszeres átképzéssel megspékelve, egészen a felnőttképzésig. A bérek illetve a bérterhek befolyásolásával, esetenként támogatásával a kereslet-kínálat aránytalanságait próbáljuk kiigazítani. A munkajogi szabályozással a rugalmas, de mégis biztonságos, az emberi méltóságot is figyelembe vevő munkafeltételeket szeretnénk kialakítani. A leghátrányosabb térségeket, amelyek munkaerő-megtartó képessége a leggyengébb, különféle támogatásokkal, térségi fejlesztési programokkal segíti az állam. A munkaügyi szervezet különböző, lehetőleg az egyénre szabott szolgáltatásokkal segíti a munkáltatói igények kielégítését, valamint a munkavállalók elhelyezkedését. Végül, de nem utoljára, nem felejtkezhetünk el a gazdaság, a gazdaságpolitika meghatározó jelentőségéről, hiszen új munkahelyek csak jól működő gazdaságban keletkeznek.

E rövid, szándékosan idealizált felsorolásból annyit mindenképpen érvényesnek tekinthetünk, hogy ezek szükségességét a szakma itthon és Európában egyaránt elfogadja. Tisztában vagyunk azzal, hogy a mindenkori kormányok foglalkoztatáspolitikája ezekre az eszközökre épül, miközben koránt sem mindegy, hogy ezekkel az eszközökkel hogyan élnek. A foglalkoztatáspolitikai evidens céljait – mindenekelőtt a foglalkoztatás növelését, a munkanélküliség csökkentését – ugyanis mindig le kell fordítani a szabályozás nyelvére. Hogyan definiáljuk azt, hogy egy térség elmaradott? Milyen tudásra van szüksége a jövő nemzedékének? Milyen adószabályok segítik a gazdasági növekedést, a munkahelyek keletkezését illetve megőrzését? Hogyan érhető el, hogy a támogatást valóban azok kapják, akiknek a legnagyobb szükségük van rá?

A kérdések a végtelenségig folytathatók. Tudjuk, hogy még a helyes célok, a helyes felismerések sem garantálják a kívánt eredményt; s ha ehhez hozzátesszük, hogy az eredmények inkább elkeseredésre adnak okot – a foglalkoztatás, a munkanélküliség a világ legtöbb országában az egyik legégetőbb probléma –, akkor joggal vetődik fel a kérdés: helyesen határoztuk meg a célokat, megtaláltuk hozzá a megfelelő eszközöket? Előre bocsátva, hogy tökéletes megoldás, kifogástalan szabályozás szerintem soha sem létezhet, azaz mindig lehet javítani, a kérdést úgy fogalmazhatjuk át: legalább az adott körülmények között optimális megoldásig eljutottunk?

Konferenciák, szakmai rendezvények elemzik rendszeresen a helyes foglalkoztatáspolitikát, az alkalmazott eszközöket. Kicseréljük a tapasztalatainkat, megvitatjuk gondolatainkat, és gyakran a szükségesnek vélt változtatásokat is megfogalmazzuk. És mégis, mintha csak a falnak beszél-nénk: nem látjuk a változást.

Biztos, hogy arról beszélünk, amiről kell?

Evezzünk békésebb vizekre! Képzeliük el, hogy egy úszással foglalkozó konferencia résztvevői vagyunk. Előadások hangzanak el a helyes technikáról, így például arról, hogy milyen intenzitású edzéseket kell tartani a felkészülés különböző időszakában, a start után mennyi ideig célszerű a víz alatt suhanni, hogyan lehet a leggyorsabban megfordulni a medence falához érve. Ám az egyik felszólaló, a meghirdetett napirendtől eltérve, meglepő kijelentéseket tesz: szerinte nem helyes az, ami a legutóbbi versenyen történt, nevezetesen, hogy versenyzői karjára ólomnehezéket erősítettek, míg az ellenfél úszói uszonyt húzhattak a lábukra. Azt is helyteleníti, hogy versenyzői sávjában ellenáramlatot hoztak létre, az ellenfeleiknél viszont az áramlat megegyezett az úszás irányával. S végül tiltakozik az ellen is, hogy amikor mindezek ellenére az egyik versenyzője mégis megnyerte a futamát, akkor a zsűri „szabálytalan fordulás” címén megfosztotta versenyzőjét a győzelemtől – noha semmilyen szabálytalanságot nem követett el. Amit pedig végképpen nem ért: a 4x100 méteres váltójukat visszamenőleg megfosztották a legutóbbi olimpián szerzett aranyérmüktől azzal az érveléssel, hogy a gyorsúszás idejét egy 0,8-es szorzóval, a mellúszás idejét viszont egy 1,2-es szorzóval kell korrigálni, ami alapján csak a második helyen végeztek.

Mit gondol a Kedves Olvasó? Hogyan folytatódott a konferencia? Érdekelt még valakit az úszás technikája, a gyorsaság fokozásának szakmai összefüggései? „Hát nem mindegy, hogyan úszok, ha a külső körülmények mindent eldöntenek? Érdemes többet edzeni, a technikán javítani, ha úgy sem ezen múlik a győzelem?” – hangoztatták az említett „újítások” iránt kevésbé megértő szakemberek.

Álmunkból felébredve, de még az álomtól kótyagosan az a kérdés jut eszünkbe: ha a pályázatot nem az nyeri, akitől a legjobb teljesítmény – a legtöbb új munkahely, a legjobban felkészített, a munkaerőpiacon hasznosítható tudással felvértezett munkavállaló kiképzése – várható, hanem az, aki a pályázat tartalmától független, nem deklarált preferencia-rendszer alapján bizonyul a legjobbnak, akkor van-e jelentősége annak, hogy mit írtunk a pályázatba? És egyáltalán: van-e jelentősége annak, hogy milyen eszközöket alkalmazunk a különböző szakpolitikákban, ha a napi gyakorlat a kormányzati munkában egészen más alapon szerveződik? Várható-e teljesítmény ott, ahol a környezet nem teljesítményelvre épül? Lehet-e hatékony egy gazdaság, egészséges egy társadalom, ha a deklarált és a tényleges célok lényegesen eltérnek?

Vissza a tartalomjegyzékhez

NAGY KATALIN

FOGLALKOZTATÁSI ÉS SZOCIÁLIS FEJLEMÉNYEK EURÓPÁBAN, 2013

Az Európai Bizottság ez év januárjában közzétett éves foglalkoztatási és szociális jelentése¹ hosszú idő után első alkalommal számol be a gazdasági konszolidáció kezdeti, szórványos jeleiről. A munkanélküliség növekedése valamegyes lassult, még a fiatalok esetében is, csakúgy, mint néhány legrosszabb helyzetű tagállamban. Ugyanakkor a jelentés esélytelennek ítéli azt, hogy a beinduló gazdasági növekedés munkahelyteremtésben gazdag formát öltjön, ehhez megfelelő, távlatos hatású reformok és a munkaerő reallokációját elősegítő beruházások is szükségesek.

A jelentésben javasolt intézkedések körvonalazása mellett a munkaképes korú népesség elszegényedése, a munkaerő-piaci helyzet nemek szerinti különbségei, a bejelentetlen munkavégzés uniós helyzetképe, a remélt új munkahelyek várható jellemzői, valamint az eurozóna szociális tennivalói is a kiadvány kiemelt kérdései közé tartoznak. A sorolt témák közül a jelentés Bizottsági kommunikációjában kiemelten kezelt munkanélküliség, foglalkoztatás és szegénység főbb összefüggéseinek felvillantásán túl a legfontosabb foglalkoztatási és szociális indikátorok uniós és magyar vonatkozásaiba kínálunk betekintést.

A gazdasági konszolidáció kezdeti szórványos jelei, és a munkanélküliség növekedésének lassulása mellett is a munkanélküliség mértéke 2013 első negyedében az Unió történelmében példátlanul magasra, 11,5%-ra szökött. A tartós munkanélküliség ugyancsak soha nem látott méreteket öltött, s a strukturális munkanélküliség, a munkapiaci kereslet és kínálat eltérése is növekvő tendenciát mutat. A munkahelyek megszűnésének volumene összességében egybeesik az újonnan létrejövő, ezért még sérülékeny munkaalkalmakéval. A részmunkaidős foglalkoztatás, különösen annak nem önként vállalt formája, növekvőben van. Nem csökkent a fiatalok akut veszélyeztetettsége, a munkanélküliségi rátájuk 23%-ra nőtt.

A fokozódó nehézségek következtében az Unió népességének közel negyedét a szegénység vagy társadalmi kirekesztettség veszélye fenyegeti. A jelentés megállapítása szerint különösen a munkaképes korú népesség elszegényedésének a veszélye nőtt a munkanélküliség illetőleg a munkanélküli háztartások számának bővülése miatt. Az elszegényedés az állásukat megtartók körében is erősödött, többek között a foglalkoztatottak lecsökkent fizetése és/vagy kevesebb ledolgozott munkaideje miatt. A jelentés feltételezése szerint a munkanélküliség fokozatos csökkenése sem lesz elégségesnek ahhoz, hogy a növekvő szegénység tendenciáját megfordítsa, különösen akkor, ha a bérek polarizálódása tovább folytatódik, s ha egyre több munkavállaló lesz kénytelen részmunkaidőben dolgozni.

A kiadvány hangsúlyozza, hogy a munkahelyhez jutás ugyan segít a szegénységből való kilábalásban, azonban ez csak az esetek felére igaz. A munka jellemzőin kívül sok függ a háztartás összetételétől és a partner munkapiaci helyzetétől is. Összességében nem csupán a munkahelyek teremtésére kell figyelmet fordítani, hanem a befogadó munkapiac mellett a méltányos munkafeltételeket is biztosítani kell, különben aligha érhető el olyan fenntartható fellendülés, amely a munkanélküliség mellett a szegénységet is csökkenti.

Nagy Katalin ügyvezető, Socfactor Consulting.

¹ Employment and Social Developments in Europe 2013. European Commission.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2023&furtherNews=yes>

A jelentés felhívja kormányok figyelmét arra, hogy folytatniuk kell a jövedelemtámogatás és más szociális ellátások folyósítását azon háztartások számára is, amelynek a tagjai dolgoznak, hogy a szegénységből kiemelkedhessenek. Sajnálatos módon számos tagországban a munkanélküliek jelentős része nem részesül standard munkanélküliségi és szociális ellátásban. Az elemzés azt is bemutatja, hogy – a közvélekedéssel ellentétben – a munkanélküliségi támogatásban részesülők nagyobb valószínűséggel jutnak újra munkához, mint az ilyen támogatást nélkülözők. Ez különösen érvényes a jól megtervezett támogatási rendszerekre, amelyek megfelelő feltételeket szabnak, mindenekelőtt munkakeresésre köteleznek. Az ilyen rendszerek általában jobban segítik azt, hogy mindenki képességeinek megfelelő – és így jobb minőségű – munkához jusson, ami hozzájárulhat a szegénységből való kiemelkedéshez.

Megfelelő munkanélküli és szociális segély híján a munkanélküliek jelentős hányada átesik a szociális biztonsági háló lyukain, s a családi szolidaritásra szorul és/vagy be nem jelentett munkára kényszerül. Ők kisebb eséllyel találnak maguknak állást, mert a megfelelő információk hiánya mellett nem érik el őket az aktivitásra serkentő intézkedések.

A tagállamokat nem értékeli a jelentés külön-külön, de a foglalkoztatási, munkanélküliség és a szociális helyzetükre vonatkozó adatok és mutatószámok gazdag választékát adja. Ez alapján készült az alábbi összeállítás, a válság kitörésétől napjainkig tartó uniós és magyarországi munkapiaci és szociális folyamatok illusztrálására.

**VÁLOGATOTT MUNKAPIACI ÉS TÁRSADALMI BEFOGADÁSI INDIKÁTOROK, EU ÉS MAGYARORSZÁG
(2008, 2010, 2012 ÉVEKBEN)**

Mutatószám	Európai Unió 27			Magyarország		
	2008	2010	2012	2008	2010	2012
Foglalkoztatási ráta (20-64 éves népesség)	70,3	68,5	68,5	61,9	60,4	62,1
Férfiak foglalkoztatási rátája (20-64 éves népesség)	77,9	75,1	74,6	69,0	66,0	68,1
Nők foglalkoztatási rátája (20-64 éves népesség)	62,8	62,1	62,4	55,1	55,0	56,1
FTE/teljes munkaidős foglalkoztatási ráta (15-64 évesek)	60,4	58,6	58,4	56,2	54,6	56,1
Önfoglalkoztatók (az összes foglalkoztatott %-ában)	15,3	15,6	15,5	11,4	10,6	10,7
Részmunkaidős foglalkoztatottak aránya	18,2	19,2	20,0	4,6	5,8	7,0
Határozott idejű foglalkoztatottak aránya	14,2	14,0	13,7	7,9	9,7	9,4
Munkanélküliségi ráta (munkanélküliek a munkanélküliek és foglalkoztatottak összlétszámának %-ában)	7,1	9,7	10,5	7,8	11,2	10,9
Ifjúsági munkanélküliségi ráta (15-24 éves népesség)	15,8	21,1	22,8	19,9	26,6	28,1
Tartós munkanélküliségi ráta	2,6	3,9	4,6	5,0	6,6	7,3
Szegénység vagy kirekesztés által veszélyeztetettek aránya a teljes népességen belül	23,7	23,7	24,8	28,2	29,9	32,4
Szegénység vagy kirekesztés által veszélyeztetett gyermekek aránya a 0-17 éves népességen belül	26,6	27,3	28,0	33,4	38,7	40,9
Súlyos anyagi deprivációban élők aránya a teljes népességen belül	8,2	8,8	9,9	17,9	21,6	25,7
Alacsony munkaintenzitású háztartásban élők aránya a 0-59 éves népességen belül	9,0	10,1	10,3	12,0	11,8	12,7

Az adatok forrását és az indikátorok magyarázatát ld. a jelentés 460-462. old. és 495-496. oldalain.

Vissza a tartalomjegyzékhez

MODERN HŰBÉRISÉG VAGY KÖLCSÖNÖS KISZOLGÁLTATOTTSÁG?

Vezető állásúak munkaviszonyának szabályozása

A versenyszféra felső vezetőinek munkaviszonyára vonatkozó szabályozás több lényeges és egyúttal vitatható sajátossággal bír. *Dr. Lőrincz György* talán a legautentikusabb beszélgetőpartner ebben a témakörben, hiszen a rendszerváltás utáni Munkaügyi Minisztérium közigazgatási államtitkáráként fő kodifikátora volt az 1992-es Munka Törvénykönyvének, majd ügyvédként számos „menedzserperben” képviselte egyik vagy másik oldalt. Így szerzett tapasztalatait hasznosíthatta annak a szakértői teamnek a tagjaként, amely a 2012-ben hatályba lépett új Munkakódexet kialakította.

– Milyen lényeges pontokban tér el a Munka Törvénykönyvében a vezető állásúak munkaviszonyának szabályozása a többi alkalmazottétól?

– A vezető állású munkavállalókra vonatkozó szabályozás az általánostól főként abban tér el, hogy míg az MT – védelmi funkciójából adódóan – az alkalmazottakra kötelező szabályokat tartalmaz, és ezekről elérést csak a munkavállaló javára enged meg, addig a vezető állásúaknál a munkavállaló hátrányára is lehetőség van az eltérésre. Itt a felek között közel teljes szerződéses szabadság érvényesül. Mindez alapesetben a cég első számú vezetőjére és helyettesére vonatkozik. Ezen túlmenően eddig lehetőség volt arra, hogy a tulajdonos egyoldalú intézkedéssel más, kiemelkedően fontos munkaköröket is ebbe a kategóriába sorolhatott át. Ez a lehetőség továbbra is fennmarad, de korrektebb új szabály, ami bizonyos korlátozást jelent, de egyúttal a felek szerződéses szabadságát növeli, hogy az átminősítésre csak megállapodással nyílik lehetőség. Még hozzá abban az esetben, ha a vezető alapbére a mindenkori minimálbér hétszeresét eléri vagy meghaladja, ami magasabb vezetők esetében azért nem olyan ritka.

– Mi indokolja a kiemelt vezetők munkaviszonyának eltérő szabályozását?

– Erre kicsit hosszabban tudok válaszolni, ugyanis rendkívül heterogén csoportról beszélhetünk. Ide tartoznak a kisvállalkozások, ahol a vezetői és a tulajdonosi funkciók egybeesnek. A másik véglet a nagyvállalat. Itt a tulajdonos irányító szerepe majdnem teljesen eltűnik – erről sokan írtak már „menedzserkapitalizmust” vizionálva. A kisértékénél általában sem elegendő információja, sem szakértelme nincs ahhoz, hogy érdemben bele tudjon szólni az adott cég irányításába. Itt a menedzser lényegében tulajdonosi döntéseket hoz, és elég arra figyelnie, hogy a részvények értéke folyamatosan emelkedjen.

A kettő között van a középvállalkozás vezetője. Persze e kategórián belül is igen vegyes a kép, hiszen itt is megtalálhatók az önállóan, kvázi tulajdonosként működő menedzserek, de – főleg a külföldi tulajdonú cégeknél – az olyan vezetők is, akik döntési szabadságát a tulajdonosok már nagyon komoly fékek beépítésével korlátozzák és sokszor konkrét utasításokat adnak elvárva ezek maximális végrehajtását. Ebben a heterogén körben a jogalkotó – szerintem bölcsen – nem valamelyik önkényesen kiválasztott modellre építette a szabályozást, hanem a felekre bízta, hogy milyen jogokat és kötelezettségeket állapítanak meg.

– A munkaidő vagy a kártérítési felelősség tekintetében a specialitások érthetőek. De például a főszabálytól lényegesen gyengébb felmondási védelmet már nehezebb megmagyarázni, hiszen a vezetők alapjában véve mégiscsak alkalmazottak.

– Én a felmondás szabályozását is az érthető kategóriába sorolom, hiszen a vezetői jogviszony alapvetően bizalmi elven működik. A hagyományos felmondási szabályokkal szemben, ahol

indokolni kell és tényszerűnek kell lennie a felmondásnak, a vezetők esetében nem lehet mindig tényszerűen indokolni a munkaviszony megszüntetését. Sokszor nehéz ugyanis megmagyarázni, hogy miért illant el a bizalmam a vagyonomat kezelő vezetővel szemben. Ezért gondolom, hogy itt indokolt a lazább szabályozás. Az más kérdés, hogy ennek ellentétéleként a legtöbb menedzserszerződésben tisztas juttatások találhatók, ami azért korlátokat szab a teljesen szabad tulajdonosi döntés elé. És az is ide tartozik, hogy az esetek többségében a munkaerőpiacon kiszolgáltatott, nem alkuképes munkavállalókhöz képest a menedzserek többsége jobb alkupozícióval rendelkezik, és ki tud magának harcolni olyan szerződéses garanciákat vagy juttatásokat, amelyek pótolják a törvényi védelmet.

– Jogos kiindulópont, hogy nagyon heterogén körről beszélünk, és azt is elfogadom, hogy sok esetben a vezetőknek a tulajdonossal szembeni alkuerejét nem szabad lebecsülni. De mégis ez a szabályozás sokak szerint kiszolgáltatottá teszi őket, méghozzá annak érdekében, hogy a tulajdonosok érdekeit mérlegelés nélkül képviseljék, valamiféle hűbéri viszonyt kialakítva.

– Én ezt nem így gondolom. A vezető eleve úgy vállalja a pozíciót, hogy tudja, hogy innen bármikor elmozdítható. Ugyanakkor lehetősége van másfajta, főként anyagi garanciák szerződésbe foglalását igényelni. És azért ne feltételezzük a tulajdonosról sem, hogy kénye-kedve szerint járhat el. Ha nem is kell megindokolnia egy felmondást, azért az ilyen kezdeményezéseknek általában alapos oka van. Én még nem talákoztam olyan esettel, ahol kifejezetten rendeltetésellenes joggyakorlás lett volna tetten érhető. Persze az is életszerű, hogy a tulajdonos, ha nem is hűbérúr módján, de mondjuk úgy, „túlzott lojalitást” követel meg, tehát egy rossz fogalmazás vagy egy nem szerencsés vita is alapja lehet a kirúgásnak. Ez kétségkívül egyfajta kiszolgáltatottságként értelmezhető. De azért azt is hozzátenném, hogy a menedzserek rendelkeznek a cégről a legtöbb információval, és bár nem ők hozzák a végső döntéseket, de ők készítik elő azokat, és ez a tulajdonosok számára is bizonyos kiszolgáltatottságot jelent. Ezért mondom, hogy egy bonyolult, bizalmi elemekkel átszőtt viszonyról van szó, ahol sok esetben nehéz lenne és felesleges is a kapcsolat elhidegülését egzaktan megindokolni.

– Hasonló vagy eltérő a hazai szabályozás az EU etalonnak tekintett országaihoz képest?

– Alapjaiban megfelel az európai normáknak. Van, ahol – például a német jogban – eleve kiveszik a cégvezetőket az általános munkajogi szabályozás és garanciák alól.

– Ügyvédi gyakorlata során szerzett tapasztalatokat arról, hogy a tulajdonosok arányosan élnek-e a szabályozás adta lehetőségekkel vagy gyakori az, amit nagyon visszafogottan a „túlzott lojalitás elvárásaként” fogalmazott meg?

– Természetesen hallottam ilyen eseteket, de mindig csak az egyik fél előadásában. Mivel ilyenkor a jogorvoslat nem sok eséllyel kecsegtet, hiszen a menedzsereknek kellene bebizonyítani a rendeltetésellenes joggyakorlást, ami azért a lehetetlenséggel határos, pereskedésre, ahol a másik fél álláspontja is megismerhető, nem szokott sor kerülni. Ezért én mindig óvatosan kezelem ezeket a legtöbbször szubjektíven előadott történeteket.

– Köszönöm a beszélgetést.

MUNKÁCSY FERENC

Vissza a tartalomjegyzékhez

URBÁN LÁSZLÓ

HATÉKONYSÁG ÉS FOGLALKOZTATÁS

a munkáltatói elvárások tükrében – a Magyar Suzuki példáján

Általános közgazdasági törvényszerűségként közismert, hogy egyrészt a modernizációra, a gépesítésre, ezzel a hatékonyság és így a profit növelésére, másrészt a foglalkoztatás javítására, a munkanélküliség egyidejű csökkentésére irányuló párhuzamos törekvés önmagában meglehetősen ellentmondásos. Ellenpéldaként említhető azonban az automatizáció mellett is relatíve munkaigényes, innovatív és ugyanakkor jelentős háttéripart feltételező járműipar. Mindez a sztereotípiáktól részben eltérő követelményeket támaszt a munkaerővel, illetve az oktatással szemben.

Nyilvánvalónak tűnik az a fordított arányosság, miszerint minél hatékonyabban működik egy gazdasági egység, annál alacsonyabb az élőmunka-igénye, hiszen a hatékonyság növelésének legjobb eszköze a gépesítés, míg az egyik legdrágább költségtenyező az emberi munkaerő. Az angol ipari forradalom idején a géprombólók azzal érveltek, hogy egy-egy gép 5-6 munkástól veszi el a megélhetést. Mintegy két évszázada már a lyoni takácsok is rájöttek arra, hogy Jacquard szövőgépe a munkahelyek tömeges megszűnését eredményezi. Fel is lázadtak, össze is törték, elégettek jónéhányat az akkor már Franciaországban általánosan elterjedt több ezer ilyen gépből, de hiába: a fejlődést nem lehetett, nem lehet megállítani.

Egy olyan adott méretű és lényegében nem, vagy csak nagyon mérsékelten bővülő gazdaságban, mint a magyar, ezért is fogadták sokan kételkedve, már meghirdetésekor is az új Széchenyi Terv kettős jelszavát. A „**hatékonyságnövelés – munkahelyteremtés**” mint gazdaságpolitikai célkitűzés ellentmondásosságát a hazai járműipar fejlődése egyszerre igazolja és egyben képes feloldani is. Ezt ismerhették fel talán – a már korábban meghozott beruházási döntések fényében – a gazdaságpolitika döntéshozói, amikor a versenyképesség és a hatékonyság zálogaként az innovációt, húzóágazatként pedig **a járműipart**, konkrétan a **személygépkocsi-gyártást** jelölték meg. De hát hogy is van ez: növekszik a hatékonyság és szaporodnak a munkahelyek?! A „Mi autónk” története elég jól képes ebből a szempontból (is) példaként szolgálni.

A Magyar Suzuki 1991-es megalapításakor az esztergomi gyárat évi 50 ezer autó gyártására tervezték és két-három év múlva az esztergomi cég, a tervezett kapacitásnak az elérésekor nem egészen ezer főt foglalkoztatott. Az 1992. októberi induláskor mindösszesen 7 hegesztőrobot működött az üzemben, ma több mint 700, vagyis a modernizáció üteme és ezáltal a hatékonyság növelése rendkívüli mértékű volt, és nemcsak a hegesztés munkafázisában, de a komplex autógyártást² folytató gyár minden üzemegységében.

Urbán László vezérigazgató-helyettes, Magyar Suzuki Zrt.

A cikk szerzőnek a Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi Szakosztálya 2013 novemberében a „Foglalkoztathatóság – a gazdaság- és társadalompolitika aktuális fókuszpontja” címmel rendezett műhelybeszélgetésén elhangzott referátuma alapján készült.

² A cég anyavállalata a Suzuki Motor Corporation csaknem 25 évvel ezelőtti befektetési döntésének eredményeként csaknem félévszázad után Magyarországon újra lett komplex személygépkocsi-gyártás, amely leegyszerűsítve annyit jelent, hogy a gyár „elején” begördítik a karosszéria előállításához szükséges acéllemez-hengert, a gyár „végén” kigördül a kész autó. Ezzel a komplexitással – egészen a Mercedes kecskeméti gyárának elkészültéig – a Magyar Suzuki Zrt. egyedülként büszkélkedhetett (volna, de a japán kultúrától meglehetősen idegen az effajta „kérdés”).

Az indulástól a 2008/2009-es pénzügyi világválságig³ tartó másfél évtizedben, a sorozatos fejlesztéseknek⁴ köszönhetően Esztergomban a gyártókapacitás hatszorosára nőtt, így 2008-ban mintegy 282 ezer autó készült, és ugyanebben az évben az alkalmazotti létszám elérte a hatezeret⁵. Ez látszólag ellentmondásban van a jelen írás elején említett törvényszerűséggel, de csak látszólag: a komplex autógyártás folyamatának végső fázisa, az összeszerelés nehezen automatizálható, sok munkáskezet, főként betanított munkát követel meg. Az élőmunka-igény folyamatosan nő, mert a járművek műszaki színvonala egyre magasabb, s mert ugyancsak folyamatosan növekszik a biztonsági és kényelmi berendezések, az újabb és újabb bonyolult elektronikai, az infokommunikációs eszközök beépítése, az ún. „extrák” iránti kereslet. Mindez szinte kizárólag az összeszereléshez követeli meg a létszám folyamatos növelését, mégpedig főként a betanított munkásokét. Erre jó példa a tavaly ősszel bevezetett új Suzuki-modell, az S-Cross, amely sorozatgyártásának megkezdése több mint száz új munkahelyet jelentett az esztergomi gyárban, zömében az összeszerelő-soron.

A német ipar múlt századi előretörésének egyik záloga volt a **duális szakképzés**, így nem csoda, hogy a két nagy német személygépkocsi-gyártó magyarországi megjelenésével ez a képzési forma is előtérbe került. Mindazonáltal – a Suzuki két évtizedes tapasztalatai alapján – elmondható, hogy **a legtöbb munkahelyet igénylő összeszerelésben ennek a képzési formának igen csekély a jelentősége**. Végzettségtől és képzettségtől függetlenül az esztergomi gyárban átlagban kevesebb mint egy hónap alatt „tanul be” egy új szerelőszalagi munkás, mielőtt a termelésben elkezdhet dolgozni. Mindez nem mehet és nem is megy a minőség rovására: az esztergomi Suzuki minősége azonos szinten van a Japánban gyártottakéval, ami elsősorban az összeszerelés magas színvonala által biztosítható. Ehhez pedig nem szakképzettség kell, hanem a japán normáknak megfelelő **fegyelmezett és pontos, lelkiismeretes munkavégzés**! Még a betanított munkásoktól is megkövetelt egyfajta **elhivatottság** teszi lehetővé azt, hogy az összeszerelő-sorról egy perc, három másodpercenként legördülhessen egy vadonatúj autó.

Természetesen az esztergomi gyárnak is szüksége van szakképzett munkaerőre. Szerszámkészítőre, mechatronikai karbantartóra, járműgépészeti szerelőre, karosszéria-lakatosra stb. elsősorban a prototípusfejlesztésnél és a karbantartáshoz, de például hegesztő szakmunkásra csak kevésre, hiszen a jelenleg gyártásban lévő négy modell közül csak egyetlenegynél nem 100%-ban automatizált a karosszéria összehegesztése (a régi SX4-et is 97%-ban a hegesztőrobotok „rakják össze”). Ha már duális képzést említettük, a Suzukinak sokkal nagyobb szüksége van a felsőoktatásban az ilyen típusú képzésben résztvevők közül az innováció mellett elkötelezett mérnökökre, műszaki menedzserekre, esetenként üzemgazdászokra is, nem beszélve az informatikusokról, infokommunikátorokról.

Eddig csak magáról az autógyárról beszéltünk; egy autógyár **beszállítói hálózatában**, különösen, ha olyan fejlett, mint a Magyar Suzukié, sokkal többen dolgoznak, mint ahány munkahely van magában a gyárban (a Suzuki esetében ez a szorzó 6-8-szoros, csak a hazai beszállítókat számítva). Ezért nem véletlen az a kormányzati törekvés sem, amely a két új hazai autógyárat

³ A cég anyavállalata a Suzuki Motor Corporation csaknem 25 évvel ezelőtti befektetési döntésének eredményeként csaknem félszázad után Magyarországon újra lett komplex személygépkocsi-gyártás, amely leegyszerűsítve annyit jelent, hogy a gyár „elején” begördítik a karosszéria előállításához szükséges acéllemez-hengert, a gyár „végén” kigördül a kész autó. Ezzel a komplexitással – egészen a Mercedes kecskeméti gyárának elkészültéig – a Magyar Suzuki Zrt. egyedülként büszkélkedhetett (volna, de a japán kultúrától meglehetősen idegen az effajta „kérkedés”).

⁴ Így különösen a „Suzuki Európai Reneszánsz” programjának köszönhetően, hiszen az esztergomi gyár az egyetlen európai termelőüzeme a Suzuki Motor Corporation-nek.

⁵ A válság kirobbanása után a gyár áttért a háromról kétműszakos üzemelésre, ami mind a létszámot, mind pedig a kapacitáskihasználtságot erőteljesen csökkentette.

magyarországi beszállítói háttérük fejlesztésére ösztökéli.⁶ A beszállítóknál, amelyeknek a zöme kkv, a duális szakképzésnek is sokkal nagyobb szerepe lehet majd, mint ott, ahol magát az autót gyártják.

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy a járműiparnál és ezen belül konkrétan a személygépkocsi-gyártásnál kevés innovatívabb ágazat létezik, ami nemcsak a termékfejlesztésre, de a gyártási folyamatokra is igaz. Ahol a hatékonyságnövelés az automatizációnak, a robotizációnak köszönhetően igen eredményes, ugyanakkor az élőmunkaigény – a személygépkocsi összeszerelésének igényes folyamata miatt – még nagyon sokáig relatíve magas szinten marad. A munkahelyteremtéshez pedig – nemzetgazdasági szinten is jelentősnek mondható módon – az autógyáraknak beszállító, zömében kis- és középvállalatok fejlődése jelentősen hozzájárul.

Vissza a tartalomjegyzékhez

⁶ A két német magyarországi autógyár befektetési stratégiája merőben eltér a Suzukitól, ezért nem valószínű, hogy a német gyárak hazai beszállítói háttére hamarosan olyan fejlett lesz, mint az esztergomi gyáré.

BOKOR ATTILA

EVOLÚCIÓ VS. REVOLÚCIÓ: ELTÉRŐ MEGOLDÁSOK A HR BUSINESS PARTNER MŰKÖDÉS MEGVALÓSÍTÁSÁRA

Gyors elterjedése alapján a HR Business Partner modell a korszerű HR működés egyik sarokkövének tűnik. Vajon mennyire egységes célok, elvek és gyakorlatok állnak a koncepció népszerűsége mögött, és mennyire váltja be a hozzá fűzött reményeket? A cikk egy olyan gyakorlatorientált kutatási program eredményeiről számol be tömören, melynek célja a tapasztalatok, dilemmák és legjobb gyakorlatok összegyűjtése és megosztása volt, mind a HR rendszerek/folyamatok, mind pedig a személyes, informális működés tekintetében.⁷

A kutatást OD Partner csapata és néhány éppen karrierváltásban lévő HR vezető végezte. Az eredmények a következő adatgyűjtési módszereken és mintán alapszanak:

- Interjú 44 hazai szervezetben a HR igazgatóval, illetve néhány helyen a HR BP-ek vezetőjével a modell bevezetésének céljáról, tartalmáról és tapasztalatairól.
- Online kérdőívünket 32 szervezet 162 HR munkavállalója – nagy többségben HR Business Partnerek és generalisták – töltötte ki.
- 31 cég HR Business Partnerei jöttek el 8 egész napos benchmark workshopunkra, ahol a működő gyakorlataikat és dilemmáikat osztották meg a kutatás fókusztemái kapcsán.

A kutatás eredményeinek számbavételekor a legfontosabb kiinduló megállapításunk a következő: a HR Business Partner elnevezés alatt nagyon sokféle szerepvállalás és HR szervezeti működés azonosítható ma Magyarországon.

A különbségek oka sokszor csak a szóhasználat eltérésében keresendő. Külön blogbejegyzést is megérdemelne ez a téma, hiszen a szakmai divatok, szervezeti belső politika és kultúra, hagyományok nyomán létrejött egyfajta bábeli zűrzavar a HR szakmában. Ez pedig komoly problémát jelenthet a benchmarkolásban, az egymástól való tanulásban, de a belső kommunikációban is. A kutatás során nekünk is fel kellett ismerni, hogy ahány szervezet annyi féle a szokás a még olyan alapvetőnek tűnő szakmai fogalmak értelmezésében is, mint például: generalista, specialista, shared service center, egykapu és persze maga a HR Business Partnerség.

A benchmark adatokat böngészve azonban egyértelművé vált, hogy a szóhasználati különbségeken túlmenő eltérések azonosíthatók a szervezetek HR Business Partnerséggel kapcsolatos gyakorlatai között. Elég, ha az 1. táblázatra tekintünk, amely azt mutatja, hogy a mintába került szervezetek esetében egy-egy HR Business Partner hány vezetőt, illetve munkavállalót támogat (az átlagos értékek mellett a szélsőértékeket is feltüntettük.)

Bokor Attila partner, OD Partner Kft., c. egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem.

⁷ A kutatásról részletesebben:

http://www.odpartner.hu/hr_business_partner_forum_2014/bovebben_a_temarol/htmls/bovebben_a_temarol

**1. TÁBLÁZAT: EGY HR BUSINESS PARTNERRE JUTÓ VEZETŐK, MUNKAVÁLLALÓK SZÁMA
A SZERVEZETEK LÉTSZÁMKATEGÓRIÁJA SZERINT (FŐ)**

BONTÁSOK	Vezető/BP arány			Munkavállaló/BP arány		
	MIN	ÁTL	MAX	MIN	ÁTL	MAX
Teljes minta	3	25	70	57	323	1200
1000 fő alatt	3	26	70	57	194	520
1000-2500 fő között	8	25	50	133	327	500
2500 fő felett	6	24	65	176	490	1200

Látható, hogy elképesztően nagy a szórás az adatok között, amelyet sem a méretbeli, sem az iparági különbségek nem magyaráznak. A különbségek okait keresve azt találtuk, hogy legalább 3 jelentősen eltérő célrendszerrel, előfeltevésekkel és szervezeti megoldásokkal rendelkező modell azonosítható. E három alapvető modell közül 2 egy evolúciós út egymás utáni lépéseinek tekinthető (Generalista BP és Vezetőtámogató BP) és létezik egy harmadik megoldás (az Ulrich BP), amely teljes újragondolást, azaz revolúciót jelent nem csak a HR Business Partner szerepet, hanem a teljes HR működést illetően.

Az Evolúciós úton: Generalista BP és a Vezetőtámogató BP

Megállapítható, hogy a HR Business Partner szerep kialakítása a legtöbb szervezetnél a klasszikus generalista szerep továbbfejlesztésével zajlik. Ezt a folyamatot tekintjük mi Evolúciós útnak. Ezen az úton az első lépés a Generalista BP működés.

Generalista BP modell

Ez a modell kevés változást jelent a tipikus generalista működéshez képest, annak „javított kiadásaként” is felfogható. A modell lényege, hogy a tapasztalt, szenior generalisták informális módon, a lehetőségekhez képest HR BP jellegű tevékenységeket is betöltenek. Azaz munkaidejük jelentős részét még mindig a klasszikus operatív, szolgáltató generalista feladatok teszik ki, de arra nyitott vezetőkkel, időnként előbukkanó feladatok – legtöbb esetben szervezet átalakítás, új vezető beillesztése, együttműködés-fejlesztés – esetében belső tanácsadóként is működnek. E szerepükben leginkább szakmai hitelességükre és a korábbi operatív feladatok kapcsán elnyert személyes bizalomra építhetnek. A modell nagy előnye az egyszerűsége és rugalmassága, hátránya viszont az, hogy a Generalista BP-k idejét túlságosan is leköti az operatív és adminisztratív szerepvállalás, a vezetők nem igazán tekintenek partnerként rájuk, és gyakran inkább csak postás szerepbe kényszerülnek.

Vezetőtámogató BP

Az evolúciós úton jelentős továbblépést jelent, hiszen a HR szervezet újraalakításával is együtt jár. A Vezetőtámogató BP sok tekintetben jelentősen magasabb szintű felelősségvállalást jelent a generalistához képest, a legtöbb szervezetben egyfajta mini HR igazgatóként is jellemezték ezt a szerepet. A Vezetőtámogató BP-ek az adott üzleti terület vezetői csapatának tagjai, akik minden vezetői megbeszélésen részt vesznek, számos esetben budget- és létszámfelelősségük is van és a teljes HR szolgáltatásért felelősséggel tartoznak. Kihívó és kényes feladatkör ez, ahol gyakran saját HR csapat is rendelkezésükre áll, és mindennapi szinten kell az adminisztratív, operatív szolgáltató és a belső tanácsadói feladatok egyensúlyát megteremteni. A modell nagyon népszerű, hiszen helyi szinten magas vezetői elégedettséggel jár együtt, és a HR talán legszorosabb integrációját eredményezi a mindennapokban a vezetők munkájához. Kiváló HR belső karrierút

lehetőségét is kínálja. Hátránya ugyanakkor a jóval magasabb erőforrásigény és gyakran tapasztaltuk azt is, hogy a szolgáltató szerep alámossa a partnerséget. A Vezetőtámogató BP kvázi a vezető beosztott HR vezetője, így alárendelődhet neki, kevésbé hatékony szimbiózis alakulhat ki közöttük.

Revolúció: az Ulrich BP modell

Fontos újra kiemelni: az Ulrich modell nem az előző modellek továbbvitelét, magasabb szintjét jelenti, hanem a HR működés célrendszerének és megvalósításának újragondolását. A teljes Ulrich modellről egy tömör ismertetés olvasható a HRcafe-n⁸, itt csak a HR Business Partner szerep jellemzőit mutatjuk be. Ebben a modellben a Business Partner nem vezetőtámogató szereplő, hiszen az a tevékenység elsősorban az önkiszolgáló HR rendszereken, a Shared Service Centereken keresztül valósul meg, és a vezetők „magukat” is hatékonyabban kell, hogy támogassák, hiszen nem mindent kapnak meg a HR-től, önállóbbakká kell válniuk bizonyos tevékenységek kapcsán. A Business Partner fókuszában a belső tanácsadó, üzletfejlesztő szerep áll, az előző modellekhez képest függetlenebb, saját agendával rendelkezik.

Fontos tapasztalat ugyanakkor, hogy az Ulrich modell szerint működő szervezetek esetében is találkoztunk olyan vezetőtámogató HR szereppel, amelyet bár HR BP-nek neveztek, azonban fő felelőssége az operatív támogatás volt. Ezen szervezeteknél jellemzően létezik egy magasabb szintű, az üzletfejlesztésre fókuszáló Stratégiai Business Partner szerep is, ami gyakran csak regionális szinten működik, és helyi szinten az operatív támogatást nyújtják.

A modell nagy előnye letisztultsága, a BP üzletfejlesztő szerepének előtérbe kerülése, a vezetők nagyobb felelősségvállalása az emberek vezetése témakörökben. Hátránya ugyanakkor az ügyfélélmény és személyes kapcsolódás csökkenése. A modellhez kapcsolódó előnyök sok esetben hosszabb távon és csak globális vagy regionális szinten jelentkeznek, ami ellenállást, veszteségérzetet eredményez a helyi szintű vezetők és HR-esek esetében is. Sok esetben találkoztunk a modell bevezetése kapcsán irreális célkitűzésekkel akár erőforrás, akár ütemezés vagy szolgáltatási színvonal szempontjából is.

Áttekintés

Az átláthatóság kedvéért a 2. táblázatban foglaljuk össze az egyes modellek legfőbb jellemzőit.

⁸ <http://hrcafe.eu/blog.php?bejegyzes=918>

2. TÁBLÁZAT: AZ EGYES MODELLEK LEGFŐBB JELLEMZŐI

	Generalista BP	Vezetőtámogató BP	Ulrich BP
Gyakorisága a mintában	14 cég, főleg kisebb méretű szolgáltató szervezeteknél, de a pénzügyi iparágban, nagyméretű szervezeteknél is	15 cég, sok IT/Telekom és többen a pénzügyi szektorból. Főleg nagy méret esetén, több üzletággal és erős helyi HR irányítással	12 cég, főleg FMCG és Termelő/Energia iparágban. Mindig globális/regionális projektben vezették be
Értékajánlat	Megbízható, pontos, magas minőségű szolgáltatás, eseti coachinggal, tanácsadással bővítve	A vezetők támogatása és feladatának könnyítése emberek vezetése és szervezetfejlesztési témákban	Inspiráció, „outside in” gondolkodás, stratégiaalkotás és döntéshozatali folyamatok támogatása tartalom és folyamat oldalról is, vezetők fejlesztése
Munkaidő beosztás	Főleg admin és operatív támogatás vezetőknek és munkavállalóknak is	Főleg vezetőtámogatás, kevesebb admin és munkavállaló támogatás, több coaching és üzletfejlesztés	Nincs admin, kevesebb operatív támogatás, főleg coaching és üzletfejlesztés
Besorolás	Szakértő	Középvezető és alatta több grade	Lejebb, mint a Vezetőtámogató BP
Operatív és admin. támogatás	Saját maga	BP alatt generalista, junior, esetleg poolszerű	BP-től független, központi, esetleg helyi szintre delegált támogatók + IT!
IT rendszerek	Nem jellemző	Sokat segít	Enélkül nem megy (workflow, önkiszolgáló stb. rendszerek)
HR IG szerepe	Valójában a HR Igazgató a HR BP	A Vezetőtámogató BP sok feladatot átvesz a HR igazgatótól, nagy kérdés a munkamegosztásuk	Nincs, vagy csak koordináló/árnyék pozíció
Hány kapu?	Kvázi egy kapu (OD támogatást, coachingot a HR IG viszi)	Egykapus, ő a HR arca	Többkapu, a vezetők az SSC-vel és a CoE-val is kapcsolatban vannak a HR BP mellett

Továbbgondolás

A modellek leírása után néhány továbbgondolásra bátorító szempont és kérdésfelvetés: Miért fontos a 3 modell megkülönböztetése? Létezik-e optimális megoldás, jobb-e valamelyik modell a másikonál?

- Alapvető üzenetünk, hogy egyik modell sem tekinthető jobbnak, hatékonyabbnak a másikonál. A valamit valamiért elvnek megfelelően mindegyik jellegzetes előnyökkel és hátrányokkal bír, az adott szervezet vezetőinek és HR-eseinek kell tudniuk, hogy mit akarnak elérni és ehhez melyik működési modellt érdemes választaniuk. Az örök igazság itt is érvényes: Tudj, hogy hol és merre tartasz!

- A modellek megkülönböztetését azért gondoljuk alapvetően fontosnak, mivel a gyakorlatban a belső kommunikáció, vagy akár a külső tapasztalat megosztások esetében a legtöbben összemoszák az egyes modellek jellemzőit, így nem megalapozott elvárásokat, vagy éppen ellenérzéseket keltenek az egyes szereplőkben. A modellek tudatosítása segít minden érintett szereplő számára a célok, elvárások, lehetőségek tudatosításában.
- A modellek logikájának feltárása segít a továbbfejlesztési lehetőségek, a következő lépések azonosításában is, akárcsak a változtatások esetében várható ellenállás megértésében és kezelésében. Fontos kitérő: a modellek különbözősége nem csak HR működési különbséget jelent, a vezetőktől elvárt felelősségek és kompetenciák is eltérőek. A HR működésváltása mindegyik esetben az üzleti vezetők szerepváltását és fejlesztését is igényli, és sokszor a munkavállalókat is érinti, mert van ahol őket is a generalisták látták el előzőleg például, és nem volt önkiszolgáló rendszer!
- A Vezetőtámogató BP modell kiválóan alkalmas a HR szolgáltatás, vezetőtámogatás magas szintű megvalósítására. Nem meglepő, hiszen a modell mélyén ott rejlik a feltevés, hogy a HR alapvető feladata a vezetők munkájának megkönnyítése, hogy ők minél jobban az üzleti tevékenységekre koncentrálhassanak. Az Ulrich BP modell ezzel szemben a HR üzletfejlesztő hatását helyezi előtérbe, arra az előfeltevésre építve, hogy az emberek vezetése alapvetően a vezetők dolga, amely felelősséget a HR nem veheti át. A HR ez esetben tehát nem a vezetői vagy munkavállalói ügyfélélményre optimalizál, hanem az adminisztratív és operatív feladatok költség- és időhatékonyság megvalósítására, annak érdekében, hogy több idő és erőforrás maradjon a belső tanácsadó, üzletfejlesztő szerep képviselésére. Ennek ára a standardizálás, a személyes támogatás gyengülése, és egyes klasszikus, jellemzően sikeres HR tevékenységek visszaadása a vezetőknek. (Például a kiválasztási folyamat jelentős része, persze erős IT támogatással.)
- Felmerül a kérdés: létezik-e optimális modell, adott erőforrás keretek között megvalósítható-e egy olyan modell, amely esetben a HR mind az ügyfélélmény, mind az üzletfejlesztő tevékenységeit maximális eredményességgel töltheti be, és nem kell a közöttük lévő trade off-okkal számolnia? Célkitűzések szintjén sokan mintha ezzel a szándékkal futnának neki HR szerveztük fejlesztésének, a gyakorlatban azonban mintha még nem sikerült volna ezt megvalósítani senkinek sem...

Vissza a tartalomjegyzékhez

BORBÉLY-PECZE TIBOR BORS

AZ EURÓPAI FOGLALKOZTATÁSI STRATÉGIA INTEGRÁCIÓJA AZ EURÓPA 2020 STRATÉGIÁBA

2011. január 1-től új stratégiája van az Európai Uniónak „Európa 2020” címmel, bár közzétételekor a lisszaboni ünnepélyes aláíráshoz hasonló külsőségek elmaradtak. A 2000-2010 között irányadó Lisszaboni Stratégiát többszöri felülvizsgálat (2005, 2008) és ebből következő egyszerűsítés után is csak részben sikerült teljesíteni. A foglalkoztatási terület a régi és az új stratégiáknak egyaránt kiemelt alkotóeleme volt és maradt. Az új stratégia és annak végrehajtási rendszere – az Európai Szemeszter – kapcsán átforgalmazódott a nyitott koordináció modelljére épülő egyik első közösségi kezdeményezés, az Európai Foglalkoztatási Stratégia. Az új időszak céljainak megvalósításához válságos gazdasági társadalmi és politikai környezetben kezdett hozzá a közösség. Jelen áttekintés szándéka, hogy a közösségi foglalkoztatási stratégia új helyét bemutassa az „Európa 2020” részeként, egyszersmind kitekintést nyújtson a foglalkoztatási célok elérését meghatározó társadalmi-gazdasági és politikai környezetre és a végrehajtásból adódó hazai feladatokra.⁹

Az Európai Foglalkoztatási Stratégia (EFS) – más később csatlakozó területekkel együtt (pl. oktatáspolitikai, ifjúságpolitikai) technikailag a maastrichti (1992) és az amszterdami (1997) szerződéseknek köszönheti a létezését. A hivatalosan 1997-98-tól létező EFS-ről a luxembourgi foglalkoztatási csúcstalálkozón hoztak döntést és 1998-ban az akkori tagállamok már elkészítették a stratégia végrehajtását szolgáló első Nemzeti Akcióterveket¹⁰ (NAP), a mai Nemzeti Reformprogramok¹¹ (NRP) elődjét. Ha nem is az Európa 2020-ban 2011-12-től ismert módon, de a közösségi foglalkoztatáspolitikai területén a 90-es évek végétől, a ma az Európa 2020 keretében alkalmazott koordinációs eljárásrend készen állt.

További évekbe tellett azonban az irányvonalak számának és tartalmának ésszerűsítése és a közösségi intézmények vs. tagállami kormányok közötti egyeztetések eredményeként a számszerűsíthető, így mérhető indikátorok kialakítása. 2011-től részben építve a Lisszaboni Stratégia (LiS) implementációs kudarcaira – amelynek minden elemét aligha lehet a válságra fogni – az Európa 2020 országokra lebontott¹² és számszerűsített céljaiban pontosan ennek a szakpolitikai és politikai tanulási folyamatnak az eredményei fedezhetőek fel. Olyan **zsinórmérték** jött tehát létre, amelyet 2000-ben a Lisszaboni Szerződés a foglalkoztatáspolitikai területén is megerősített, s amely tízéves stratégia, ma már ismert, látható kudarc nem jelentette a kiérlelt módszertan kudarcát. Ugyanakkor különösen érdekes volt, hogy a LiS tudományos megalapozása nem volt különösebben erőteljes (Gács 2005). Ezzel az elméleti hiányossággal együtt inkább annak

Borbély-Pecze Tibor Bors, szakmai tanácsadó, Nemzeti Munkaügyi Hivatal.

⁹ A cikk a Munkaügyi Szemle weboldalán olvasható tanulmány rövidített változata.

<http://www.munkaugyiszemle.hu/az-europai-foglalkoztatasi-strategia-integracioja-az-europa-2020-strategiaba>

¹⁰ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/nationalactionplans.htm>

¹¹ 2011-12-től idehaza Széll Kálmánt Terv keretében jelenik meg a dokumentum

¹² EU-27 Európa 2020 célok követése az EUROSTAT honlapján:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators; vonatkozó magyar adatok ugyanitt:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators

tökéletesítése, finomhangolása zajlott a 2010-20-as időszak stratégiájának megalapozásakor. A második – s immáron sikeres – ír referendumot követően 2009 végén életbe lépő Lisszaboni Szerződés a 2005-ös holland majd francia népszavazásokon elbukott Európai Alkotmányt (2004) pótolva új lendületet és lehetőségeket teremtett a közösségi politikák számára is.

Átmeneti évek?

Mielőtt az Európa 2020 stratégia és az Európai Foglalkoztatás Stratégia technikai viszonyrendszeréről ejtenénk szót érdemes kitérni az új stratégia megalkotásának körülményeire. A 2000-es évtől eltérően 2010-ben egyre jelentősebben éreztette hatását a világgazdasági válság, amely erőteljes hatást gyakorolt nem csak a társadalmakra, de a világ, s ezen belül az európai tagállamok, politikai gondolkodására is¹³. 2008-ban az EU-27-ek GDP-je gyakorlatilag stagnált (0,3%-os növekedés) és 2009-ben 4,3%-kal csökkent. A 2010-es és 2011-es évek szerény növekedése együttesen sem pótolta a 2009-es év veszteségét és 2012-13-ra újabb stagnálását. Az első szerény növekedést jelentő évet 2014-re prognosztizálják (Eurostat, 2012¹⁴). A 2008-as évre közösségi szinten gyakorlatilag teljesített fő lisszaboni foglalkoztatási cél, a „**teljes foglalkoztatás**” azaz a hetven százalékos foglalkoztatási ráta (15-64 évesek) a válság hatására a következő években 1,4%ponttal csökkent.¹⁵

A válság hatására a központi területek, államok és a peremvidék közötti különbségek tagállamok között és tagállamokon belül is jól láthatóvá váltak. S bár az Európai Bizottság, s annak második mandátumát töltő elnöke értékelő beszédeiben egyre dinamikusabban sürgeti a közösség reformját, egyben mélyebb integrációját, egyre többen a gazdasági válság elhúzódására számítanak. Ez a válsághelyzet, amely messze több már, mint gazdasági- foglalkoztatási kérdés, olyan újszerű gazdaságpolitikai és politikai reakciókat vált ki, amelyek hatékonyságáról nem mindig állnak rendelkezésre értékelt gyakorlatok. Az Európai Unió és elődszervezeteinek történetében a jelenlegivel összevethető **válsággal** és **átmenetiséggel**¹⁶ egyszerre jellemezhető helyzetben aligha állt még szemben a szupranacionális közösség.

A gazdasági válság mára lényegében kiszélesedett problémakezelési alapot képez és apropót ad a közösség felépítésének, ügykezelési mechanizmusainak felülvizsgálatára. (ld. például válságkezelést a bankszektorban és a közös bankfelügyelet kialakítására tett lépéseket¹⁷) 2012 őszén egyszerre zajlik az unió következő, hét éves költségvetésének (2014-2020) vitája, az ötödik éve tartó gazdasági (2008-2013), majd napjainkra munkaerő-piaci és szociális válsággá mélyült krízis kezelés és a közösségi integráció elmélyítésének örökéletű vitája¹⁸. A jelenlegi helyzetben mind ezen, politikai, gazdasági és társadalmi kérdések egymást átszöve, negatív hatásukat gyakorta felerősítve jelennek meg. Az itt közreadott áttekintés célja a közösségi foglalkoztatáspolitikai

¹³ Ld. a szélsőjobb, a nemzeti bezárkózó politikát képviselő pártok megerősödését szerte Európában; Finnországban; a finnek (Finns, (korábban True Finns) Perussuomalaiset), Franciaországban: Front National (FN), Görögországban Arany Hajnal (Χρυσή Αυγή, Hriszí Avjí), Angliában: English Defence League (EDL) stb.

¹⁴ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>

¹⁵ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsdec420&tableSelectio n=3&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>

¹⁶ Ld. a napisajtó értelmezési kísérleteit: HVG Babus Endre: Nagy válság kontra nagy recesszió, Gödörre gödör 2013. december 21. vagy a gazdaságtörténeti értelmezési kísérleteket: Csaba László: Más ez a válság 1929-1933 és 2007-2009 in História 2010/9-10

¹⁷ http://ec.europa.eu/news/economy/120606_hu.htm

¹⁸ Ld. például Barroso közösséget értékelő beszédét 2012. szeptember 12.-én 'We will need to move towards a federation of nation states' <http://www.euractiv.com/priorities/barroso-seeks-public-space-launc-news-514761>

2010-től bekövetkezett átalakulásának a bemutatása, amely leíró ismertetést az aktuális politikai, gazdasági viták utalásszerű kiegészítésével teszünk közzé, hiszen gyanítható, hogy a megfogalmazott új stratégia aligha maradhat változatlan a végrehajtására szánt évtizedben, avagy (és) a tagállamok kormányzását, szakpolitikai megvalósítási mechanizmusait kell hamarosan átalakítani és képessé tenni az Európa 2020 célok pontosabb követésére.

A Lisszaboni Stratégia tanulságai, mint előzmény

Az első Barroso-bizottság (2004-2009) 2005-ben meglehetősen önkritikusan fogalmazott a Lisszaboni Stratégia felülvizsgálatakor; **„a közösség 28 célt, 120 részcélt fogalmazott meg önma-ga számára. Mindezekhez 117 indikátor és majd 300 fajta tagállami jelentés társul évente, valljuk meg – kezdi a Barroso-jelentés összefoglalója – szinte senki sem olvassa el.”** (Barroso-jelentés, 2005) Az Európai Foglalkoztatási Stratégia (EFS) szintén részét képezte a LiS-nek, s ebben az értelemben a 2005-ös kritikát a foglalkoztatáspolitikai területén is relevánsnak kell tekintenünk. A jelentés kitért a foglalkoztatási irányvonalak (FI) számának áttekintésére és a számszerűsíthetőség, azaz elszámoltathatóság kérdéskörére is. Ezen intervenció eredményeként 2005. július 12-én a Tanács kiadta, az időelőtti felülvizsgálaton átesett, új foglalkoztatási irányvonalakat (FI). Az irányvonalak ezúttal integrált gazdasági és foglalkoztatási célokat fogalmaztak meg 2005-2008-ra. Az irányvonalak száma azonban még mindig húsz feletti volt, és nem minden esetben társult számszerűsített célok megfogalmazásával, vagy ha voltak is számszerűsített célok, a teljesítéséhez kialakított végrehajtási periódus mérföldkövei hiányoztak.

Jobb kormányzás – horizontális szakpolitika

A LiS végrehajtásának másik nehézségét a 2004-es nagy bővítés („big bang”) adta, amely a világ-gazdaság lassulása, majd a 2008-ban Európában is drasztikusan megjelenő gazdasági válság hatásai mellett kemény feladatot jelentett. Nem véletlen, hogy a „10 új” felvétele előtt készített Wim Kok (2003) jelentés második köre (2004) külön ajánlásokat fogalmazott meg az új tagállamok számára, illetve az sem, hogy a jelentés egyik kiemelt ajánlása a jobb kormányzás (**better governance**) iránti igényt fogalmazta meg az „európaiként gondolkodni” cél elérésének egyik eszközeként. A „jobb kormányzás” igényének megfogalmazása számos kritikát kapott, a fogalom lágyága és absztraktsága kapcsán. Az Európa 2020-ban a négy kiemelt prioritás¹⁹ között azonban makacsul visszaköszön ennek egy továbbfejlesztett változata: a gazdasági kormányzás javításának igénye. Az Európa 2020 dokumentumaiban és a hozzá kapcsolódó részstratégiákban (és túlzás nélkül mondhatjuk, hogy 2012 végére, amit nem sikerült az egyes szakterületeknek, vagy a tagállamoknak az Európa 2020-hoz kötnie, azok az ügyek elhalásra vannak ítélve) egyre gyakrabban jelenik meg egy másik fogalom is, a horizontális szakpolitika (**cross-cutting**) alakítás igénye.

Mindezek a fogalmak azokból a közös felismerésekből táplálkoznak, hogy az Európai Uniónak valójában nincsen még egy elvesztegethető évtizede. Demográfiai, technológiai, tőkevonzó képesség és egyéb szempontok alapján is helyzete alapvetően változik majd meg az elkövetkező két évtizedben. A közösségi foglalkoztatáspolitikára vonatkoztatva mindez azt jelenti, hogy

- még a LiS korábbi felülvizsgálat alapján elkezdett gazdaságpolitikai- foglalkoztatáspolitikai integrációt folytatni szükséges, a foglalkoztatáspolitikai s annak önálló stratégiaiaként történő megjelenítése hiba volt. Azonban – s ez nem csak a foglalkoztatási terü-

¹⁹ A négy prioritás: intelligens, fenntartható, inkluzív és gazdaságilag jobban kormányzott közösség. Magyarul ld.: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index_hu.htm

let esetén igaz – további területekkel szükséges az állampolgárok és a vállalatok szempontjából releváns kapcsolatokat keresni, ilyenek mindenekelőtt az oktatáspolitikák²⁰, de a szociálpolitika/társadalmi befogadási politika nélkül sem lehet a terület eredményes,

- a horizontális szakpolitika-alakítás, fejlesztés, sőt művelés egyben jobb gazdasági kormányzást is jelent, továbbá „egyszerűbb államot”, végső soron összehangoltabb, célzottabb, kevesebb holt súllyal működő állami eszközöket (amely hatékonyság nem az állam méretének a kérdésével függ össze elődlegesen),
- amikor az új kormányzás iránti igényről van szó nem szabad elfelejtkeznünk az egyes szakterületeket átlátó, azokon keresztül, azaz horizontálisan mozogni képes szakemberek iránti igényről sem, amely egyfelől természetesen összefügg egy tagállam implementációs képességével a közösségi célok és eszközök vonatkozásában (Halász 2012), de nem kevésbé döntő eleme a nemzeti közigazgatás – EU-tól független – funkcionális működésének.

A második Barroso-bizottság (2010-2014)

A második Barroso-bizottság²¹ nehéz helyzetet örökölt önmagától. A 2008-as válság tartósnak bizonyult, s 2012-re már messze nem csak a piciny Írország vagy a mediterrán zónába tartozó Görögország állnak sorba gazdasági segítségért. A tartósan 10 % felett megragadt munkanélküliség, amely az Euro-zóna (11,8% 2013. január; Eurostat) országait még kicsit rosszabbul is érinti, a tolerálhatatlan ifjúsági munkanélküliségi adatok egyaránt jelzik, hogy az Európa 2020 stratégia működőképességének bizonyítására kevés idő áll rendelkezésre. A kettőezres évek elején érdemben csökkenőn – igaz az olajválságok előtti álomhatárt soha meg nem közelítő – munkanélküliség a 2008-as válság hatására újra emelkedni kezdett. 2013 februárjára az Euro-zóna kiigazított munkanélküliségi rátája elérte a 12%-ot (Eurostat, 2013).

A válság ebben a tekintetben lehetőséget is teremt a közösségnek, hogy integrációjának fokát, jövőképét újrafogalmazza. Azt azonban még nem tudjuk, hogyan fog élni ezzel a lehetőséggel. Ezt a helyzetet sokan félreértelmezve újra a „Nyugat hanyatlásáról” értekeznek, kevés figyelmet szentelve a feltörekvő piacok terebélyesedő problémakörének (pl. belső fogyasztás és jólét kialakítása Kínában, diplomás utánpótlás biztosítása, demográfiai feszültségek Ázsiában stb..²²)

A második Barroso-bizottságnak kettős stratégiai szerep jutott; egyfelől a válságkezeléssel és a szükséges intézményi reformokkal összhangban elindította az új közösségi stratégiát, másfelől – pontosan a válság elhúzódása miatt – nehéz helyzetbe került a kohéziós források mértékéről és azok elosztásáról szóló hét éves költségvetési tervezésben, kevés sikerrel védve a tagállami kormányokkal szemben a közös költségvetés méretét.

A költségvetésről történő tagállami megegyezést az Európai Parlament vitája előtt – részben politikai színezettől függetlenül – ugyanazok a régi okok²³ is hátráltatják, mint az elmúlt évtizedek-

²⁰ Amely politikát továbbra is többes számban használom, hiszen, bár közösségi szinten létezik a „LLP” Lifelong Learning Programme és készülődik az Erasmus for all, valójában közösségi és tagállami színtereken is önálló vezérléssel működnek a közoktatás, szakképzés, felsőoktatás, felnőttképzés alpolitikái, sőt ezen túlmenően pl. Magyarországon a hatósági képzések is.

²¹ http://ec.europa.eu/commission/2010-2014/index_hu.htm

²² Ld. pl. a „TIP” (Thailand, Indonesia and the Philippines) országokban várható strukturális válság előrejelzéseket. <http://finance.yahoo.com/news/se-asia-stocks-indonesia-philippine-045927448.html>

²³ A 80-as években elfogadott brit visszatérítés (rebate) ügyét ugyanolyan erővel védte korábban a konzervatív, majd a munkáspárti brit kormányzat, mint a mostani Cameron vezette konzervatív-liberális kormány. A 2012. november közepi hírek szerint a brit veszteség 28%, azaz mintegy egy milliárd euró lenne a

ben. A régi vitákhoz új elemek társulnak a reformokban előrébb járó országok (Németország, Hollandia, Finnország) részéről, amennyiben a kohéziós politikát önmagában vizsgálva egyre kevesebb lelkesedéssel finanszírozzák a közösség elmaradt térségeit, eközben az Euró zóna tíz éves fennállása során szerzett belső piaci export előnyök nem kerülnek terítékre.

Így a következő időszak költségvetése olyan – még némileg csökkenő – ráfordításokkal számol, amelynek fényében a közösség együttműködésének elmélyítése a ciklus végéig aligha remélhető.

Európa 2020 – az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája

A 2010-ben megjelent Európa 2020 Stratégia a LiS-hez képest alig néhány és nagymértékben integrált **kiemelt célt** fogalmazott meg, és ezen indikátorokhoz a tagállamok által a közös stratégia végrehajtásához szükséges számszerűsített **nemzeti részcélokat** is megjelölt. A stratégia implementációjának előrehaladásáról a Bizottság az ún. Európai Szemeszter keretében éves értékelést készít, amely a **közösség egészére és tagállamokra szabott specifikus ajánlásokat** is megfogalmaz. Az ajánlásokat – hosszas tárgyalásokot követően – a tagállamok kormányfői együttesen fogadták el a 2013-as nyári Európai Tanács ülésén. Az Európa 2020 Stratégia közösségi és ehhez kapcsolódó, ám tagállami kormányzati vállalásokon nyugvó célszámok, vállalásaival valójában a versenyszféra vállalatirányítási gyakorlatában jól ismert célalapú vezetési rendszereket (management by objectives: MbO) másolják az európai szakpolitikai gyakorlatba, megteremtve ezzel a tagállamok közvetlen érintettségét a végrehajtási folyamatban (ownership). A tagállamoknak szóló ajánlások teljesítéséről a tagállamoknak a minden év tavaszán leadásra kerülő **Nemzeti Reformprogramokban** (NRP) szükséges számot adniuk. Magyarország 2012 tavaszán benyújtott reformprogramja a **Széll Kálmán Terv 2.0, a végrehajtás felelős koordinátora** a Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM).

Az új évtized stratégiája kicsit – talán szándékosan – technokratára sikeredett, címében és felépítésében is tükrözi az integrált – horizontális – kormányzás igényét. Egyszerre fogalmaz meg gazdaság-, társadalom- és ökopolitikai célokat, s mindehhez nagyon konkrét, mérhető célokat jelöl ki. Kevesebb szó esik róluk, de az Európa 2020 **négy prioritásra** épül, amelyekből csak három szerepel a stratégia alcímében. Ezek:

- intelligens növekedés,
- fenntartható fejlődés,
- inkluzív növekedés,
- és stabil, hatékony gazdasági kormányzás.

E célok együttesen, bár a magyar fordításokban gyakorta csak a **növekedés** szóval adják vissza, valójában a gazdasági és társadalmi **fejlődés** (Rondo, 1994) fogalmának felelnek meg. Azaz a pusztán növekedéssel szemben olyan visszafordíthatatlan folyamatokat jelentenek, amelyek során a fejlődés egy következő állapotába juthatnak el az országok. A Lisszaboni Stratégia túlságosan komplex és szerteágazó rendszerének hibáiból tanulva, az Európa 2020 stratégia jelentős evolúciós lépésnek tekinthető, amely egyfelől megfelel az integrált kormányzás követelményeinek, másfelől a mérhetőség, értékelhetőség szakpolitikai (policy loop, policy cycle²⁴) elvárásainak is. (Itt kétségtávol belép a közösség demokrácia deficitje és a Bizottság, mint a közösség kvázi kormányának közvetlen választhatatlansága.) Valójában megfelelne annak a politikai célnak is,

jelenlegi javaslatok elfogadása esetén. Eközben a tagállami kormányoknak javasolt költségvetés jelenlegi változata már közel 60 milliárd euróval csökkent.

²⁴ Ld. pl. <http://www.edemocracyblog.com/political-blog/making-use-of-feedback-on-public-services/>

amely mentén a végrehajtó hatalom kormányzati teljesítménye mérhető és így elszámoltatható lenne.

Csak a gondolat kísérlet kedvéért érdemes felvetni; hogy az egyes tagállamok kormányai az Európa 2020 tagállamokra bontott céljai mentén saját országukban, a nemzeti választások során viszont számon kérhetőek lennének.²⁵ Azonban az elkövetkező négy-öt évben aligha lesz olyan tagállami választási kampány, amelyben a belpolitikai szinten nem csak a kohéziós pénzek sikeres megszerzését (pl. Magyarország, Románia, Csehország), vagy azok kifizetésének blokkolását (pl. Finnország, Németország, Nagy-Britannia), de a közösen vállalt célok időarányos nemzeti vállalásokhoz kapcsolódó teljesítését is számon kérik a választópolgárok.

Az Európa 2020 Stratégia **öt kiemelt célt** fogalmaz meg, (amelyeket a környezet és az oktatásügy tekintetében tovább bont) amelyeket számszerűsít, így garantálva azok mérhetőségét. A célok ráadásul egymással összefüggnek, egyes célok elérése mások teljesítése nélkül reménytelen. A mérhetőség biztosítása olyan eredmény, amely nem jöhetett volna létre a nyitott koordinációs modell gyakorlása nélkül. Az Európai Foglalkoztatási Stratégia a kilencvenes években például még kevés számszerűsíthető és így számon is kérhető célt fogalmazott meg. Az ilyen módon a tagállami kormányokkal is elfogadtatott, s tagállami célokká lebontott vállalások, teszik lehetővé azt, amit eddig a nyitott koordinációra épülő közösségi szakpolitikákban sok helyen nem lehetett keresztül vinni, azaz a megvalósítás követését, a szakpolitikai kör bezárását és ennek részeként a tény alapú szakpolitika (evidence based policy) fejlődését. A stratégia végrehajtása során ez vélelmezhetően azzal fog járni, hogy a tagállami kormányok, amelyek a Bizottság mellett lényegében rendelkeznek a végrehajtáshoz szükséges eszközök nagyobbik részével, egyre gyakrabban kapnak majd az egyes intézkedések végrehajtására vonatkozó konkrét kérdéseket, ajánlásokat. Ezekre a kérdésekre a korábban kialakult gyakorlatok alapján nem lehet megfelelő válaszokat adni, tehát a stratégia rejtett célja a végrehajtás során a tagállami szakpolitikai elemző kapacitás kiépítése, fejlesztése, megerősítése.

A stratégia bizottsági és tagállami végrehajtása során további hét kiemelt kezdeményezést²⁶, vagy zászlóshajót különböztetnek meg, amelyek a stratégia címében jelzett hármas célrendszerre (intelligens, fenntartható, inkluzív Európa) bontanak alá. Az egyes kezdeményezések besorolása az egyes prioritásokhoz persze néha vitatható (pl. a mozgásban az ifjúság az intelligens prioritás alatt kapott helyet miközben jelentős része foglalkoztatáspolitikai intézkedést takar) ám struktúrába rendezése segítheti a megvalósítást.

A korábbi gyakorlattal szemben – komolyan véve az első Barroso-bizottság meglátásait – a stratégiában erősen korlátozták a követendő iránymutatások számát, valamint ezeket is integrálták, azaz az állam egyes szakpolitikáiban követet céljait egyetlen jelentésben összegezték. A 2010 utáni közösségi és így tagállami foglalkoztatáspolitikai szűkített értelemben a 7. iránymutatásra koncentrált²⁷, a foglalkoztatáspolitikai funkcionális értelmezése szerint azonban a 7-10. iránymutatások vonatkoznak rá, mivel azok végrehajtását az oktatáspolitikák, szociálpolitika, területfejlesztési politika metszetében lehet csak sikerrel gyakorolni, ami a horizontális szakpolitika (cross-cutting) gyakorlására, fejlesztésére készíti a tagállamokat.

Valószínűsíthető, hogy az így keletkezett tíz pontos lista tagállami szintű felelőseinek azonosításában, az egyes szakterületeknek az iránymutatások megvalósításában betöltött szerepe kapcsán szakterületi villongások lesznek, ahogyan a '90-es és 2000-es években hasonló történet volt meg-

²⁵ Európa 2020 nemzeti részcélok: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/targets_hu.pdf

²⁶ A hét kiemelt kezdeményezés magyar nyelvű hivatalos bemutatását ld. itt: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index_hu.htm

²⁷ Integrált Iránymutatás 7.: A munkaerő-piaci részvétel növelése és a strukturális munkanélküliség csökkentése.

figyelhető az egész életen át tartó tanulási stratégiák felelősségi köreinek kijelölésekor, vagy amilyen kihívást jelent a társadalmi befogadás, esetleg az ifjúságpolitika vagy a „senior politika” („ageing”) kormányzati felelőssének azonosítása manapság.

A stratégia három további, úgynevezett külső eszközt (a stratégiához képest) is megfogalmaz. Ezek a következők:

- egységes piac kiépítése,
- befektetés a növekedésbe,
- valamint külső szakpolitikai eszközök.

Az **egységes piac** kialakításának további hangsúlyozása valójában nem jelent mást, mint a Római Szerződésben megfogalmazott célok követését olyan globális piaci körülmények között, amikor az európai országok gazdaságai teljesítménye, azok mérete visszaszorulóban van. A G20 csoportosulásban tag olasz, német és francia gazdaságok önmagukban, tehát nem mint az Európai Unió részeit értelmezve, ki fognak szorulni e csoportból. A valamikori G6-ok és a későbbi G7-ek (Kana-
da 1976-os csatlakozásával) létrejött gazdasági elitklub európai- angolszász kulturális meghatározottsága mára megszűnőben van, ahogyan a G20-ak létrehozásában (1999) is fontos szerepet játszott az 1997-98-as – a maihoz alig mérhető- gazdasági krízis, amely megmutatta az ún. fejlett világ pénzügyi rendszerének sebezhetőségét.

A **befektetés a növekedésbe** címszó alatt egyszerre jelenik meg a pénzügyi szabályozó környezet alakítása, a stabilitás növelésének szándéka valamint a strukturális és kohéziós alapok (ERFA, ESZA, EGA) felhasználásának kérdése, amelyeket az infrastruktúra-fejlesztés mellett összekapcsolnak a több és színvonalasabb (azaz nagyobb hozzáadott értéket előállító) munkahelyek létrejöttével, a képességgpolitikával és a vállalkozásfejlesztéssel (ezen belül az európai KKV szektor európai és világpiacon kilépésének támogatásával) is.

A külső szakpolitikai eszközök között a G20 gazdasági kapcsolatok fejlesztése, a kapcsolatépítés a fejlődő világgal (pl. G33) kapnak szerepet és annak áttekintése, hogy a belső közösségi politikák (pl. K+F, CAP- agrárpolitika) hogyan fűzhetőek fel a közösség világ gazdaságban elfoglalt helyzetének javítására.

A kiemelt célok teljesítésének nyomon követése – az Európai Szemeszter folyamata²⁸

A végrehajtás biztosítására és nyomon követésére jött létre a 2011 óta alkalmazott (rég) új mechanizmus, az **Európai Szemeszter**. A hangzatos név mögött valójában nem más húzódik meg, mint a szakpolitikai értékelési kör éves, vagy esetleg 12-18 hónapokra szabott szisztematikus ismétlődése a közösség egyes szervei és tagállamok között. A szakpolitikai és egyben politikai értékelő kör 2011-től több újdonságot is felmutat a LiS-hez képest. Ezek:

- Integráltan jelennek meg benne a célok, s azokat együttesen is értékelik, azaz puha kényszer nehezedik a tagállami kormányzatokra – ám ugyanígy a brüsszeli adminisztrációra is, – hogy teljes kormányzati, stratégia szinten gondolkodjon a korábbi részstratégiák helyett.
- Ez a tevékenység lassan kiköveteli, hogy összefüggésekben (pl. oktatáspolitikai és foglalkoztatás, klímapolitika és foglalkoztatás stb.) gondolkodni képes tisztviselőkkel, szakpolitikussal népesüljenek be a nemzeti és a közösségi hivatalok is.²⁹

²⁸ http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/index_hu.htm

- Az országspecifikus ajánlások intézményének bevezetésével később – megfelelő politikai akarat esetén – lehetőség lesz a tagállamok által készített nemzeti tervek és azok végrehajtása között valós értékelési, visszacsatolási kapcsolatokat kialakítani, amelyek esetleg összekapcsolódhatnak a strukturális és kohéziós alapok megítélésénél és szakszerű felhasználásánál. Kérdés, hogy a jelenlegi évtized végére a „ti Európátok, a mi pénzünk” típusú tagállami-közösségi politikai mérkőzések az integráció mélyülésével finomodhatnak e majd?

Az Európa 2020-ban megfogalmazott kiemelt célokat az Eurostat követi nyomon.³⁰ Az új stratégia alapján értékelt első év 2011 volt. A kiemelt célok a 2014-2020-as időszakban meghatározzák a közösségi alapok felhasználásának irányait, különösen az Európai Szociális Alap (ESZA) tekintetében és az egyes intézkedések eredményességét az Európa 2020 célrendszerében értelmezhető és mérhető indikátorokhoz kötik.

Az Európai Szemeszter szakpolitikai és egyben politikai értékelési kör működtetésében a tagállamok, különösen a Nemzeti Reformprogramok (NRP) elkészítéséért és a nem Euró Zóna országok esetében a konvergencia programokért (SCP) felelős nemzeti tárcák apparátusai érintettek, a közösség számos intézménye mellett. Az évente ismétlődő folyamat során négy kulcsdokumentum, ill. dokumentumcsomag készül el, ezek az alábbiak;

- AGS: Éves Növekedési Jelentés (Annual Growth Survey)
- CSR: országspecifikus ajánlások (Country-specific Recommendations)
- NRP: Nemzeti Reformprogramok³¹ (National Reform Program)
- SCP: Konvergencia Programok (Stability and Convergence Program)

A 2013-as Éves Növekedési Jelentés (AGS) mellékleteként a Bizottság megjelentette a **Közös Foglalkoztatási Jelentés** (Joint Employment Report - JER) munkaváltozatát. Ez a korábban is létező dokumentum tehát a gazdaságpolitika és foglalkoztatáspolitikai szorosabb integrációját hangsúlyozva egyetlen dokumentumcsomag részévé vált. A növekedési jelentés negyedik fejezete a 2012-es év kedvezőtlen munkanélküliségi adatait mutatja be: mintegy kétfélmillió fővel nőtt a munkanélküliek száma, elérve a 25 milliót, a munkanélküliségi ráta 10,6%-ra emelkedett egyre kevésbé tolerálható tagállami eltérésekkel (5 és 25%-pont közötti szórással), valamint egyes tagállamokban a fiatalok fele munka nélkül maradt (AGS 2013, 9. old.). A dokumentum foglalkoztatáspolitikai fejezete három intézkedéscsomagot fogalmaz meg:

- munkahely-gazdag kilábalás a válságból,
- a fiatalok foglalkoztathatóságának (employability) fejlesztése,
- és a társadalmi befogadás kérdéskörét.

²⁹ Az EPSO, Európai Személyzeti Hivatal, például 2010-től ennek érdekében a korábbi lexikális ismereteket megkövetelő versenyvizsgát új, főként kulcskompetenciák felmérésére alkalmas módon alakította át. Id: http://europa.eu/epso/discover/selection_proced/selection/index_hu.htm

³⁰ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators

³¹ Magyarországon belül az NRP elnevezése Széll Kálmán Terv és SZKT 2.0

<http://www.kormany.hu/download/3/e8/80000/1->

[A_k%C3%B6vetkezo%C5%91_l%C3%A9pt%C3%A9s%20%28SZKT%20%29.pdf](http://www.kormany.hu/download/3/e8/80000/1-A_k%C3%B6vetkezo%C5%91_l%C3%A9pt%C3%A9s%20%28SZKT%20%29.pdf)

Itt jegyzendő meg, hogy hasonló belpolitikai PR okokkal indokolható elnevezésekkel a korábbi kormányok is éltek, igaz a történelmi személyekről kevésbé neveztek el hasonló technikai dokumentumcsomagokat. Elég itt csak az NSRK (Nemzeti Stratégiai Referencia Keret) 2007-2013 közötti elnevezését felidézni, amelyet az MSZP kormány alatt Új Magyarország Fejlesztési Tervnek (ÚMFT) a FIDESZ kormány alatt, 2010-től, már Új Széchenyi Tervnek (ÚSZT) kereszteltek el miközben lényegében ugyanarról a hét éves referenciakeretről van szó. A belpolitikai keresztelőkön átesett terveknek a még inkább technikai közösségi megnevezése a Multiannual Financial Framework (MFF)

http://ec.europa.eu/budget/mff/index_en.cfm

Az egyes intézkedési csomagokhoz konkrét javaslatok is társulnak, amelyek lényegében nem újak, ám koherensek a Bizottság korábbi javaslataival. Így megjelenik a munkabért terhelő járulékos és adószint kérdése, kiemelt figyelemmel az alacsony keresetűek adószintjének csökkentése, a munkaerő-piaci programok célzottságának javítása, a munkaügyi szervezetek modernizációja, a fiatalok önfoglalkoztatásának promóciója, vagy az egyablakos munkaügyi-szociális ügyintézés kialakításának témaköreire.

A 2013-as évre szóló Közös Foglalkoztatási Jelentés (JER) helyzetértékelésében a foglalkoztatási szint növekedésének bennragadását, az európai munkaerőpiac rugalmatlanságát emeli ki, amikor a 2011 második negyedéve és a 2012 második negyedéve között eltelt időszakban a 0,2%-pontos foglalkoztatási szint csökkentést hangsúlyozza (JER 2013 2. old.). Az egyetlen pozitív folyamat az idősebb munkaerő részvételének növekedése.

Számos kihívás mellett az egyik aggasztó folyamat a fiatalok határozott idejű szerződéseinek drasztikus emelkedése, (2011-ben 42.5%; általános 14%) amely egy újszerű problémára irányítja rá a figyelmet. Amíg korábban általánosan elfogadott tanács volt a fiatalok számára, hogy „bármely munka jobb, mint a munkanélküliség”, hiszen lehetőséget teremt újabb és jobb minőségű munkák elnyerésére, ez a tanács ma egyre kevésbé tűnik igaznak. Helyette a fiatal munkaerő jelentős része beszorul a rosszul védett és rosszul fizetett határozott idejű szerződéses foglalkoztatásba, amely életük számos más területén is gátolja fejlődésüket (pl. önálló otthon vásárlása/bérlése, családalapítás stb.). Nem véletlen, hogy az OECD a korábban felkapott NEET (neither in employment, education, nor in training) mellett újabb fogalmakkal is megkísérel leírni a válságos munkaerőpiacon helyüket kereső fiatalok helyzetét. Ez az ún. PINE (Poorly Integrated New Entrants) azaz a gyengén integrálódott új belépők csoportja (Bell-Benes, 2012).³²

Az uniós intézmények és szervezetek³³ összehangolt módon foglalkoznak a Szemeszter végrehajtásának egyes lépéseivel. Az összegzés kedvéért az Európa 2020 már magyarul is elérhető honlapja alapján ez a munkamegosztás az alábbi.

Az **Európai Tanács** stratégiai tervező, áttekintő feladatokkal rendelkezik, feladata a stratégiai irányítás és ennek részeként a horizontális (cross-cutting) szakpolitikai iránymutatás, ide értve a foglalkoztatás területét is. A **Miniszterek Tanácsa** (EU Tanácsa), a tagállamok kormányzati illetékeseiből áll, feladatuk a megvalósítás nyomán követése, s a Nemzeti Reformprogramok kialakítása, majd végrehajtása során a közös célok elérése érdekében vállalható és végrehajtandó tagállami szakpolitikai lépések kialakítása. Az **Európai Bizottság**, kissé sántító hasonlalt az EU kormánya, az Eurostat adataira támaszkodva követi a végrehajtást, majd éves növekedési jelentést tesz közzé (AGS), amelynek melléklete a foglalkoztatási jelentés (JER). A közös értékelést országspecifikus ajánlások (CSR) megfogalmazása követi, amelyek konkrét feladatokat jelölnek ki a tagállamok számára a stratégia rájuk eső részének végrehajtásában. Azonban az AGD-t, a JER-t és a CSR-t is végső soron a Tanácsnak kell jóváhagynia.

Az **Európai Parlament** szerepe az elmúlt években folyamatosan növekszik, tekintettel arra, hogy az EU ezidáig egyetlen közvetlenül választott, így a modern demokrácia játékszabályai szerint demokrácia-deficittel nem bírálható testületéről van szó, amelyben a közvetlen pártpolitikai érdekek is megjelennek. E szerepkészlet növekedése a folyamat transzparenciáját és remélhetőleg hitelességét is sokban javítja. A Parlament állásfoglalást tehet közzé az Európa 2020 végrehajtásáról, valamint – tekintettel a közvetlen módon választott politikusokra – a tagállamok nemzeti parlamentjeinek mobilizálását is elérheti. Több tekintetben más szervekkel együttes jogalkotási jogosítványokkal rendelkezik. Végezetül két bizottság az **Európai Gazdasági és Szociális Bizott-**

³² <http://www.ccdf.ca/ccdf/wp-content/uploads/2012/05/Report-and-Inventory-on-Canadian-PINEs.pdf>

³³ Ld. magyarul itt: http://ec.europa.eu/europe2020/who-does-what/eu-institutions/index_hu.htm

ság (EGSZB) valamint a **Régiós Bizottsága** (RB) is tárgyalja a stratégia végrehajtását, amíg az EGSZB szerepe a szociális partnerek és a civil szereplők bevonása, azaz a tripartizmus gyakorlása, addig a RB a helyi és regionális hangokat emeli be a közösségi politikába.

Az **Európai Beruházási Bank** és az **Európai Beruházási Alap** szerepe az új, a megvalósítást ösztönző pénzügyi eszközök kialakításában van. Az egyes szereplők tevékenységét és annak időbeli ütemezését az 1. táblázat mutatja be.

1. TÁBLÁZAT: EURÓPAI SZEMESZTER: KI, MIT ÉS MIKOR CSINÁL?

	Január	Február	Március	Április	Május	Június	
Európai Bizottság	Éves növekedési jelentés (AGS) bemutatása				NRP-k és CSP-k értékelése	Ajánlások a tagállamoknak az NRP-k és a SCP-k alapján	Egész évben: A tagállamok ajánlásához való igazodásának peer-review-ja, lehetséges intézkedések mérlegelése (Túlzott deficit eljárás, Túlzott egyensúlyhiány eljárás) Összel: A kormányok nemzeti gyakorlatuknak megfelelően benyújtják vitára a költségvetésterveiket a nemzeti parlamenteknek
Az Európai Unió Tanácsa		Az AGS vitája				A tagállamoknak szóló ajánlások formális elfogadása	
Európai Parlament		Az AGS vitája					
Európai Tanács			Az EU tagállamok reform-prioritásainak jóváhagyása			A tagállamoknak szóló ajánlások vitája és jóváhagyása	
Tagállamok				NRP-k és SCP-k elküldése a Bizottságnak			

(Forrás: EB (2011) Employment Policy 12 old.)

Országspecifikus ajánlások, Magyarország³⁴

Az Európa 2020 Stratégia egyik újszerűségét a konkrét országspecifikus ajánlások rendszerének megújítása adja, ami többféle változással jár minden résztvevő, így a tagállami apparátusok számára is. Egyfelől a stratégia célrendszere lebontásra került az egyes tagállamokra (ld. fentebb) – amely a foglalkoztatáspolitikai területén immáron másfél évtizedes csatározások eredménye –, másfelől talán most először olyan integrációt felmutatni képes rendszer jött létre, amely nem hagyja majd az egyes szereplőket formális, semmitmondó, válaszadással kilépni a folyamatból. Jogos kérdés és egyben veszély is, hogy a 2014-2020-as pénzügyi keret tárgyalásakor – amely keret lényegében lefedi az Európa 2020 megvalósítását – a tagállami kormányok és az alkufolyamat egyéb szereplői milyen mértékben hígíthatják fel az elszámoltatást. Bár a nemzeti referencia keretek (NSRK) tervezésében már most láthatóak változások, nyitott kérdés, hogy az éves országspecifikus ajánlások és a 7+2 évre tervezendő nemzeti stratégiák, majd azok operatív programjai, intézkedései és végül konkrét programja, pályázatai hogyan, milyen monitoring-

³⁴ http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/magyarorszag/index_en.htm;

lásd még:

http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/country-specific-recommendations/index_hu.htm

rendszer mentén lesznek megvalósítási folyamatukban összeköthetőek a stratégia előrehaladásával?

Az egyes tagállamok az elmúlt két évben kezdték el tanulni az országspecifikus ajánlások műfajának kiemelt súlyát. A 2014-2020-as költségvetési időszakban ezeknek az ajánlásoknak az uniós támogatások tagállami felhasználásában és szakmai monitorozásában már nem csak ajánlás, hanem konkrét a végrehajtást számon kérő súlyuk lesz. Ez egyben azt is jelenti, hogy a megfogalmazott ajánlásokra tagállami válaszokat szükséges adni, végső soron át kell írni, alakítani a Nemzeti Reformprogramok egyes részeit. Az Európa 2020 Stratégia megvalósításában az országspecifikus ajánlások (CSR) szerepe tulajdonképpen nem több mint egy transzparens, a tagállamok és a közösség szervei között zajló alkufolyamat kialakítása.

Összegzés

Jelen évtizedünk közös európai stratégiájának megvalósításával az Európai Szemeszter minden szereplője nehéz terhet vett a vállára. Ahogyan már az Európa 2020 Stratégia körüli viták, majd a stratégia indoklása 2-3 évvel ezelőtt bemutatta, az Európai Uniót alkotó államoknak nincsen még egy elvesztegethető évtizede. A sokszor és sok helyen hangsúlyozott kihívások, demográfia, egységes piac, egységes(bb) és jó(bb) kormányzás iránti igények olyan helyzetet eredményeztek, amelyben a 2010-es és legkésőbb a 2020-as évtizedekben eredményre kell vinni a tervezett reformokat. A Lisszaboni Stratégia óvatos végrehajtását annak kezdeti éveiben egy kellemesebb világgazdasági környezet tette lehetővé, amely végrehajtásból az elmúlt évtized végére kudarc származott. Pont akkor szerettek volna a politikusok cselekedni, amikor erre már, 2008-tól, sokkal kevesebb gazdasági lehetőség kínálkozott. S bár egyes államok szintjén a szakpolitika és politika találkozásának hasonló következményei vannak, (pl. 2012 végén és talán ismétlődő jelleggel 2014 elején újra³⁵ - az USA a költségvetési szakadék – fiscal cliff – tapintható közelségébe jutott) szupranacionális szinten az Európai Unió az egyetlen olyan szerveződés, amely irányításában és jövőkép keresésében hasonló folyamatoknak lehetünk tanúi.³⁶

Irodalomjegyzék:

- Bell, D.- Benes, K. (2012): Transitioning Graduates to Work III: Improving the Labour Market Success of Poorly Integrated New Entrants (PINEs) in Canada CCDF-FCDC, Ottawa, Kanada.
<http://www.ccdf.ca/ccdf/wp-content/uploads/2012/05/Report-and-Inventory-on-Canadian-PINEs.pdf>
 Busch Irén- Borbély-Pecze Tibor Bors (2012): EU 2020, PES 2020 előrehaladása, helyzetértékelés, Budapest, NMH (vezetői előterjesztés, kézirat)
 Cseres-Gergely Zsombor (2012): A foglalkoztatáspolitikai finanszírozásának súlypontjai 2011-12-ben 316-322 old. in. Munkaerőpiaci Tükör (szerk. Fazekas-Benczúr-Telegdy) MTA KRTK, Budapest.
 Európai Bizottság (2012): Communication of the Commission Brussels, 28.11.2012
 COM(2012) 750 final Annual Growth Survey 2013.
http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2013_en.pdf
 Európai Bizottság (2012b): Annex Draft Joint Employment Report to the Communication from the Commission. Annual Growth Survey 2013; Brussels, 28.11.2012 COM(2012) 750 final.
 Európai Bizottság: (on-line) Az Európai Foglalkoztatási Stratégia. Elérhető:
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=hu>

³⁵ Ld. a demokraták és republikánusok között mélyülő szakadékról The Economist December 7th 2013 Political Polarisation <http://www.economist.com/news/united-states/21591190-united-states-amoeba>

³⁶ Így például az ENSZ több nemzetek feletti folyamatért vállal felelősséget, (pl. MDG 2015 – Millenium Development Goals (<http://www.un.org/millenniumgoals/>), Kiotói Jegyzőkönyv a klímaváltozás megállításáról, stb.) azok végrehajtásában egymással, sokkal kevésbé összekötött államok vállalnak szerepet, s a végrehajtás sikere, avagy kudarca némileg áttételesebb módon jelentkezik nemzeti szinteken.

Európai Bizottság (on-line) Európa 2020 Magyarország. Elérhető:

http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/magyarorszag/index_en.htm

Európai Bizottság (2005) Integrated Guidelines for Growth and Jobs (2005–2008), Brussels, 12.4.2005, COM 141 final.

Európai Bizottság (2007): Az Európai Foglalkoztatási Stratégia (EFS) 10 éve, Brüsszel, 52 old. Magyar nyelven letölthető: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2753&langId=hu>

Európai Bizottság (2010): Bizottság közleménye Európa 2020. Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája, Brüsszel.

Európai Bizottság (2010b): A Tanács határozata a tagállamok foglalkoztatáspolitikáira vonatkozó iránymutatásokról. Az Európa 2020 integrált iránymutatás II. része.

Európai Bizottság (2011): Social Europe Guide- Employment Policy, Brüsszel 84 old. (vol. 1.)

Európai Bizottság (2011b): Az Európa 2020 Stratégia célkitűzései (bizottsági honlap)

Európai Tanács (2011): A Tanács ajánlása Magyarország 2011. évi nemzeti reformprogramjáról és a Tanács véleménye Magyarország 2011–2015 közötti időszakra vonatkozó aktualizált konvergencia programjáról, Brüsszel (2011. július 12.).

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:209:0010:0013:HU:PDF>

Európai Tanács (2012): Council Recommendation on the National Reform Programme 2012 of Hungary and delivering a Council opinion on the Convergence Programme of Hungary, 2012-2015 Brussels.

<http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/12/st11/st11257.en12.pdf>

Eurostat (2012): Unemployment Statistics

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics

(letöltve: 2012. november 19.-én)

Eurostat (2013): Euro area unemployment rate at 12 %.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-02042013-AP/EN/3-02042013-AP-EN.PDF

EU-vonal 2014-2020-as többéves pénzügyi keret. Elérhető:

http://www.euvonal.hu/index.php?op=kozossegi_politikak&id=48 (letöltve: 2012. november 19.-én)

European University Institute (2003) Enlarging the European Union, Achievements and Challenges, Report of the Wim Kok Commission.

http://ec.europa.eu/enlargement/archives/pdf/enlargement_process/past_enlargements/communication_strategy/report_kok_en.pdf

Gács János (2005): A lisszaboni folyamat – egy hosszú távú stratégia rejtélyei, elméleti problémái és gyakorlati nehézségei Közgazdasági Szemle, LII. évf. 230 old.

Halász Gábor (2012): Az oktatás az Európai Unióban, Tanulás és együttműködés, ÚMK, Budapest.

Magyarország Kormánya (2012): A következő lépés, Széll Kálmán Terv 2.0, Budapest.

1657/2012 (XII.20.) Kormányhatározat a kormányzati stratégiai dokumentumok felülvizsgálatával kapcsolatos feladatokról.

Rondo, Cameron (1994): A világgazdaság rövid története Maecenas, Budapest 23-42. old.

Vissza a tartalomjegyzékhez

KAROLINY MÁRTONNÉ – GALAMBOSNÉ TISZBERGER MÓNICA

A HR SZAKMA NŐIESEDÉSE ÉS A HR STRATÉGIAI INTEGRÁCIÓJÁNAK ALAKULÁSA EURÓPÁBAN

Repedezik vagy törhetetlen az üvegplafon?

Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai integrációjának erősödéséről, a HR szervezeti státusznövekedéséről szóló indokokkal kezdetekben az amerikai, majd az európai HR guruk munkáiban is találkozhatunk. A nők munkaerőpiaci beáramlása, bizonyos szakmák feminizálódása és az adott szakmának ehhez kapcsolódó leértékelődése, státuszvesztése szintén régóta megfigyelt és magyarázni kívánt tendencia. E munka a HR szakma nőiesedése melletti státuszalakulását vizsgálja az ellentmondásos tendenciákat magyarázni vagy feloldani szándékozó elméleti közelítésekre alapozva. Ezek empirikus ellenőrzése két longitudinális és egy keresztmetszeti vizsgálat eredményeinek bemutatásával történik. Az önálló kutatások együttes használhatóságának alapja, hogy mindhárom munka a Cranet-hálózat felméréseinek válaszaira épít, amikor az európai tagországok és köztük a kelet-közép-európai régió gyakorlatára fókuszál.

Bevezető

A világ kezdetekben férfiak uralta munkaerőpiacán zajló demográfiai változások egyik közös sajátossága a nők megjelenése és fokozódó térhódítása. Habár beáramlásuk kezdete és intenzitásának ereje országonként lényeges eltéréseket is mutathat, jelenlétük a gazdaságilag fejlett régiókban mára olyan evidencia, melyet a diszkriminációmentes foglalkoztatásukat elváró jogszabályok is jeleznek. Ugyanakkor az is jellemző, hogy a férfiak és a nők nem egyenlően képviselik magukat a különböző státuszú foglalkozásokban. Többirányú változások eredményeként a nők általában túlreprezentáltak a rosszul fizetett, alacsony státuszú, és alulreprezentáltak a jól fizetett és magas presztízsű foglalkozásokban (Ehrenberg-Smith, 2003). A foglalkozási elkülönülés mérőszáma – a disszimilitási index – pl. az USA-ban e szegregáció folyamatos (a húsz év alatt pl. az 1970 évi 68-ról 53-ra) csökkenését jelzi. A nemek közötti kereseti rés viszont a 80-as évek közepén még a fejlett gazdaságú térségeken belül is jelentős országonkénti különbségeket mutatott (pl. Svédország 0,77; Ausztria 0,74; Németország 0,71; USA 0,67; Egyesült Királyság 0,61) (Ehrenberg-Smith, 2003. p.448).

Az egyes foglalkozásokhoz társuló pozitívumok (úgy mint magas kereset, jó munkafeltételek, magas presztízs, befolyás, státusz, stb.) és a foglalkozásokat betöltők nemi arányváltozásainak kapcsolatát magyarázó két legismertebb elméletcsoport a sorbanállási ill. relatív vonzerő elmélet (Reskin – Roos, 1990) és a társadalmi kirekesztés-, ill. leértékelés-elmélet (Steinberg, 2001). A két tényező közötti kapcsolatot mindkét – erősen a nemekhez kötődő kulturális hiedelmeken alapuló – közelítés az alkalmazás előtti, vagy az utáni (allokációs, ill. értékelési) diszkriminációs magatartással magyarázza, miközben elismeri, de nem vizsgálja egy-egy szakma választásának

Karoliny Mártonné habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, GTI, karoliny@ktk.pte.hu

Galambosné Tiszberger Mónika adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, GMI, tiszbergerm@ktk.pte.hu

sajátos egyéni, vagy nemi képességekre (férfiakhoz, vagy nőkhez illő), élethsituációra (anyabarátt), vagy más preferenciára alapozó indokait.

Ez a cikk az előzőekben vázolt tendenciáknak a HR szakmában megragadható, az ezredforduló évtizedeinek Európájában érvényesülő sajátosságait vizsgálja, azt is keresve, hogy e változások a női HR munkatársak számára karrierperspektívaként áttörhető vagy szilárd üvegplafont ígérnek-e. Teszi ezt először két longitudinális elemzést alkalmazó tanulmány feltevéseinek és eredményeinek bemutatásával, majd pedig egy négy régiót vizsgáló, keresztmetszeti elemzéssel, melynek fókuszában a közép-kelet-európai, volt szocialista országok – benne Magyarország – sajátosságainak megállapítása áll.

A tanulmányok eredményeinek összehasonlíthatóságát a mögötte álló, azonos felmérési módszertannal gyűjtött adatbázis biztosítja, ami a Cranet-hálózat³⁷ produktuma. Ez az 1989-ben alapított hálózat immáron több mint húsz éve gyűjt és elemez adatokat a száz főnél több alkalmazottat foglalkoztató szervezetek emberi erőforrás menedzselési gyakorlatáról, eleinte Európa, majd később a világ más kontinenseinek országaiból is. A mára mintegy 50 országot képviselő kutatói közösség rendszeresen végez olyan összehasonlító vizsgálatokra alkalmas felméréseket, melyek térbeli és időbeli különbségek megállapításának alapjai lehetnek, hiszen az adatok forrása olyan standardizált kérdőív, ami a húsz év alatt csak kisebb módosításokon esett át. E kérdőív alapcéljai:

- annak vizsgálata, hogy a résztvevő országok HR gyakorlatainak alakulása valóban a konvergencia irányába változik-e, és
- annak megállapítása, hogy a személyzeti gyakorlat és politika terén megvalósuló változások valóban az emberi erőforrások menedzselésének stratégiai közelítése felé tartanak-e (Brewster et al., 1996).

Az eleinte sűrűbben, később 4-5 évenként végzett felmérések sokáig postai, mára inkább online zajló megkérdezéseinek célzottjai a szervezetek HR vezetői, illetve HR felelősei.

A HR részleg és a HR vezető profiljának változásai Európában

Az e cikkben elsőként áttekintendő tanulmány kiindulópontja, hogy az ezredforduló körüli évtizedek Európájának politikai, társadalmi, gazdasági viszonyaiban, a világgazdasági környezetben sok, lényeges változás következett be. A szerzők (Lazarova et al., 2013) célja empirikus bizonyítékok feltárása annak szemléltetésére, hogy ezek a makro- majd szervezeti szintű átalakulások milyen irányú és mértékű változásokat generáltak a HR részlegek szerepének alakulásában és a HR részleg és munkatársainak, főként pedig vezetőjének jellemzőiben.

A HR részleg stratégiai jelentősége

A HR részleg szerepének alakulását megragadó indikátorok azonosításához a szakirodalom jeles szerzői (pl. Schuler-Jackson, 2007; Ulrich et al., 2009) és a gyakorló szakemberek által egyaránt hangoztatott, jól ismert megállapítások szolgálnak alapul. Ezek közé tartozik például, hogy a HR részleg hosszú távú orientációja révén (is) biztosítja a szervezeti- és a HR-célok illeszkedését, a HR vezető a csúcavezetés tagjaként részt vesz az üzleti stratégiakészítés teljes folyamatában, és hogy az üzleti- és HR ügyek integrációja következtében a szervezeti teljesítmény javulása várható.

³⁷ www.cranet.org, melynek Magyarország képviselőjeként a PTE KTK tíz éve tagja.

A stratégiai aktivitások térnyerése mellett, több területen feltételeztek, jeleztek változásokat, olyanokat, mint pl. az adminisztratív HR-tevékenységek kiszervezése, és/vagy elektronizálása, a vonalbeli vezetők HR aktivitásainak bővülése, az általános költségek csökkentésére irányuló, a HR részlegek „lean”-esedését is váró gazdasági nyomás fokozódása (Brewster et al., 2006). Arra a feltevésre alapozva pedig, hogy a hatékony HR a szervezetek profitabilitását és más sikertényezőit is képes javítani, a szakírók (pl. Gomez-Mejia et al., 2004) a HR részlegek szervezeti szerepének változását, befolyásának növekedését, stratégiai jelentőségének fokozódását várták.

E fejleményekre alapozva – a HR stratégiai jelentőségének alakulását megítélendő – e tanulmány öt indikátort vizsgál azt keresve, hogy azokban milyen tényleges változások következtek be 15 év alatt, Európa 6 régiójában. A **HR részleg konfigurációja** kapcsán feltételezett változási irányok és területek: (1) csökken a HR részlegek relatív mérete; (2) növekszik a vonalbeli vezetők-höz delegált HR felelősségek köre; (3) fokozódik a stratégiai szándékok formális, írásos megjelenítése; (4) nő a szervezetek csúcsvezetői körébe tartozó HR vezetők aránya, (5) fokozódik a HR stratégiai integrációja.

A HR szakma és a HR vezető profilja

A HR részleg stratégiai jelentőségűvé válásának sokak (pl. Truss et al., 2002) szerint fontos feltétele a HR vezető megfelelő kompetenciaprofilja, amiben az üzleti tapasztalat és orientáció kritikus elem. A HR-esek és a HR vezetők körében tapasztalható nemi arányváltozás kapcsán a vizsgálat készítői – pl. a néhány országban (pl. Norvégiában, vagy Ausztráliában) ezt erősítő kvóták alkalmazása miatt is – Európában a női HR vezetők részarányának növekedését feltételezték.

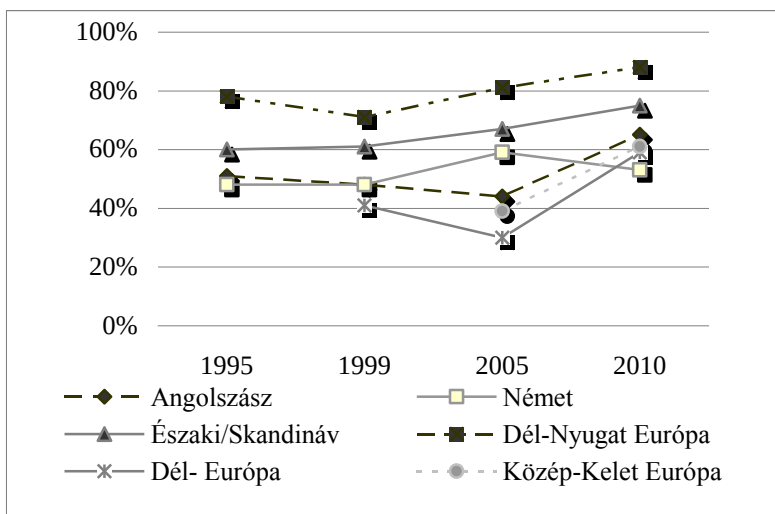
A fenti érvek alapján e vizsgálat tervezői a **HR-es szakemberek profiljának** kulcselemeiben a következő irányú változásokat tesztelték: (6) fokozódik a HR vezetőknek a HR funkción belülről toborzottak köréből történő kinevezése; (7) a HR vezetők között növekszik az akkreditált felsőfokú képzésben szerzett, főképpen üzleti vagy közgazdasági diplomával rendelkezők aránya; és (8) csökken a férfi HR vezetők részaránya.

A vizsgálati eredmények összegző megállapításai

Az elemzés egy viszonylag hosszú, másfél évtizedes időtávot átfogóan, a Cranet adatbázisára támaszkodva, annak négy köztes időpontban végzett felmérési trend-adatai alapján történt.

A vizsgálati eredmények tényezőnkénti bemutatása után, összegzésként a szerzők egyrészt megállapították, hogy a **HR részleg konfigurációja kapcsán** használt indikátorok 15 év során bekövetkezett módosulásai a vizsgált 6 régióban (lásd 1. és 2. ábrán) nem mutattak konzisztens és világos trendeket, hiszen a vizsgált ötből **csupán két területen volt viszonylag egyértelműen megragadható és a várt irányba mutató a változás**. Ezek a formalizáltság erősödése, azaz az írott HR stratégia terjedése, valamint a cégek felső vezetésében egyre nagyobb arányban helyet kapó HR vezetők (lásd 1. ábra).

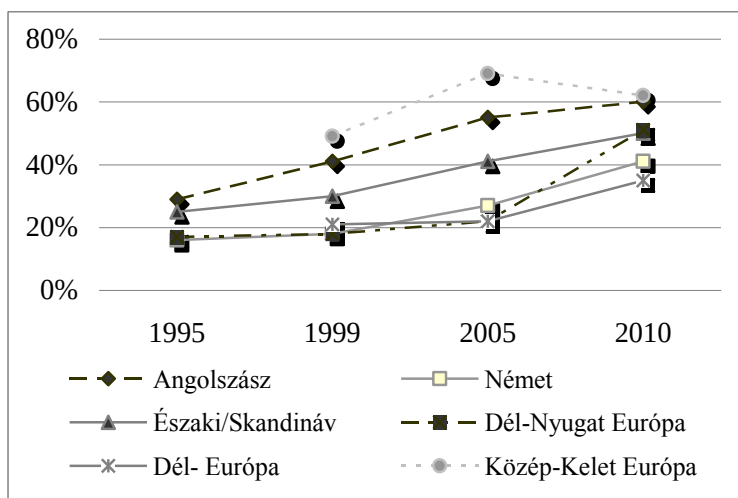
1. ÁBRA: A CSÚCSVEZETÉSBEN REPREZENTÁLT HR VEZETŐK ARÁNYA AZ EURÓPAI RÉGIÓKBAN (%)



Forrás: Lazarova – Mayrhofer – Brewster (2013) p. 23. alapján

A HR szakma és a **HR vezető profilja** tekintetében a vizsgált három terület közül **csupán egy, a HR vezetők nőiesedésének paramétere jelzett egyértelmű, növekvő trendet** (lásd 2. ábra).

2. ÁBRA: A NŐI HR VEZETŐK ARÁNYA AZ EURÓPAI RÉGIÓKBAN (%)



Forrás: Lazarova – Mayrhofer – Brewster (2013) p. 29. alapján

A szerzők konklúziójának lényege mindezek alapján az, hogy a HR-területet érintő sokak által hangoztatott változások ellenére az áttekintett **15 év alatt, Európa vizsgált régióiban, a HR részlegek konfigurációjában és a részleget vezető személy jellemzőiben végbement változások nem jelentősek**. Emellett pedig a tények és a hozzájuk kapcsolódó elméleti és gyakorlati tapasztalatok alapján rámutattak az európai HR vezetők feminizálódása és a HR részleg stratégia szerepkörbővülése között feszülő és feloldásra váró ellentmondásra is.

A HR szakma feminizációja és a HR részleg státuszának alakulása Nyugat-Európában

E második alfejezetben bemutatandó tanulmány szerzői kifejezetten az előző vizsgálat egyik azonosított, de fel nem oldott ellentmondását vette górcső alá, ugyanis a **HR szakma nőiesedése és a HR státuszának alakulása közötti kapcsolatok** elméleti háttérének feltárását és megállapításainak empirikus igazolását tűzte ki célul. Ez az elemzés 11 olyan nyugat-európai Cranet-hálózati ország adataira épít, amelyek az évtizedes időtávot átfogó mindkét – a 1995-ös és a 2004/5-ös – felmérési fordulójában részt vettek. A kérdőívkitöltők közül csak azok válaszait használták, melyeket HR vezetők/igazgatók töltöttek ki, így a teljes minta-elemszám 1995-ben 3491, 2004/5-ben 2913 volt.

A nőiesedő HR szakma és a HR befolyásnövekedés ellentmondásai

A téma szakirodalmának áttekintése alapján először rámutattak, hogy a különböző országokból származó, és többféle szakmához, foglalkozáshoz kapcsolódó gyakorlati tapasztalatok, felmérési eredmények szerint a feminizáció (azaz egy-egy szakmában a nők arányának jelentős növekedése) az adott foglalkozás, szakma, leértékelődését, státuszcsökkenését eredményezi. E negatív státuszhatás – amit az empirikus vizsgálatok többnyire a férfiak és a nők körében egyaránt bekövetkező relatív keresetcsökkenéssel ragadnak meg (Perales, 2010) – érvényesülését mutatták ki pl. az egyetemi oktatók (Lomperis, 1990) vagy az irodai alkalmazottak (Roberts-Coutts, 1992) körében.

Ahogy azt a szerzők megállapítják, a HR szakma mintegy száz éves történetében a nők részaránya sosem volt alacsony, ám a pozíció szerepváltozásaihoz kapcsolódóan a női-férfi HR-es arány fluktuált. A Roos-Manley (1996) szerzőpárosra hivatkozva pedig azt is állítják, hogy a státuszcsökkenés és a női részarány-növekedés, illetve ennek fordítottja egészen az 1980-as évek végéig egymással szoros összefüggést mutatva alakult.

A tanulmány elemzéseihez a sorbanállási elmélet (Reskin – Roos, 1990) illetve a leértékelődési elmélet, a társadalmi kirekesztés elv (Reskin, 1993) közelítéseit veszik alapul. Ezek a foglalkozások státuszvesztése és a feminizáció közötti kapcsolatok létét egyformán vallják, ám annak alakulását ellenkező irányúan magyarázzák. Míg az első azt állítja, hogy egy foglalkozás státuszvesztéséből következik a nők részarányának növekedése, addig a második szerint a feminizáció következménye lesz a státuszvesztés. Az utóbbi szerint tehát **a nők HR szakmába érkezése és fokozódó térhódítása a HR részlegek tekintély- és befolyásvesztését vetíti előre.**

Ugyanakkor **a HR szakirodalom** (Beer et al., 1984, Ulrich et al., 2009 és még sokan mások) a funkciónak a XX. század utolsó évtizedeitől – a szervezeti teljesítményt befolyásoló ereje okán is – stratégiai jelentőséget tulajdonít és képviselőinek, a HR-eseknek, **a HR vezetőknek stratégiai integrációt, befolyásnövekedést ígér** (pl. Brewster-Larsen, 1992).

A két elméleti közelítés által a fentiekben vázolt változási tendenciák a feminizáció erősödése esetén egymással ellentétes irányt jeleznek – ennek feloldhatóságát keresik a szerzők, először a két, egymással kapcsolatban állónak tételezett tényező európai állapotát és változási irányát azonosítva.

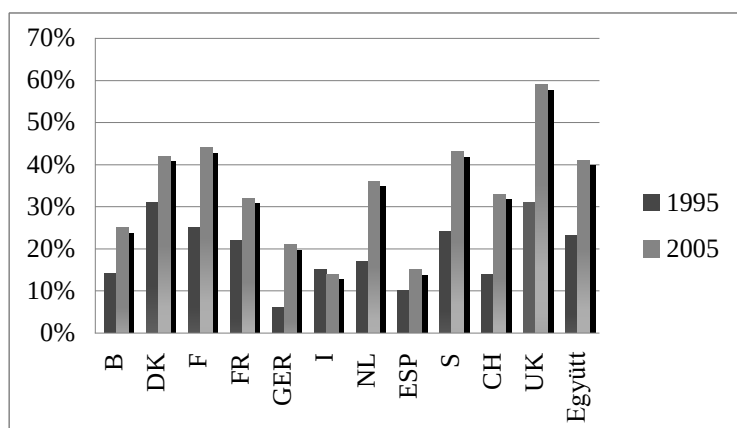
Vizsgálati eredmények a HR (nyugat)-európai feminizálódásáról

A szakma nőiesedésének igazolásához a HR alkalmazottak és a HR vezetők körében foglalkoztatott nők részarány-alakulását tanulmányozták.

A HR szakma feminizációja kapcsán a szerzők megállapították, hogy az a vizsgálat 10 éve alatt tovább folytatódott, hiszen **a női HR-esek arányának átlaga** a mintában szereplő 11 ország közül csupán egyben (Dánia) nem **nőtt**. Az alkalmazott T-teszt a növekedést nyolc országban és a teljes mintában is szignifikánsnak mutatta. Mindezek hatására az évezred elején **a nyugat-európai HR részlegek munkatársainak** már majdnem **¾-e nő** és csak **¼-e férfi**.

Hogy a női HR-esek magas aránya mellett a HR-es vezetői posztokon is női dominancia uralkodott volna, már nem állítható, hiszen a vizsgálati időszak kezdetén csak a szervezetek alig **¼-ében** volt női HR vezető. Bár a Pearson-féle Khi-négyzet (χ^2) próba részarányuk növekedését 8 országban erősen ($p < 0,001$) szignifikánsnak mutatta, ám átlagos részarányuk az új évezred elején így is alig haladta meg a 40%-ot. A női HR vezetők pedig csupán egyetlen ország – az Egyesült Királyság – mintabeli szervezeteinél vették át a vezető szerepet (58,9%) férfi kollégáiktól. Ugyanakkor pl. Németországban a női HR vezetők aránya több mint megháromszorozódott, de az 1995-ben legalacsonyabb 6,2%-ról 2005-re így is csupán 21,4%-ra nőtt (lásd 3. ábra). **Az évezred eleji Nyugat-Európában, a HR vezetők többsége tehát a nők erős részarány-növekedése ellenére még férfi volt.**

3. ÁBRA: A NŐI HR VEZETŐK RÉSZARÁNYÁNAK ALAKULÁSA 11 NYUGAT-EURÓPAI ORSZÁGBAN (%)



Forrás: Reichel – Brandl – Mayrhofer (2013) p. 43. alapján saját szerkesztés

A fenti két eredmény alapján a szerzők a feltételezett kapcsolatban álló tényezők egyikének változását, a HR részlegek fokozódó nőiesedésének hipotézisét bizonyítottak fogadták el.

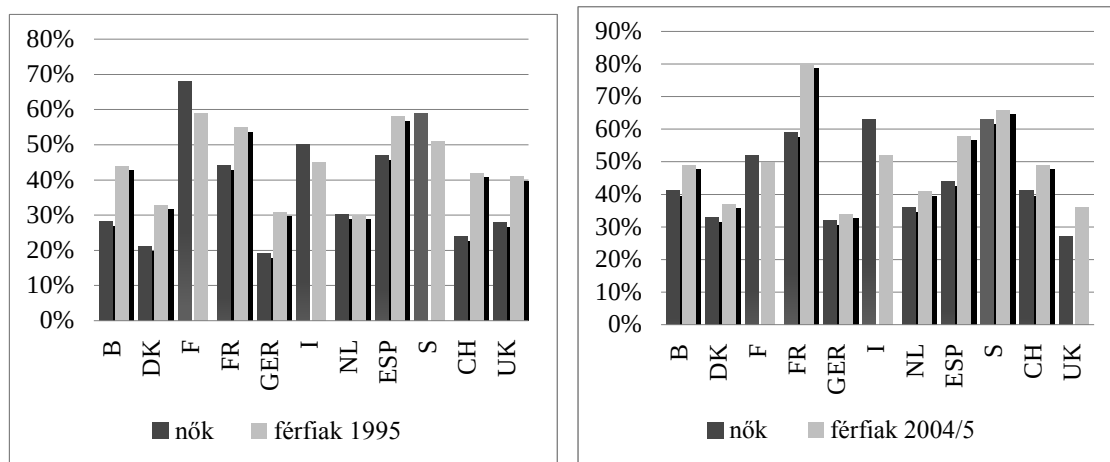
Vizsgálati eredmények a HR részleg stratégiai integrációjáról, befolyás-növekedéséről

A HR részleg státuszának alakulását leíró e tanulmányban vizsgált függő változó a HR vezető stratégiai integráltsága, ami itt a HR vezető szervezeti helyét illetően a csúcsvezetésbe tartozását (igen=1, nem=0) és a szervezeti stratégiaformálási folyamatban való részvételének mértékét (a kezdetektől=3, ..., egyáltalán nem=0) veszi figyelembe. A HR státuszának alakulását pedig egyrészt az erősen integrált HR vezetők részarányának, másrészt a HR vezetők átlagos stratégiai integrációjának változását vizsgálva elemezi, együttesen és nemek szerinti bontásban is.

A kétféle mérés hasonló eredményeket mutatott, ami szerint tíz év távlatában nemcsak az **erősen integrált HR vezetők részaránya**, hanem **integrációjuk átlagos mértéke is emelkedett**. A részarány-növekedés a 11-ből kettő kivételével országonként is megvalósult, három országban (Hollandiában, Francia- és Svédországban) szignifikánsnak ($p < 0,01$) is bizonyult. Emellett azonban szignifikáns csökkenést is tapasztaltak, két országban: az Egyesült Királyságban és Finnországban. A stratégiai integráció átlagos szintje három ország kivételével nőtt, öt országban szig-

nifikánsan. Szignifikáns ($p = 0,11$) csökkenés e tekintetben csupán egy országban, az Egyesült Királyságban történt. Ugyanakkor **a magasabb integrációt elérő HR vezetők körében** még a 2004/5-ös adatok szerint is (Finnország és Olaszország kivételével) szinte minden országban **magasabb a férfiak, mint a nők aránya** (lásd 4. ábra).

4. ÁBRA: AZ ERŐSEN INTEGRÁLT NŐI ÉS FÉRFI HR VEZETŐK ARÁNYA 1995 ÉS 2004/5 (%)



Forrás: Reichel – Brandl – Mayrhofer (2013) p. 44. alapján saját szerkesztés

A feminizáció és státusznövekedés ellentmondásainak felol(dó)dása a HR területén

A tanulmányban mért stratégiai integráció a legtöbb vizsgált országban erősödött, így annak ellenére, hogy mind a szakma, mind a vezetői pozíciók erősen nőiesedtek, a HR vezetők státusznövekedését tapasztalták. A más szakmákban tapasztalt feminizációval együtt járó státuszcsökkenést az elemzés csupán két országban – az Egyesült Királyságban és Finnországban – azonosított. Mindezek összefoglaló értékelésekor a szerzők azt állapították meg, hogy bár **a HR pozíciókban és a vezetői posztokon Nyugat-Európában egyre több nő található, a HR szakma és a HR vezetők státusza** – a sorbanállási elméletre és társadalmi kirekesztés mechanizmusára alapozó hipotézisükkel ellentétben – a vizsgált időszakban **nem csökkent**.

A szerzők a továbbra is ellentmondásos elméleti kiindulópontok és vizsgálati eredmények alapján azok értelmezésére és feloldására több utat is megjelöltek. Ezek közé tartozott, hogy:

- **A feminizálódás** – itt kifejezetten a HR szakma nőiesedése – **vizsgálatakor érdemes a hierarchikus különbségekre is tekintettel lenni**, hiszen a beosztotti pozíciók (el)nőiesedése nem feltétlenül jár együtt hasonló nemi arányokkal a szakma vezetői pozícióiban.
- **A nemek közötti státuszkülönbség a (nyugat-európai³⁸) HR vezetőknél a nők hátrányát mutatja**, ami itt is a más szakmákban talált hatalmi-, befolyás-, és bérkülönbségek nemekhez kötődő jellegét erősíti.
- Az, hogy az elemzett (nyugat-európai³⁹) országok többségében nem volt kimutatható az (el)nőiesedés várt negatív hatása, egyrészt **megkérdőjelezi a kiindulásul használt elméletek magyarázóerejét, ill. annak univerzálisan ható és negatív irányát**.
- A kapott eredmények árnyaltabb értelmezéséhez ezért a **feminizáció pozitív hatását** váró és magyarázó elméleti közelítés – a **demográfiai alapú csoporthatalom**

³⁸ Beszúrás tőlem – KM-né

³⁹ Beszúrás tőlem – KM-né

(Pfeffer – Davis-Blake, 1987) – tesztelését javasolják. E szerint ugyanis a csoport hatalma tagjainak számosságából is következik, azaz a HR-esek női részarányának fokozódása eredményeként erősödhet nyomásgyakorló hatásuk, növekedhet befolyásuk. Eredményeiket a vizsgált országok többségénél e közelítéssel összhangban állónak ítélték.

- A feminizáció két országban negatív státuszhatást mutató eredménye értelmezéséhez az **intézményesülés** (Pfeffer – Davis-Blake, 1987) megközelítését találják magyarázóerejűnek, ami a státuszkülönbséget a szakmák elnőiesedettségi fokához köti. Eszerint egy adott szakma, vagy munkaposzt akkor értékelődik le és veszít korábbi státuszából, amikor az ott dolgozó nők egy **küszöbértéket** meghaladó aránya miatt az már „női munka” címkét kap. Az Egyesült Királyságban és Finnországban észlelt HR státuszcsökkenés mögött a női HR-esek aránya a 80% körüli, a női HR vezetőké pedig a 44-59% közé helyezné ezt a küszöbértéket.
- A **HR stratégiai integráció**, mint a témakör alapvető elméleti konstrukciója és annak megfelelő **operacionalizálása** szintén **pontosításra, továbbfejlesztésre vár**.
- Az azonos jelenségek különböző országok adataira építő vizsgálata ráirányítja a figyelmet mind az univerzálisan működő mechanizmusok, mind pedig **a kontextuális tényezők hasznosításának** fontosságára és a **további empirikus vizsgálatok** szükségességére.

A HR integráltság és a gender-aspektusok alakulása a világ négy régiójában

Tanulmányunk e harmadik fejezete az előző vizsgálatok főbb tanulságaira és megállapításaira alapozva olyan területeket vizsgál tovább, amelyet az első longitudinális elemzés a **HR empirikus is igazolt változásainak terepeként** azonosított. A fókuszba így itt is a **HR befolyás alakulása és annak gender-aspektusai** kerülnek, amint ezt a második tanulmányban is láthattuk. A következő alfejezet a keresztmetszeti elemzések eredményeinek áttekintése előtt az egyik vizsgálati paraméter módosítását eredményező indokokat mutatja be.

Az újragondolt vizsgálati paraméter: a HR integráltság

A HR szakma képviselőinek szervezeten belüli státusza e cikk vizsgálatainak egyik kulcseleme ugyan, ám annak tartalma és megragadhatósága az előzőekben bemutatott eredmények fényében bizonytalan. Ezt támasztja alá, hogy a HR stratégiai integrációját a fenti két tanulmány szerzői egymástól némileg eltérő indikátorokkal vizsgálták, viszont egybehangzóan hangsúlyozták, hogy mind az elméleti konstrukció, mind annak operacionalizálása pontosításra, továbbfejlesztésre vár. E véleményt erősíti, hogy az eddigi közelítések alapján alig csökkent a két vizsgált változási tendencia közötti kapcsolatot magyarázó, kiindulásként használt elmélet előrejelzései és az empirikus jellemzők tényei között feszülő ellentmondás. Eddig nem kaptunk választ arra a kérdésre, hogy empirikus vizsgálat visszaigazolja, vagy megcáfolja a HR-es üvegplafon létét, repedező, vagy keményedő jellegét. Mindezek miatt a HR státuszát, befolyását vizsgálandó a HR funkció és szervezet sajátosságait is figyelembe vevő HR integráltság paraméter létrehozásával kezdjük.

A HR részleg, ill. vezetőjének stratégiai integrációját vizsgáló kutatások – amikor a szervezeti egység hatalmi pozícióját, szervezeti státuszát, befolyását kívánják megragadni –, vizsgálatuk paramétereit általában a szervezeten belüli hatalmi viszonyok szervezetszociológiában szokásosan használt elemeire építik. Ezek fő indikátorai közül többnyire a szervezeti egység méretét (létszám, relatív mérete); a hierarchiában elfoglalt helyét (mint formális, strukturális jellemzőt);

és az üzleti döntési folyamatokba való bevontságát (mint informális, folyamatjellemzőt) vizsgálják.

Ezek, a szervezeti egységek vizsgálatakor szokásosan használt indikátorok azonban eltekintenek a HR funkció sajátos jellegétől, nevezetesen attól, hogy az, a professzionalizálódás és önálló pozíció, vagy szervezeti egység létesítése esetén sem válik a funkció gyakorlásának kizárólagos, centralizált helyévé. A HR ugyanis olyan, legalább kétszereplős felelősségterület, ahol mind a tevékenységek, mind a döntések a HR-esek és a szakterületi/üzleti egység vezetők közötti munkamegosztásban zajlanak (Brand, et al., 2013). Másként fogalmazva mára általánosan elfogadott az a vélemény, miszerint a szervezeteken belül a HR-munka nem rendelhető egyetlen szereplő, vagy szervezeti egység hatáskörébe (Tsui – Milkovich, 1987). A HR kulcsfunkcióiban hozott döntések jó része is az érintett felek – a HR-esek és a vezetők – közös részvételével, kölcsönös konzultációjuk alapján születnek. Ráadásul az így meghozott döntések és a szervezeti teljesítményfaktorok közötti pozitív kapcsolat is megragadható (Karoliny et al., 2013).

A fenti indokok alapján úgy véljük, hogy a HR integráltsággal kifejezett státuszát, hatalmi pozícióját, a HR részleg, illetve a HR vezető **kétirányú** – a HR üzleti döntéshozásban, és az üzleti igények HR-döntéshozásban való – **integráció**jával érdemes közelíteni. A HR vezetője valódi stratégiai szerepet úgy tud betölteni, ha az üzleti igényeket képes a HR-döntéshozatalok során is figyelembe venni és érvényesíteni. Ezt viszont sem szeparáltsága (a HR részleg egyedüli HR döntéshozatala) sem pedig a HR-döntésekből való kirekesztettsége (a vezetők által egyedül meghozott HR döntések) esetén nem tudja teljesíteni.

Az előzőekből következően **e vizsgálat kiinduló hipotézise** az, hogy **a stratégiai integráltság vizsgálati paraméterének HR-sajátosságot is tartalmazó újradefiniálása segíti a feminizáció és a státusz-alakulás között a HR területén feszülő ellentmondás feloldását.**

A vizsgálati minta és paraméterei

Tanulmányunk e fejezete tehát a legutóbbi (2008/10) Cranet-felmérési forduló kérdőívének egyes válaszait vizsgálja, a világ földrajzi régiói és jellegzetes menedzsment kultúrái (Reichel et al. 2012) kombinálásával létrehozott négy régió jellemzőinek összehasonlító elemzésével. A mintában itt is csak a HR vezetők által kitöltött kérdőívek szerepelnek, a teljes elemszám így 2580. Az egyes régiókba sorolt Cranet-tagországok a következők:

- **KKE** = Közép-Kelet-Európa 9 volt szocialista országa (Bulgária, Cseh Köztársaság, Észtország, Litvánia, Magyarország, Oroszország, Szerbia, Szlovákia, és Szlovénia),
- **EU nemKKE** = további 15 európai – ill. a földrajzi Európához közeli – ország (Ausztria, Belgium, Ciprus, Dánia, Egyesült Királyság, Észak-Ciprus, Finn-, Francia- és Görögország, Izland, Izrael, Németország, Norvégia, Svájc, Svédország)
- **nemEU angolszász** = 3 nem európai angolszász ország (Ausztrália, Dél-Afrika, és az Amerikai Egyesült Államok), valamint
- **DKÁzsia** = 3 dél-kelet ázsiai ország (Japán, Fülöp-szigetek és Tajvan) szervezetei.

Közelítésünk a fent indokoltak szerint az üzlet és a HR viszonyát kölcsönös integrációként kezeli, így fokozatai megállapításakor annak mindkét irányát figyelembe veszi. Egyik – a HR vezető szervezeti-üzleti ügyekbe való bevonását reprezentáló – eleme, a HR vezető jelenléte (igen-nem) a felsővezetői teamben. A másik pedig az üzleti igények HR-döntésekbe integrálását ragadja meg, a közös HR döntéshozatali területek számával. A skála itt a HR öt kulcsterületén (bérek és juttatások; toborzás és kiválasztás; képzés-fejlesztés; munkaügyi kapcsolatok és létszám-változtatás) meghozott döntések közül (a HR részleg a vezetőkkel konzultálva, a vezetők a HR-rel konzultálva; a HR részleg egyedül; a vezetők egyedül) az első kettő típus, azaz a közös

döntéshozásúak számát veszi figyelembe. A HR és az üzlet kölcsönös integrációjának három szintje e két szempont kategóriaelemeinek kombinációjával alakul, az 5. ábrán szemléltetett módon.

1. TÁBLÁZAT: A HR KÖLCSÖNÖS INTEGRÁCIÓJÁNAK FOKOZATAI

A közös döntéshozatalú HR területek száma	A HR vezető a felsővezetői team tagja	
	nem	igen
0	gyenge (1)	
1		közepes (2)
2		
3	közepes (2)	erős (3)
4		
5		

Vizsgálati eredmények

A HR feminizáció állapota az évezred első évtizedében a vizsgált régiókban meglehetősen eltérő helyzetet mutat (lásd 1. táblázat). Ezek szerint a női HR vezetők teljes mintabeli aránya kissé (~52%) meghaladja férfiakét, melyben a nyugat-európai szinte 50-50%-os arány a második tanulmányból megismert ottani tendenciák folytatódását jelzi. A világ fejlett angolszász régiójában ettől magasabb a női HR vezetők aránya, viszont a DKÁzsiai válaszadó HR vezetők döntő többsége (~70%) férfi. **A legmagasabb (~63%) női HR vezetői részarány pedig KKE-ban található.** Ezek az eltérések az itt újratesztelt leértékelődés-elmélet univerzálisan érvényes voltának ellenőrzését teszik lehetővé. Érvényessége esetén ugyanis a legmagasabb női vezetői arány miatt a KKE régióban kellene a leggyengébb, a kifejezetten magas férfi HR vezetői arány okán pedig a DKÁzsiai régióban a legerősebb HR integrációs szinttel találkozni.

A női HR munkatársak régióként különböző arányai (lásd 1. táblázat 3. sor) egyrészt azt jelzik, hogy míg a sokat vizsgált, és az angol nyelvű szakmai publikációkban bővelkedő régiók – EU nemKKE és a nemEU angolszász – országaiban érvényesülő feminizációs tendenciák egymástól csak kis mértékben különböznek, addig a világ más régióinak jellemzői ettől, az időnként univerzálisnak tételezett iránytól eltérően alakulnak. A DKÁzsiai válaszadóknál ugyanis a női HR-esek aránya alig haladja meg a férfiakét, miközben a **KKE-i igen magas (82%) női részarány** azt jelzi, hogy **e régióban a HR kifejezetten „női szakma”**.

2. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLATI MINTA VÁLASZADÓI ÉS A HR-ES MUNKATÁRSOK NEMI ARÁNYAI

Mutatók/Régiók	KKE	EU nemKKE	nemEU angolszász	DKÁzsia	Összesen
A válaszadó HR vezetők száma	489	1537	392	162	2580
A válaszadó női HR vezetők aránya (%)	62,6	49,9	54,6	31,5	51,9
A HR munkatársak megoszlása nő-férfi (%)	82-18	68-32	69-31	56-44	68-32

A **KKE régió**ból és benne Magyarországról szemlélve tehát a régió **erőteljes feminizációs jellemzői** miatt különös jelentősége van annak a kérdésnek, hogy vajon – ahogy a leértékelődés-elemélet feltételezi és az intézményesülés-elmélet logikája is megerősítheti – valóban alacsony státuszú, gyenge befolyású-e a HR? Vagy inkább a feminizáció pozitív hatását jósoló, demográfiai alapú csoporthatalom elméletének érvényesülése tapasztalható-e itt, hiszen ez e régióban erős női HR-státuszt, befolyást jelezhetne? Esetleg megtorpedozza ezt a várakozást az intézményi közelítés szerinti küszöbérték feletti „elnőiesedettség”?

A további elemzések segítségével ezekre a kérdésre adható válaszokat igyekszünk felderíteni és bemutatni. Ehhez a HR integráltság újradefiniált mutatója alapján két paraméter alakulását vizsgáljuk. Az egyik a válaszadók integrációs skálafokozatok szerinti megoszlása, a másik pedig ezekből képzett átlagos integráltsági fok. A regionális sajátosságokat együttesen és női-férfi bontásban is bemutatjuk.

A teljes mintát a HR integráltság fokozatokba sorolása alapján vizsgálva (lásd 2. táblázat) megállapítható, hogy a 2008/10-es **felmérés elsőszámú HR vezetői többségének (59%) integráltságát erősnek**, ¼ részükét közepesnek **mutatja** és alig több, mint 16%-uk került a gyenge kategóriába.

A **legmagasabb szintű integrációt** jelző erős kategóriában két régió válaszadói a teljes minta átlagánál nagyobb arányban szerepelnek. Közülük az egyik e cikk előző fejezeteiből ismert, a közép-kelet-európai országok nélküli **Európa országait** foglalja magában. A (nyugat)-európai régió előzőekben megismert és öt év elteltével tovább erősödő jellemzőit a HR integráció újradefiniált közelítése az első helyre rangsorolja. Az itt azonosított helyzetképtől pedig alig eltérőek (ahogy ez az 5. ábrán is jól látható) egy másik régió, a **nemEU angolszász országok** válaszadójának integrációs szintek szerinti megoszlását mutató eredményei.

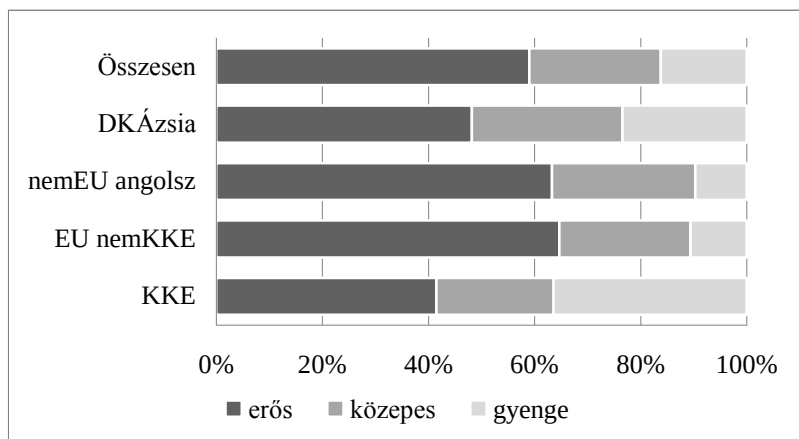
3. TÁBLÁZAT: A HR INTEGRÁLTSÁG MEGOSZLÁSA A VILÁG NÉGY RÉGIÓJÁBAN

Az integráltság szintje	A válaszadó HR vezetők									
	KKE		EU nemKKE		nemEU angol-szász		DKÁzsia		Összesen	
	száma	%	száma	%	száma	%	száma	%	száma	%
erős	203	41,5	994	64,7	248	63,3	78	48,2	1523	59,0
közepes	108	22,1	380	24,7	106	27,0	46	28,4	640	24,8
gyenge	178	36,4	163	10,6	38	9,7	38	23,4	417	16,2
összesen	489	100	1537	100	392	100	162	100	2580	100

A **HR integráció** erőssége **tekintetében** tehát két régió áll az élen, miközben a másik kettő, – DKÁzsia és KKE – ezektől és az átlagtól is jóval elmarad, úgy, hogy a DKÁzsiaiak a közepes, míg a KKE országok a gyenge fokozatban mutatott részarányukkal szerepelnek az első helyen.

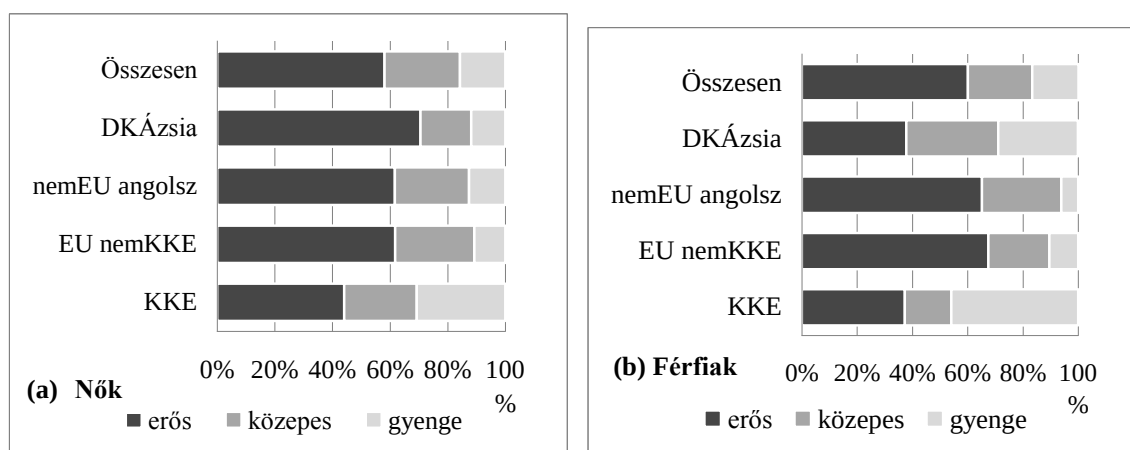
A KKE-régió e gyenge integrációs szintje ugyan összhangban állónak látszik a leértékelés-elmélettel, ám az ellenpróbául használható DKÁzsiai – ahol a legmagasabb a férfi HR vezetők és a férfi HR munkatársak aránya – értékei nemhogy nem a legmagasabbak, hanem csak átlag alattiak, közepes szintűek. Ezek az eredmények a leértékelés-elmélet érvényességét ismételten megkérdőjelezi.

5. ÁBRA: A HR INTEGRÁLTSA G MEGOSZLÁSA A VILÁG NÉGY RÉGIÓJÁBAN (%)



Az előzőekben áttekintett regionális sajátosságokat vizsgáljuk meg most a HR-esek neme szerinti bontásban is! A 6. ábra (a) és (b) elemei jól összehasonlíthatóan szemléltetik HR vezetők üzleti integráltságának gender aspektusait.

6. ÁBRA: A NŐK ÉS A FÉRFIAK ÁLTAL VEZETETT HR RÉSZLEGEK INTEGRÁCIÓS SZINT SZERINTI MEGOSZLÁSA A VILÁG NÉGY RÉGIÓJÁBAN⁴⁰



Ezek szerint a hasonlóan erős integrációs arányt mutató két régióban (nemEU angolszász és EU nemKKE) mind a fokozatok közötti megoszlás mind pedig a kissé a férfiak javára billenő súly az első két, longitudinális vizsgálat eredményeivel nagyrészt egybecsengő helyzetképet vázol.

⁴⁰ A nem és a régió függetlenségének tesztelésére Khi-négyzet próbát használtunk. A p-értékek az ábrán szereplő régiók sorrendjének megfelelően rendre: 0,001; 0,098; 0,041; 0,002.

A gyengébb fokozatú másik két régió jellemzői miközben megkérdőjelezzik az előzőek univerzális érvényesülésének feltételezését, az egymáséitól is különböző nemi képviselői arányok mellett például szolgálnak két, a hipotézisek alapösszefüggéseitől eltérő kritikus szituációra. Egyrészt arra, hogy a női HR vezetők alacsony részarányuk mellett is elérhetnek erős integrációs szintet és befolyás-pozíciót (lásd DKÁzsia (6.a)), másrészt, hogy a nők nemcsak elérhetnek, birtokolhatnak magasabb fokú integrációt és befolyást, mint a férfiak (lásd DKÁzsia és KKE is), hanem a leggyengébb befolyású HR vezetők között a férfiak is lehetnek túlsúlyban (lásd KKE (6.b)).

Ahogy azt az 1. táblázatban láttuk, a teljes minta 2580 válaszadó HR vezetője között a női-férfi arány csupán elhanyagolható mértékben (alig 2%-ponttal) billent a nők felé. A 3. táblázatból pedig az tűnik ki, hogy az **átlagos integrációs szintjük** között gyakorlatilag nincsen különbség. (A kétmintás Mann-Whitney nemparaméteres próba p-értékei (lásd 3. táblázat utolsó sora) jelzik is, hogy az eltérés a teljes mintában és a nemEU angolszász régióban nem szignifikáns, viszont a másik három régióban az, így a talált különbségeket érdemes vizsgálni.)

Az **átlagos integrációs szint** régiónkénti eredményei ismételtén azt jelzik, hogy egyrészt az **EU nemKKE** és a nemEU angolszász térségben – közel azonos értékkel – a legmagasabb a HR vezetők üzleti ügyekbe integráltságának és HR ügyekre gyakorolt befolyásuk mértékének együttes értéke, másrészt e tekintetben **a férfi HR vezetők pozíciója** itt – az előző tanulmány megállapításával összhangban – **még mindig kissé erősebb, mint női társaiké**. A **legmagasabb integráltsági fokozatot** (2,59) e két régióban tehát a nemEU angolszász országok **férfi HR vezetői** érték el.

4. TÁBLÁZAT: A HR VEZETŐK ÁTLAGOS INTEGRÁCIÓS SZINTJE, NEMENKÉNT

A HR vezető	KKE	EU nemKKE	nemEU angolsz	DKÁzsia	Összesen
Nő	2,13	2,51	2,49	2,59	2,42
Férfi	1,91	2,57	2,59	2,09	2,43
Összesen	2,05	2,54	2,536	2,375	2,425
Mann-Whitney próba p-értéke	0,008**	0,034*	0,27	0,000**	0,525

* 5%-os szignifikancia szint mellett szignifikáns az eltérés

** 1%-os szignifikancia szint mellett szignifikáns az eltérés

Mivel a fenti eredményeink az integráció paramétereinek megváltoztatása ellenére nagyon hasonlóak a nyugat-európai országok jellemzőit 1995-2005 között elemző tanulmányéhoz, a **feminizáció és a HR integráció nyugat-európai vizsgálatában tapasztalt ellentmondásainak feloldását váró hipotézisünk igazolhatósága kérdőjeles**. E pótlólagos próbálkozás kudarcáig viszont – a második tanulmány szerzőinek véleményét megerősítve – a leértékelés-elmélet újabb empirikus visszaigazolhatatlansága alapján az annak érvényességét megkérdőjelezők táborát erősíti. A regionális összehasonlítás további megállapításai azonban az elmélettel kapcsolatos állásfoglalást árnyalhatják, így elemzésünk eredményeinek bemutatását folytatjuk.

A másik két régió (KKE, DKÁzsia) közös jellemzője egyrészt, hogy miközben az itt észlelt átlagos integrációs fokozat az előzőekénél alacsonyabb, **a nők átlagos integrációs szintje megelőzi a férfi HR-esekét! A nemek közötti státuszkülönbség** tehát e két régióban – a nyugat-európában tapasztaltakkal ellentétben – **a HR vezetőknél a férfiak hátrányát mutatja** – a férfiak dominálta DKÁzsziában is. Ez pedig nemhogy megerősíti, hanem erőteljesen megkérdőjelezi a más szakmákban is találni vélt hatalmi-, befolyás-, és bérkülönbségek nemekhez kötődő jellegének univerzális érvényesülését.

Figyelemre méltó még, hogy így a DKÁzsiai **női HR-esek** 2,59-es **integrációs átlagértéke azonos azzal a legmagasabb cellaértékkel, amit a nemEU angolszász férfi HR vezetői értek el.** Ez a pozíció abból a szempontból is kiemelendő, hogy a női HR-esek ezt ott mutatják fel, ahol a válszadó HR vezetők többsége férfi – akik itt egyébként egy fél fokozattal a női átlagértékek alatt (2,09) teljesítettek. Ettől gyengébb eredményt (1,91) már csak a KKE-i férfi HR-esek vezette részlegek mutatnak fel. Így pedig a **KKE-i régióban** – ahol a **legmagasabb** (62%) **a női HR vezető** aránya – a nők vezette HR részlegek átlagos integrációs szintje magasabb, mint a saját régióbeli férfiaké. Ezek a vizsgálati eredmények pedig a nemi arányok és a HR integrációs szintek kapcsolatának minden eddig számításba vett elmélet szerinti logikáját megkérdőjelezzik.

Összegzés, konklúziói, a kutatás korlátai és jövőbeli irányai

Hogy az e cikkben bemutatott vizsgálatok egyike sem tudott a sorbanállási, ill. a leértékelési elmélet feltevéseivel összhangban álló megállapításokat tenni, tulajdonítható lenne annak is, hogy a HR-es pozíció – integrációjával kifejezett – szervezeti státuszának alakulása a feltételezett kapcsolatrendszer bizonytalanul megragadható eleme. Az elméletek érvényességét azonban az új évezredben az USA-beli keresetadatok használatával is tesztelték. Két ilyen, hosszabb távot (19, ill. 50 évet) felölölő, komoly számítási apparátust bevető longitudinális vizsgálat (England et al., 2007 és Levanon et al., 2009) sem talált bizonyítékot a sorbanállási elmélet összefüggésének érvényesülésére. Az pedig, hogy a korábbi nemi arányok befolyásolnák a későbbi bérek alakulását – ahogy azt a leértékelési elmélet állítja – csak a vizsgálati periódus néhány szakaszában volt megragadható.

A sorbanállási, ill. a leértékelési elméletek érvényessége tehát – nemcsak a HR területén – többszörösen is megkérdőjelezett és e cikk alapkérdéseinek megválaszolását sem segíti, ami új gondolkodási keretek feltárása felé terel.

Ilyen lehet az az elgondolás, ami Heilman (2001) szerint a nemek közötti különbségeket az egyes pozíciókhoz kötődő sztereotípiáknak való megfelelésük alakítja. A **nemi sztereotípiák** a férfiakat és a nőket ellentétes tulajdonságokkal ruházzák fel, olyanokkal, mint hogy az előbbiek versengők és teljesítményorientáltak, a nők pedig együttműködők, gondoskodók. A munkák/szakták nemekhez kapcsolódó sztereotípiáit pedig Welle-Heilman (2005) szerint két tényező alakítja: azok a nemekhez társított tulajdonságok, amelyeket az adott pozíció elvár, és a pozíciót betöltő férfiak (vagy nők) aránya.

Az ilyen általánosító, sztereotipizáló vélemények szerint a HR-munka bizonyos szerepeiben – mint pl. a munkatársaknak nyújtott segítség, támogatás, az oktatás, vagy az adminisztratív feladatok – a női tulajdonságok jobb teljesítményt eredményeznek, mint a férfiaké. A munkaszerepekhez kapcsolódó nemi sztereotípiák illeszkedéselmélete szerint a **HR női szakmának minősítése** az ezt **a** foglalkozást választó **nők számára ígéretes előmeneteli esélyeket tartogat, esetleg az üvegplafon áttörésének lehetőségét is felcsillantja.** Ez az elmélet tehát a demográfiai csoporthatalom befolyásnövelő szerepének érvényesülésével együttesen a KKE-i HR-esek körében jellemző legmagasabb női HR vezetői arányokat a repedező üvegplafon empirikus bizonyítékaként magyarázza.

Egy másik, a **nemi sztereotípiák üvegplafon-képző szerepét hangsúlyozó és azt kifejezetten a HR szakmában vizsgáló elemzés** (Pichler et al., 2008) megállapításai szerint viszont **a stratégiai HR gyakorlata** (az erőteljes integráció) **és a legfelső HR vezető neve** (férfi vagy női mivolta) **nem mutat szignifikáns kapcsolatot.** Vizsgálatuk – e cikk minden elemzésével összhangban – cáfolja azt a vélekedést, hogy a női HR csúcsvezetők és a HR stratégiai integráció egymással ellentétes irányú kapcsolatban állna. Megerősíti viszont azt, hogy **a nők csúcsvezetésből való**

mellőzésének oka nem a stratégiai integráció jelenléte, vagy annak hiánya. Sokkal inkább az, hogy **a szervezet csúcvezetői körébe tartozó HR-munka** már nem női, hanem **„férfi-munkaként” sztereotipizált.** Így a munkaszerepekhez kapcsolódó nemi sztereotípiák illeszkedéselmélete a legfelső HR vezetői pozíciót illetően a nők számára az áttörhetetlen üvegplafon létét magyarázza.

A tanulmány címében a HR területén észlelhető üvegplafon-szindróma kapcsán megfogalmazott alapkérdésében tehát a vagy kérdőszó és-re cserélendő. Tehát a helyes kérdés nem úgy szól, hogy repedezik **vagy** törhetetlen-e az üvegplafon. Az elemzések alapján pedig a kérdés válasszá fordul, és úgy szól, hogy üvegplafon itt-ott repedezik **és** máshol közben törhetetlennek bizonyul. Az elemzésben használt empiriára támaszkodva e válasz alig feltárható, hiszen a Cranet-felmérés „csak” a feminizáció két szintjét (beosztott-vezető) képes megragadni, melyben a mások által jól különválasztva vizsgált HR vezetői pozíciók összemosódnak.

Az elméletek empirikus ellenőrzésének fontosságát, valamint az univerzális közelítések relevanciáját viszont e cikk megállapításai is aláhúzzák, miközben a további vizsgálódások útját is sugallják. A HR integráltság vizsgálatához hasonló érdekes és hasznos megállapítások várhatók ugyanis a HR szeparáltsága (a HR részleg egyedüli HR döntéshozatala) és a HR-es döntésekből való kirekesztettsége (a vezetők által egyedül meghozott HR döntések) következtében várható következmények regionális sajátosságainak megismerésétől.

Irodalomjegyzék:

- Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P. – Mills, D. Q. – Walton, R. (1984): Managing Human Assets. Free Press, New York.
- Brand, J. – Ehnert, I. – Bos-Nehles, A. (2013): Organizing HRM: the HRM department and line management roles in a comparative perspective. (pp. 239-267.) In: Brewster, C. – Mayrhofer, W. (Eds.) Handbook of Research on Comparative Human Resource Management. Edward Elgar, UK Cheltenham.
- Brewster, C. – Larsen, H. H. (1992): Human Resource Management in Europe: Evidence from ten countries. International Journal of Human Resource Management, 3(3): 409-434.
- Brewster, C. – Tregaskis, O. – Hegewisch, A. – Mayne, L. (1996): Comparative research in human resource management: A review and an example. International Journal of Human Resource Management
- Brewster, C. – Wood, G. – Brooks, M. – Van Ommeren, J. V. (2006): What determines the size of the HR function? A cross-national analysis. Human Resource Management, 45 (1): 3-21.
- Ehrenberg, R. G. – Smith, R. (2003): Korszerű munkagazdaságtan. Elmélet és közpolitika. Panem Könyvkiadó, Budapest.
- England, P. – Allison, P. – Yuxiao Wu. (2007): “Does Bad Pay Cause Occupations to Feminize, Does Feminization Reduce Pay, and How Can We Tell With Longitudinal Data?” Social Science Research, 36(3):1237-56.
- Gomez-Mejia, L. R. – Balkin, D. B. – Cardy, R. L. (2004): Managing Human Resources. Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Heilman, M. E. (2001): Description and prescription: How gender stereotypes prevent women’s ascent up the organizational ladder. Journal of Social Issues, 57: 657-674.
- Karoliny Mártonné dr. – Galambosné Tiszberger Mónika – Dr. Poór József – Dr. Farkas Ferenc (2013): A HR döntéshozatal hatása a szervezeti teljesítményre - Regionális jellemzők vizsgálata a Cranet 2008/10 felmérésben. Tér – Gazdaság - Ember, (2) megjelenés alatt.
- Lazarova, M. – Mayrhofer, W. – Brewster, C. (2013) ‘Plus ça change, plus c’est la même chose’: A longitudinal Analysis of HRM work and the Profile of Senior HR Managers. pp. 11-34. In: Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M. (Eds.): Global Trends in Human Resource Management. Palgrave-Macmillan, London.
- Levanon, A. – England, P. – Allison, P. (2009): Occupational Feminization and Pay: Assessing Causal Dynamics Using 1950-2000 U.S. Census Data. Social Forces. 88(2): 865-892.

- Lomperis, A. M. (1990): Are women changing the nature of academic profession? *Journal of Higher Education*, 61(6): 643-647.
- Perales, F. (2010): Occupational Feminization, Specialized Human Capital and Wages: Evidence from the British Labour Market. ISER Working Paper Series. University of Essex: Institute for Social and Economic Research.
- Pfeffer, J. – Davis-Blake, A. (1987): The effect of the proportion of women on salaries: The case of college administrators. *Administrative Science Quarterly*, 32:1-27.
- Pichler, S. – Simpson, P.A. – Stroh, L. K. (2008): The glass ceiling in human resources: exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement. *Human Resource Management*, 47(3): 463-479.
- Reichel, A. – Brandl, J. – Mayrhofer, W. (2013): New Captain but a Sinking Ship? The influence of HR director's Gender on the Status of the HR Department – A longitudinal Study. pp. 33-53. In: Parry, E. – Stavrou, E. – Lazarova, M. (Eds.): *Global Trends in Human Resource Management*. Palgrave-Macmillan, London.
- Reskin, B. – Roos, P. (1990): Job queues, Gender queues. *Explaining Women's Inroads into Male Occupations*. Temple University Press, Philadelphia, PA.
- Reskin, B. (1993): Sex segregation in the workplace. *Annual Review of Sociology*, 19: 241-270.
- Roberts, J. – Coutts, J. A. (1992): Feminization and professionalization: A review of an emerging literature on the development of accounting in the United Kingdom. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3/4): 379-395.
- Roos, P. A. – Manley, J. E. (1996): Staffing personnel: Feminization and change in human resource management. *Sociological Focus*, 39(3): 246-261.
- Schuler, R. – Jackson, S. (2007): *Strategic Human Resource Management*. Blackwells, London.
- Steinberg, R. J. (2001): Comparable Worth in Gender Studies. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Volume 4: 2393-97.
- Tsui, A. S. – Milkovich, G. T. (1987): Personnel department activities: constituency perspectives and preferences. *Personnel Psychology*, 40(3): 519-537.
- Truss, C. – Gratton, L. – Hope-Hailey, V. – Stiles, P. – Zaleska, J. (2002): Paying the piper: Choice and constraints in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal*. 12(2): 39-63.
- Ulrich, D. – Brockbank, W. – Younger, J. – Nyman, M. – Allen, J. (2009): *HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In*. McGraw Hill Professional, New York.
- Welle, B. – Heilman, M. E. (2005): Formal and informal discrimination against women at work: The role of gender stereotypes (pp. 23-40). In: Steiner, D. – Gilliland, S. W. – Skarlicki, D. (Eds.): *Research in social issues in management*. Information Age Publishers. Westport, CT.

Vissza a tartalomjegyzékhez

KISS ZSUZSANNA

ÖNTUDATOS ÚT A DIPLOMÁTÓL A MUNKÁBA ÁLLÁSIG

A tanulmányban a szerző arra a kérdésre keresi a választ, hogy a diplomások foglalkoztathatóságát bizonyos tényezők hogyan befolyásolják, és azok milyen hatással vannak elégedettségükre. Hipotézise szerint azon diplomások, akik az álláskeresésre több időt fordítottak, végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak, ezért elégedettebbek munkájukkal, mint pályaelhagyó társaik. A mutatókat a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, valamint a Debreceni Egyetem Diplomás Pályakövető Rendszerének adatait elemezve vizsgálja. A hipotézist a Debreceni Egyetem DPR adatain tesztelve arra a következtetésre jut, hogy az álláskeresés ideje negatívan befolyásolja a munkával való elégedettséget, a szakmájukban dolgozók hamarabb helyezkednek el, és elégedettebbek munkájukkal, mint inkongruensen foglalkoztatott társaik.

Bevezetés

A felsőoktatási intézmények körében egyre inkább elterjedt gyakorlat végzettjeik pályakövetése. Ez jól illusztrálja azt, hogy az egyetemek kiemelt hangsúlyt fektetnek a végzettjeik foglalkoztathatóságára, annak nyomon követésére és esetleges javítására. A foglalkoztathatóságra úgy is tekinthetünk, mint egyetemi teljesítménymutató. Mi most a hallgatók nézőpontjából tekintünk a foglalkoztathatóságra, mely mint elvárás jelenik meg, hiszen a végzettek célja, hogy versenyképes diploma birtokában elképzeléseiknek megfelelő állást találjanak, és munkahelyükön képesek legyenek helytállni. Hipotézisünk a következő: *azon diplomások, akik az álláskeresésre több időt fordítottak, végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak, vagy másképpen megfogalmazva a szakmájukban helyezkedtek el, ezért elégedettebbek munkájukkal, mint pályaelhagyó társaik.*

A hipotézis vizsgálatát a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem diplomás pályakövetése valamint a Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) Debreceni Egyetemen végzett adatfeldvétele során gyűjtött adatok elemzésével végezzük el.⁴¹

A foglalkoztathatóság teoretikus megközelítése

Foglalkoztathatóság definíciói és szerepe a gazdaságban

Forrier és Sels (2003) így foglalják össze röviden a foglalkoztathatóság teoretikus megközelítését a fogalom megjelenésétől napjainkig:

Kiss Zsuzsanna PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar.
zsuzsa.kiss@econ.unideb.hu

⁴¹ A kutatás az Európai Unió és Magyarország támogatásával a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú „Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program” című kiemelt projekt keretei között valósult meg.

- A foglalkoztathatósággal kapcsolatos első publikáció az '50-es években jelent meg. Az 1950-es és '60-as években megjelent publikációkban a foglalkoztathatóság elsődleges gazdasági célja a teljes foglalkoztatás elérése volt. Elsődleges cél az volt, meggyőzzék a hátrányos helyzetű munkanélkülieket, hogy vegyenek részt a munkaerőpiacon. A munkaerő-piaci belépés serkentését célzó kormányzati intézkedések voltak a legfontosabbak, melyek előmozdították a foglalkoztathatóságot.
- A '70-es években a foglalkoztathatóság és az azt előmozdító politika fő célja még mindig a teljes foglalkoztatás elérése volt, de a növekvő munkanélküliség eredményeként a figyelem az attitűdhöz kapcsolódó faktorokról a tudásra és szakértelemre váltott. A munkavállalók gazdasági szükségletévé vált, hogy foglalkoztathatóvá váljanak, amint lehet.
- A '80-as években a fókusz vállalati szintre került, fő kérdésévé az vált, hogy a vállalaton belül hogyan biztosították a személyzet funkcionális flexibilitását. Ettől kezdve a foglalkoztathatóság már nem munkaerő-piaci eszköz, hanem a HR eszköze arra, hogy optimalizálja a munkavállalók alkalmazását vállalaton belül.
- A '90-es években újra munkaerő-piaci eszközként kezelik, de már nem elsősorban a munkanélküliekre vagy hátrányos helyzetűekre fókuszálnak, hanem a teljes aktív korú népességre. A munkabiztonság alternatívájának tekintik. Nemcsak állást találni fontos, hanem biztosítani a karrierlehetőségeket a vállalat határain belül és kívül egyaránt. Hiltrop (1995) szerint az új pszichológiai szerződésben elvárják a munkavállalótól, hogy felelősséget vállaljon saját karrierjéért. Cserében a munkavállalók elvárják munkaadójuktól, hogy biztosítsa a foglalkoztathatóságuk javításához szükséges támogatást és lehetőségeket.

A tanuló gazdaságban a hangsúly a tudás gazdaságban való intenzív felhasználásában jelentkezik. A tudás hamar túlhaladottá válik, ezt jól illusztrálja, hogy a tudás felezési ideje egy informatikai diplomával rendelkező mérnök számára egy év, ami azt jelenti, hogy a diploma megszerzését követő egy éven belül a tudásának a fele elavul, más diplomák esetében ez az idő akár nyolc év is lehet. Az új kompetenciák megszerzése döntő fontosságú az országok gazdasági teljesítményében. A folyamatos tanulás fontosságát erősíti a globalizáció, az információtechnológia rohamos fejlődése, mely egyre jobban kielezi a versenyt (Nielsen – Lundvall 2008).

A tanuló gazdaságban maga a tudás kevésbé fontos, a tudás megszerzésének képessége a kulcskérdés. Az egyetemek fő feladata az élethosszig tartó tanulás (lifelong learning) megvalósítása. A felsőoktatási intézmények és a gazdasági szféra kapcsolatát elsősorban a jól képzett munkaerő jelenti (Lundvall 2002).

Európában a felsőoktatás jellemzően közfinanszírozott, amely azt jelenti, hogy az oktatás hagyományos funkciói, mint emberi tőke növelés (Shultz 1961, Becker 1964) vagy jelzés illetve szűrés (Spence 1973, Sitglitz 1975, Arrow 1978) mellett gazdaságpolitikai funkciókat is ellát. Amellett, hogy a felsőoktatás mentstvár a fiatalok munkanélküliségével szemben, növelheti az emberi tőkét és javíthatja a foglalkoztathatóságot, ezáltal jobb helyzetbe hozza a fiatal munkakeresőt. A foglalkoztathatóság azonban nehezen definiálható, hiszen a fogalom megjelenése óta újabb és újabb rétegek rakódtak az eredeti koncepcióra (Derényi 2010).

A foglalkoztathatóság témaköre az ezredfordulón vált jelentősen kutatott témává annak kapcsán, hogy a brit kormány részben ehhez kívánta kötni a felsőoktatási intézmények finanszírozását. A brit felsőoktatási intézmények finanszírozásában a kormány bevezette a teljesítménymutatókat, melynek keretében a végzetek foglalkoztatásának vizsgálatára is sor került. A mutató használatának célja a leendő hallgatók tájékoztatása a felsőoktatási intézmények teljesítményéről. Ennek kapcsán sok publikáció megjelent a témában, és lendületet kapott a foglalkoztatható-

ság fogalmának meghatározása is. Az alkalmazhatóság, vagy foglalkoztathatóság (employability) definiálására több megközelítés létezik, azonban egységes megállapodás mindeddig nem született (Polónyi 2010). A foglalkoztathatóságot többféle módon is értelmezik, ahogyan arra Derényi (2010) és Polónyi (2010) is utalt.

Foglalkoztathatóság az idő szerepét figyelembe véve

Watts (2006) ezeket a megközelítéseket az idő figyelembevételével három csoportba rendezte: azonnali foglalkoztatás; azonnali foglalkoztathatóság; fenntartható foglalkoztathatóság. Az azonnali foglalkoztatás (immediate employment) azt jelenti, hogy hat hónappal a végzés után hányan állnak alkalmazásban. Ez volt a legelső értelmezése a foglalkoztathatóságnak. Hiányossága, hogy nem ad megfelelő információt arról, ha valaki később áll munkába, például továbbtanulás vagy más ok miatt, nem derül ki, hogy a képzettségének és képességeinek megfelelő munkát talált-e, azaz nem veszi figyelembe a kongruencia mértékét. Az azonnali foglalkoztathatóság (immediate employability) arra fókuszál, hogy a végzett hallgató rendelkezik-e a diplomás álláshoz szükséges tulajdonságokkal és képességekkel további tanulás nélkül is. A fenntartható foglalkoztathatóság (sustainable employability) arra irányul, hogy nemcsak megszerezni fontos az első diplomás állást, hanem folyamatosan foglalkoztatottnak maradni, amihez folyamatos megújulás szükséges.

Foglalkoztathatóság a képességek, kompetenciák alapján

Harvey (2001) szerint a foglalkoztathatóság szempontjából két dimenzió fontos. Az egyik dimenzió a diáknak az a képessége, hogy végzés után munkát kap, melyet meg tud tartani, és fejlődik általa, valamint hogyan fejleszthetők a diákok képességei, készségei, tudása, és képessé válnak-e az élethosszig tartó tanulásra.

Hillage és Pollard (1998) a foglalkoztathatóság képességének egy részletesebb felbontását adja. A jól foglalkoztatható végzett hallgató az első állását megszerzi, fenntartja, és szükség esetén új állás kap. Az egyén számára ezeket jelenti a foglalkoztathatóság: a tudásban, képességekben és attitűdben megtestesülő előnyök; ezen képességek alkalmazása és fejlesztése; ezeknek az előnyöknek a felmutatása a potenciális munkáltatónak; kontextus valamely egyéni álláson belül például a munkaerőpiac és az egyéni körülmények között. Ez eltérhet a társadalom számára érzékelhető foglalkoztathatóságtól.

Dearing (1997) is ad egy felbontást a foglalkoztathatóság szempontjából fontos kulcsképességekre. Ő a következőket tekinti fontosnak: a kommunikációs képességet, a számolási képességet, az információs-technológia használatát, és a tanulni tudást.

Az egyik legrészletesebb összetevőkre való felbontást Knight és Yorke (2006) végzi el. A szakirodalomban igen elterjedt modelljük (USEM-modell) értelmezésében a foglalkoztathatóság fogalma négy fő komponensből tevődik össze. Ezek a szakértelem, képességek, öntudat és önbizalom, illetve a stratégiai gondolkodásra való képesség és hajlam. Míg a szakértelem a tudás elméleti megalapozottságát jelenti, addig a képességek, készségek a gyakorlati tudásra vonatkoznak. Öntudat és önbizalom dimenziója arra vonatkozik, hogy az elméleti és gyakorlati tudást mennyire tudja alkalmazni az egyén a fellépő problémák megoldására és a lehetőségek kihasználására. A stratégiai gondolkodásra való hajlam a releváns ismeretek megszerzésének képessége, átültetése a gyakorlatba.

A foglalkoztathatóság a tudás szerint

A tudásmenedzsment megközelítésében a tartós foglalkoztathatóság záloga az adaptációs készség, azaz a foglalkoztatók szükségleteivel összhangban lévő élethosszig tartó tanulás (Lundvall 2002). A tudás és tudásteremtés gazdasági szerepét tekintve kétféle tudást különböztethetünk meg: kódolt, vagy más néven explicit tudást, és hallgatólagos vagy tacit tudást (Polányi 1958/1978). Ahhoz, hogy a kódolt tudás az informatikai eszközök által feldolgozható és továbbítható legyen, információvá alakítják. Annak érdekében, hogy ez a folyamat minél könnyebben és költséghatékonyabban végrehajtható legyen, a kódolt tudást standardizálják, így a szabványos ismeret térben nagy távolságokra továbbítható a szervezetek határain túl is (David – Foray 1995, Foray – Lundvall 1996). A hallgatólagos tudás, mint például a szakértelem, nem alakítható át információvá. (Polányi 1958/1978) A tacit (gyakorlati) tudás további példái a közös nézetek és értelmezési módok, melyeket a társas interakciókon keresztül adnak tovább, például a szakértő-gyakornok típusú kapcsolatokban (Moerel 2006, Lam 2006). A tudásteremtés magában foglalja a munkavégzés közbeni tanulást (learning by doing), valamint a formális képzés során elsajátított képességeket is. (Lundvall 2002)

Számos szerző (pl. Dosi et al, 2006, Lundvall 2002, Magda és tsai 2008, Munkácsy 2004) hangsúlyozza az iskola és a munka világa közötti kapcsolat fontosságát. Annak érdekében, hogy a kapcsolat erősödni tudjon, a felsőfokú oktatásban nagyobb hangsúlyt kell fektetni a gyakorlati képzésre, a képzési programba épített szakmai gyakorlatok jelentőségére.

Munkaerő-piaci státusz és lehetőségek szerinti megközelítés

Thijssen (2000) a foglalkoztathatóságot szűk, tág és komplex értelemben definiálja. Szűk értelemben a foglalkoztathatóság az egyén képességeit és hajlandóságát fejezi ki adott időpontban, ami lehetővé teszi, hogy bizonyos munkakörben helyt álljon adott munkaerő-piaci körülmények közötti. Tágabb értelmezés szerint a fogalom magában foglal minden egyéni tényezőt, mely a jövőbeli pozícióját befolyásolhatja adott munkaerő-piaci szegmensben. Komplex értelemben minden egyéni és kontextusfüggő tényező ide tartozik, ami befolyásolhatja a munkaerő-piaci pozíciót. Ide sorolható például a képzés, mely javíthatja az egyének foglalkoztathatóságát, illetve ellentétes hatása lehet a diszkriminációnak.

Forrier – Sels (2003) szerint a foglalkoztathatóság az egyén esélye arra, hogy állást talál a belső vagy külső munkaerőpiacon. Belső munkaerőpiacnak tekintik a szerzők az adott vállalatban belüli karrierállomásokat, előrelépést, munkakörváltást, külső munkaerő-piaci lehetőségnek pedig a más vállalatnál megpályázható állásokat. Értelmezésük szerint a foglalkoztathatóság nem kizárólag az egyének képességeitől és készségeitől függ, azt jelentősen befolyásolják külső gazdasági hatások is, például a gazdasági fellendülések illetve visszaesések.

A szakirodalom alapján a foglalkoztathatóságra úgy tekintünk, mint komplex képességek együttese, mely segíti a végzetteneket abban, hogy végzettségüknek megfelelő állást találjanak, és foglalkoztatottak tudjanak maradni, szükség esetén tovább bővítve tudásukat.

A foglalkoztathatóság mérése

A foglalkoztathatóság mérésének egy lehetséges útja a makrogazdasági mutatók segítségével történő mérés:

- foglalkoztatottak száma;
- továbbtanulók száma;
- álláskeresők, vagy továbbtanulni szándékozók;

- inaktívak (Lees 2002).

A másik megközelítés mikro-szintű adatgyűjtésen alapul:

- foglalkoztathatóság nyomon követése
- hallgatói elégedettségmérés (Lees 2002).

A foglalkoztathatóság mérésére szolgáló mutatók rendszere nagyon összetett. A végzettek munkaerő-piaci sikerességét a CHEERS nemzetközi felmérésben objektív és szubjektív mutatók alapján vizsgálják. Schomborg (2010) objektív mutatók közé sorolja a foglalkoztatottak arányát, a teljes munkaidőben foglalkoztatottak arányát, a nem határozott idejű szerződéssel rendelkezőket, a szakmai pozíciót és a jövedelmet, szubjektív mutatók közé sorolja a tudás és készségek használatát, a szakterület közelségét, a pozíció megfelelőségét, a végzettségi szint illeszkedését, az elvárások teljesülését, a magas státuszt, a munka önállóságát, és a munkahellyel való elégedettséget.

Veroszta (2010) tanulmányában objektív mutatók közé sorolja az átmenet folytonosságára utalókat, ezek a mutatók a diploma megszerzése utáni első állás megtalálásáig terjedő időszakot fedik le; vannak foglalkoztatottságot és jövedelmet mérő számok; a betöltött pozícióra és a cég méretére vonatkozó; továbbá vannak még a cég méretet a vezetői szinttel kombináló mutatók. Szubjektív mutatók csoportjába tartoznak az illeszkedést vizsgáló mutatók, melyek arra keresik a választ, hogy a végzettségéhez kapcsolódó munkakörben dolgozik-e a diplomás; ide tartoznak mobilitási tervek, amelyek azt firtatják, hogy tervez-e a munkavállaló munkahelyváltást; presztízsre vonatkozó, amelyek mind a munka mind a munkahely elismertségét mérik; valamint a munkahelyi státusszal való elégedettség mérése (Veroszta 2010). A BME-n és a Debreceni Egyetemen elvégzett kutatások adatai ennek a mutatószám-rendszernek az egyes csoportjaihoz állnak legközelebb, így mi is ezt fogjuk használni.

A diplomások foglalkoztathatóságára vonatkozó néhány vizsgálat

A fiatal diplomások foglalkoztathatóságának empirikus kutatását több nemzetközi és hazai projekt is célul tűzte ki. Az első nagy volumenű, program 11 európai ország és Japán részvételével zajlott 1999-ben, és CHEERS néven ismert (Careers after Higher Education: An European Research Study). A kérdőív tíz nagyobb kérdéscsoportot tartalmazott: a felsőoktatás előtti iskolatörténet, a felsőfokú tanulmányok, a munkakeresés története, a jelenlegi foglalkozás, a megszerzett képességek, készségek és azok hasznosulása a munkában, munkával való elégedettség, továbbtanulási ambíciók, társadalmi és demográfiai háttér, a felsőfokú tanulmányok visszatekintő értékelése. A vizsgálat arra kereste a választ, miként tudják megállni helyüket a fiatal diplomások az átrendeződött munkaerőpiacon (Blaskó 2002, Teichler 2002, Veroszta 2010).

Magyarországon a fiatal diplomások munkaerő-piaci értékéről, a frissen végzettek munkaerő-piaci helyzetéről először a FIDÉV vizsgálat készült (Fiatal Diplomások Életpálya Vizsgálata), melynek két adatbázisa áll rendelkezésre, az egyik az 1998-ban a felsőoktatás nappali tagozatán végzett fiatalok 1999. évi, a másik az 1999-ben végzettek 2000. évi munkaerő-piaci helyzetét rögzíti. Az első két évben bevont kohorsz megismételt vizsgálatára 2004-ben, 5-6 évvel a végzés után került sor (FIDÉV Kutatócsoport 2001, Galasi 2002, Galasi – Varga 2005, Veroszta 2010).

A Diplomás Pályakövető rendszer (DPR) 2008-ban indult, célja az elsőévesek körében a továbbtanulási motivációk, és az elvárások felmérése, a végzettek megkérdezése munkavállalással kapcsolatos elvárásaikról és munkapiaci helyzetükről, elhelyezkedésük körülményeiről, és az intézmény visszatekintő értékeléséről, valamint annak feltérképezése, hogy a munkaadók hogyan értékelik a végzeteket képességek, készségek, kompetenciák szempontjából (Horváth 2008).

Álláskeresés és munkába állás az egyének szemszögéből

A munka és a boldogság

A boldogság közgazdaságtanának széles szakirodalma szerint az embereket boldoggá teszi a munka. Az állástalanok az empirikus vizsgálatok szerint kevésbé elégedettek életükkel, boldogtalanabbnak érzik magukat dolgozó társaiknál. Ennek természetesen a jövedelemhez is köze van, hiszen a magasabb jövedelmű emberek elégedettebbek egy adott országon belül (Frey – Stutzer 2002). Ez alapján arra következtethetünk, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők elégedettebbek, hiszen magasabb a jövedelmi szintjük. A szakirodalomban azonban számos szerző rámutat, hogy ez nincs mindig így. Polónyi (2010) szerint azok a diplomások, akik alacsonyabb végzettséget igénylő munkakörben tudnak elhelyezkedni, elégedetlenebbek, csalódottak lesznek, hiszen nem teljesül diplomás életpálya elképzelésük. Ez abban az esetben is igaz, ha a bérük a diplomájukhoz igazodva magasabb, mint ha középfokú végzettséggel töltenék be ugyanazt a munkakört. Eszerint azt mondhatjuk, hogy a diplomát nem igénylő munkakörben dolgozó diplomások nem pusztán az alacsonyabb bér miatt elégedetlenek, csalódottságukhoz jelentősen hozzájárul többek között az is, hogy nem érzik magukat kellően megbecsültnek, nem tartják kihívásnak munkájukat, esetleg csak ideiglenesen dolgoznak ilyen munkakörben, mintegy ugródeszkaként tekintenek rá, nem kellően motiváltak.

Intertemporális döntések

A közgazdaságtan mindig a homo oeconomicusra, a minden körülmények között racionális emberre építi modelljeit. Az emberi viselkedés vizsgálata során azonban számtalan esetben találkozunk olyan döntésekkel, amelyeknél a közgazdaságtan önérdékkövető, hasznosságmaximalizáló alanya irracionálisan, bár sok esetben a pszichológia szemszögéből racionálisnak látszó módon cselekszik. Ennek oka részben az intertemporalitásban keresendő. Az intertemporalitás azt takarja, hogy az egyén jelenbeli döntései milyen hatást gyakorolnak a jövőbeli lehetőségekre, azaz ha kevesebbet fogyasztunk a jelenben, akkor a jövőbeli fogyasztási lehetőségeink növekednek, így jelenbeli hasznosságunk csökken, jövőbeli hasznosságunk pedig növekszik. Ennek ellenkezője is igaz, ha a jelenben többet fogyasztunk, a jelenbeli hasznosságunk nagyobb, viszont jövőbeli fogyasztásunk csökken és vele együtt jövőbeli hasznosságunk is.

Az intertemporális döntések fontosságára már a XVIII. század második felében rávilágítottak a nemzetek közötti gazdasági, jóléti különbségek kutatása kapcsán. Rae (1834) az egyes nemzetek felhalmozás iránti igényei mögött rejlő pszichológiai különbségekkel magyarázta a jóléti különbségeket (a megtakarítások és a beruházások eltérő szintjét), és rávilágított, hogy az intertemporális döntések az emberek adott időpontbeli érzéseitől is függenek. Böhm – Bawerk szintén pszichológiai oldalról közelítette meg a kérdést, és arra jutott, hogy az emberek rendszerint alulértékelik jövőbeli igényeiket (Böhm – Bawerk 1890).

Az intertemporális döntések formalizálására először 1930-ban került sor, Fisher (1930) modelljében az egyes időpontok közötti helyettesítés határrátája az időpreferenciától és a csökkenő határhaszontól függ. Ezt követte Samuelson (1937) diszkontált hasznosság modellje, mely egyszerűsége miatt rövid időn belül az intertemporális döntések alapmodellje lett. Samuelson a számos befolyásoló (pszichológiai) tényezőt mind egy paraméterbe, a diszkontrátába sűrítette. Strotz (1955) elsőként vetette fel, hogy a diszkontfüggvény nem feltétlenül exponenciális, valamint a preferenciák nem időkonzisztensek minden esetben, lehetnek időinkonzisztensek is. A jelen felé torzított preferenciák modellezésére többféle modellt dolgoztak ki az évek során, így például a hiperbolikus diszkontálás modelljét, mely Phelps–Pollak (1968) nevéhez fűződik.

A hiperbolikus diszkontálás modelljének egyik alkalmazási területe a fogyasztó eltérő öntudatossági szintjeinek döntésre gyakorolt hatásait vizsgálja. O'Donoghue – Rabin (1999), (2001) a döntéshozó öntudatossági szintje szerint két típust különböztetnek meg. A naiv fogyasztói típus azt hiszi, hogy preferenciái nem fognak változni a jövőben, azaz nem lesznek önkontrollproblémái, ezért hajlamos halogatni a cselekvéseit, illetve a szofisztikált (tapasztalt) fogyasztói típust, aki tudja, hogy önkontrollproblémái lehetnek a jövőben, ezért ezeket igyekszik már a jelenben szabályozni, nem halogatja cselekvéseit.

A jelen felé torzított preferenciának köszönhetően az öntudatosságot vizsgáló hiperbolikus modellekben a jelenkori jólét nagyobb súlyt kap, mint a jövőbeli. A hagyományos közgazdasági elmélettel szemben az emberek az azonnali költségeiket/nyereségeiket mérlegelik, amikor a jelenbeli cselekvésükről döntenek. A fogyasztók az azonnali költséggel járó eseményeket jellemzően halogatják, míg az azonnali nyereséggel járó eseményeket sürgetik. Emiatt a meghozandó döntés következményei szerint is két típus különböztethető meg: az azonnali költséggel (későbbi nyereséggel), illetve az azonnali nyereséggel (későbbi költséggel) járó alternatívák. A szofisztikált fogyasztó tudatában van az önkontrollproblémájának, próbál ennek megfelelően cselekedni, de ez nem minden esetben küszöböli ki az önkontrollproblémát, egyes esetekben még növelheti is azt. Ez annak a következménye, hogy minden esetben hamarabb cselekszik, mint az azonos preferenciákkal rendelkező naiv ember, függetlenül attól, hogy az azonnali költséget vagy nyereséget jelent számára. A várakozás egy szofisztikált fogyasztó számára mindig kevésbé vonzó alternatíva.

A szofisztikáltak viselkedésének előnyét szemlélteti az a kísérlet, melyben egyetemi diákoknak esszéket kellett írniuk. Az egyik csoportban a kurzus vezetője határozta meg a beadási határidőket, a másik csoportban a diákok maguk dönthettek, mikor adják be a dolgozatokat. A saját maguknak határidőket szabó diákok az azonnali költséggel járó feladatot nem halogatták, a jól tanulók közül kerültek ki, és sokan a végső határidő előtt elkészítették esszéjüket (Ariely – Wartenbroch 2002).

Az azonnali költséggel járó cselekvések esetén a szofisztikált döntéshozó mindig jobban jár jóléti szempontból, mint naiv társai. Az azonnali nyereséggel járó cselekvések esetén viszont a naiv döntéshozó jár jobban, mivel kevésbé sürgeti a cselekvést. Az öntudatosság magas szintje (szofisztikáltság) tehát abban az esetben hasznos, ha azonnali költséggel járó cselekvésről kell dönteni.

Rabin (2008) szerint a közgazdászoknak törekedniük kell arra, hogy az emberekkel kapcsolatos feltevéseik pszichológiai szempontból minél valóságghűbbek legyenek, ezért szükséges pszichológiai tényezőket a mikroökonómiai modellekbe építeni.

Álláskeresés

A munkavállalásról való döntés intertemporális jellegére Becker és Schultz is rávilágít. Schultz (1983) szerint emberi tőkét gyarapít minden olyan befektetés, mely az emberek termelékenységét növeli. Becker az emberi tőkét az emberitőke-beruházásokon keresztül határozza meg: „Olyan tevékenységek, melyek megnövelik az emberekben meglévő erőforrások nagyságát, és ezáltal hatnak a jövő pénzbeli és pszichikai jövedelmeire.” (Becker 1993,1) Becker a befektetés hozadékrátájára építette modelljét. Az emberi tőkébe való beruházásról tehát az emberek a jelenben döntenek, azonban annak előnyeit csak a jövőben élvezhetik.

A munkavállaló a jelenben dönt arról, elvállaljon-e egy állásajánlatot, amit a hagyományos megközelítés szerint elsősorban az elérhető jövedelemre alapozva mérlegel. Az álláskeresést a munkaadó és munkavállaló oldaláról egyaránt aszimmetrikus informáltság jellemzi. Ahogyan az

Akerlof (1970) által leírt használatú piacon, ahol az eladónak és a vevőnek eltérő információja van ugyanarról a dologról, a példában egy használt autóról, úgy a munkaerőpiacon is megfigyelhető ugyanez a jelenség. Léteznek piac közeli megoldások ennek leküzdésére. Spence (1973) munkaerő-piaci jelzési modelljében a munkavállaló (eladó) képzettségi szintje jelzés a munkaadónak (vevő), aki ez alapján értékeli, hogy a jelentkező alkalmas-e az állás betöltésére. A munkavállalónak ez a jelzés (maga a képzés) természetesen költséges, így az emberek optimalizálni igyekeznek képzési költségeiket a várható jövedelmük alapján.

Tzannatos (1992) álláskeresői modelljében az álláskereső a rezervációs bér alapján dönt arról, hogy elfogadjon-e egy állásajánlatot, döntését befolyásolja az időtényező. Minél hosszabb ideje keres valaki állást, annál alacsonyabb a rezervációs bér, azaz annál alacsonyabb bért hajlandó elfogadni. A rezervációs bért befolyásolja a kereső időpreferenciája is, ami életkörülményeitől függ, minél nagyobb szüksége van a pénzre, annál alacsonyabb bért hajlandó elfogadni, ha mieelőbb állást kap.

Az álláskereső önkontrollproblémája

Hogyan viselkednek a diplomás álláskereső, meddig hajlandók munkát keresni? Döntésük hogyan befolyásolja a későbbiekben a munkával való elégedettségüket?

Egy sajátos szemszögből kívánjuk a diplomás álláskereső viselkedését megvizsgálni. O'Donoghue és Rabin szemüvegén keresztül igyekszünk modellezni a diplomások viselkedését a munkába állásig. Időinkonzisztenciát feltételezünk. A munkába állásra úgy tekintünk, mint azonnali nyereséggel járó cselekvés. Ez alapján feltételezzük, hogy a naiv álláskereső halogatják a munkába állást, a szofisztikáltak pedig elfogadják az első „szimpatikusnak” tűnő ajánlatot. Emiatt a naivak több időt fordítanak az álláskeresőre, ezért a végzettségükhöz jobban illeszkedő munkakörben tudnak elhelyezkedni. Ezzel szemben a szofisztikáltak viselkedők nem halogatnak, munkába állnak amint lehet, ezért nem a végzettségükhöz optimálisan illeszkedő munkakörben fognak dolgozni, ami miatt elégedetlenebbek, boldogtalanabbak lesznek.

A szakirodalom és a leírt modell alapján – mint azt a bevezetőben is jeleztük – a következő hipotézist állítjuk fel: ***azon diplomások, akik az álláskeresőre több időt fordítottak, végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak, azaz kongruensen foglalkoztatottak, ezért elégedettebbek munkájukkal, mint pályaelhagyó társaik.***

A hipotézis vizsgálatához a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME) pályakövetési rendszerének aggregált adatait, valamint a Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) adatait használtuk. A BME-nek van egy viszonylag hosszú múltra visszatekintő diplomás pályakövetési rendszere, amely lehetővé teszi, hogy idősoros adatokat is elemezzünk. A statisztikai elemzés során a Debreceni Egyetem Diplomás Pályakövető Rendszerének 2009-es adatbázisát használjuk.

BME és a Debreceni Egyetem diplomás pályakövetési rendszerének eredményei

A foglalkoztathatósági mutatókat a BME-n 1998 és 2007 között, valamint a Debreceni Egyetemen 2007-ben és 2009-ben végzetek körében készült pályakövetés empirikus kutatási eredményein szemléltetjük. Hangsúlyozzuk, hogy nem szándékunk a két intézmény összehasonlítása, hiszen a BME egy viszonylag homogén képzési kibocsátású (műszaki és gazdasági) szakegyetem, míg a Debreceni Egyetem a legtöbb karú magyar tudományegyetem rendkívül heterogén képzési kibocsátással. A BME-n 1999-től minden évben felkeresik a két évvel korábban nappali tagozaton végzett magyar állampolgárságú hallgatókat, majd 2006-tól a 4 évvel korábban végzett hall-

gatókat ismételt utókövetéses kérdőívekkel újra megkérdezik. Így a legfrissebb közzétett eredményekkel egy idősor áll rendelkezésünkre az 1997 és 2007 között diplomát szerzettekről, de minden év adata egy külön megkérdezés eredménye. Az anyagok nyilvánosan elérhetőek a BME Diákközpont honlapjáról (BME Diákközpont 2012). A Debreceni Egyetemen 2007-ben és 2009-ben végzetteket kérdezték meg a DPR keretében, a kérdőíveket elektronikus formában küldték ki. Természetesen ezen felmérések reprezentativitása megkérdőjelezhető, hiszen a válaszolási hajlandóság nem egyszerű véletlen mintavételt fog eredményezni, de jobb adatforrás nem áll rendelkezésünkre. Az 1. ábrán bemutatott rendszer elérhető objektív mutatóinak bemutatásával kezdjük.

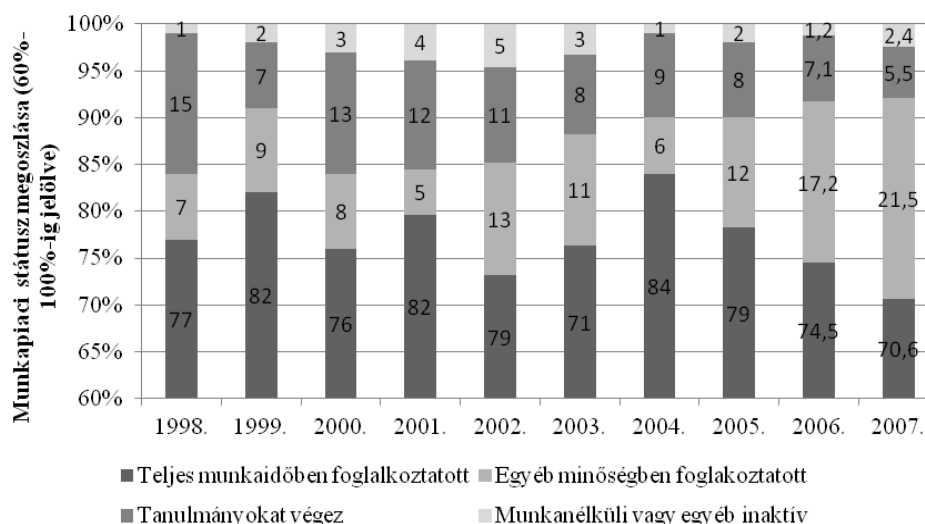
Objektív mutatók

Munkapiaci státusz

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Diákközpontjának jelentése szerint a vizsgált időszakot tekintve a végzettek átlagosan valamivel több, mint 77%-a teljes munkaidőben, 1,6%-a részmunkaidőben, kb. 6,5%-uk megbízási szerződéssel foglalkoztatott. Átlagosan 4%-uk vállalkozó, közel 10 % nappali tagozaton tanul, vagy doktorandusz, és mindössze 2,6 % munkanélküli, vagy egyéb ok miatt inaktív (BME Diákközpont 2009). A CHEERS felmérés adatai alapján 10 európai ország vonatkozásában a munkanélküliek aránya átlagosan 5%. Norvégiában és Svédországban alacsonyabb, ott 1% (Teichler 2002), de ezt az arányt is sikerül megközelítenie a BME-n 2004 után végzetteknek.

A Debreceni Egyetemen végzettek esetében a megkérdezettek 86,8%-a rendelkezik állandó munkahellyel, 2,4%-a vállalkozó, 1,5%-a alkalmi munkát vállal, vagy megbízási szerződéssel foglalkoztatott, 5% inaktív, 8% munkanélküli, 1,5% nappali tagozaton tanul (DE DPR 2010). (1. ábra)

1. ÁBRA: A BME 1998-2007 KÖZÖTT VÉGZETT HALLGATÓINAK MUNKAPIACI STÁTUSZ SZERINTI MEGOSZLÁSA



Forrás: BME Diákközpont (2009) adatai alapján.

Az álláskeresés időtartama

Az 1. táblázatra tekintve láthatjuk, hogy a leghosszabb álláskereséssel töltött idő 9 hónap volt, a legrövidebb 0,8 hónap az összes végzettet tekintve. Elmondhatjuk, hogy a 2002 és 2007 közt végzettek átlagosan 2,07 hónap alatt tudtak állást találni (BME Diákközpont, 2009). Ez jóval alacsonyabb, mint a fent említett nemzetközi felmérés 10 országának átlaga, amely 6,1 hónap, a legjobb Norvégiában 3,3 hónap (Teichler 2002).

1. TÁBLÁZAT: AZ ÁLLÁSKERESÉS IDŐTARTAMA KARONKÉNT A BME-N (HÓNAP)

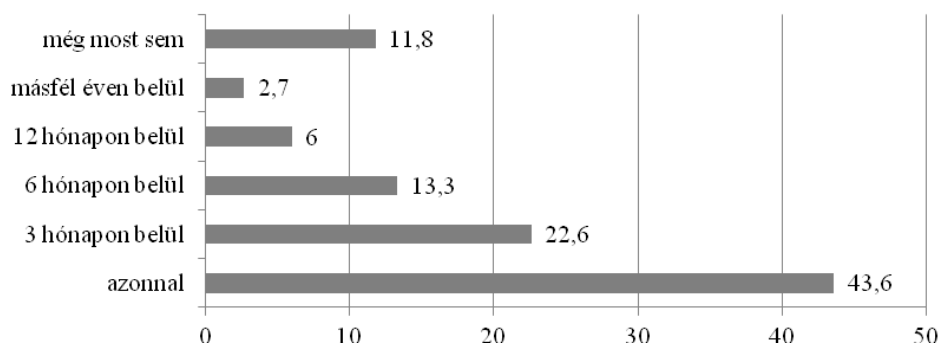
A végzés éve	Karak								
	ÉMK	ÉPK	GPK	GTK	KSK	TTK	VBK	VIK	Együtt
	Összes hallgató								
2002	1,4	1,6	3,2	2,7	2	9	2	3,1	2,4
2003	1,7	1,3	2,1	3	2,6	5,9	2,2	2,2	2,1
2004	0,9	0,8	1,6	1,8	1,9	1,4	3,7	1,5	1,6
2005	1	1,1	1,6	1,7	1,3	2,8	4	1,4	1,6
2006	0,8	1,1	2,1	2,2	1,7	-	3,8	1,3	1,7
2007	1,2	0,8	1,3	1,1	2,1	1,5	2,5	1	1,3

Forrás: BME Diákközpont (2009)

A Debreceni Egyetem végzettjei esetében az összesített adatokat ismerjük, melyet a 2. ábrában foglaltunk össze.

2. ÁBRA: AZ ÁLLÁSKERESÉS IDŐTARTAMA A DEBRECENI EGYETEMEN (%)

A végzést követően mikor sikerült elhelyezkednie?



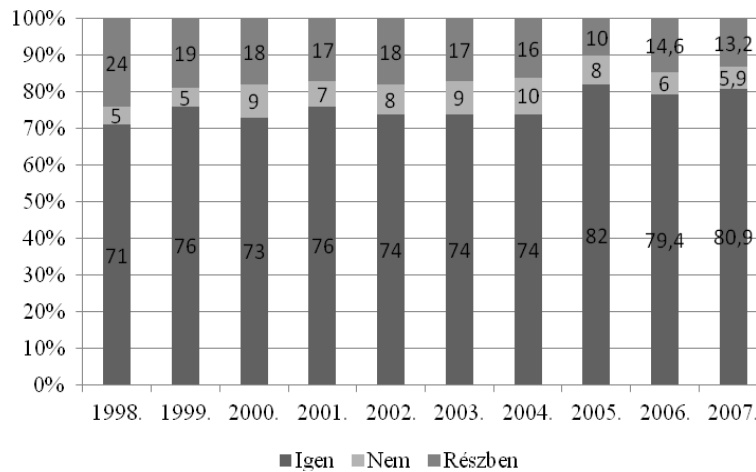
Forrás: DE DPR (2010)

Sokkal elszomorítóbb képet láthatunk. A Debreceni Egyetem végzettjeinek 11,8%-a több mint másfél év alatt sem tudott állást találni. A megkérdezettek 43,6%-a azonnal elhelyezkedett, azonban meg kell jegyeznünk, hogy a mintában a levelező képzésben részt vevő hallgatók is szerepelnek, akiknek többsége főállású munkahellyel rendelkezik, így az ő válaszaik jelentősen torzíthatják ezt az eredményt. A DPR-ben az álláskeresés idejét nem arányskálán (diszkrétén), hanem intervallumskálán mérték. A nemzetközi átlagot alapul véve (6,1 hónap) azt látjuk, hogy a megkérdezettek 79,5%-a fél évvel a végzés után el tudott helyezkedni. Azt azonban láthatjuk, hogy a debreceni végzettek legszűkebben értelmezett foglalkoztathatósága (6 hónapon belül állást talál) elmarad a Műegyetemen végzettekétől, elsősorban a másfél évnél hosszabb ideje állástalanok miatt.

Szubjektív mutatók

Illeszkedés

3. ÁBRA: SZAKMÁJUKBAN DOLGOZÓK ARÁNYA 1998-2007 (%)



Forrás: BME Diákközpont (2009)

A foglalkoztatás illeszkedését mind a BME, mind a DE DPR adatbázisban megvizsgáljuk. A Műegyetemen a vizsgált időszakban a pályaelhagyók aránya mindvégig alacsony, 10%-ot meg nem haladó mértékű, a szakemberek 90%-a a szakmájában, vagy ahhoz kapcsolódó munkakörben dolgozik. (3. ábra)

Ez a kiemelkedően magas arány azt mutatja, hogy a megszerzett tudások, képességek, készségek, kompetenciák a gazdasági szférában jól hasznosíthatók. Akik nem a végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak, feltehetőleg nem találtak annak megfelelő állást, de az is elképzelhető, hogy nem is akartak szakmájukban dolgozni, esetleg továbbtanultak. Erre vonatkozó adatok nem állnak rendelkezésünkre.

A Debreceni Egyetem végzettjei esetében erre vonatkozóan ismerjük, hogy diplomás állásban sikerült-e elhelyezkedni. Az Ön jelenlegi/legutolsó munkakörének betöltéséhez elegendő-e alacsonyabb végzettség, mint az Öné kérdésre adott válaszok szerint a megkérdezettek 65,6%-a diplomához kötött munkakörben dolgozik, míg 34,4%-uk esetében alacsonyabb végzettség is elegendő lenne a munkakör betöltéséhez.

Ezt úgy tudjuk a nemzetközi felmérés adataival összehasonlítani, hogy abban a kérdőívben az volt a kérdés, hogy az ön által betöltött állás betöltéséhez szükséges-e a diploma. A megkérdezettek átlagosan 75%-a felelt igennel. Ha feltételezzük, hogy a BME esetében azok, akik azt nyilatkozták, hogy a szakmájukban dolgoznak nagy valószínűséggel diplomás állásban helyezkedtek el, akkor ez az arány legalább olyan jó, mint a nemzetközi helyzet vagy akár attól még jobb is. Ha nem zárjuk ki, hogy a részben szakmájukban elhelyezkedettek is diplomás állásokban dolgoznak nagy százalékban, akkor az is elképzelhető, hogy a legjobban teljesítő Norvégia (90% fölötti arány) helyzetét is megközelíti a valós kép. A Debreceni Egyetemen diplomát szerzetteknel ez az arány közel 10%-kal elmarad a nemzetközi átlagtól.

A végzettek munkahellyel való elégedettsége

A mintában a 2005, 2006 és 2007-ben végzetteket kérdezték meg arról, mennyire elégedettek munkahelyükkel. Az adatokból látható, hogy a megkérdezettek kb. 85%-a teljes mértékben vagy

részben elégedett munkahelyével, és csupán 15%-uk inkább vagy teljes mértékben elégedetlen vele.

2. TÁBLÁZAT: A VÉGZETTEK MUNKAHELYÜKKEL VALÓ ELÉGEDETTSÉGE A VÉGZÉS ÉVE SZERINT A BME-N (%)

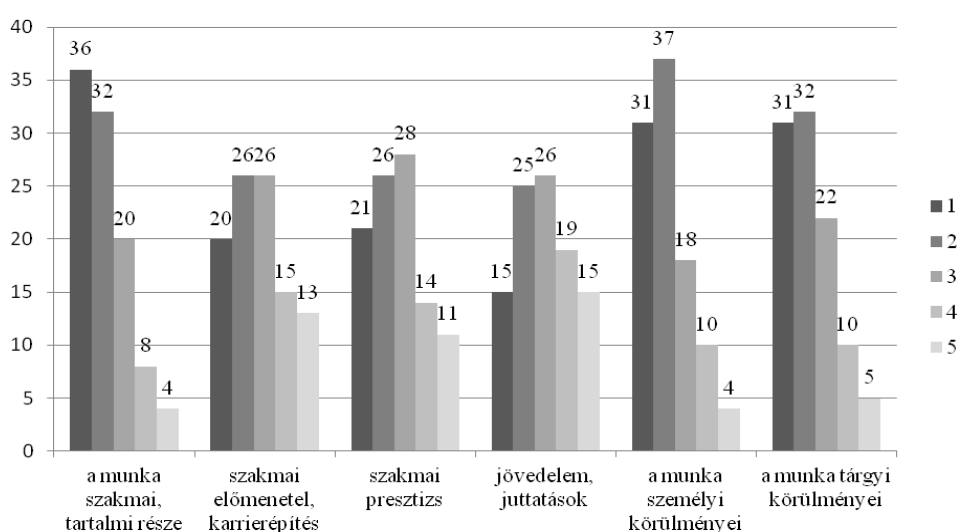
Munkahelyével...	A végzés éve		
	2005	2006	2007
... teljes mértékben elégedett	37,3	34,4	36,7
...részben elégedett	45,7	50,6	48,9
...inkább elégedetlen	15,1	11,9	11,6
...egyáltalán nem elégedett	1,9	3,1	2,8

Forrás: BME Diákközpont (2009)

Az adatokat összevetve a 3. ábra értékeivel elmondhatjuk, hogy a nem szakmájukban dolgozók nem feltétlenül elégedetlenek munkájukkal, hiszen például a 2005-ben végzettek 8%-a, a 2006-ban végzettek 6%-a, és a 2007-ben végzettek 5,9%-a nem a szakmájában dolgozik. Ugyanakkor a munkájával elégedetlenek aránya ezekben az években mindössze 1,9%, 3,1%, valamint 2,8%. Megállapíthatjuk továbbá azt is, hogy a szakmájukban dolgozók nem feltétlenül teljes mértékben elégedettek állásukkal. Összességében ugyanakkor elmondhatjuk, hogy a szakmájukban, vagy részben a szakmájukban dolgozók aránya közel azonos a munkájukkal teljes mértékben vagy részben elégedettek arányával, így arra következtetünk, hogy foglalkozás illeszkedése pozitívan befolyásolja a diplomások munkával való elégedettségét.

A Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) esetében az elégedettséget 6 kategóriában mérték 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-es érték azt jelenti, hogy teljes mértékben elégedett vele, az 5-ös érték pedig azt, hogy egyáltalán nem. Az eredményeket a 4. ábrán összegeztük.

4. ÁBRA: A VÉGZETTEK MUNKAHELYÜKKEL VALÓ ELÉGEDETTSÉGE A DEBRECENI EGYETEMEN (%)⁴²



⁴² A magasabb pontszám kisebb elégedettséget jelent: 1 - teljesen elégedett, 5 - egyáltalán nem elégedett.

A munka szakmai, tartalmi részével való elégedettségre átlagosan 2,1 pontot, a személyi körülményekre 2,2, a tárgyi körülményekre pedig 2,3 pontot adtak a megkérdezettek, ami közepesnél jobbnak számít, így azt mondhatjuk, hogy a megkérdezettek inkább elégedettek munkájuk ezen feltételeivel. A másik három kategóriában a leggyengébb értéket a jövedelem, juttatások kapta (2,9 pont), ezt követi a szakmai előmenetel, karrierépítés 2,8 értékkel, és ennél egy tizeddel magasabbra értékelték a munka szakmai presztízsét (2,7 pont).

Eszerint a végzettek ezzel a három kategóriával elégedetlenebbek. Ennek magyarázata az lehet, hogy a megkérdezettek 34,4%-a nem diplomás végzettséget igénylő munkakörben dolgozik, így feltehetőleg bére is elmarad egy felsőfokú végzettséget igénylőtől, munkája presztízsét kevésbé érzi értékesnek, és az előmenetelre is kevesebb esélyt lát, mindamellett, hogy a személyi és tárgyi feltételek megfelelőek. Érdekes azonban, hogy a 6 kategórián belül a legmagasabb az elégedettség a munka szakmai, tartalmi részének értékelésében. A megkérdezettek csupán 32%-a értékelte közepesnek, vagy annál gyengébbnek. Ebből arra következtethetünk, hogy a diplomát nem igénylő munkakörben dolgozók egy része is inkább elégedett munkája szakmai részével.

Az aggregált adatok elemzése után elmondhatjuk, hogy a végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgozó, vagy a szakmájukban elhelyezkedni tudó (kongruensen foglalkoztatott) diplomások összességében elégedettebbek munkájukkal, mint pályaelhagyó társaik, de a fenti elemzésekből is jól látható, hogy a kép ennél árnyaltabb. A nem a szakmájukban dolgozók, vagy diplomás végzettséget nem igénylő munkakörben dolgozók nem feltétlenül elégedetlenek munkájukkal, és a szakmájukban dolgozók sem feltétlenül teljesen elégedettek. A munkával való elégedettség hátterében tehát más tényezők is szerepet játszanak. Ennek egy lehetséges okára a következő fejezetben próbálunk rávilágítani. A Debreceni Egyetem adatbázisán tudjuk elemezni azt, hogy a munkával való elégedettséget az 5. ábrán látható kategóriákban hogyan befolyásolja az álláskeresésre fordított idő.

A munkával való elégedettség az álláskeresésre fordított idő függvényében

A diplomások munkába állásával kapcsolatban arra keresünk választ, hogy a felsőoktatási intézményben végzettek mennyi ideig keresik a megfelelő állást, és döntésük hogyan befolyásolja későbbi munkájukkal való elégedettségüket a 4. ábrán látható kategóriák közül az első négyben. Az elemzés során vizsgált elégedettségi mutatók: a munka szakmai, tartalmi része; szakmai előmenetel, karrierépítés; szakmai presztízs; jövedelem, juttatások. A munka személyi és tárgyi követelményeivel való elégedettség vizsgálatától eltekintünk.

A szakirodalom alapján felállított modellünk szerint a munkavállalók eltérő álláskeresési stratégiát folytatnak. A munkába állásra úgy tekintünk, mint azonnali nyereséggel járó cselekvés. A modellben feltételezzük, hogy azok az álláskeresők, akik a munkába állást halogatják, azaz több időt fordítanak álláskeresésre, nagyobb eséllyel találnak a végzettségüknek megfelelő állást, ezért munkájukkal elégedettebbek. Azok az álláskeresők, akik nem halogatják a munkakezdést, kevesebb időt fordítanak keresésre, elvállalják az első megfelelőnek tűnő ajánlatot, így nagyobb valószínűséggel vállalnak el olyan állást, mely nem igényli azt a végzettséget, amivel rendelkeznek, ennek következtében kevésbé fogják jól érezni magukat munkahelyükön, elégedettségük kisebb lesz.

Hipotézisünket a Debreceni Egyetem Diplomás Pályakövető Rendszer 2010-es adatbázisán teszteltük. Az elemzést az adatok megtisztításával kezdtük, a levelező képzésben végzettek válaszait és a még el nem helyezkedettek válaszait, és a nem válaszolókat kiszűrtük a mintából. Így a 2007-ben és 2009-ben nappali tagozaton abszolutóriumot szerzett, a végzés óta elhelyezkedet-

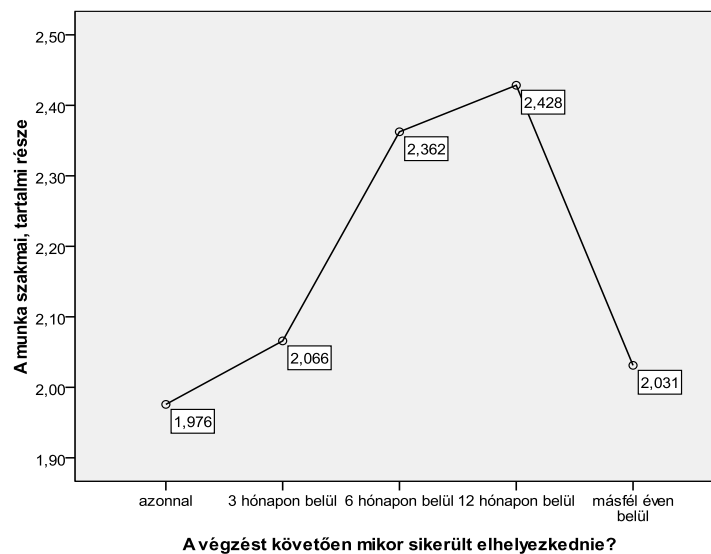
tek válaszait elemeztük. A minta elemszáma 456, a végzést követően azonnal elhelyezkedett 177 fő, 3 hónapon belül 136 fő, hat hónapon belül 78 fő, egy éven belül 47 fő, másfél éven belül 18 fő.

Az álláskeresési időt a végzést követően az első munkahely megtalálásáig eltelt idővel közelítjük. Az 5. ábra értékeire pillantva azt láthatjuk, hogy az átlagos elégedettség az álláskeresési idő növekedésével kezdetben növekvő, majd csökkenő tendenciát mutat. Erre a megfigyelésre alapozva három időintervallumot alakítottunk ki. Az első csoportba az azonnal és a 3 hónapon belül (azaz a 0-3 hónapig keresők) elhelyezkedettek kerültek, a második csoportba a 6 hónapon belül és a 12 hónapon belül munkába állók (azaz a 3-12 hónapig állást keresők), a harmadik csoportba pedig a másfél éven belül dolgozni kezdők (12-18 hónapig keresők).

Először az első és második csoport eredményeit vetjük össze. Az első csoportban 297, a másodikban 115 a minta elemszáma mind a négy elégedettségi kategória esetében.

Az 5. ábrán látható eredmények: különbözőnek tételezhetjük fel a két vizsgált csoport varianciáját⁴³ (0-3 illetve 3-12 hónapig keresők). Az ennek megfelelően elvégzett független kétmintás t-próba alapján⁴⁴ elvethetjük azt a feltételezést, hogy a két sokaságnál a munka szakmai tartalmi részével való elégedettsége egyenlő 1%-os szignifikancia szinten. A t-próbát elvégeztük a szakmai előmenetel, karrierépítés szempontjából is. Különbözőnek tételezhetjük fel a két csoport varianciáját⁴⁵. Ennek megfelelően a független kétmintás t-próba alapján⁴⁶ elvethetjük azt a feltételezést, hogy a két csoportban a karrierépítés és előmenetellel való elégedettség egyenlő 1%-os szignifikancia szinten.

5. ÁBRA: ELÉGEDETTSÉG AZ ELHELYEZKEDÉS IDEJÉNEK FÜGGVÉNYÉBEN



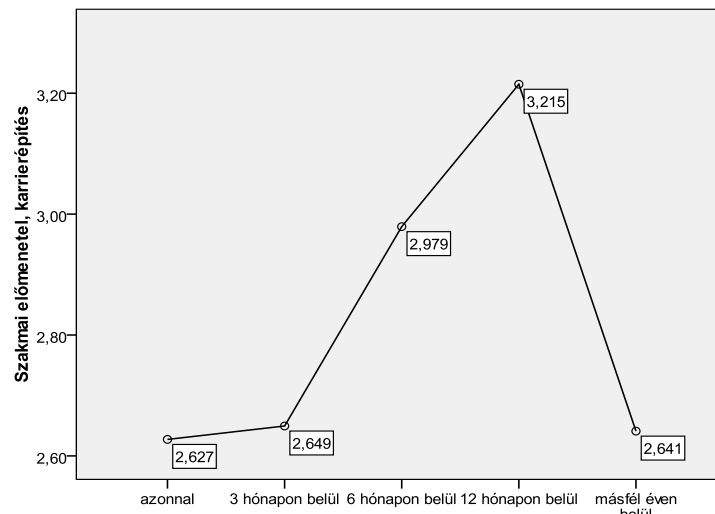
⁴³ Levene-teszt (F=4,965)

⁴⁴ t=-2,96, szabadságfoka=190,315

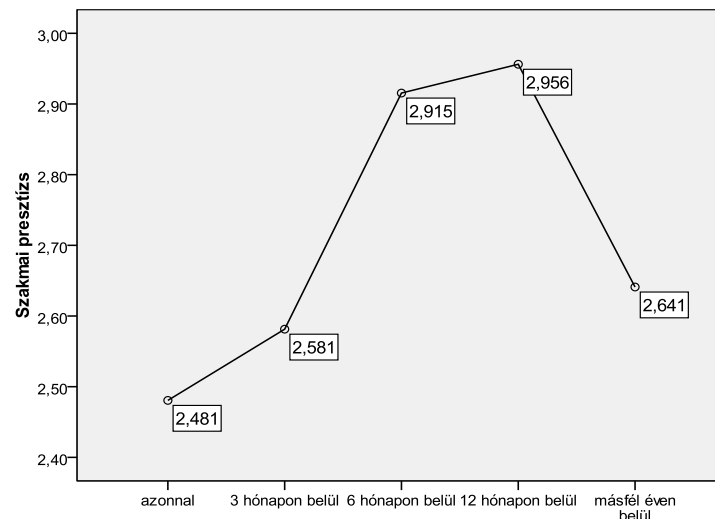
⁴⁵ Levene-teszt (F=0,018)

⁴⁶ t=-3,097, szabadságfoka=206,661

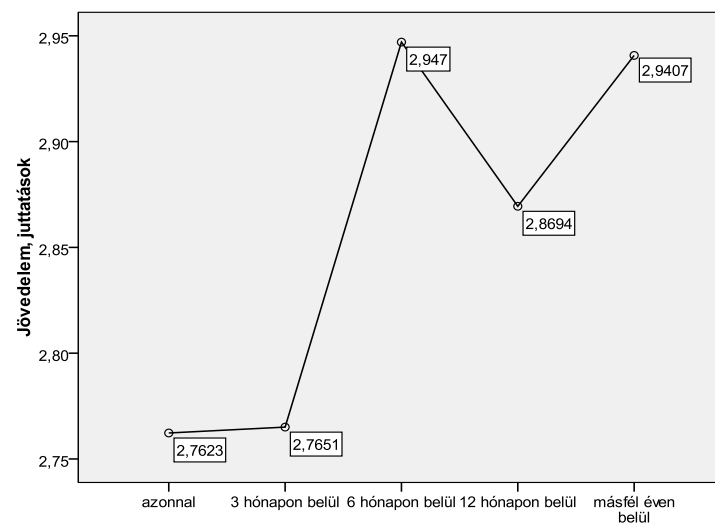
5. ÁBRA: ELÉGEDETTSÉG AZ ELHELYEZKEDÉS IDEJÉNEK FÜGGVÉNYÉBEN (folytatás)



A végzést követően mikor sikerült elhelyezkednie?



A végzést követően mikor sikerült elhelyezkednie?



A végzést követően mikor sikerült elhelyezkednie?

Adatok forrása: DE DPR (2010)

A munka szakmai presztízsére vonatkozóan is különbözőnek tételezzük fel a két csoport varianciáját⁴⁷. A független kétmintás t-próba szerint⁴⁸ elvethetjük azt a feltételezést, hogy a két keresési időintervallumot tekintve a munka szakmai presztízsével való elégedettség egyenlő 1%-os szignifikancia szinten.

A jövedelem, juttatások tekintetében nem találtunk szignifikáns eltérést a két vizsgált csoport eredményeiben. A T-próbát elvégeztük az első és harmadik csoport, valamint a második és harmadik csoport adatain is, szignifikáns eltérést azonban nem találtunk.

Az elemzés alapján azt mondhatjuk, hogy akik azonnal munkába állnak, vagy 3 hónapnál rövidebb ideig keresnek állást, elégedettebbek a munkájuk szakmai, tartalmi részével, szakmai előmenetelükkel, karrierépítési lehetőségeikkel, valamint szakmai presztízsükkel, mint azok, akik 3 hónapnál hosszabb, de 1 évnél rövidebb ideig keresnek állást. Az adatelemzésből az is kiderül, hogy ez az összefüggés nem áll fenn azon diplomások esetében, akik egy évnél hosszabb ideig nem találnak állást. Ez feltehetőleg azzal magyarázható, hogy elkeseredetté válnak a hosszú idő alatt, és elvállalnak a végzettségükhöz nem igazodó állást is, amivel rövid távon elégedettek, mert örülnek, hogy végre dolgozhatnak, hosszabb távon azonban kevésbé érzik jól magukat.

3. TÁBLÁZAT: FÜGGETLEN KÉTMIN-TÁS T-PRÓBA EREDMÉNYEI

Vizsgált csoportok: az első (0-3 hónapig) és a második csoport (3-12 hónapig keresők)

		t-test for Equality of Means						
							95% Confidence Interval of the Difference	
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
a munka szakmai, tartalmi része	Egyenlő var. felt.	-3,086	409	,002	-,37144	,12036	-,60803	-,13484
	Eltérő var. felt.	-2,960	190,315	,003	-,37144	,12551	-,61900	-,12388
szakmai előmenetel, karrierépítés	Egyenlő var. felt.	-3,095	409	,002	-,42665	,13783	-,69759	-,15571
	Eltérő var. felt.	-3,097	206,661	,002	-,42665	,13775	-,69822	-,15508
szakmai presztízs	Egyenlő var. felt.	-3,133	409	,002	-,40579	,12951	-,66038	-,15119
	Eltérő var. felt.	-3,113	201,901	,002	-,40579	,13036	-,66283	-,14874
jövedelem, juttatások	Egyenlő var. felt.	-1,195	409	,233	-,15580	,13036	-,41206	,10046
	Eltérő var. felt.	-1,238	222,341	,217	-,15580	,12581	-,40373	,09213

Adatok forrása: DE DPR (2010)

Az elemzés során azt is megvizsgáltuk, hogy az első és második csoportban a végzettek állása milyen mértékben kapcsolódik végzettségükhöz (1 - nagyon szorosan, 2 - szorosan, 3 - nem szo-

⁴⁷ Levene teszt (F=0,029)

⁴⁸ t=-3,113, szabadságfoka=201,901

rosan, 4 - egyáltalán nem). Különbözőnek tételezhetjük fel az első és második csoport varianciáját.⁴⁹ Az elvégzett független kétmintás t-próba alapján⁵⁰ elvethetjük azt a feltételezést, hogy a két csoportnál a munka végzettséghez való kapcsolódásának szorossága egyenlő 1%-os szignifikancia szinten. Azok, akik rövidebb ideig keresnek állást, azaz a végzést követően hamarabb elhelyezkednek, a végzettségükhöz szorosabban kapcsolódó munkakörben dolgoznak (átlag 1,93), mint azok, akik hosszabb ideig keresnek munkát (átlag 2,51)⁵¹.

Hipotézisünket ez alapján, miszerint azon diplomások, akik az álláskeresésre több időt fordítottak, végzettségüknek megfelelő munkakörben dolgoznak, vagy másképpen megfogalmazva a szakmájukban helyezkedtek el, ezért elégedettebbek munkájukkal, mint pályaelhagyó társaik, ebben a formában nem tudjuk elfogadni. A statisztikai vizsgálat alátámasztja azt, hogy a munkakör illeszkedése pozitívan befolyásolja a diplomások munkával való elégedettségét, ez azonban feltételezésünkkel ellentétben fordítottan arányos az álláskeresésre fordított idővel. Azok, akik gyorsan el tudnak helyezkedni, a végzettségükhöz szorosabban illeszkedő munkakörben dolgoznak, elégedettebbek munkájuk szakmai, tartalmi részével, karrierépítési lehetőségeikkel és munkájuk szakmai presztízsével. Azt a következtetést tudjuk levonni, hogy azok a diplomások, akik három hónapon belül elhelyezkednek, elégedettebbek munkájukkal, munkakörük szorosan illeszkedik végzettségükhöz. Azok, akik hosszabb idő után helyezkednek el (3 hónap – 1 év), kevésbé elégedettek munkájukkal, hiszen a végzettségükhöz kevésbé illeszkedő állásuk van.

Konklúzió

A tanulmányban megvizsgáltuk a végzett hallgatók foglalkoztathatóságának jellemzőit a BME és a Debreceni Egyetem pályakövetési rendszereinek aggregált adatain. A Debreceni Egyetem Diplomás Pályakövető rendszerének adatbázisán elemeztük azt, hogy milyen feltételek mellett elégedettebbek a diplomások a munkájukkal. Arra a következtetésre jutottunk, hogy feltételezésünkkel ellentétben **az álláskeresésre fordított idő negatívan befolyásolja a diplomások munkával való elégedettségét a munka szakmai, tartalmi részére, szakmai előmenetelre, karrierépítési lehetőségekre, valamint szakmai presztízssre vonatkozóan. A munkakör végzettséghez való illeszkedése és a három említett kategóriában a munkával való elégedettség is nagyobb, ha az álláskeresésre fordított idő rövidebb.**

A kutatás további iránya az lehet, hogy a Debreceni Egyetem adatain elvégzett vizsgálatunkat az országos adatbázisban is teszteljük, illetve hogy megvizsgáljuk, mi lehet az optimális álláskeresésre fordított idő az elégedettség függvényében.

Irodalomjegyzék:

- Akerlof, G. A. (1972): „The Markets for Lemons: Quality Uncertainty and Market Mechanism”; Quarterly Journal of Economics, 84 3, 488-500.
- Ariely, D. and Wertenbroch, K. (2002): „Procrastination, Deadlines, and Performance: Using Precommitment to Regulate One's”, Behavior; Psychological Science, 13 3, 219-224.
- Arrow, K. J. (1979): „Az egyetemi oktatás rostáló szerepe”, Farkas és tsai, (ford), Egyensúly és döntés, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 213-232.
- Becker, G. (1964): Human Capital; New York: National Bureau of Economic Research.

⁴⁹ Levene-teszt (F=13,5)

⁵⁰ t=-4,921, szabadságfoka=181,416

⁵¹ Ezúton szeretném megköszönni Kun Andrásnak és Kapitány Annának a statisztikai elemzésben nyújtott segítséget.

- Becker, G. S. (1993): Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Chicago: The University of Chicago Press.
- Blaskó Zsuzsa (2002): „Pályakezdő diplomások a munkapiacra – egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat néhány tanulsága”, *Educatio*, 11 2 Diplomások, 301-312.
- Böhm-Bavérk, E. (1890): Capital and Interest. A Critical History of Economical Theory, London: Macmillan.
- David, P. and Foray, D. (1995): „Accessing and Expanding the Science and Technology Base”, *STI Review*, 16 Párizs: OECD.
- Dearing, R. (1997): Higher Education in the Learning Society Report of the National Committee of Inquiry into Higher Education, London: HMSO.
- Derényi András (2010): „A felsőoktatás és foglalkoztathatóság kapcsolatának értelmezései”, *Educatio*, 19 3, – Felsőoktatás és foglalkoztathatóság, 361-369.
- Dosi, G., Llerna, P., Labini, M. (2006): „The relationships between science, technologies and their industrial exploitation: An illustration through the myths and realities of the so-called 'European Paradox'”, *Research Policy*, 35 10, 1450-1464.
- Foray, D. and Lundvall, B. (1996): „The Knowledge-based Economy: from the Economies of Knowledge to the Learning Economy”, Foray, D. and Lundvall, B. (szerk): *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*, OECD Documents, Párizs: OECD.
- Frey B. S. and Stutzer A. (2002): „What can economists learn from Happiness Research?” *Journal of Economic Literature*, 15 June, 402-435.
- Galasi Péter (2002): „Fiatal diplomások életpálya-vizsgálata”, Kolosi T., Tóth I. Gy., Vukovics Gy. (szerk.), *Társadalmi riport 2002*; Budapest: TÁRKI, 200. Elektronikus verzió (2006).
<http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a832.pdf> letöltve 2011. 12. 13.
- Galasi Péter – Varga Júlia (2005): *Munkaerőpiac és oktatás*; Budapest: MTA Közgazdaságtudományi Intézet.
- Harvey, L. (2001): „Defining and measuring employability”, *Quality in Higher Education*, 7 2, 97-109.
- Hillage, J., Pollard, E. (1998): „Employability: developing a framework for policy analysis”, *Research Brief 85*, Department for Education and Employment.
- Horváth Dániel (2008): „Hazai Gyakorlatok a diplomás pályakövetésben; Diplomás Pályakövetés: várakozások és realitások”,
http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_1/DPR_hazai_gyakorlat.pdf (letöltve 2012. 04. 15.)
- FIDÉV Kutatócsoport (2001): *Jelentés a felsőoktatás nappali tagozatán 1999-ben végzett fiatal diplomások munkaerő-piaci életpálya-vizsgálatának eredményéről*, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Emberi Erőforrások Tanszék FIDÉV Kutatócsoport
<http://www.nefmi.gov.hu/letolt/users/matiscsaka/2003/04/fidev2001jelentes.rtf>
(letöltve 2011. 12. 13.)
- Fisher, I. (1930): *The Theory of Interest*, New York: Macmillan.
- Forrier, A. and Sels, L. (2003): „The concept employability: a complex mosaic”, *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 2, 102-124.
- Knight, P. T. and Yorke, M. (2006): *Embedding employability into the curriculum*, Learning and Employability Series One, The Higher Education Academy.
<http://www.qualityresearchinternational.com/esectools/esectpubs/yorkeknembedding.pdf>
(utoljára letöltve 2011. 12. 29.)
- Lam, A. (2000): „Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrative Framework”, *Organization Studies*, 21 3, 487-513.
- Lees, D. (2002): *Graduate employability – Literature review*, University of Exeter,
<http://www.qualityresearchinternational.com/esectools/esectpubs/leeslitreview.pdf>
(letöltve 2012. 04. 05.)
- Lundvall, B. A. (2002): „The University in the Learning Economy”, *DRUID Working Paper*, 2-6,
- Magda S., Herneczky A., Marselek S. (2008): „A felsőoktatás és az agrárképzés dilemmái”, *Gazdálkodás*, 52 5, 432-443.
- Moerel, H.W.J. (2006): „Tudásszerzés és ágazati képzés”, Makó Cs., Moerel H., Illésy M., Czizmadia, P. (szerk.) (2008), *Az új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban, A rugalmasság és biztonság átalakuló jelentései*, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, *Competitio* könyvek 6., 175-192.

- Munkácsy Ferenc (2004): „A szakmai gyakorlatosok fogadása elősegíti a munkaerő-utánpótlást”, Munkaügyi Szemle, 48 1, 3.
- Nielsen, P. and Lundvall, B. A. (2008): „Innováció, tanuló szervezetek és foglalkoztatási viszonyok”, Makó Cs., Moerel H., Illéssy M., Csizmadia P. (2008): Új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Competitio Könyvek, 6., 67-86.
- O'donoghue, T. and Rabin, M. (1999): „Doing It Now or Later”, American Economic Review, 89 1, 103-24.
- O'donoghue, T. and Rabin, M. (2001): „Choice and procrastination”, Quarterly Journal of Economics, 116 1, 121-160.
- Phelps, E. S. and Pollak, R. (1968): „On Second-Best National Saving and Game Equilibrium Growth”, Review of Economic Studies, 35 2, 185-199.
- Polányi, M. (1958/1978): Personal Knowledge, London: Routledge and Kegan.
- Polónyi István (2010): „Foglalkoztathatóság, túlképzés, Bologna”, 19 3, – Felsőoktatás és foglalkoztathatóság, 384-401.
- letölthető: http://www.hier.iif.hu/hu/educatio_reszletes.php?id=80
- Rae, J. (1834): The Sociological Theory of Capital, Macmillan, London.
- Rabin, M (2008): „A pszichológia és közgazdaságtan távlatairól”; Rabin, M. (2008), Pszichológia és közgazdaságtan – Önkontroll – Referencia pont – Hála és bosszú, Budapest: Alinea Kiadó.
- Samuelson, P. (1937): „A Note on Measurement of Utility”, Review of Economic Studies, 4 2, 155-561.
- Schultz, T. W. (1961): „Investment In Human Capital”, The American Economic Review, 51 1, 1-17.
- Schultz, T. W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983.
- Spence, M. (1973): „Job Market Signaling”, The Quarterly Journal of Economics, 77 3, 357-374.
- Stiglitz, J. E. (1975): „The Theory of „Screening”, Education, and The Distribution of Income”, The American Economic Review, 65 3, 283-300.
- Strotz, R. H. (1955), „Myopia and Inconsistency in Dynamic Utility Maximization”, Review of Economic Studies, 23 3, 165-180.
- Teichler, U. (2002): „Graduate employment and work in Europe: diverse situations and common perceptions”, Tertiary Education and Management, 8 3, 199-216.
- <http://www.oecd.org/dataoecd/5/47/38038274.pdf> (letöltve: 2011. 12. 30.)
- Thijssen, J. (2000): „Employability in the brandpunt. Aanzet tot verhaldering van een diffuus fenomeen”, Tijdschrift HRM, 1 7-34.
- Tzannatos, Z.(1992): „Labour Economics”, Maloney, J. (ed.), What Is New in Economics?, Manchester: Manchester University Press.
- Veroszta Zsuzsanna (2010): „A friss diplomások helyzetének főbb dimenziói”, Diplomás Pályakövetés IV. – Frissdiplomások.
- http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/Pages9_36_Veroszta.pdf (letöltve 2011. 12. 29.)
- Watts, A. G. (2006): „Career development learning and employability”, Learning and Employability Series Two, The Higher Education Academy.
- http://hca.ltsn.ac.uk/assets/documents/resources/resourcedatabase/id592_career_development_learning_and_employability.pdf (letöltve 2011. 12. 13.)

Adatbázisok:

- BME Diákközpont (2009): Friss diplomásaink elhelyezkedési esélyei. Felmérés a BME-n 2007-ben végzetek körében, és a 2005-ben végzetek utókövetése.
- http://www.sc.bme.hu/content/10/Felmeresek/vegzett/BME_2009_elhelyezkedesi_eselyek.pdf (letöltve: 2012. 04. 19.)
- BME Diákközpont (2012): Felmérések.
- http://www.sc.bme.hu/index.php?pMenu=10&pText=10_0 (letöltve 2012. 04. 19.)
- Diplomás Pályakövető Rendszer (2009): a Debreceni Egyetem hallgatói körében végzett DPR pályakövetés 2010-es adatbázisa.

Vissza a tartalomjegyzékhez

NEMESKÉRI GYULA

A FOGLALKOZTATHATÓSÁG ÁLTALÁNOS KOMPETENCIA KÖVETELMÉNYEI

A cikk a Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi Szakosztálya 2013. novemberi rendezvényén⁵² elhangzott előadás alapján egy friss kutatás eredményeit felhasználva azt mutatja be dióhéjban, hogy a munkáltatók általában milyen igényeket támasztanak a munkaerőpiacon, vagyis meghatározhatók-e általánosan vagy egyes munkáltatói csoportokra differenciáltan a foglalkoztathatóság követelményei. A viselkedést befolyásoló tényezők egyre nagyobb jelentőségűek a kiválasztásánál. A kutatás megerősíti azt az igényt, hogy a munkát keresők felkészítésénél olyan megoldásokat kell alkalmazni, amelyekkel a viselkedést befolyásoló kompetenciák fejlesztésével növekednek elhelyezkedési lehetőségeik.

A foglalkoztathatóságot úgy értelmezzük, hogy a munkára jelentkezők megfelelnek a munkaerőt keresők elvárásainak. Minél inkább megfelel valaki a munkaerőpiacon munkát felajánló szervezetek elvárásainak, annál inkább foglalkoztatható.

A munkavállalók kompetenciáinak biztosításához ismerni kell, melyek lehetnek azok a szervezeti kompetenciaigények, amelyek szervezettől és munkakörtől függetlenül megjelenhetnek általános elvárásként. Ezek az úgynevezett általános kompetenciaigények elengedhetetlenek ahhoz, hogy a munkát kereső, valamint a már a szervezetben dolgozó munkavállaló eredményes legyen a munkahelyén.

A Nemzeti Munkaügyi Hivatal által támogatott kutatás⁵³ egyik céljai az volt, hogy a munkáltatók véleményére alapozva meg lehessen határozni, hogy a különböző képzettségi kategóriák mentén mely (a viselkedést befolyásoló) alapkompétenciák jelennek meg hangsúlyosan, azaz munkaerőpiaci szempontból melyek a legrelevánsabb alapkompétenciák ma Magyarországon.

A kutatás során kevésbé az ismeret, képesség, készség jellegű kompetenciákra helyeztük a hangsúlyt, hanem olyan tényezőkre, amelyek a dolgozók teljesítményének alakulásában egyre nagyobb teret kapnak, mégpedig a munkahelyi viselkedést befolyásoló (személyiségjellegű, attitűd, valamint motivációs) tényezőkre.

Azt feltételeztük, hogy meghatározhatók olyan, a munkahelyi viselkedést befolyásoló kulcskompetenciák, amelyek általános érvényességgel bírnak, vagyis a munkaerőpiac szereplői számára egységes munkáltatói követelményt képviselnek. A szervezetekben való munkavégzésnek lehetnek olyan általános jellemzői és ebből levezethető kulcskompetencia követelményei, melyeket a munkáltató szervezetek általános elvárásként definiálnak munkavállalóikkal szemben.

Nemeskéri Gyula ügyvezető, Ergofit Kft.

⁵² Az MKT Munkaügyi Szakosztálya 2013 novemberében „Foglalkoztathatóság – a gazdaság- és társadalompolitika aktuális fókuszpontja” címmel rendezett műhelybeszélgetést.

⁵³ A Nemzeti Munkaügyi Hivatal az Új Széchenyi Tervhez kapcsolódóan a TÁMOP 1.3.1-12/1-2012-0001 kódszámú, „A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat fejlesztése II.” című kiemelt projekt „1. Az NFSZ munkaerő-piaci átmeneteket kezelő képességeinek megújítása” című alprojekt keretében pályázatot írt ki. (Budapest, 2013. április). A pályázat célja, hogy a munkáltatók véleményére alapozva meg lehessen határozni, az adott nemzetgazdasági ágak esetében, a különböző képzettségi kategóriák mentén mely alapkompétenciák jelennek meg hangsúlyosan, azaz munkaerő-piaci szempontból melyek a legrelevánsabb alapkompétenciák ma Magyarországon.

A kutatás keretei

A kutatás során 504 munkavállalót kerestünk fel, ebből 444 szervezet volt KKV, és 60 cég volt nagy szervezet. Ez utóbbiakból 32 multinacionális vállalkozásra terjedt ki a kutatás. A felkeresett szervezetek felölelték 19 nemzetgazdasági ágat, valamint a gépjárműgyártás alágazatot.

A kompetenciaigény-felmérés félig strukturált kérdőívvel, a vizsgálatot végzők személyes adat-felvételével történt.

A kompetenciaigényeket különböző képzettségi fokozatba sorolható munkakörökben mértük fel. A munkakörök képzettségi kategóriák szerint megkülönböztetett számát az 1. táblázat tartalmazza.

1. TÁBLÁZAT: A KUTATÁSBAN ÉRINTETT MUNKAKÖRÖK SZÁMA KÉPZETTSÉGI KATEGÓRIÁK SZERINT

Képzettségi kategória	A munkakörök száma	A munkakörök száma összesen
Szakképzettség nélküli munkakörök	309	
Középfokú szakképzettségű fizikai munkakörök	1003	
Fizikai munkakörök összesen		1312
Középfokú szakképzettségű szellemi munkakörök	1044	
Felsőfokú szakképzettségű szellemi munkakörök	1088	
Szellemi munkakörök összesen		2132

A kutatás eredményei

A 2. táblázatban azokat a kompetenciaigényeket emeltük ki, amelyeket a vizsgálatba bevont szervezetek vezetői, illetve HR szakemberei általánosan, minden munkavállalótól elvárnak, függetlenül a munkakör jellemzőitől.

A kutatás során megállapított kulcskompetencia-igényeket olyan követelményeknek tekintjük, amelyek a munkaerőpiacon általánosan érvényesek, relevánsak. Ez nem azt jelenti, hogy az általános kulcskompetencia-igények minden szervezetben, minden helyzetben és időben megfelelőek. Ne tekintsük a kulcskompetenciákat általános érvényűnek! A kulcskompetenciák ismerete mellett számolni kell a szervezet-, illetve munkakör-specifikus eltérésekkel is.

Azt is feltételeztük, hogy a sikeres beváláshoz az általános kulcskompetenciák megléte mellett szükség van további, úgynevezett specifikus kompetenciaigények meghatározására is. Az általános kulcskompetenciák nem fedik le teljesen a különböző munkakörökben dolgozóktól elvárt fontos kompetenciákat. Az egymástól jelentősen eltérő jellemzőkkel leírható munkakörökben megjelennek olyan speciális kompetenciaelvárások is, amelyek figyelembe veszik az adott munkakörök szakmai feladatait, a munkakört betöltő részére biztosított jogköröket, felelősségi köröket, munkakörnyezetüket. Ezek a speciális elvárások a munkavégzés, a szakma, a szervezeti kultúra, a követett belső értékek sajátosságaiából adódhatnak.

2. TÁBLÁZAT: ÁLTALÁNOS, MINDEN MUNKAVÁLLALÓTÓL ELVÁRT KOMPETENCIÁK

Kompetenciaigény-csoport	A munkáltatók által kiemelt általános kompetenciaigény
Ismeretek	Gyakorlat, tapasztalat Számítástechnikai ismeret
Képességek, készségek	Érthető, világos beszéd Problémamegoldó képesség Logikus gondolkodás
Személyiség, attitűd	Alaposság, precizitás Szabály- és normakövetés Felelősségvállalás Önállóság Fegyelmezettség Együttműködő viselkedés Segítő hozzáállás Lojalitás Udvariasság, ügyfél-orientáció Alkalmazkodóképesség Beilleszkedési képesség Kitartás, egyenletes munkavégzés Motiváltság Környezeti felelősség Stresszes helyzetek tűrése

A szellemi, valamint a fizikai képzettségi csoportokba tartozó munkakörök adatait külön-külön megjelenítve megállapíthatjuk, hogy az azonos kompetenciaigények mellett már markánsan megjelennek az adott képzettségi fokozathoz tartozó sajátos kompetenciaigények is. Az adatokat a 3. táblázatban foglaltuk össze.

A kutatások kiterjedtek egyes munkakörökre vonatkozó kompetenciaigények feltárására is. Ezeknél a munkaköröknél részben megmaradtak kisebb-nagyobb mértékben az általános viselkedést befolyásoló személyiségjegyekre, attitűdökre vonatkozó kompetenciaigények, másrészt megjelentek újabb – a munkaköri sajátosságokat kifejező – követelmények is. A kutatás is megerősítette, hogy egy-egy munkakör, szakma kompetenciaigényeinek feltárásához szükség van már a munkakörök elemzésére.

3. TÁBLÁZAT: A SZELLEMI, VALAMINT A FIZIKAI KÉPZETTSÉGI CSOPORTOKBA TARTOZÓ MUNKA-KÖRÖK KOMPETENCIAIGÉNYEI

Kompetenciaigény-csoport	Általános kompetenciaigények	Általános	Szellemi munkakörök	Fizikai munkakörök
Ismeretek	Gyakorlat, tapasztalat Számítástechnikai ismeretek	X X	X X	X -
Képességek, készségek	Érthető, világos beszéd Problémamegoldó képesség Logikus gondolkodás Mozgáskoordináció Manuális koordináció Fizikai erőnlét Szövegértés Íráskészség Problémamegoldó képesség	X X X - - - - - -	X X X - - - X X X	- - - X X X - - -
Viselkedést befolyásoló személyiség jellemzők, attitűdök	Alaposság, precizitás Szabály- és normakövetés Felelősségvállalás Önállóság Fegyelmezettség Együttműködő viselkedés Segítő hozzáállás Lojalitás Udvariasság, ügyfél-orientáció Alkalmazkodóképesség Beilleszkedési képesség Kitartás, egyenletes munkavégzés Motiváltság Környezeti felelősség Stresszes helyzetek tűrése Nyílt, őszinte magatartás	X X X X X X X X X X X X X X X -	X X X - X X X X X X X X X - X X	X X X X X X X - - X X X X - -

Mi következik az általános adatokból?

A kutatás jelentős eredménye, hogy **meghatározhatók – függetlenül a képzettségi elvárásoktól és a népgazdasági ágazatoktól – minden munkavállalóra vonatkoztatható általános kompetenciaigények**. Ha már figyelembe vesszük a képzettségi kategóriákon belül a fizikai és szellemi munkakörök szerint a kompetenciaigényeket, már eltérést találunk az általános kompetenciaigény listához képest. A 3. táblázatban jól láthatók a két nagy munkakörcsoportra külön meghatározható jellemző kompetencia-igények.

A kutatás megerősítette, hogy a szakmai ismeretek mellett szükség van az attitűdök, a motiváció fejlesztésére is. Ezek legalább olyan meghatározó jelentőségűek a beváláshoz, mint a szűken vett ismeretek, valamint a képességek készségek. Ez látható a 3. táblázatban.

A munkakörök közötti kompetenciaigény-eltérések az alábbiakra hívják fel a figyelmet:

- Az általános kulcskompetenciák ismerete jelentős segítséget adhat a szervezeteknek abban, hogy erősebben fókuszáljanak azokra a kompetenciaigényekre a kiválasztásnál, amelyek a későbbi beválást nagyobb mértékben valószínűsítik.

- Az általános kulcskompetenciák megléte az alap, amelyre rá lehet/kell építeni egy-egy szakma, munkakör speciális elvárásainak való megfelelést. A megalapozottabb kiválasztáshoz azonban olyan munkakörelemzések elvégzésére van szükség, amelyekkel egyértelműen meg lehet határozni egy-egy szakma vagy munkakör specifikus kompetenciaigényeit is.
- A kutatás a következő problémára is felhívja a figyelmet: ha a szervezet egy tagja egy képzettségi kategóriát váltó munkakörbe kerül – például olyan szakmai ismeretet szerez a betanított munkás, amely lehetővé teszi magasabb képzettségi fokozatú munkakör ellátását is – nem biztos, hogy alkalmas lesz az új munkakör ellátására. Fel kell tenni és meg kell válaszolni az áthelyezésénél azt a kérdést is, hogy rendelkezik-e azzal az attitűddel, személyiségjegyekkel, motivációval, amelyeket az adott képzettségi fokozatban a munkáltatók elvárnak. Ha egyik szakmáról, munkaköréről egy másik szakmára történő átképzésre van szükség, nem elegendő a szakmai ismeretek átadása. Azt is meg kell vizsgálni, hogy az átképzésben részt vevőknél jellemző-e az új szakma attitűd, kimutathatók-e a személyiségjellegű kompetenciák is.
- Ugyanez igaz lehet abban az esetben is, ha munkanélküliek képzéséről van szó. Esetükben sem elegendő bizonyos, szintjüknek megfelelő ismeretek átadása. Lehet, hogy olyan szakmai ismeretet kap a munkanélküli, amely lehetővé tenné a térségben való elhelyezkedését, de nem rendelkezik azzal az attitűddel, személyiségjegyekkel, motivációval, amit a munkáltatók keresnek.

A kulcskompetenciák megléte a jelentkezőkben

Kiemelt 20 munkáltatónál interjúkat folytattunk, amelyek keretén belül arra is kitértünk, hogyan látják, mennyire találhatók meg az általános kompetenciák a munkaerőpiacon, különösen az újonnan jelentkezőkben.

A szervezetek vezetői alapvető problémaként megemlítették, hogy általában nehéz meghatározni azt, hogy a jelentkezők milyen kulcskompetenciákkal rendelkeznek. Egyrészt azért, mert nem áll rendelkezésre a személyiségjegyek, attitűdök meglétének megállapítására megfelelő mérési eljárás. Kiemelték, hogy azért is nehéz a jelentkezők alkalmasságát meghatározni, mert nem célszerű egymástól elkülönítve vizsgálni a kompetenciák meglétét a jelentkezőknél, hanem összességében kellene megvizsgálni azt, hogy a jelentkező képes lesz-e beilleszkedni a csapatba vagy sem, valamint képes lesz-e teljesíteni a szervezet teljesítmény-, és magatartási elvárásait. Nem az a lényeg, hogy kompetenciáinként valaki külön-külön milyen, hanem az, hogy összességében milyen a személyisége, a szervezethez, a munkához való hozzáállása.

Általános volt az a vélemény, hogy a fizikai munkakörökre jelentkezőknél a motiváltság gyakran alacsony szintű. Fontos elvárásnak tekintették a műveltséget, az elkötelezettséget, mint a bevétel feltételeit. Kiemelték, hogy a jelentkezőkre jellemző a céltalanság, az érdektelenség.

A munkáltatók elégedetlenek a fiatal munkavállalók egyes jellemzőivel. Ennek a hátterében az húzódik meg, hogy még nincsenek vagy hiányosak a tapasztalataik a munka világáról. Például kiemelték, hogy

- nem ismerik, mit jelent a munka világa, ezért irreálisak az elvárásaik,
- nem tudnak (vagy nem akarnak) beilleszkedni,
- nem tudnak a szervezeti elvárásoknak megfelelően viselkedni, a szabály és normakövetésük nem felel meg az elvárásoknak,
- nem tudják, mi a felelősség,
- nem reális önértékelésük,

- a stressz-tűrésük alacsony szintű,
- nem, vagy csak kis mértékben terhelhetők.

A középkorú munkavállalók – az interjúk szerint – már magasabb szintű motivációval rendelkeznek, általában szabálykövetők, munkájukat a teljesítménycentrikusság, illetve a megbízhatóság jellemzi.

Az előző munkahelyek szervezeti kultúrája is jelentősen befolyásolja a viselkedést. Aki olyan kultúrából érkezik, ahol utasítás alapján dolgozott, nehezen illeszkedik be egy olyan kultúrába, ahol önállóan, kezdeményezően kell dolgozni. Az elvárásoknak való megfelelési kényszer, a szervezeti kultúrával való túlzott azonosulás megnehezítheti a szervezeti kultúrát váltók helyzetét, hiszen ha egy feladatteljesítésen alapuló, utasítások maradéktalan betartását megkövetelő szervezeti kultúrából kell váltaniuk egy nagyfokú önállóságot, kezdeményezőkézséget igénylő tevékenységre, az attitűdváltás gyakran megoldhatatlan feladat elé állítja a munkavállalókat.

Hogyan lehet a foglalkoztathatóságot javítani?

A foglalkoztathatóság javításának alapvető feltétele, hogy a munkáltatók által elvárt kompetenciák kifejlesztése már a munka világába lépés előtt megtörténjen. Erre a különböző oktatási intézmények, valamint a család biztosítana szocializációs hátteret. Ezen szereplőknek figyelembe kellene venni a munkáltatók foglalkoztathatóságra vonatkozó elvárásait. Ugyanez a követelmény jelenik meg a felnőttképző, valamint a munkanélküliek képzését végző intézmények, szervezetek esetében is. A különböző képző intézményekben az általános ismeretátadó vagy a konkrét szakmai képzés mellett nagyobb figyelmet kellene fordítani a magatartást befolyásoló alapkompeticenciák kifejlesztésére is.

A munkáltató szervezetek foglalkoztathatóságot javító feladatai sajátosak. A szervezetek olyan munkavállalókat keresnek, amelyek általában megfelelnek a velük szemben támasztott követelményeknek. Különösen **a viselkedést befolyásoló kompetenciák meglétét várják el**. Úgy vélik, a feladatok ellátásához szükséges szakmai ismeretek átadhatók, a szakmai tapasztalatok megszereshetők, a személyiségjegyek, az attitűdök azonban már csak hosszabb időn belül alakíthatók, fejleszthetők.

Véleményük szerint a szervezeten belüli viselkedést befolyásoló emberi tulajdonságokat a szervezeti kultúra folyamatosan alakítja, de ha valakinél jelentős ütközés van a személyiségjegyek és a szervezeti kultúra követelményei között, a szervezet nem vállalhatja fel azt a hosszú – akár konfliktusokkal, teljesítménymaradással terhelt – folyamatot, amíg az elvárt illeszkedés kialakul. A szervezetek igyekeznek megteremteni az illeszkedés feltételeit saját vezetési kultúrájuk fejlesztésével, például vezetői készségfejlesztő tréningekkel, vagy a munkatársak részére is szerveznek együttműködési, kommunikációs, személyiségfejlesztő tréningeket. Ezeknek a tréningeknek az eredményessége azonban eleve feltételezi a pozitív gondolkodást, hozzáállást, az általánosan elvárt kompetenciaigények egy részének meglétét. **A tréningek nem az alapvető hiányok pótlását célozzák, hanem az elvárt meglévő személyiségjellemzők, attitűdök fejlesztését.**

A rendelkezésre álló, a képzésre fordítható anyagi erőforrások szűkössége miatt a szervezetek a szakmai feladatok ellátásához szükséges ismereteket bővítő, átadó képzéseket helyezik előtérbe a személyiségfejlesztő képzésekkel szemben.⁵⁴ A jelenlegi felnőttképzési törvényi háttér miatt

⁵⁴ Megszűnt a szakképzési hozzájárulás ilyen fejlesztésekre vonatkozó felhasználási lehetősége. Ezzel nagymértékben lecsökkent a szervezeteknél a személyiség, az attitűdök fejlesztését célzó képzések, tréningek aránya.

nem véletlen, hogy a szervezetek alapvetően az ismeretek, képességek fejlesztésére fókuszálnak! ***A viselkedést befolyásoló alapkompétenciák fejlesztése elmarad.*** Ez azzal a veszéllyel jár, hogy inkább spontán, kevésbé célirányos a szervezeti kultúra személyiségfejlesztő hatása. Nagyobb szerep hárul a vezetőkre, de ehhez az ő munkatársaik fejlesztését célzó tevékenységeikre felkészítő képzésekre lenne szükség.

A kialakult helyzetnek előbb-utóbb megjelenhetnek negatív következményei is abban a tekintetben, hogy ***csökkenni fog a munkaerőpiacon megjelenő munkaerő viselkedést befolyásoló kompetenciáinak színvonala.*** Ha a szervezet elégedetlen a munkavállalója viselkedésével – mivel nincs vagy korlátos a fejlesztési lehetősége – inkább megváltik tőle. Ennek eredményeként az állást keresőknél egyre nagyobb hiány alakul ki az elvárt kompetenciákban.

Vissza a tartalomjegyzékhez

MARTIN KRÖLL

TÁMOGATOTT ALKALMAZÁSI VISZONYBAN ÁLLÓ MUNKAVÁLLALÓK INTEGRÁCIÓJÁNAK ELŐSEGÍTÉSE A KOMPETENCIAELEMZÉS ÉS -FEJLESZTÉS ESZKÖZÉVEL

A cikk bemutatja a bérértékmódszert, ezzel megkísérel hozzájárulni a munkavállalók hiányzó reintegrációjának és az élethossziglan tartó tanulás kihívásának megoldásához. A bérértékmódszer Hollandiából, vagyis abból az országból származik, ahol uniószerthe a legalacsonyabb a munkanélküliség. A projekt, amelyet az Európai Unió támogat, azzal a céllal indult, hogy megvizsgálja, mennyiben adaptálható a módszer más EU-tagállamokban (Németországban, Bulgáriában, Görögországban, Olaszországban, Magyarországon és Spanyolországban). E módszer keretein belül méri a munkavállaló szakmai kompetenciáit egy kritériumorientált kérdőív segítségével, amelynek kitöltésében a közvetlen felettes együttműködik a munkavállalóval és egy szakképzett tanácsadóval. A tanulmány megmutatja, hogyan alkalmazható a módszer támogatott foglalkoztatásnál. A hangsúly a kompetenciamérés és -fejlesztés javításán és a munkanélküliek gyorsabb reintegrációján van.

Kiindulási helyzet és elméleti kontextus

Ma, amikor az élethossziglan tartó tanulás jelentősége növekszik és a munka egyre átláthatatlannabbá váló globális világában törekedni kell a munkakeresők alkalmazhatóságának biztosítására, egyre fontosabb, hogy mérjük a szakmai kompetenciákat, függetlenül attól, hogy a képzés, továbbképzés vagy pedig informális tanulás keretében sajátították el ezeket.

Az Eurostat (az Európai Unió Statisztikai Hivatala) adatai szerint az EU27-ben 2012 májusában összesen 24,87 millióan voltak munka nélkül, ebből 17,56 millióan az euróövezetben. Ha összehasonlítjuk az aktuális munkanélküli statisztikákat a 2011 májusából származó adatokkal, megállapíthatjuk, hogy a munkanélküliek száma az EU27-ben 1,95 millió és az euróövezetben 1,82 millió fővel nőtt. Ahogyan a korábbi hónapokban is, Hollandia 5,1%-kal az egyik legalacsonyabb munkanélküliségi rátát mutatja (Eurostat, 2012). A fiatalok munkanélküliségének területén is az övék az EU legalacsonyabb értékeinek egyike 9,2%-kal. Ezzel szemben a legmagasabb munkanélküliségi mutatók Spanyolországból (24,6%, a fiatalok munkanélkülisége 52,1%) és Görögországból (21,9% 2011 júliusában, 52,1% a fiatalok munkanélkülisége) érkeznek. Ezek az országok jelentik a munkanélküliek számának legnagyobb mértékű növekedését is: Görögországban például a munkanélküliségi ráta 2011 márciusától 15,7%-ról 2012 márciusára 21,9%-ra nőtt.

A munkanélküliek gyors visszatérése a munkaviszonyba, a tartós munkanélküliség leépítése valamint ezzel összefüggésben a képzetlen munkaerők és az idősebbek (55+) visszavezetése a munkaerőpiacra az EU egyik legfontosabb kihívása (European Commission, 2012). Ez a feladat még sürgetőbb azon tény láttán, hogy több uniós állam társadalombiztosítási rendszere

Martin Kröll szakterület-vezető, Bochumi Ruhr-Egyetem Munkatudományi Intézete.

Martin.Kroell@iaw.ruhr-uni-bochum.de

A tanulmány német nyelvű megjelenési helye: Kröll, M. (2012): Instrument zur Kompetenzanalyse und –schöpfung (INKAS) zur Reintegration von Erwerbstätigen in geförderten Beschäftigungsverhältnissen. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Szerk.): Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. Dortmund, 559-565. o.

pénzügyi terhelhetőségének határaihoz érkezett. És azt is felismerte sok európai uniós állam, hogy a rokkantnyugdíjazás eddigi gyakorlata a jövőben ebben a formában nem folytatható, mert a szociális ellátási rendszerek túl magas megterheléséhez vezet.

Ahhoz, hogy elébe menjünk ezeknek a kihívásoknak, lehetséges kiindulópontként szolgálhat az „Activa Loonwaarde Methodiek” (Activa bérértékmódszer, a továbbiakban rövidítve BÉM). Ennek az eszköznek az a célja, hogy felmutassa annak módját, hogy lehet hosszú távú foglalkoztatást elérni a munkakeresők potenciáljainak elemzésével és felhasználásával. A BÉM alkalmazása során képzett tanácsadók mérik a munkavállaló szakmai kompetenciáit az alapkompenciák, a személyhez kötött kompetenciák és a szakmai képességek területén, majd a kapott értékeket összevetik az adott munkahely követelményeivel. A munkavállaló kompetenciái és a munkahely követelményei közötti illeszkedés mértéke az ún. bérérték.

Az utóbbi években különféle elméleti kezdeményezések foglalkoztak a szakmai kompetenciadignosztikához elengedhetetlen vizsgálati módszerekkel, illetve fejlesztettek ki erre alkalmas eszközöket (Jude et al., 2008). Rauner például az vállalkozói-technikai területen foglalkozik a kompetenciaméréssel. (Rauner, 2008) A szakmai cselekvéskompetenciákat ő „az elért szakmaképesség fokának indikátoraként” (81.o.) határozza meg és elhatárolja a képzettségtől és az intelligenciától. A gyakorlati tudásról szóló felfogás és a helyzet-ről valamint a helyzet-ben való gondolkodás itt központi szerepet játszik. Ezeknek a tanulmányoknak a kiindulópontjai a konkrét munkafolyamatok és azok a cselekvési kompetenciák, amelyek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy elvégezzük ezeket a munkafolyamatokat különféle szinteken (a kezdőtől a szakértőig). A kompetenciamérésről szóló munkáiban Winther hangsúlyozza az általános tudás és a szaktudás jelentőségét a szakkompetenciák megértésében, valamint azokét a technikákét, amelyek tanulhatóak és közvetíthetőek, és különféle eszközöket fejleszt ki a szakmai kompetenciák mérésére. (Winther, 2010)

A kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos aktuális tudományos elemzések szerint a vállalatok belüli vezetők egyre inkább átveszik majd a személyügyi fejlesztők szerepkörét (Kröll, 2010). Ezen túl ismeretes, hogy a továbbképzéseket is gyakran bírálják. Az a kifogás ellenük, hogy nem érik el azokat a célokat, amelyeket ígérnek. Különösen a tanultak gyakorlati, hétköznapi alkalmazása áll a kritika középpontjában. Ebben az összefüggésben gyakran hivatkoznak a munkahelyközeli tanulási formák előnyeire. Ahogyan az Európai Bizottság egy szakértői csoportja a „new skills for new jobs” témájával kapcsolatban megállapította, a jövőben a tanulás és a munka nem fognak elkülönülni, hanem összeolvadnak egy élethossziglan tartó tanulási folyamattá. (European Commission, 2010) Itt elengedhetetlenek a szakmai kompetenciák mérésére szolgáló adekvát, gyakorlatközeli eszközök, mert ezek eredményei képezik a munkahelyközeli kompetenciafejlesztési tevékenységek alapját.

Wilson abból indul ki, hogy a 27 európai tagállamban új munkahelyek a jövőben különösen a szó tágabb értelmében vett szolgáltatás területén (business & other services) valamint a közlekedés és szállítás terén fognak létrejönni (Wilson, 2010). Az érem másik oldalán az a megállapítás áll, hogy a gyártásnál a jövőben inkább a munkahelyek megsemmisülésének leszünk tanúi. A munkahelyek a globalizáció és a technikai változások eredményeképpen egyre inkább tudás- és képességintenzívvé válnak.

A projekttervezet céljai és feladatai

A fentebb leírt problémafeltevés bázisán a projekt célja az, hogy módszert kínáljon a munkavállaló és a munkahely közötti illeszkedés javításához kompetenciamérés és -fejlesztés segítségével különféle európai uniós államokban. A központi célkitűzés a képzéssel nem vagy elavult képzés-

sel rendelkező munkavállalói csoportok munkahelyre közvetíthetőségének és alkalmazhatóságának a javítása. Cselekvési lehetőségeket kiválasztott európai országok (Bulgária, Németország, Görögország, Olaszország, Spanyolország és Magyarország) munkaerőpiacának elemzése révén (pl. munkajogi keretfeltételek, támogatott alkalmazási viszonyok) a célcsoport igényeire vonatkozóan mutat fel.

Alapvetően arról van szó, hogy hogyan tanulhatnak egymástól kölcsönösen EU-országok. Tudatosan lemondunk a munkaerő-piaci eszközöknek az egyik uniós országból a másikba való egyszerű átemeléséről. Sokkal inkább orientációs pont a holland BÉM-konceptió ahhoz, hogy országokra nézve egyedi kezdeményezéseket fejlesszenek ki, amelyek a mindenkori európai ország adottságaihoz, illetve annak kulturális és jogi keretfeltételeihez igazodnak. Ezek mögött az aktivitások mögött az a szándék húzódik meg, hogy a személyzeti fejlesztést jobban hozzáigazítsák a munkaerőpiac követelményeihez. A tanulás és a szakmai tevékenység kapcsolatának elősegítéséről van tehát szó, különösen a tanulást elősegítő feltételek munkahelyi kialakításáról.

A BÉM célcsoportjai (1) olyan munkavállalók, akik a munkapiacon támogatást igényelnek (például a GYES-ről és a GYED-ről visszatérők, tartósan munkanélküliek, és idősebb munkavállalók), (2) potenciális munkáltatók, akik hajlandóak olyan embereket foglalkoztatni, akik kezdetben az adott munkahely megkövetelt kompetenciáival csak részben rendelkeznek. Valamint (3) olyan munkaközvetítő intézmények, amelyek rendszeres visszajelzést szeretnének a bértámogatás mérés útján kapott nagyságáról és becsült tartamáról. A módszert elsősorban bértámogatásban részesülő alkalmazásnál használják.

Éppen a képzéssel nem vagy alig rendelkező személycsoportoknál kézenfekvő, hogy segítséget kell, hogy kapjanak a foglalkoztathatóságuk fejlesztéséhez, hogy a vállalatok számára méltányos lenne megkönnyíteni a velük összefüggésben álló személyzetfejlesztés szervezeti lebonyolítását, és hogy a régió jövőképességét ilyen módon erősíteni lehet. A városok és az önkormányzatok így az említett célcsoportot hatékonyabban tudják segíteni. A munkáltatókat támogatják a munkatársak kiválasztásánál és továbbképzésénél, és megvan az esély arra, hogy a munkavállalók produktivitását és munkahelyi elégedettségét növeljék.

További célja a BÉM-nek, hogy mérje a formálisan és informálisan elsajátított kompetenciákat egy perspektívaváltás értelmében: az input-orientáció helyett az output-orientáció esetében. De a kompetenciaszintek megállapítása alapja lehet az üzemen belüli kompetenciafejlesztésnek is.

A projekt aktivitásait ezen túlmenően a flexicurity-stratégiával összefüggésben is lehet vizsgálni. (Wilthagen-Tros, 2004; Jørgensen-Madsen, 2007).

Bérértékmódszer: Konceptió és megvalósítási lehetőségek

Az elméleti konceptus kiindulópontja a kompetencia következő értelmezése: a kompetenciák kontextus- és feladatkötöttek, vagyis egy meghatározott kontextusban és bizonyos feladatok/aktivitások révén sajátítjuk el őket. Ezzel egyidejűleg más kontextusokba is átemelhetők, és lehetséges fokozatos megváltoztatásuk új tanulási folyamatok segítségével. A kompetenciák oszthatatlanok, ami azt jelenti, hogy a kognitív és/vagy motorikus képességek egyszeri kombinációi. Ezen kívül az egyéni tanulási és fejlődési folyamatok feltételei a kompetenciaelsajátításnak, és a meglevő kompetenciák megkönnyítik ill. gyakran egyáltalán lehetővé teszik újabb kompetenciák elsajátítását (szinergiahatás).

A kompetenciamérés a BÉM-nél egy kriteriumorientált kérdőív segítségével zajlik strukturált interjú formájában. Az idevágó irodalom szerint a strukturált interjúk ilyen formái a személyzet kiválasztásánál valid, érvényes eszköznek minősülnek (Schmidt & Hunter, 1998). A BÉM alkalmazásánál a STARR-módszert lehet használni, hogy elkerüljük a szociálisan kíváncsú válasz-

adást (S-Szituáció/kontextus, T-Tevékenység, A-Aktivitás, R-eRedmény, R-Reflexió), tehát, hogy lehetőleg reális kompetenciabecsléseket kapjunk. A megkérdezetteket (a munkavállalót és a közvetlen felettesét) arra kéri a bérértékmódszerben jártas tanácsadó, hogy ismertessenek olyan konkrét szituációkat, ahol a kérdéses kompetenciák szerepet játszottak. Ezen túl meg lehet fogalmazni, hogy milyen környezetben tanulhatóak és alkalmazhatóak a kompetenciák. Továbbá konkrét tevékenységeket kell a megkérdezetteknek leírniuk, amelyekben a munkavállaló önállóan cselekedett és specifikus kompetenciákat használt, például eljárt egy ügyfél érdekében.

Ahhoz, hogy meg lehessen állapítani a munkavállaló tipikus cselekvésmódjait és reakcióit, lekérdézik az akcióit is. Nem utolsósorban értékeli az érintettek (pl. ügyfelek és/vagy kollégák) az eredményt, hogy benyomást szereznek a munkavállaló munkájának minőségéről, másokra való hatásáról és az önértékeléséről. Ha a munkavállaló és a munkáltató nem jut egyetértésre a kompetencia meglétének mértékéről, a tanácsadóval folytatott további beszélgetésben kell meg egyezniük. Mind a munkavállalónak, mind a munkaadónak, mind pedig a tanácsadónak a véleménye fontos szerepet játszik ebben. Ha a nézeteltérést mégsem tudják a beszélgetés során megszüntetni, akkor a tanácsadónak áll módjában eldönteni a vitát és a meglévő információk alapján értékelni a kompetencia meglétének mértékét.

Ha a mérés során megállapítják, hogy a munkavállaló például csak 40%-ban rendelkezik az adott munkahelyen szükséges kompetenciákkal, akkor a munkáltató a bérnek csak 40%-át fizeti. A maradék 60%-ot Hollandiában az önkormányzat veszi át és mint bértámogatást fizeti. Általában legalább két vagy több mérést végeznek el. Az első mérés után a tanácsadó konkrét kompetenciafejlesztési és/vagy munkaszervezési intézkedéseket javasol. Ha a második mérés során fél vagy egy év után megállapítják, hogy a munkavállaló kompetenciái fejlődtek, akkor a munkáltató magasabb bérarányt és az önkormányzatok kisebb bértámogatást fizetnek.

A BÉM elsődlegesen akkor kerül alkalmazásra, ha a résztvevő munkavállaló egy konkrét, általában támogatott munkaviszonyban áll. Az elképzelés három központi elven alapszik: (1) a munkahelyi vezető és a munkatárs párbeszédén, amelyet egy tanácsadó szakmailag támogat (2) koncentráls a munkavállaló erősségeire, nem csupán a hiányosságaira, valamint (3) az egyéni kompetenciafejlesztés munkahelyközeli lebonyolítása. Az erősségekre illetve a potenciálokra való koncentráls révén meghaladható az a veszély, hogy a munkavállalóknak csak a deficitjeit keressük és ezzel összefüggésben az is, hogy megbélyegezzék ezeket a személyeket.

A BÉM-et tanácsadó intézetek a hollandiai Groningeni Egyetem tudományos munkatársainak együttműködésével fejlesztették ki. Egy független tudományos intézet rendszeresen felülvizsgálja az eszközt tartalma és érvényessége tekintetében, így a módszer folyamatosan fejlődik. A BÉM-et Hollandiában már 4000 esetben alkalmazták sikeresen. A bérértékmódszer alkalmazásának kötelező jellegét a támogatott alkalmazási viszony esetében jelenleg törvény írja elő. Az eljárás alkalmazása során az Activa BV (holland tanácsadó cég, amely a BÉM fejlesztésénél közreműködött és alkalmazza a módszert) valamennyi félnél elégedettséget tapasztalt a következő hatások vonatkozásában: (1) a BÉM alkalmazása lehetővé teszi a fokozatos visszatérést a normális munkaviszonyba ill. javítja a munkavállaló alkalmazhatóságát. (2) A munkavállalók átfogó áttekintést kapnak a kompetenciáikról, célirányosan fejleszthetik és továbbépíthetik ezeket. (3) A munkáltató a munkavállaló potenciáljainak reális értékelését kapja az adott munkahelyre vonatkoztatva. (4) Az önkormányzatok és a munkáltatók szorosabban együttműködnek és alkalmazkodnak egymáshoz.

Ha a BÉM koncepcióját más EU-tagállamok munkaerő-piaci politikájában is használnák, a következőket kellene figyelembe venni: az innovációkutatás aktuális állása szerint az innovációk kezdeményezése, átemelése és megvalósítása (itt a BÉM alkalmazása) kimenetében nyitott folyamatnak tekintendő. E folyamatot csak korlátozott mértékben lehet tervezhetőnek tekinteni. Ah-

hoz, hogy az innovációs transzfert ennek ellenére tudatosan alakítani tudjuk, az szükséges, hogy azonosítsuk és feltárjuk egyrészt az adott országban meglévő potenciálokat, amelyek a transzfert lehetővé teszik és támogatják, másrészt pedig azokat a gátló tényezőket, amelyek akadályozzák a transzfert. Ha a mindenkori ország sajátos potenciál- és ellenállás-elemzéséből indulunk ki, akkor az adott körülményekhez jól illeszkedő megoldásokat tudunk kifejleszteni és megvalósítani. Hogy a projektben végzett munka eredményei tartósak legyenek, a következő intézkedéseket fogantatosítjuk: 1. Megállapodunk a vállalatokkal, hogy a továbbiakban is használják majd a BÉM-et. 2. Megkíséreljük egy tanácsadói struktúra felépítését az adott EU-tagállamban.

A BÉM alkalmazásának hatásai és kitekintés

A BÉM más uniós országokban való alkalmazása révén a következő pozitív hatások érhetőek el: (1) az érintett munkavállalók kompetenciáinak célirányos fejlesztése, (2) a foglalkoztathatóságuk javítása, (3) gyors és hatékony visszatérés a munkaerőpiacra, (4) hozzáférés az élethosszigan tartó tanuláshoz azon csoportok számára is, amelyek távol vannak a képzési lehetőségektől, valamint (5) a társadalombiztosítási rendszerek tehermentesítése. A különféle aktorok és aktorcsoportok (egyének, cégek, társadalom és az EU) számára az alábbiakban vesszük szemügyre a következményeket:

A résztvevő munkavállalók átfogó képet kapnak a foglalkoztathatóságuk jelenlegi szintjéről és ennek fejlődéséről. A bértértéket a kompetenciamérés révén a bértámogatásban részesülő munkatárssal valamint a felettesével folytatott párbeszéd során nyerik, ilyen módon egyéni szintű visszajelzést lehet adni az alkalmazott számára. Meghatározott időhatárokon belüli további mérések világossá teszik, hogy mennyiben fejlődtek a munkatárs kompetenciái és így közvetlen visszajelzést adnak a munkavállalónak a javulás és a további optimalizációs lehetőségek tekintetében.

A bértértékmódszer eredményei alapján világossá tehetik a vállalatok, hogy mit várnak, különösen milyen jövőbeni kompetenciafejlődést, azon munkavállalóiktól, akik támogatott foglalkoztatásban vesznek részt náluk. Ezzel egyidejűleg a munkavállalók is megfogalmazhatják elvárásaikat a vállalattal és a munkahelyi vezetővel szemben, vagyis azt, hogy milyen támogatásra számítanak a kompetenciák fejlesztése során. Az elvárások kölcsönös megfogalmazása lehetővé teszi a kompetenciafejlesztési aktivitások hatékonyságának javítását. A résztvevő cégek megbízható eszközt kapnak a kompetenciák mérésére, amelyhez közvetlen személyzetfejlesztési intézkedések kapcsolhatóak. Ezek irányulhatnak nyilvánvalóvá vált hiányosságok megszüntetésére, illetve erősségek kiépítésére.

A BÉM használatával a közérdek és a gazdasági érdekek fedésbe kerülnek. A résztvevő felek egy úgynevezett win-win-szituációba kerülhetnek. A BÉM alkalmazása segítségével a közpénzek felhasználása hatékonyabbá válhat, valamint fejlődési lehetőségek válnak láthatóvá a résztvevő munkáltató és munkavállaló számára. A bértámogatás költségeinek viselője számára lehetővé válik a bértámogatás egyéni beállítása. Javulnak annak a lehetőségei, hogy a köz pénzét célzottan munkaerő-politikai intézkedésekre költse és elkerülje a tékozlást. További várt pozitív hatás a sikeres implementáció után: a munkanélküliség tartamának lerövidítése, rövidebb munkaközvetítési idő, alacsonyabb pénzügyi ráfordítás a munkanélküliség legyőzésére és ezzel összefüggésben a társadalombiztosítás tehermentesítése valamint alacsonyabb államadósság.

Az egyre inkább a globalizáció és internacionalizáció összefüggései szerint orientálódó összeurópai munkaerőpiac profitálna egy uniószerre egységes kompetenciamérési módszer bevezetéséből a kompetenciák jobb összehasonlíthatósága és ezáltal a munkaerőpiacok jobb átjárhatósága révén. A térbeli rugalmasság követelménye az országhatárokon túl még mindig merev nemze-

ti képzési és szakmagyakorlási feltételekbe és előírásokba ütközik, amelyek a transznacionális munkahelyváltást megnehezítik. Egy egységes, strukturált és érvényesként elismert mérési eszköz összehasonlíthatóvá teheti a munkavállaló kompetenciáit a nemzeti határokon túl is.

A munkanélküliek újrainTEGRálásának támogatásánál alapvetően két alternatív stratégiát lehet megkülönböztetni:

Az első stratégia a centralizációra helyezi a hangsúlyt. A középpontban mindenekelőtt a következő deficitorientált kérdés áll: milyen foglalkoztatási akadályok állnak fenn? Azok a személyzetfejlesztési aktivitások, amelyek arra hivatottak, hogy megteremtsék a foglalkoztatás feltételeit, elsősorban e hiányosságok megszüntetésére irányulnak. A megfelelő személyzetfejlesztési stratégiákat általában a munkahelytől távol, külső képzési intézményekben hajtják végre. Az érintetteket egy meghatározott distanciával kezelik. Ilyenkor azok számára, akik közvetítő funkciót töltenek be a támogatott alkalmazási viszonyoknál, mint amelyet például Németországban a Szövetségi Munkaügyi Hivatal munkatársai betöltenek, a folyamatok ellenőrzése a legfontosabb. Szélsőséges esetben itt arról van szó, hogy megakadályozzák a visszaélést a szubvencióval.

A második, alternatív stratégia ezzel ellentétes irányú és a decentralizációra helyezi a hangsúlyt. A hangsúly az érintettek erős oldalain van. Például a következő kérdést teszik fel: Mit tudnak azok, akik alkalmazotti viszonyba akarnak lépni? Milyen kompetenciapotenciáljaik vannak? Mely potenciáljait nem vették eddig figyelembe és melyeket kellene a jövőben intenzívebben használni? A cél az, hogy a tervezett kompetenciafejlesztési intézkedéseket lehetőleg a munkahellyel összefüggésben szervezzék meg. Ekkor egyre inkább a munkahelyi vezetőknek kell a személyzetfejlesztési tanácsadó szerepét is betölteniük, akiknek ezt a feladatot is el kell látni sok más egyéb mellett. Ez utóbbi feltételezi, hogy az érintettek munkaviszonyban állnak, még ha az akár csak egy gyakornoki hely, (fizetetlen) próbaidő vagy támogatott foglalkoztatás is. Ez a fajta stratégia inkább az érintett aktorok közötti párbeszédre helyezi a hangsúlyt, vagyis a (potenciális) munkavállaló, a felettese és a munkaközvetítő képviselője közötti megbeszélésre. Ennek alapja egy bizonyos bizalom, amely bizalomképző intézkedésekkel stabilizálható és egyre jobban ki kell szélesíteni.

Azt, hogy e stratégiák közül melyik alkalmasabb a munkanélküliek munkaerőpiacra való visszavezetésére, azt további kutatások fogják eldönteni. A második stratégia mindenesetre több kapcsolódási pontot kínál a BÉM koncepciójának elemei számára.

Kézenfekvő, hogy a BÉM legfontosabb elveinek alkalmazása hozzá tud járulni ahhoz, hogy alkalmas mechanizmusokat találjunk a szakmai képzésekre és továbbképzésekre vonatkozó munkaerő-piaci igények feltárására. Ezzel egyidőben további módosításait kell keresni annak, hogyan tárhatók fel és fejleszthetők, illetve kompenzálhatók még jobban meglévő kompetenciapotenciálok és -deficitok a munkahely követelményeinek vonatkozásában, valamint hogyan hasznosíthatók igény esetén más munkaterületeken is.

Irodalomjegyzék:

European Commission (2010) New Skills for New Jobs: Action Now. A report by the Expert Group on New Skills for New Jobs prepared for the European Commission. European Union.

European Commission (2012) Employment: Quarterly Review shows EU labour market and social situation continues to deteriorate, press release 27/06/2012.

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-695_en.htm?locale=en

Eurostat (2012) Unemployment statistics.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics

- Giehle, S. (2011). Tatsachen ü. Deutschland. Soz. Sicherung. URL <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/gesellschaft/main-content-08/soziale-sicherung.html>, (2011.12.5-én)
- Jørgensen, H., Madsen, P. K. (Eds.) (2007) Flexicurity and Beyond. Finding a new agenda for the European Social Mode. Copenhagen.
- Kommission der europäischen Gemeinschaften (2009). Kernaussagen des Berichts über die Beschäftigung in Europa 2009. Mitteilung der Kommission, Brüssel.
- Kröll, M. (2010): Self-Organization of Competence Development and the Role of Managers. In: International Journal of Knowledge, Culture and Change Management. Volume 10, Number 1. 455-480 o.
- Rauner, F. (2008): Forschungen zur Kompetenzentwicklung im gewerblich-technischen Bereich. In: Jude, N./Hartig, J./Klieme, E. (2008) (Hrsg.): Kompetenzerfassung in pädagogischen Handlungsfeldern. Bonn-Berlin, 81-116 .o.
- Schmidt, F. L.; Hunter, J. E. (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124, 262-274.
- Wilson, R. (2010) Anticipating skills needs in Europe: Issues and Implications. Warwick IER, Number 94.
- Wilthagen, T., Tros, T. (2004) The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets, Transfer: European Review of Labour and Research, 10(2), 166-186 o.
- Winther, E. (2010): Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung. Bielefeld.

Fordította: LOVÁSZ TÜNDE

Vissza a tartalomjegyzékhez

BODA DOROTTYA

A BÉRKOMPENZÁCIÓ HATÁSA A VÁLLALATOK MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁSÁRA

Az elvárt béremelés szokatlan, közvetlen gazdaságpolitikai beavatkozásként a nettó keresetek csökkenésének kompenzálására ösztönözte a vállalatokat. Az adójóváírás megszűnése miatt az elgondoltnál sokkal többek nettó keresete csökkent. Végrehajtják-e a vállalatok a béremelést, vagy sem? A foglalkoztatást csökkentik, vagy munkaerőköltségeken kívüli, egyéb költségeiket csökkentve teremtik elő a forrásokat? A bérkompenzációról szóló kérdések az NMH-GVI Rövidtávú Munkaerő-piaci Előrejelzés 2012 felvételéhez kapcsolódtak, így a foglalkoztatásra vonatkozó várakozások és a bérkompenzáció végrehajtása közötti összefüggések is elemezhetőké váltak. Az adóreform intézkedései és a vállalati reakciókra vonatkozó várakozások után írunk az érintettekről, majd - a kérdéseket elemezve azt vizsgáljuk, hogy milyen vállalati körben és hogyan kompenzálták az adóemelés miatt kiesett jövedelmeket.

Bevezetés

A 2010-es kormányváltást követően számos, a vállalatok munkaerő-gazdálkodását alapjaiban érintő intézkedés született. A változások hatásainak elkülönítése konszolidált körülmények között sem egyszerű, de a hosszú recesszió különösen kedvezőtlen feltételeket teremt ahhoz, hogy az egyes közpolitikai intézkedések következményeit fel lehessen mérni és a hibákat korrigálni lehessen.

A válság miatt 2008-2009-ben a vállalatok nagy része csökkentette a költségeit (köztük a foglalkoztatás költségeit), kisebb részüknél pedig offenzív reakcióval, a termékszerkezet megváltoztatásával, a kiadások átcsoportosításával, egyes területeken pedig kiadásokat növelő beruházásokkal (köztük a képzések különböző formáival) találkozhattunk. A reakció nagymértékben a cégek adottságainak függvénye volt: Mind a válság jelentkezésének ideje, mind időtartama, mind pedig a mélysége nagymértékben különbözött aszerint, hogy export árbevételt realizáló, külföldi tulajdonban lévő, viszonylag magas szakszervezeti szervezettséggel leírható nagyvállalatról, vagy hazai igényeket kielégítő nagyrészt hazai tulajdonban lévő, a fél-, vagy illegális foglalkoztatás eszközeivel gyakrabban élő kisvállalatokról volt szó.⁵⁵

2010-2011-ben az elhúzódó recesszió a nyugat-európai gazdasági vérkeringésbe integrált, exportáló vállalatok lehetőségeit korlátozza, a belső kereslet tovább-zsugorodása pedig a hazai szektor kilábalását hátráltatja. A vállalatok, ahogyan az számos felmérésből és prognózisból kiderül a források szűkössége, a bizonytalan profit kilátások miatt is tartózkodnak a beruházásoktól.

Boda Dorottya kutató, Nemzeti Munkaügyi Hivatal Kutatási és Elemzési Főosztály.

Javasataikért, észrevételeikért köszönet illeti a Nemzeti Munkaügyi Hivatal Kutatási és Elemzési Főosztályának, és a Nemzeti Gazdasági Minisztérium Elemzési és Bérpolitikai Osztályának munkatársait.

A tanulmány alapjául szolgáló elemzés 2013 tavasza óta olvasható az NMH honlapján.

⁵⁵ Tóth és Semjén kérdőíves felvétellel, Neumann és Boda pedig esettanulmányokkal vizsgálta a válságkezelés vállalati intézkedéseit. (Semjén-Tóth, 2010) és (Neumann-Boda, 2010)

Egyes értékelések szerint a bizonytalanságot növelték a gazdaságpolitika kiszámíthatatlan, és alapvető változásai. Megváltoztak az élőmunka felhasználására vonatkozó adó- és TB szabályok és megváltoztak a kiszervezés költségei is, hiszen a céget terhelő adók mértékének változása megváltoztatja a munkavégzés különféle formáinak relatív költségeit. Másik oldalról megváltozott az inaktívak ellátásának szintjét meghatározó számos paraméter, átalakítva a munkavállalási hajlandóságot alakító tényezőket. A foglalkoztatás körülményeinek strukturális tényezőin túl, változtak a munkavállalás törvényi szabályozásai is.

A sokféle rendszerátalakító változás közül jelen tanulmányban kizárólag az egykulcsos adó bevezetésének vállalati következményeit vizsgáljuk. Az eredmények értékelésekor figyelembe kell venni, hogy az új, egykulcsos SZJA rendszer bevezetése is egy hosszú, három évre ütemezett folyamat. Ebben a tanulmányban ennek csak egy elemét, az adójóváírás kivezetése miatt elszenvedett nettóbér csökkenésnek a kompenzálására tett kísérletet elemezzük.

A vizsgálat tárgyát feltáró kérdéseket az NMH-GVI Rövidtávú Munkaerő-piaci Előrejelzés 2012 felvételéhez csatoltuk, ami lehetővé tette a foglalkoztatás alakulásával kapcsolatos várakozások és a bérkompenzáció végrehajtása közötti összefüggések megismerését. A 2007 óta évenként ismétlődő prognózisfelvétel a legjelentősebb munkaerő-piaci reprezentatív felméréssorozat, ahol évente változó, de 7000-et eddig mindig meghaladó számú cég első számú, (illetve HR) vezetőjét kérdezik meg a munkaügyi kirendeltség munkatársai. A felkeresett vállalkozások között egyaránt megtalálhatók a mikro- és kisvállalkozások, illetve a nagyvállalkozások is.⁵⁶ A bérkompenzációra vonatkozó kérdéseinket a várakozásainknál többen, több mint 6000 versenyszektorba tartozó vállalkozás vezetői válaszolták meg. A kérdések feldolgozásakor a mintát a versenyszektor vállalataira szűkítettük és az eredmények értékeléséhez a GVI-ben kifejlesztett súlyozást alkalmaztuk.

Az adóreform intézkedései

A gazdaságpolitikai változások legfontosabbikaként tartják számon az egykulcsos SZJA 2011-es bevezetését.⁵⁷

2011-től a 17%-os alsó adókulcs 1 százalékponttal, a 32%-os pedig 16 százalékponttal, 16%-ra csökkent.⁵⁸ Az adójóváírás havi maximuma 2011-ben a korábbi, havi 15.100 forintról 12.100 forintra csökkent.⁵⁹ A maximális adójóváírást a legfeljebb 2750 ezer forint éves adóalapig (havi

⁵⁶ http://nfsz.munka.hu/engine.aspx?page=full_afsz_rovidtavu_prognozisok_oldal

⁵⁷ Miközben az adórendszer átalakítása a mai napig a legvitatottabb gazdaságpolitikai reformlépés, a szakirodalomból hiányoznak azok a tanulmányok, amelyek az intézkedések vállalati termelékenységére és foglalkoztatásra gyakorolt hatásait vizsgálják. Ez azért is meglepő, mert korábban az akkori kormánypárt gazdasági szakértői is egyetértettek abban, hogy a progresszív adórendszer a kialakult helyzetben tarthatatlan, és az egykulcsos adórendszer irányába kell elmozdulni. (Klicsu, 2008), Neumann-Váradi, 2012)

⁵⁸ „Tekintettel arra, hogy az adóalap alatt – a szuperbruttósítás miatt – a bruttó bér 127%-a értendő, a 328.083 Ft-ot meg nem haladó havi bruttó jövedelem adózott 17%-kal, az efölötti rész 32%-kal. Másképp: a szuperbruttó miatt a „tényleges adókulcs 2010-ben valójában nem 17% és 32% volt, hanem 21,6% és 40,6%.” (Szikora, 2011)

⁵⁹ Az adójóváírást az 1988-as SZJA törvény a munkaviszonnyal rendelkezők fix összegű költségtérítéseként intézményesítette. A szakértői értékelések szerint a főként fiskális elvárások szerint alakuló évenkénti szabályozás az átlagos keresettel rendelkezők jövedelmét aránytalanul nagymértékben vonta el, közben egyre szélesebb rétegek jövedelme szorult egyre nagyobb mértékű kiegészítésre. 2010-re a térségenként és ágazatonként tömegessé váló adójóváírás a munkaviszonnyal rendelkezők tömeges elszegényedését fékezte. Az MSZOSZ szakértője szerint „A vizsgált időszakban (1989-2010) az alacsony jövedelműek számára az adójóváírás érdemi emelése jelentette a szinte egyedülálló érzékelhetően pozitív változást 2002 óta.” (Hanti, 2010)

bruttó 180 ezer forintig) lehetett igénybe venni, 3960 ezer forintos adóalap (bruttó 260 ezer forintos havi jövedelem) felett pedig a lehetőség teljesen megszűnt.

Az intézkedések sok alacsony keresetű munkavállaló nettó jövedelmének a csökkenését okozták. A csökkenés mértékét a feketegazdaság nagy aránya és a gyermekkedvezmények bevezetése miatt nehéz volt előre megbecsülni. A közsférában a jövedelemcsökkenés illetményrendszeren kívüli kompenzálására került sor. Itt az állam munkáltatói státuszából és a levonások központi rendszeréből következően a kompenzálás az érintett munkavállalói kör egészére kiterjedtek, és a családi kedvezményt kompenzációcsökkentő tényezőként vehették figyelembe. A kompenzációt szabályozó rendelet mellékleteiből kiolvasható bonyolult számítási eljárások a köztisztviselői és a közalkalmazotti bérrendszerekhez igazodtak: differenciálnak a szolgálati idő hossza, az elért kereset szerint és az eltérő családmódmodellek szerint is, ráadásul, akik legalább három gyermeket tartanak el, nem összegszerűen, hanem az illetményük százalékában meghatározott kompenzációban részesülhetnek.⁶⁰

2012-ben az adójóváírás intézménye megszűnt. Az adóalap-kiegészítés (szuperbruttósítás) a havi bruttó 202.000 forint feletti bérrészre maradt fenn, a munkavállalót terhelő járulékok pedig 1%-ponttal emelkedtek. A teljesség kedvéért megjegyezzük, hogy az egykulcsos adó bevezetésének utolsó intézkedéseiként 2013-ban megszűnt az adóalap-kiegészítés, így az effektív adókulcs a teljes bérskálán 16% lett. A 2013-as intézkedések hatását a dolgozat nem vizsgálja.

A 2012-es intézkedések hatására a NAV statisztika szerint 1,867 millió munkavállaló nettó bére csökkent volna ellentételezés nélkül.⁶¹ Az egyeztetéseket és a politikai deklarációkat követően 2011 végén 2012-re vonatkozóan több intézkedés született a vállalkozási szférában megvalósítandó – elvárható – béremelés érdekében.⁶²

Az intézkedések szerint azoknak a munkavállalóknak a bérét kell emelni, akiknek a rendszeres bére (alapbére és a havi rendszerességű pótlékok összege) 2011-ben nem érte el a 216.806 forintot, mert az ő nettó bérük az adóreform aktuális változásai miatt csökken. A minimálbéremelés egyben az érintett munkavállalók elvárt béremelésének teljesítését is jelentette. Úgy alapították meg az emelés mértékét, hogy figyelembe vették az adójóváírás megszüntetését. A rendelkezések jutalmat és büntetést is kilátásba helyeztek: Ha a munkáltató a munkavállalók legalább kétharmadánál nem hajtja végre a béremelést, akkor szankciókat szabhatnak rá, ha pedig valamennyi foglalkoztatott esetében végrehajtják, akkor a szociális adóból kedvezményt érvényesíthetnek. Ilyen módon a béremelést minden munkavállaló esetében végrehajtók kapcsolódó költségeinek 5% feletti részét a költségvetés adókedvezmény formájában támogatja. Másrészt, az elvárt béremelést nem teljesítők nem vehetnek részt közbeszerzésen, illetve elvesztik a központi támogatásra jogosultságukat.

2012 elején kiegészültek az intézkedések azzal, hogy a feltételeknek megfelelő cégek támogatásért pályázhattak az elvárt béremelés végrehajtásához. A 21 milliárd forintos keretből a béreme-

⁶⁰ 371/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szerveknél és az egyházak közcélú tevékenységet folytató intézményeinél foglalkoztatottak 2012. évi kompenzációjáról

⁶¹ http://www.mfor.hu/cikkek/Matolcsy_szerint_sikersztori_az_elvart_beremeles_es_a_berkompenzacio.html

⁶² Az elvárt béremelésre vonatkozó jogszabályok:

299/2011 (XII.22) Kormányrendelet a munkabérek nettó értékének megőrzéséhez szükséges munkabéremelés 2012. évi elvárt mértékéről és a béren kívüli juttatás ennek keretében figyelembe vehető mértékéről

2011. évi CLVI. törvény egyes adótörvények és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról

2011. évi XCIX. törvény az alacsony keresetű munkavállalók bérének emelését ösztönző egyes törvények módosításáról

l és 3 százalékpontnyi része és az erre az összegre jutó szociális hozzájárulási adó együttes összege volt pályázható.⁶³

Az elvárt béremelés végrehajtásának rendelkezései közül a későbbiekben főként a szankcionálás feltételeiről és eljárásairól szólók módosultak, így kikerült a szankciók közül a közbeszerzéseken való részvétel tiltása. A változások eredményeként a szankciók enyhültek, azok alkalmazhatósági köre pedig egyre szűkült.

A bérkompenzáció

Várakozások, feltételezések

A közszférában végrehajtott kompenzáció a végrehajthatóság szempontjából lényegesen különbözött a versenyszférában végrehajtani tervezettől. A téma minisztériumi illetékese szerint a bérkompenzáció egy egyszeri beavatkozás volt, ehhez legfeljebb az hasonlítható, amikor az SZJA bevezetésekor, a bruttósítás miatt rendelték el béremelést. A különbség is ebben van: akkor az állam, mint a vállalatok tulajdonosa rendelkezett a bérek rendezéséről, most viszont a magánvállalatok belügyét érintette a beavatkozás. Ezt is figyelembe véve – és preferálva a piaci megoldásokat – inkább a pozitív ösztönzés irányába terelték a szabályozás vitatott kitételeit. A megfogalmazásokban a végrehajthatóság érdekében a lehető legkevesebb adminisztrációra törekedve, a vállalati ösztönzési rendszer sokféle realitásának csak a legfontosabb és legáltalánosabban használható kategóriáit alkalmazták.

A kormányzati szándék nyilvánosságra hozatalát követően azonnal olvashattunk a munkáltatói érdekvédelmi szervezetek tiltakozásáról. Szerintük szervezetek többségének gondot okoz a kompenzáció kigazdálkodása. A kamara vezetőjének egyik korai megnyilatkozása szerint a magyarországi cégeknek 200-300 milliárdos többletköltséget jelent az elvárt béremelés és a minimálbér törvény végrehajtása. Az MGYOSZ felmérése szerint a tagvállalataik nem tudják kigazdálkodni a minimálbéremelést sem. Az elvárt béremelés a vállalatoknak átlagosan 14-18%-os béremelést jelent majd.⁶⁴ A munkavállalói érdekvédelem képviselői a törvény végrehajtása mellett érvelve azt hangsúlyozták, hogy a vállalatoknak sem jó az, ha elvesztik a nagy tapasztalattal rendelkező, képzett munkavállalóikat.⁶⁵

Az adórendszer átalakítása mellett érvelők feltételezték, hogy jövedelem-differenciáló hatása a munkaintenzitás növekedésén keresztül növeli a vállalatok teljesítményét. Az adójóváírás növekvő aránya a bruttó bérekben a gazdasági racionalitás érvényesülését gátolja, hiszen alkalmazását nem gazdasági, hanem szociális szempontok indokolják. Mind a munkáltató, mind pedig a munkavállaló számára megszűnik a gazdasági teljesítmény és a kompenzáció közötti egyértelmű és konzekvens kapcsolat. Másfelől, ha a munkaerőköltség újratermeléséhez szükséges költség egy részét a társadalom fedezi, a bérek sem a munkáltatói igényekről, sem a munkaerő újratermelésének költségeiről nem informálhatnak tökéletesen, és a munkaerő allokációja csak nagy veszteségekkel realizálódhat. Feltételezhető továbbá, hogy az adóreform következményeként a munkaviszony más munkavégzési formákhoz képest a munkavállalók számára előnyösebb lesz, s így a foglalkoztatási formák arányának megváltozásán keresztül csökkenhet a kényszervállalkozások aránya. Az SZJA csökkenése csökkenti az adóéket, és ezzel azt a megtakarítást, amin a

⁶³ 69/ 2012. (IV.6.) Korm. rendelet a munkabérek nettó értékének megőrzéséhez nyújtható támogatásról, valamint a munkabérek nettó értékének megőrzéséhez szükséges munkabéremelés 2012. évi elvárt mértékéről és a béren kívüli juttatás ennek keretében figyelembe vehető mértékéről szóló kormányrendelet módosításáról.

⁶⁴ http://www.piacessprofit.hu/kkv_cegblog/kigazdalkodhatatlan_az_elvart_beremeles/

⁶⁵ http://index.hu/gazdasag/magyar/2012/02/10/akadozik_a_berkompenzacio/

minimálbéren felüli összeget zsebbe fizető munkáltató és munkavállalója osztozkodik. A változtatások többsége, különösen azok, amik a gazdaság kifehéredéséhez kapcsolódnak, lényeges változást csak hosszútávon hozhat. Az elvárt béremelés rövid távú következménye – a témában gyakran megkérdezett szakértők szerint – kettős. Egyrészt a vállalatok jelentős része nem hajtja végre, mert nem rendelkezik az ehhez szükséges forrásokkal, másrészt, ha végrehajtja is, ennek ellentételezéseként a foglalkoztatását (munkaidőalapot) csökkenti, vagy a keresetek szerkezetét változtatja meg, az alapbér emelését a béren kívüli juttatások csökkentésével, illetve megszüntetésével oldja meg.

Kérdőívünkben főként a rövidtávon igazolható feltételezéseket teszteltük, időbeli és módszertani korlátok miatt sem várható, hogy az intézkedések közvetett hatásaival is foglalkozzunk. Az elvárt béremelés végrehajtásának vizsgálatát kezdjük a jogosultak csoportjának a leírásával.

Az alacsony keresetűek

A vállalatok egy jelentős részénél, legalább a gazdasági válság kezdete óta a bérfejlesztés lehetőségei a minimálbér törvény teljesítésével kimerültek. Ennek eredményeként a bérskálák egyre inkább összenyomódtak. A KSH szerint 2011-ben a bruttó átlagkereset nagyjából 213 ezer forint, eloszlása pedig – az NMH egyéni bérfelvételének adatai szerint is – több modulusú volt. Leggyakoribb bruttó kereseti kategóriák a 100-125.000 (15,1%) és a 200-300.000 forint (18,5%) közöttiek voltak. A munkavállalók alig kevesebb mint egyharmada (32,6%-a) legfeljebb bruttó 125.000 forintot, alig kevesebb mint kétharmada (65,3%-a) pedig legfeljebb 200.000 forintot keresett.⁶⁶ A garantált bérminimumot és a minimálbért keresők arányáról rendelkezésünkre álló statisztikák szerint 2011-ben a nemzetgazdaság egészében az előbb említett kategóriába tartozott a munkavállalók 30,7%-a, minimálbért pedig 10,2%-uk keresett. 2012-ben mindkét kategóriában csökkent az arányuk: garantált bérminimumot a munkavállalók 22,9%-a, minimálbért pedig 10,1%-uk kapott.⁶⁷

Ebből következik, hogy az adójóváírás megszűnése miatt csökkenő nettó jövedelmek kompenzálása már a közepes kereseti kategóriában is szükségessé vált. 216.805 forint bruttó kereset esetén a – gyermekkedvezmény nélküli – nettó kereset 2011-ről 2012-re változatlan, havi 141.368 forint maradt, ez alatt az intézkedés nettó kereset csökkenést okozott. Az egyszerűség kedvéért **az elvárt béremeléssel érintett munkavállalókat a továbbiakban alacsony keresetűeknek nevezzük**, hiszen nemcsak a média, hanem még a szabályozó jogi rendelkezések egy része is így azonosította az érintett munkavállalói kört.

Az NMH-GVI Rövidtávú Munkaerő-piaci Előrejelzés 2012. évi felvételének bérkompensációra vonatkozó blokkjában megkérdeztük a vállalatoktól az elvárt béremelésre jogosult munkavállalók számát.⁶⁸

Az egykulcsos adó bevezetésének 2012-es intézkedései, konkrétan az adójóváírás megszüntetése miatt (tehát kompenzáció nélkül) **a munkavállalók több mint 62,25%-ának csökkent a net-**

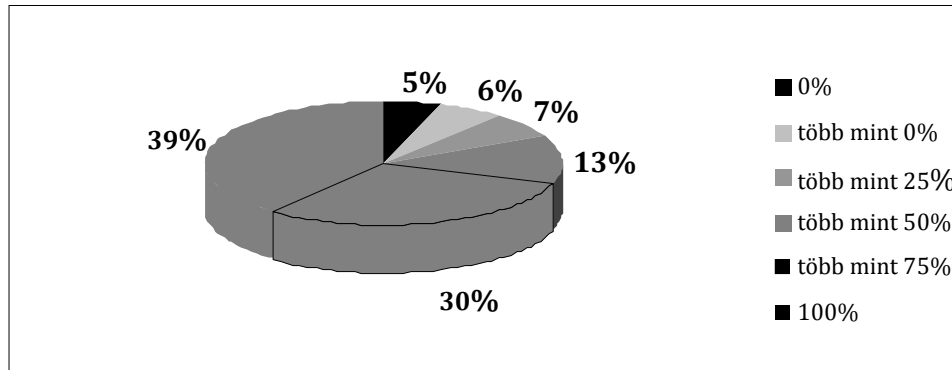
⁶⁶ <http://nfsz.munka.hu/sysres/adattar2012/index.html>

⁶⁷ A nemzetgazdaság egészére és az 5 fő alatt foglalkoztatókra becsült adatokkal kiegészített számításokat az NMH munkatársai készítették.

⁶⁸ A blokkban szereplő kérdések közül a legfontosabbra, hogy végrehajtotta-e a vállalat a béremelést, vagy sem, a felvétel 6780 versenyszférába tartozó vállalata közül 6196, tehát a vállalatok több mint 91%-a válaszolt. A választ megtagadók között a nagyobb vállalatok aránya nagyobb, mint a válaszolók körében. Ez összefügghet azzal, hogy a nagyobb vállalatok a magasabb bérszintjük miatt eleve nem voltak érintettek a bérkompensációban.

tó keresete.⁶⁹ A kérdésre válaszoló vállalkozások 70%-ánál az alacsony keresetű munkavállalók aránya eléri vagy meghaladja a 75%-ot, és több mint egyharmaduknál pedig minden munkavállaló ebbe a kategóriába tartozott. (N=5833) (1. ábra)

1. ÁBRA: AZ ALACSONY KERESETŰEK ARÁNYA (%)



A különbségeket négy tényező okozza. A legnagyobb hatása a külföldi tulajdonrész nagyságának van, de számít a vállalat nagysága, az ágazati besorolása és a földrajzi elhelyezkedése is.

Felvételünk is mutatja, hogy nagy különbségek vannak a vállalatok között aszerint, hogy van-e és ha igen, mekkora külföldi érdekeltség a vállalatban. A hazai vállalatoknál a legmagasabb azoknak az aránya, akik kompenzációra szorulnak, és legkisebb ott, ahol a kisebbségi tulajdonosok a külföldiek. Másrészt, minél kisebb a munkáltató, munkavállalóinak annál nagyobb hányada szorul kompenzációra. A bérek alacsony szintjét mutatja ugyanakkor, hogy még az 1000 főt vagy annál többet foglalkoztatók munkavállalóinak is közel 70%-ának csökkentette a keresetét az adójóváírás megszüntetése. Az „alacsony keresetűek” szakágazati megoszlása is megfelel az előzetes várakozásainknak: a legtöbben az idegenforgalomban és az építőiparban szorulnak kompenzációra, a legjobb pedig azokban az ágazatokban a helyzet, ahol köztudottan magasak a keresetek, közülük is kiemelkedik a pénzügy. A legkevesebben a Közép-magyarországi a legtöbben pedig a Dél-dunántúli régióban tartoznak az alacsony keresetűek kategóriájába, de az eltérések ebben a dimenzióban a legkisebbek.

Az 1. táblázatot tanulmányozva látható, hogy **a foglalkoztatottak egyharmada kap minimálbért, vagy garantált bérminimumot a vizsgált vállalati körben.** Arányuk a közép méretű, Közép-dunántúli régióban és az energiaiparban dolgozók között a legalacsonyabb. A táblázatból a rendkívül kedvezőtlen kereseteloszláson túl az ágazati kereseti különbségek is látszanak.

⁶⁹ Felvételünkben az elvárt béremelésben érintett munkavállalók aránya 10%-ponttal kevesebb, mint a bértarifa felvételben. Ennek módszertani okokon kívül főként az lehet az oka, hogy kérdőívünkben a bérkompensációs blokk kérdéseire valószínűleg főként azok válaszoltak, akik az elvárt béremelést teljesítették

1. TÁBLÁZAT: AZ ALACSONY KERESETŰEK ÖSSZETÉTELE

	Az alacsony keresetűek* aránya		Minimálbérek, illetve garantált bérminimumosok átlagos aránya	
Külföldi tulajdonhányad				
	F=8,9		F=2,7	
	N	Átlag (%)	N	Átlag (%)
Nem tudja	274	83,8	164	26,0
0%	4491	86,5	3895	37,6
Kevesebb mint 25%	34	66,1	30	42,4
Kevesebb mint 50%	26	49,9	22	5,6
Kevesbb, mint 75%	63	68,4	53	9,2
Kevesebb mint 100%	85	70,7	64	23,4
100%	860	62,5	678	14,1
Összesen	5833	82,4	4905	33,4
Létszámnagyság-kategória				
	F=8,8		F=3,8	
	N	Átlag (%)	N	Átlag (%)
9 fő és ennél kevesebb	1938	88,4	1675	42,9
10-49 fő	1230	79,5	1043	36,4
50-249 fő	1526	71,1	1228	26,0
250-999 fő	963	69,9	819	22,8
1000 fő és felette	176	68,8	141	24,4
Összesen	5833	78,4	4905	33,4

* 216.806 Ft alatti rendszeres bérrel rendelkező

1. TÁBLÁZAT: AZ ALACSONY KERESETŰEK ÖSSZETÉTELE (FOLYT.)

	Az alacsony keresetűek ^x aránya		Minimálbéreseket, illetve garantált bérminimumosok átlagos aránya	
Területi dimenzió				
	F=2,2		F=1,6	
	N	Átlag (%)	N	Átlag (%)
Közép-Magyarország	1892	64,4	1444	27,9
Közép-Dunántúl	794	77,5	655	20,7
Nyugat-Dunántúl	660	87,0	562	26,3
Dél-Dunántúl	512	87,1	470	42,9
Dél-Alföld	699	88,3	629	46,8
Észak-Alföld	568	86,3	494	37,6
Észak-Magyarország	708	86,2	651	41,2
Total	5833	78,4	4905	33,4
Ágazatok				
	F=2,1		F=1,3	
	N	Átlag (%)	N	Átlag (%)
1. Mezőgazd., halgazd. (A,B)	276	84,9	247	30,4
2. Bányászat (C)**	n.a.	68,5	n.a.	n.a.
3. Feldolgozóipar (D)	1889	78,1	1670	30,3
4. Energiaipar (D)	138	71,5	127	10,6
5 Építőipar (F)	554	87,7	486	31,7
6. Kereskedelem (G)	1279	78,6	1088	39,8
7. Idengenforgalom (H)	375	88,0	233	56,0
8. Szállítás, távközl. (I)	279	84,4	221	44,4
9. Pénzügy(J)	134	45,5	95	19,2
10. Gazd.szolg. (K)	737	69,3	609	26,0
14. Egyéb szolgáltatás (O)	158	79,5	117	42,1
Összesen	5833	78,3	4905	33,4

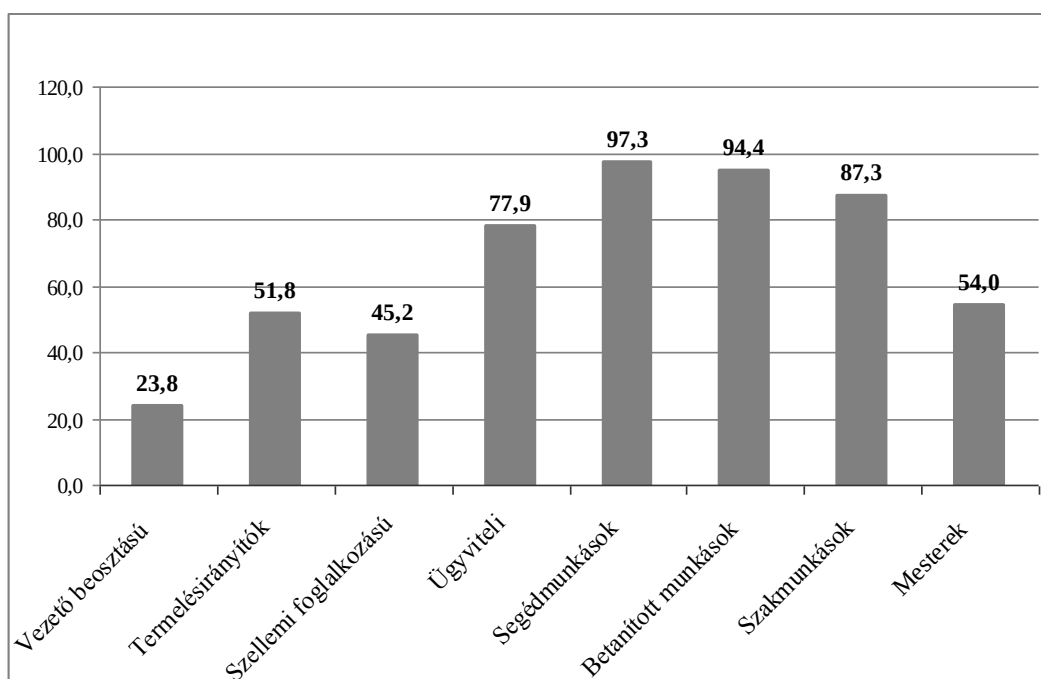
**Alacsony elemszám

A béremelésre jogosult munkavállalók szocio-demográfiai összetételéről a felvételünk a módszertanból következően nem szolgálhat információkkal. Mégis, hogy képet alkothassunk arról, hogy kik az érintett munkavállalók, ide idézzük a bértarifa felvétel kapcsolódó adatait.

A kompenzációra jogosultak életkor szerinti megoszlása mintha a fiatal munkavállalók relatíve jobb pozícióit jelezné, hiszen 21-30 éves korosztályban jelentősen alacsonyabb (40%) az alacsony keresetűek aránya, mint az idősebbeknél. A 41-50 közöttiek 2/3-a szorult kompenzációra. Az iskolai végzettség és a keresetek összefüggése az ellentételezésre szoruló arányának alakulásából is kitűnik: Míg az általános iskolát végzettek 96%-a, addig az egyetemet végzettek 20%-a szorult kompenzációra. Ugyanígy, az iskolázottság növekedésével a béremelés egyre kisebb mértékben jelenti a minimálbér törvény végrehajtását.

A legszámosabb beosztott fizikaiak kategóriákban az adórendszer átalakítása a munkavállalók legalább 80%-át érintette. A kismértékű eltérésekből arra is következtethetünk, hogy a jövedelem differenciák ezekben a kategóriákban és a kategóriák között elenyésző. (2. ábra)

2. ÁBRA: AZ ELVÁRT BÉREMELÉSBEN ÉRINTETT MUNKAVÁLLALÓK ARÁNYA (%)



Az adatok tanúsága szerint a segédmunkások 21%-ának, a szakmunkások 20%-ának a béremelése a minimálbér emelésére, illetve a garantált bérminimumra vonatkozó törvényi kötelezettség teljesítését jelenti.

Kérdés, hogy a többi munkavállaló esetében hogyan döntöttek a munkáltatók? Másképpen, igaz-e hogy a vállalatok nem hajtották végre a béremelést?

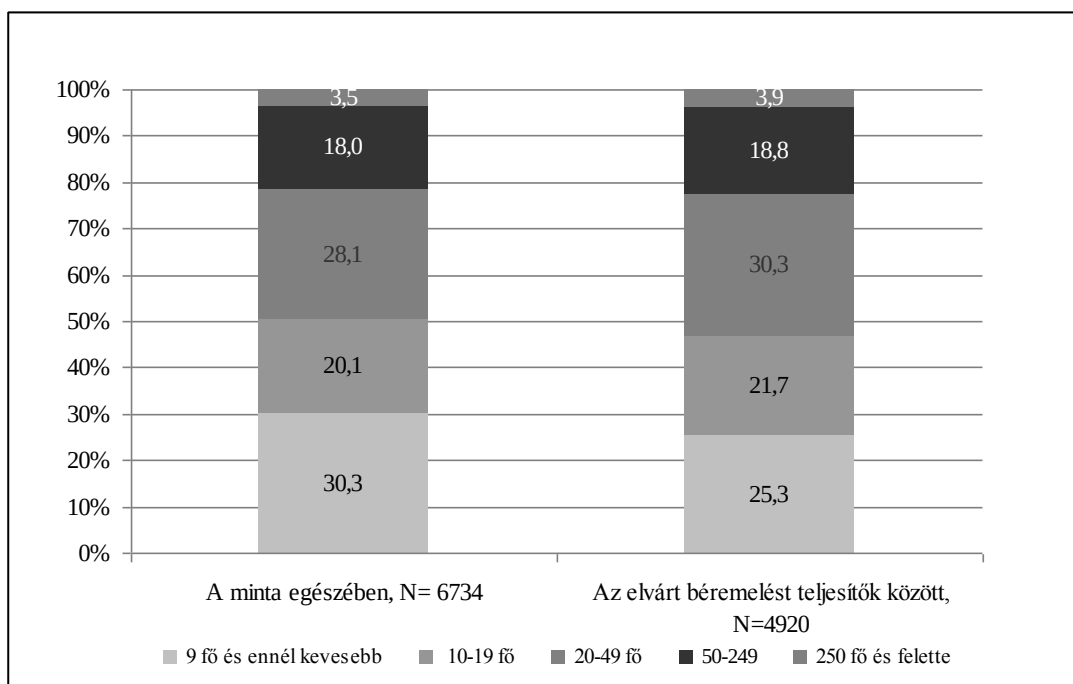
A béremelés

A felvételben szereplő **vállalkozások 73%-a, a kérdésre válaszolók 82%-a hajtott végre béremelést a munkavállalók egy részénél vagy összességénél.**⁷⁰

Elsőként arra keressük a választ, hogy mely vállalatok hajtották végre a béremelést. A korábban relevánsnak talált dimenziók mellett vizsgáljuk az alacsony keresetűek arányának eltéréseit és azt is megnézzük, hogy a törvényt végrehajtó vállalatok a közbeszerzések, illetve a támogatások tekintetében különböznek-e a többitől.

Az elvárt béremelést végrehajtó vállalatok tulajdonosi érdekeltség szerinti megoszlása alig tér el a minta egészétől: 75%-uk külföldi tulajdon nélküli, hazai és a 15%-ukban pedig 100%-os a külföldi tulajdonhányad. Azt vártuk, hogy a béremelést a közepesen nagy, illetve a nagy vállalatok közül többen hajtják végre, mint a kisebbek közül, de a különbség nagyon kicsi. Miközben a minta 78%-a kisvállalati kategóriába (50 főnél kevesebbet foglalkoztató) tartozott, az elvárt béremelést teljesítők között 77% az arányuk. (3. ábra)

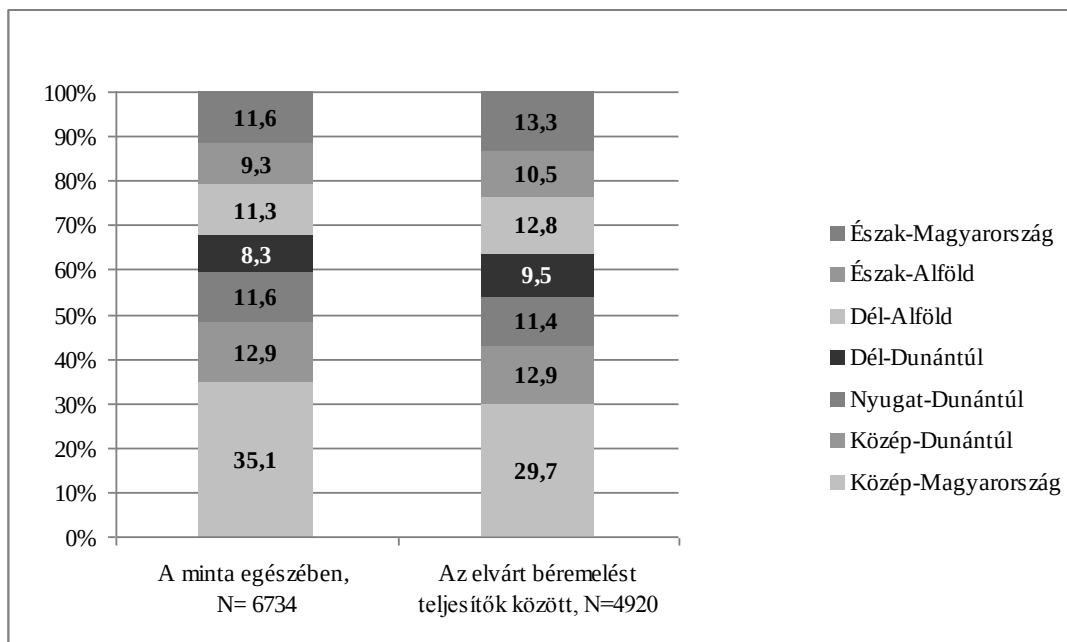
3. ÁBRA: A VÁLLALATOK MEGOSZLÁSA NAGYSÁG SZERINT (%)



Ami az ágazatok közötti különbségeket illeti, a feldolgozóipari vállalatok a béremelést végrehajtó vállalatok között mintabeli súlyukhoz képest nagyobb, a kereskedelmi vállalatok pedig kisebb arányban szerepeltek. A nagyság szerinti eltéréseknél nagyobb különbségeket találhattunk a területi dimenzióban. Míg az Észak-magyarországi régió vállalatai nagyobb, a közép-magyarországi vállalatok lényegesen kisebb arányban szerepelnek a kompenzációt végrehajtók között, mint a mintában. (4. ábra)

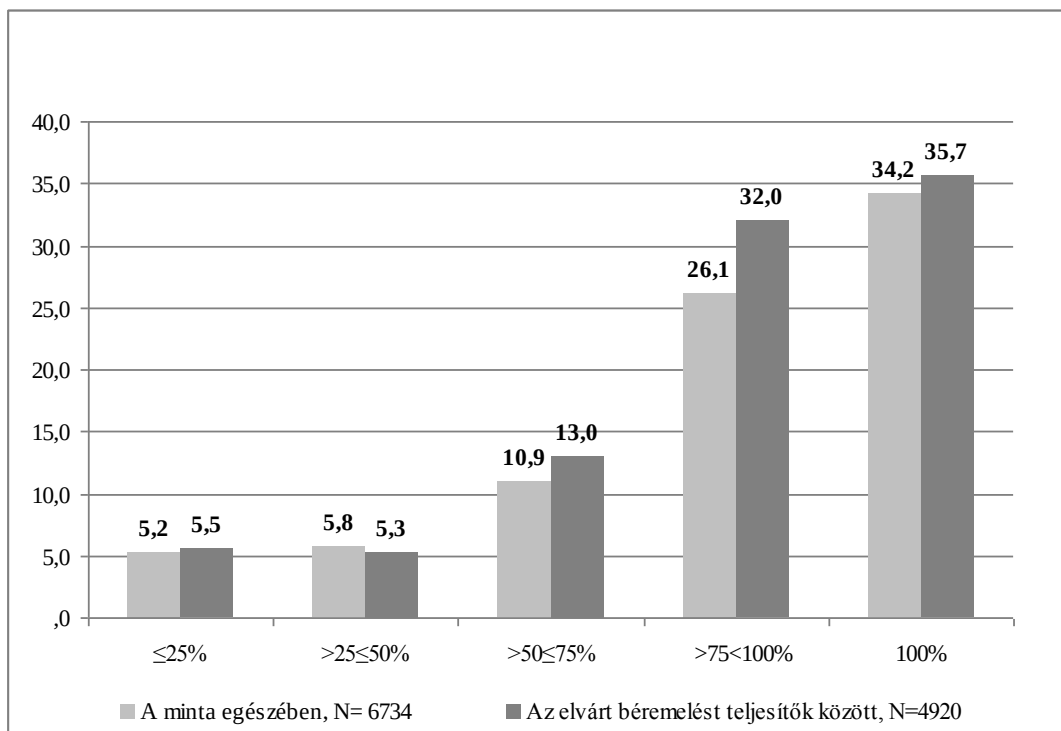
⁷⁰ Arra a kérdésre, hogy végrehajtotta-e a vállalat a béremelést, vagy sem, a felvétel 6780 versenyszférába tartozó vállalata közül 6196, tehát a vállalatok több mint 91%-a válaszolt. A választ megtagadók között a nagyobb vállalatok aránya nagyobb, mint a válaszolók körében. Ez összefügghet azzal, hogy a nagyobb vállalatok a magasabb bérszintjük miatt eleve nem voltak érintettek a bérkompensációban.

4. ÁBRA: A VÁLLALATOK TERÜLETI MEGOSZLÁSA



A béremelést teljesítők aránya, mint látszik, ott haladja meg lényegesen mintabeli arányukat, ahol az alacsony keresetűek aránya meghaladja a munkavállalók kétharmadát. Ez az eredmény a kilátásba helyezett szankciók preventív hatásaként is interpretálható. (5. ábra)

5. ÁBRA: A VÁLLALATOK MEGOSZLÁSA AZ ALACSONY KERESETŰEK ARÁNYA SZERINT



A kilátásba helyezett szankciók preventív hatását vizsgáljuk meg másfelől is, hasonlítsuk össze a minta egészének, illetve a rendelkezést végrehajtó cégek árbevételének összetételét. Az összes vállalat árbevételének 4,86%-a származott közbeszerzésből, a béremelést végrehajtók átlaga

magasabb, 5,63%. Ennek ellenére a közbeszerzésekhez kapcsolódó szankció aligha játszhatott lényeges szerepet a béremelésekkel kapcsolatos vállalati döntésekben, hiszen a válaszoló vállalatok 87%-ának eleve nem származott árbevétele közbeszerzésből, másrészt, akiknek volt ilyen bevétele, azok többségének az árbevételük kevesebb mint 25%-a származott ebből a forrásból.

Az elvárt béremelést végrehajtó vállalatcsoport nagyobb arányban részesült központi támogatásokból, illetve az elkülönített pénzügyi alapokból (35%), mint a minta egésze (30%). Ennek oka valószínűleg az, hogy a támogatások miatt a vállalatok intenzívebb hatósági kapcsolatokkal rendelkeznek, és ebben a körben a szankció visszatartó ereje is nagyobb lehet.

A kompenzáció ellen felhozott leggyakoribb érv szerint a vállalatok nem tudják kigazdálkodni a béremelést. Adódik, hogy a vállalatok gazdasági helyzete és a béremelés végrehajtása közötti kapcsolatot vizsgáljuk. A kérdőív kérdései közül az aktuális, és 2013 első félévére vonatkozó üzleti helyzet értékelésére vonatkozó válaszokat hasonlítjuk össze a minta egészében, illetve az elvárt béremelést végrehajtó vállalatok körében. A béremelést végrehajtók között kicsivel többen vannak (78,6%), akik a vállalat helyzetét jónak, vagy kielégítőnek tartják, mint a vállalatok összességében (76,6%). Hasonló a helyzet, ha az elkövetkező év első félévére vonatkozó kilátásokat vizsgáljuk. A perspektíva és a béremelésre vonatkozó döntés közötti összefüggésre utalhat, hogy a ***2013-as üzleti helyzetüket többen ítélik rossznak a minta egészében, mint akik a kompenzációt végrehajtották.*** Ráadásul mind a két prognózis esetében kisebb az aránya azoknak a béremelő vállalatoknak, akik (nem tudják) bizonytalanok üzleti helyzetük megítélésében.

A következő kérdésünk az, hogy hány munkavállalót érintett valójában a kompenzáció. ***Az elvárt béremelést végrehajtók 98%-a a rendelet alá eső összes munkavállaló bérét megemelte, az elvárt béremelésben érintett munkavállalók (alacsony keresetűek) 84%-át kompenzálták.*** (N=5111) A béremelést a vállalatok 86,5%-a 2012. január 1-től, 11,5%-a pedig január 1-re visszamenőleg hajtotta végre. Az év közbeni teljesítők aránya elenyésző (2%).

A béremelést részben végrehajtók közül (a vállalatok 2%-a, 107 vállalat) a legtöbben a munkavállalók kétharmadánál hajtottak végre béremelést, kétharmaduk már január 1-től, valamivel kevesebb mint egyharmaduk pedig visszamenőleg. Ezeknek a vállalatoknak jóval nagyobb hányada érintett a közbeszerzésekben⁷¹ és a támogatásokban,⁷² mint a teljes körű béremelést végrehajtók körében: ***a szankciók kilátásba helyezésének hatása a béremelés részleges végrehajtásában is tetten érhető.***

A béremeléssel kapcsolatos vállalati intézkedések

A vállalatok nagyjából 10%-ánál született munkavállalói-munkáltatói megállapodás, az elvárt béremelés konkrétumairól, 45%-uk nemmel, 55%-uk pedig nem felelt a vonatkozó kérdésre.⁷³

Az alkuk tárgyáról, illetve a béremelés forrását biztosító intézkedésekről több kérdéssel is megpróbáltunk információkat gyűjteni.

⁷¹ A béremelést a munkavállalók 2/3-ánál végrehajtó vállalatok 26%-ának származik árbevétele közbeszerzésből.

⁷² Míg a részleges béremelést végrehajtók több mint fele támogatásban részesült az elmúlt két évben, a teljes körű béremelést eszközölők körében a támogatottak aránya 65%.

⁷³ A kollektív alku vállalati gyakorlatát vizsgáló Munkahelyi Foglalkoztatási Viszonyok Felvétel kapcsolódó eredményei szerint „az összes megkérdezett telephely 11%-ában van helyi (vállalati) kollektív szerződés, 2%-ában pedig olyan érvényes kollektív szerződés, amelyet több munkáltató együttesen kötött. A kompenzációs rendszer elemeinek, arányának megállapítása során a szakszervezeti képviselők egynegyede szerint a vezetőséggel megállapodást kötnek (25%), továbbá több mint egynegyedük szerint a vezetőség konzultál (28%), egy-hetedük szerint nem tárgyal velük a vezetőség erről a kérdésről (15%), 13%-uk nyilatkozott úgy, hogy a vezetőség csak meghallgatja a véleményüket.” (Emóció, 2010)

A várakozások szerint a béremelést vagy a foglalkoztatás rovására, vagy a béren felüli kereseti elemek csökkentésével oldják majd meg a vállalatok. Kérdéseinkben ezeket a megoldásokat teszteltük.

2. TÁBLÁZAT: AZ ELVÁRT BÉREMELÉS KÜLÖNBÖZŐ FORRÁSAI ALKALMAZÁSÁNAK ÁTLAGA

	A választók száma, N	Béremelés finanszírozásának mértéke az egyes forrásokból (%)
nem rendszeres keresetelemek és/vagy a béren kívüli juttatások csökkentésével	567	29,7
a létszám csökkentésével	405	20,4
a munkaidő csökkentésével (rész-munkaidő)	298	13,4
munkaszervezet változtatásával (pl. alacsonyabb bérű munkakörbe helyezéssel, munkakörök összevonásával)	268	8,4%
alvállalkozói szerződések és megbízások költségeinek csökkentésével	268	11,3
egyéb, a munkaerő-költségen kívüli költségek csökkentésével	658	31,8
a fejlesztésre, vagy beruházásra elkölönített alapból	382	20,9
a nyereség rovására	2915	78,9
áremelésből	587	36,0
a termelékenység növelésével	639	34,2
támogatásból	773	33,9
nem tudja	230	20,0

A felsorolt lehetőségek közül a béremelést végrehajtó vállalkozások valamivel kevesebb mint kétharmada válaszolt: 60%-uk a felsorolt intézkedések közül egyetlen egyet, további 23%-uk pedig két intézkedést hozott a béremelés forrásának előteremtéséhez. (N=4920)

A válaszolók nagy aránya és a konkrét források felhasználásának magas aránya is arról tanúskodik, **hogy a vállalatok zöme a béremelés fedezetének nagy részét kigazdálkodta**. Az, hogy a válaszolók szinte fele a béremelés egyedüli forrásaként jelölte meg a nyereséget, azt is mutatja persze, hogy a válaszolók azt feltételezik, hogy a hatóság ezt a választ várja el, ezzel együtt is,

valószínű, hogy az a vélekedés, hogy a béremelés tömeges csődöt okoz majd, inkább a nyomásgyakorlás eszköze volt, mint reális helyzetértékelés.⁷⁴

Egyedüli válaszként gyakran jelölték meg a vállalatok az áremelést, termelékenység növelését és a támogatást, és a leggyakrabban bejelölt kombinációk is ezekből az elemekből épültek fel. ***A bércsökkenés, és a munkaidőalap csökkentésének a két formája, a létszámleépítés, és a munkaidő csökkentés az alapmotívumok kiegészítőjeként jelentek meg felvételünkben.***

A feltérképezett intézkedés-kombinációk alapján külön is vizsgáltuk a kiemelkedően nagy számosságú (N=1739) és a még jelentős nagyságúnak mondható (N=201) vállalatcsoportot.

Az a vállalati kör, amelyik a ***nyereség terhére kompenzált***, a legtöbb paramétere tekintetében hasonló a szakirodalom szerint szokásosan sikeresnek tartott vállalati körhöz, ebből látszik, hogy a válaszokat nem csak a vélelmezett elvárások inspirálták. Idetartoznak a ***nagyobbak, melyek 100%-ban külföldi tulajdonban vannak, kereskedelmi, gazdasági szolgáltatásokat végeznek, vagy idegenforgalmi, pénzügyi vállalkozások***, telephelyük pedig a Közép- magyarországi régióban van.

A ***bért támogatásból*** és nyereségből emelők csoportja szintén számos dimenzióban különbözik a kompenzációt végrehajtó vállalatok összességétől. A legfeltűnőbb eltérés az, hogy ezek között a vállalatok között nagyobb arányban szerepelnek a nagyobb, 250 vagy annál több főt foglalkoztatók. Igaz, támogatásoknál leggyakrabban megjelenő kis (10-19 fő között foglalkoztató) vállalatok is nagyobb arányban vannak az átlagnál, de az ennél kisebb vállalatok alacsony arányából is látszik, hogy bizonyos mérethatár alatt már abból tudnak előnyt kovácsolni a cégek, ha kevésbé vannak szem előtt, kevesebb a kontaktusuk a hatóságokkal. ***A támogatásokat felhasználók között azoknak a vállalatoknak a részesedése magas, amelyeknél az alacsony keresetűek aránya 75-100% közötti.*** Nagy közöttük a feldolgozóipari cégek aránya. 2013 első félévére vonatkozó gazdasági kilátásaikat pedig nagyobb arányban ítélik jónak, mint a béremelést végrehajtók általában.

A munkaerőköltséget csökkentő intézkedések

Az előzőekben leírtaknál jóval szűkebb az a vállalati kör, amelyik a nyereség mellett bérekkel és munkaidőalappal összefüggő intézkedésekkel előteremtett forrásokat is használt a béremelés finanszírozásához: a nyereség felhasználásán túl a nem rendszeres keresetelemeket, vagy béren kívüli juttatásokat csökkentette a válaszoló cégek 2%-a, létszámot egy százalékkal, munkaidőt pedig valamivel kevesebb mint egy százalékkal csökkentett. Összesen tehát ***4% volt a mintában azoknak az aránya, akik a béremeléshez a nyereségen túl, valamilyen munkaerőköltség csökkentő intézkedést foganatosítottak.***

Megvizsgáltuk ezt a vállalatcsoportot is. ***Az ilyen forrásokat használók között nagyobb arányban vannak a hazai, feldolgozóipari, 20-49 főt foglalkoztató kisvállalatok.*** A béremelést ebben a körben a szankciók kilátása helyezése motiválta: köztük lényegesen magasabb az alacsonykeresetűek 2/3-nál magasabb aránya, mint a béremelő vállalatok összességénél. A béremelés forrását a munkaerőköltségek csökkentésével előteremtő vállalatok üzleti helyzetüket mind

⁷⁴ Valószínű, hogy ezek a válaszok között jelentek meg azok a vállalati intézkedések is, amelyekkel a korábbi illegális jövedelmeket legálissá tették. Az ilyen esetek a felvétel módszereivel nem vizsgálhatók. Előfordulásukról legfeljebb a gazdasági sajtó eseti tudósításaiból tudhatunk, vagy a foglalkoztatottsági adatok más okokkal nehezen magyarázható méréséből következtethetünk.

http://www.portfolio.hu/gazdasag/munkaugy/itt_a_magyarazat_a_ksh-tol_a_foglalkoztatats-bovulesi_rejtelyre.180880.html

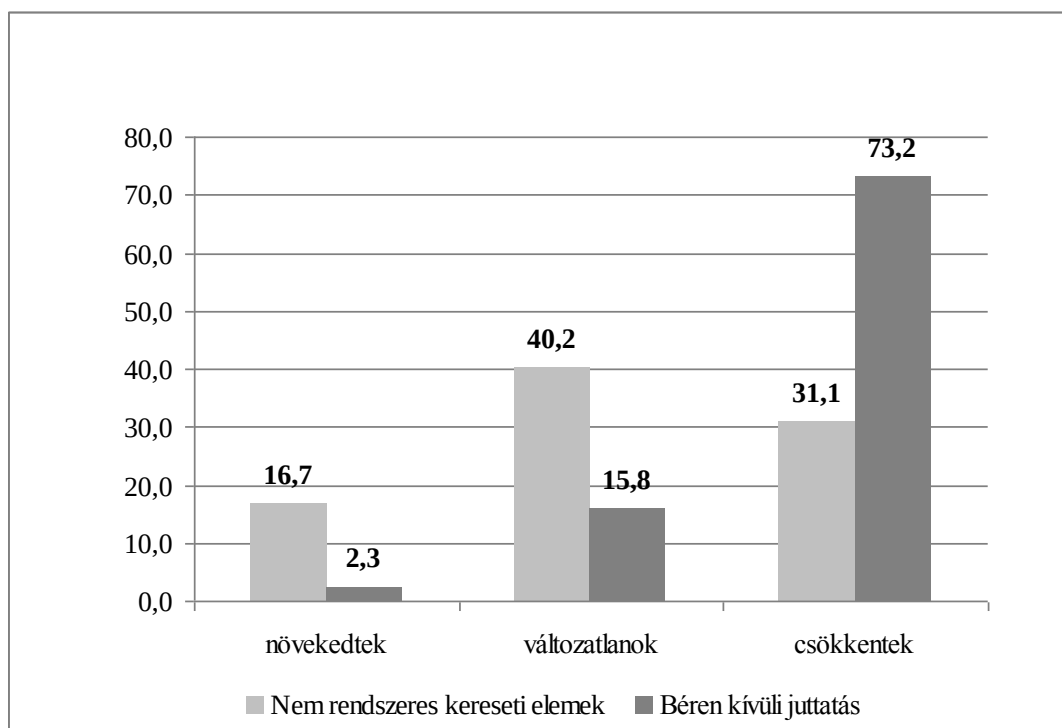
az aktuális évre, mind pedig a következő év első félévére vonatkozóan borúlátóbban ítélik meg mint a kompenzációt végrehajtó vállalatok összessége.

A kérdésre válaszoló vállalatok 11%-a válaszolta azt, hogy a béren kívüli kereseti elemek csökkentésével teremtette elő az elvárt béremelés forrását. **Mint az előzőekből is kiderült, többségük más intézkedésekkel együtt komplexen alkalmazta ezt a fajta intézkedést.** Voltak ugyan olyan vállalatok is, ahol kizárólag a béren kívüli kereseti elemeket csökkentették, de arányuk a válaszoló vállalatok között elenyésző volt (1,5%). Kérdeztük azt is, hogy milyen arányban képezte az adott intézkedés a béremelés forrását. A béremelést felerészben, vagy annál nagyobb mértékben más keresetelemek csökkentéséből finanszírozzák a kérdésre válaszolók mindössze 3%-át adták. Közöttük a nagyobb, 50 fő fölötti cégek aránya nagyobb volt, mint a minta egészében.

Mind az alapbérek növekedéséről, mind pedig a többi keresetelem alakulásáról a következő évek tarifafelvételei tájékoztatnak majd. Felvételünk szerint a nem rendszeres kereseti elemek, – a túlóra díjak és pótlékok, a prémiumok és a jutalmak – nagyjából ugyanannyi kompenzációt végrehajtó cégnél nőttek, mint amennyinél csökkentek, a béren kívüli juttatásokat pedig többen csökkentették, mint ahányan növelték. A tapasztalt csökkenés nem feltétlenül a kompenzáció következménye, összefügghet a természetbeni juttatások egyes fajtáinak adónövekedésével is. Sajnos kevés számú válaszuk van béremelést nem végrehajtók köréből, így a két hatást ebben a vizsgálatban nem tudjuk elkülöníteni.

Arra a kérdésre, hogy a vállalatok milyen mértékben és melyik keresetelemeket csoportosították át ahhoz, hogy az elvárt béremelést teljesíteni tudják – más lehetőségünk nem lévén – úgy keressük a választ, hogy összehasonlíttuk a béremelést végrehajtó vállalatok válaszait azokkal, akik a béremelés forrásául használtak béren kívüli kereseti elemeket csökkentő intézkedést. (6. ábra)

6. ÁBRA: A BÉREN KÍVÜLI KERESETI ELEMÉKET CSÖKKENTŐK ARÁNYA A BÉREN KÍVÜLI KERESETI ELEMÉK ALAKULÁSA SZERINT (%)



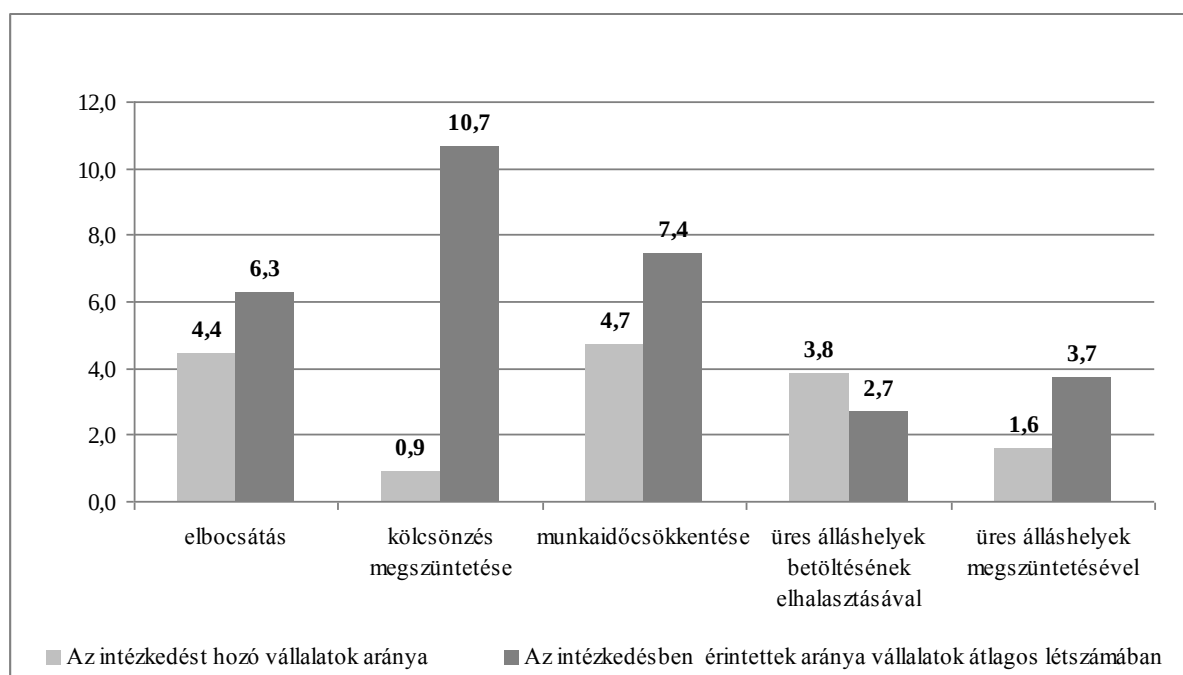
A törvény szerint a vállalatok a béren kívüli juttatásokat felhasználhatták az elvárt béremeléshez, de az alapbéremelésnek nem lehettek forrásai az általában teljesítményhez kapcsolódó ke-

reseti elemek. Válaszaink azt mutatják, hogy azoknál a cégeknél, **ahol az elvárt béremelést más kereseti elemek csökkentésével valósították meg, sokkal nagyobb arányban csökkentették a béren kívüli juttatásokat, mint a többiek.** Másrészt ebben a szűk vállalati körben a prémiumok és jutalmak is csökkentek.

Megkérdeztük azt is, hogy **tervezi-e** a vállalat, hogy **az elvárt béremelésben nem érintett munkavállalók körében is bért emel 2012-ben?** Az elvárt béremelést **végrehajtók több mint 70%-a** erre a kérdésre **nemmel** válaszolt. Ebből úgy látszik, hogy a cégeknek nem maradt forrásuk ahhoz, hogy a törvény végrehajtásából következő bérfeszültséget enyhítsék, vagy az ösztönzés érdekében növeljék a bérkülönbségeket, illetve mérlegelték azt, hogy ebben a körben a nettó bérek béremelés nélkül is emelkedtek. Mindössze 15%-uk válaszolta, hogy a többi munkavállalója mindegyikének, 12%-uk pedig egy részének emeli a bérét.

Azt is vizsgáltuk, hogy a vállalatok az elbocsátáson és a munkaidő csökkentésén kívül arra is kíváncsiak voltunk, hogy szüntettek-e meg kölcsönzést, vagy üres álláshelyeket illetve halasztották-e el üres álláshelyek betöltését. (7. ábra) **A válaszolók kevesebb mint 11%-a hozott a munkaidőalapot csökkentő, vagy ilyen elemeket is tartalmazó komplex intézkedést.** Közülük is a **legtöbben** (a vállalatok 4,7%-a) **a munkaidőt csökkentették** és az általuk meghozott intézkedések érintették a legtöbb ott dolgozót, munkavállalóik 7,5%-át. A munkaidőt csökkentő vállalatok viszonylag nagyok, több mint 500 főt foglalkoztatnak átlagosan, így az ilyen intézkedésekben érintettek száma meglehetősen magas. Ahol volt elbocsátás (a vállalatok 4%-ánál) átlagosan valamivel több mint 9 főt (az összes vállalatnál valamivel több mint 1500 munkavállalót), az ilyen intézkedést hozó vállalatok létszámának 6%-át érintette. Miközben a válaszadók közül a legkevesebben szüntettek meg kölcsönzést, viszonylag magas az érintett munkavállalóknak aránya.⁷⁵ Minthogy a munkaerő-kölcsönzéseket megszüntető vállalatok átlagos létszáma elég alacsony, az érintett létszám nem túl nagy. A vállalatok viszonylag jelentős része (3,8%-a) halasztotta el az üres álláshelyek betöltését, az így érintett álláshelyek száma ugyanakkor csekély, kevesebb mint 700 darab volt.

7. ÁBRA: A MUNKAIDŐALAPOT ÉRINTŐ INTÉZKEDÉSEK (%)



⁷⁵ A kölcsönzés mértékének alakulását az is befolyásolhatja, hogy egyidejűleg a kölcsönzés szabályozása is változott.

A kérdéseinkre adott válaszokat összevetettük a kérdőív más részeiben, a foglalkoztatás alakulására vonatkozó kérdések válaszaival. **Azok a vállalatok, amelyek teljesítették az elvárt béremelést az elbocsátások, pontosabban a létszám-csökkentések arányát (30%) tekintve alig különböztek a vállalatok összességétől (28%).** Másrészt a béremelést végrehajtók között anynyian csökkentették a létszámukat, mint ahányan növelték. A létszámcsökkenés átlagos mértéke gyakorlatilag megegyezik az elvárt béremelést teljesítőknél és az összes vállalatnál (23 fő). A béremelést létszámcsökkentésből, vagy munkaidő csökkentésből finanszírozók átlagosan 9 fővel foglalkoztatnak kevesebbet, ebből is látszik, hogy főleg a kisvállalatok választották ezt a megoldást.

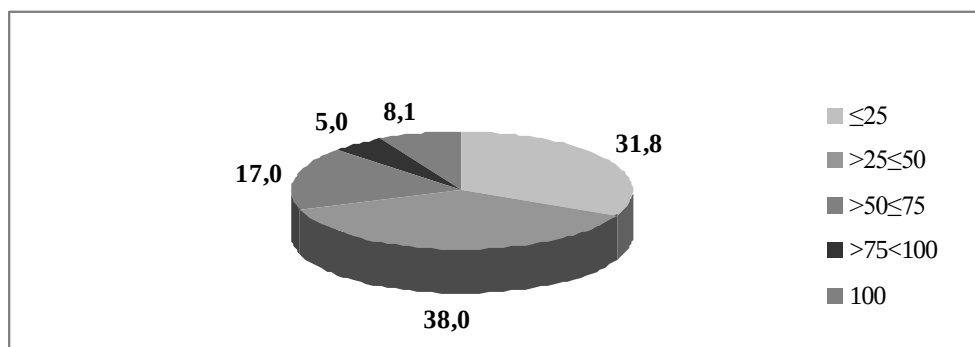
Ha a létszámmal kapcsolatos várakozásokat vizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy a kompenzáció lényegesen nem rontotta a foglalkoztatás esélyeit (az összes vállalat 8,9%-a vár csökkenést, a béremelést végrehajtók között pedig 9,5% a létszámcsökkenésre számítók aránya). Sőt, ha azt nézzük, hogy mekkora az aránya a foglalkoztatás növekedésére számítóknak, akkor nagyobb előnyt tapasztalunk a kompenzációt végrehajtók javára. A béreket a munkaidőalap rovására emelők csoportja itt is különbözik a többitől, körükben nagyobb a foglalkoztatással kapcsolatos borúlátás.

A kérdőív foglalkoztatással összefüggő kérdéseire adott válaszok és a bérkompensációval összefüggő kérdések válaszai egy irányba mutatnak, és azt a megállapítást támasztják alá, hogy, hogy **a vállalatok nagy többségénél a béremelés nem járt együtt a foglalkoztatás csökkentésével.**

Pályázatok bérkompensáció támogatásra

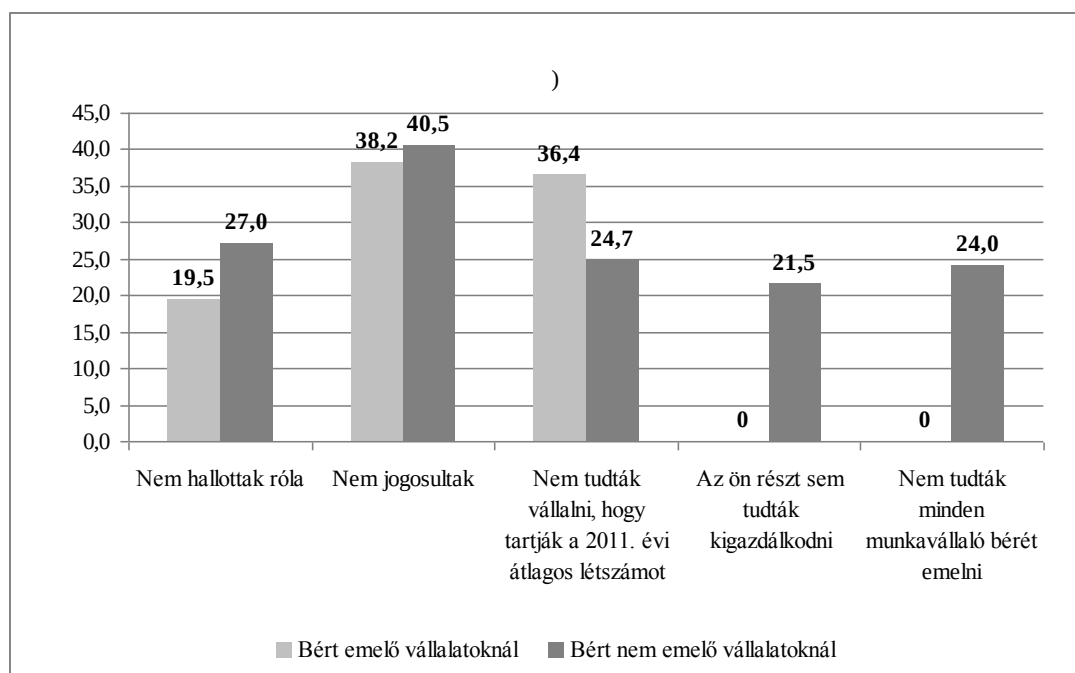
A kérdésre válaszoló, béremelést végrehajtó vállalatok nagyjából negyede pályázott támogatásra (N=1097). Legtöbbször, a vállalatok 68%-a, **a béremelés kevesebb mint felét** finanszírozta támogatásból. (8. ábra)

8. ÁBRA: A TÁMOGATÁS RÉSZESEDÉSE A BÉREMEELÉS FORRÁSAIBÓL (%)



A támogatásra nem pályázó 4000 vállalatnak több mint 80%-a végrehajtotta a béremelést. Annak okaként, hogy miért nem pályáztak a felsoroltak közül a bért emelő vállalatok más okokat soroltak fel, mint azok, akik nem emeltek bért. (9. ábra)

9. ÁBRA: A LEGGYAKORIBB OKOK, AMI MIATT A VÁLLALKOZÁS NEM PÁLYÁZOTT (%)



A várakozásoknak megfelelően **a pályázat benyújtásának és ezzel összefüggésben a béremelés végrehajtásának is a legfőbb akadálya az volt, hogy a vállalatok nem tudták (merték) vállalni, hogy tartják a 2011. évi átlagos statisztikai állományi létszámukat. Látható az is, hogy az informáltság növelésével a bért nem emelő vállalatok körében is jelentősen emelhető lett volna a benyújtott pályázatok száma.**

Összegzés

Az elvárt béremelés szokatlan, közvetlen gazdaságpolitikai beavatkozásként az adórendszer átalakítása miatt csökkenő nettó keresetek kompenzálására ösztönözte a vállalatokat. A megvalósítás esélyeit sokan latolgatták, sokfajta mögöttes szándékról és nem kevés elfogultságról téve tanúbizonyságot. A kérdőíves felvétel is bemutatta, hogy az adójóváírás kivezetése, az egészségtelen kereseti struktúra miatt nagyon sokak nettó jövedelmét csökkentette. A béremelést a jogosultak nagyjából egyharmadánál a minimálbér és garantált bérminimum emelésére vonatkozó jogszabály is kötelezővé tette, körükben az elvárt béremelés eleve nagyobb eséllyel valósulhatott meg, mint a többi munkavállaló esetében. Felvételünk azonban azt mutatta, hogy a többiek is nagy valószínűséggel számíthattak béremelésre, hiszen a vállalatok legalább 73%-a teljesítette az elvárt béremelést. A kompenzációt végrehajtó vállalatok az érintett munkavállalók 95%-ának emelték a bérét. A kilátásba helyezett szankciók hatását a tanulmány több összefüggés bemutatásával is igazolta, így például azok között, akik a közbeszerzésekben, illetve a támogatásokban érdekeltek, nagyobb arányban fordultak elő olyanok, akik csak a munkavállalók 2/3-ánál teljesítették az elvárt béremelést, mint ahol ilyen bevételekkel a vállalat nem számolhat.

Az alacsony keresetűek (216.805 Ft-nál kevesebbet keresők) aránya a foglalkoztatott létszám, az ágazat, a külföldi tulajdon részesedése valamint a területi elhelyezkedés szerint eltérő, az elvárt béremelés végrehajtásában pedig a tevékenység (ágazati besorolás) a területi elhelyezés, és az alacsonykeresetűek aránya okozta a legnagyobb eltéréseket. Legnagyobb arányban a feldolgozóipari és Észak-magyarországi régió vállalatai teljesítették a béremelést, legkisebb arányban pe-

dig a kereskedelmi és a közép-magyarországi vállalatok dolgozói számíthattak nettó keresetük csökkenésének kompenzálására. A béremelést teljesítők aránya, mint látszik, ott haladja meg lényegesen mintabeli arányukat, ahol az alacsony keresetűek aránya meghaladja a munkavállalók kétharmadát. Az elvárt béremelést végrehajtó vállalatcsoport nagyobb arányban részesült központi támogatásokból, illetve az elkülönített pénzügyi alapokból, mint a minta egésze.

Kétségek fogalmazódtak meg azzal kapcsolatban is, hogy nyernek-e egyáltalán a béremeléssel a munkavállalók. Feltételezték ugyanis, hogy a munkáltatók a béremelés forrását a munkavállalókat hátrányosan érintő intézkedéssel teremtik majd elő: csökkentik a béren felüli juttatásokat, létszámot, vagy munkaidőt. A válaszok szerint a vállalatok nagy része munkaerő-gazdálkodáson kívüli eszközökkel gazdálkodta ki a béremelést. Nem mondtak ennek ellent a gazdálkodásuk eredményeire vonatkozó ismereteink sem. Emellett olyan munkavállalók is lehettek, akiknek a bérét az eddig minimálbéren felüli, zsebbe fizetés legalizálásával, egyfajta adómegetakarítás felhasználásával emelték meg a munkáltatók. Erre utalhat az is, hogy a minimálbérek és a garantált bérminimumot kapó munkavállalók száma 2012-ben csökkent.

A vállalatok kevesebb mint 11%-a élt valamilyen, a munkaerő-gazdálkodást érintő intézkedéssel, ezen belül létszámcsökkentéssel alig 1%. A létszámváltozásra vonatkozó válaszaik egybeesnek a foglalkoztatás változására vonatkozó kérdésekre adott válaszokkal. Nagyjából 11% azoknak a cégeknek az aránya is, amelyek – egyéb intézkedések mellett – bérrel kapcsolatos intézkedéseket is hoztak. Többségük a juttatások terhére emelte a jogosultak alaphérét. A kompenzációs támogatások elég széles körben járultak hozzá a béremelések forrásának biztosításához, a pályázat sikerét a válaszok szerint a jobb tájékoztatással növelhették volna. Ugyanakkor felvételünk is bemutatta, hogy a legtöbb vállalatot a létszámmegtartási kötelezettség tartott vissza attól, hogy pályázatát benyújtsa.

Irodalomjegyzék:

- Emóció Bt. (2010) Munkahelyi foglalkoztatási viszonyok
http://www.employmentpolicy.hu/engine.aspx?page=252_1&switch-content=252_merop_fogl_viszonyok&switch-zone=Zone1&switch-render-mode=full
- Klicsu László (2008): Fenntartható társadalom-egykulcsos adó. Pénzügyi Szemle, 2008. IV.
- Neumann László - Boda Dorottya (2010): A válság hatása a vállalatok gazdálkodására. in.: Munkaerőpiaci Tükör, MTA KTI-OFA, Budapest.
- Neumann László - Váradi Balázs (2012): Bér és adópolitika. in.: A foglalkoztatáspolitikai elmúlt 20 éve, Budapest Intézet.
- Semjén András - Tóth István János (2010): A válság hatására tett vállalati válaszlépések, in.: Munkaerőpiaci Tükör, MTA KTI-OFA, Budapest.
- Szikora János (2011): A személyi jövedelemadóra vonatkozó szabályok változásának hatása a nettó bérekre a 2010-2012-es években <http://www.szef.hu/lapok/801/csatolmany>

Vissza a tartalomjegyzékhez

NAGY ADRIENN – TAKÁCS SZABOLCS

A LÉTSZÁMKERET-OPTIMALIZÁLÁS EGY MODELLJE

A publikáció egy olyan modellt ismertet, melynek bővítésével, illetve továbbgondolásával bizonyos közigazgatási rendszerek vagy akár nagyobb cégek (telephelyeik) létszámgazdálkodása leírható, közelíthető. Természetesen egy teljesen valós probléma esetén a modell a cikkben alkalmazottnál lényegesen bonyolultabb: több változóval, számos korlátozó feltétellel – azonban a szerzők a dolgozatban vázolt egészértékű optimalizálási feladatot kiindulópontként elfogadhatónak gondolják.

Bevezető

Feltehető, hogy a közigazgatási rendszerekben a feladatok lényegében azonosak az ország különböző pontjain – azonban mennyiségi különbségek nyilvánvalóan fennállnak. Ez azt is jelenti, hogy ha a logisztikai feltételektől eltekintünk (például egy épület befogadóképessége aránylag kötöttnek tekinthető), akkor pusztán a feladatok és a költségkeretek mentén a feladatok elvégzéséhez szükséges létszámok szétoszthatók. Fontos megjegyezni, hogy a hierarchikusságot megkövetelő többlépcsős, szekvenciális felírást most mellőzzük – mindösszesen egyetlen szint optimalizálásával fogunk foglalkozni.

Esetünkben a tartalmi keretek miatt egy igazán kevés feltétellel operáló rendszert fogunk felírni annak érdekében, hogy maga a struktúra jól látható legyen és a megoldásunkat könnyen értelmezni tudjuk.

A feladat specifikálása

A modellünk értékeléséhez valódi adatokat fogunk használni: a megyei munkaügyi központok létszámaival dolgozunk, figyelembe vesszük az alap ellátási feladatokban könnyen mérhető regisztrált álláskeresői létszámot és az egy-egy hónapban újonnan regisztráltak számát. Figyelembe vesszük továbbá azt is, hogy egy-egy hónapban a megyei központoknak munkáltatói kapcsolattartási kötelezettségeik is vannak, melyekre szintén megadhatók minimális követelmények. A bérsgazdálkodást egyetlen keret bevonásával fogjuk kezelni.

A regisztrált álláskeresők számát azért kell figyelembe vennünk, mert a regisztrált álláskeresők havi rendszerességgel kell, hogy kapcsolatot tartsanak a megyei központokkal, illetve kirendeltségekkel (azzal most nem foglalkozunk, hogy egy-egy megyei központ miként osztja szét a különböző kirendeltségi létszámkeretet). Továbbá a regisztrált álláskeresők közül az első belépés során történő nagyobb időkeretet igénybe vevő, szisztematikusan jelentkező feladat az új belépők regisztrációjában való megjelenése – így ezt külön kezeljük, külön kiemeljük. Ez esetben minimális és maximális korlátokat is megfogalmazunk (1-1 ügyintézőre új belépőket és már regisztráltakat egyaránt oszthatunk, azonban napi 8 óra munkavégzést lehet csak ellátni, tehát felső korlátot is könnyen tudunk majd szabni).

Nagy Adrienn programtervező matematikus, doktorandusz, ELTE Matematika Doktori Iskola.
Takács Szabolcs statisztikai elemző, Budapest Főváros Kormányhivatala Munkaügyi Központ, doktorandusz, ELTE Matematika Doktori Iskola.

A munkáltatókkal való kapcsolattartás esetén minimális követelményt fogunk megfogalmazni – maximumnak ezen esetben nem lenne értelme, hiszen a munkáltatókkal való kapcsolattartás minél nagyobb mértékű mivolta egyértelműen pozitív hozadékkal bír, tehát itt inkább csak azt adjuk meg, hogy minimálisan hány munkáltatóval kell egy-egy hónapban találkozni.

A költségvetési korlát nyilvánvalóan adott, hiszen egy átlagos költségvonzata a megyei központok minden munkavállalójának van, így itt egy alap, fiktív bérköltséget fogunk havi szinten megállapítani.

Nem foglalkozunk azzal, hogy szezonálisan nagyobb vagy kisebb terhelés érheti a közigazgatás e szegmensét – hiszen a feladatok ellátása kvázi folyamatos, amiben természetesen lehetnek szezonális hatások. Ezeket gondosabb szervezéssel tudni kell kezelni.

Az optimalizálandó függvényünket a hatékonysággal egy másik rendszerből származó adatállomány segítségével fogjuk modellezni – itt elvben több minden használható, példaként említjük az alábbiakat. A KSH minden negyedévben közli a megyei szinten tapasztalható foglalkoztatási, munkanélküliségi arányokat, létszámokat. Ezek segítségével fogunk optimalizálandó célfüggvényeket adni – például, hogy a lehető legmagasabban legyen a munkanélküliek száma szerint a létszámok együttese is, azaz: ahol sok az álláskereső vagy munkanélküli, ott legyen magas a megyei, ellátásukban, megsegítésükben dolgozók létszáma is. ***Mi a beruházási kedvet használjuk annak érdekében, hogy némi szemléletbeli állásfoglalást is tegyünk: a munkaügyi szervezetek egyik lehetséges szerepvállalása lehet – az álláskeresők szociális ellátása mellett – a munkaadók érdekeinek képviselése azon téren, hogy ha munkaerőre van szükségük, akkor a lehető leggyorsabban, a legjobb minőségben ki tudják szolgálni ezt az igényt.***

Az egyszerűsített modell felírása

$$\begin{aligned}
 M_{1,a} &\leq \sum_{i=1}^{20} a_i X_i \leq M_{1,f} \\
 M_{2,a} &\leq \sum_{i=1}^{20} b_i X_i \leq M_{2,f} \\
 M_3 &\leq \sum_{i=1}^{20} c_i X_i \\
 \sum_{i=1}^{20} d_i X_i &\leq K \\
 \bar{X} &= \frac{1}{20} \sum_{i=1}^{20} X_i \\
 \max \sum_{i=1}^{20} e_i X_i - 20(\bar{X} - X_i)^2
 \end{aligned}$$

A modellben szereplő jelöléseink a következők:

1. Az első egyenletben $M_{1,a}$ és $M_{1,f}$ az egy hónapban minimálisan és maximálisan ellátandó összes létszámot jelzi. Ezt úgy határozzuk meg, hogy a rendszerben rögzített teljes országos, legnagyobb és legkisebb regisztrált álláskereső létszámot vesszük

- alapul az adott év értékelésénél. Az a_i együtthatók értelmezése: egy-egy ügyintézőre egy-egy hónapban ennyi regisztrált ügyfél juthat.
2. Hasonló az előző egyenlet értelmezéséhez, de itt az újonnan belépő ügyfeleket fogjuk azonos módon egyenletbe vonni. Fontos megjegyezni, hogy (az ellátandó feladat nagyságrendi eltérése miatt) $b_i \ll a_i$.
 3. A munkáltató kapcsolattartás esetén a c_i együtthatókat kell meghatároznunk – illetve az M_i esetén megadjuk azt a minimális keretszámot, amit az egész munkaügyi szervezettől elvárhatunk, hogy a munkaügyi szervezet ügyfélkapcsolati munkatársai felkeressenek.
 4. A d_i együtthatókat és K mértéket könnyen megadhatjuk, hiszen ez egy költségvetési korlát, amit nyilván akár a minisztérium is megadhat – ennyi pénzből gazdálkodhat az egész szervezet, tehát a munkatársak bérköltségét ekkora keretből kell megoldani.
 5. Az X_i változók nemnegatívak (hiszen egy-egy megyei központ létszámát mutatják) és nyilvánvalóan egészek (tört létszámú munkatársakat nem tudunk alkalmazni).
 6. Az átlagot számító feltétel technikai – a célfüggvényben szereplő eltérés miatt szerepeltetjük: ennek segítségével tudjuk egyensúlyozni a megyei létszámokat. Ugyanis az átlagtól való eltérést a célfüggvényben a lehető legjobban szeretnénk lecsökkenteni.
 7. A maximalizálandó célfüggvényünk tehát akár a foglalkoztatás, akár a munkanélküliség alapján meghatározásra kerülhet – mi a beruházási kedvet fogjuk használni. Továbbá egy négyzetes taggal próbáljuk elérni azt, hogy az átlagtól való nagyon nagy eltéréseket büntessük – ha úgy tetszik, akkor országos szinten kiegyensúlyozottabbá tegyük a modellt⁷⁶.

Az a_i , b_i és c_i együtthatókat a regisztrált álláskeresőkre vonatkozó adatok alapján fogjuk meghatározni – ahogy az egyenlőtlenségek korlátaikat is.

A KSH oldalán megtalálható vállalati beruházási kedv alapján megalkotjuk a megyei sorrendeket, az alábbi koncepcióval élve: egy magas beruházási kedvvel rendelkező megye összességében nagyobb arányban járul a költségvetéshez. Feltételezhető, hogy az ott élők a költségvetésbe is nagyobb arányban szolgáltatnak jövedelmet – amiből így nagyobb arányban szeretnének részesülni is. A szolgáltatások esetén elvárható, hogy többelhez juthassanak. Ennek következtében a magas pénzüsszeggel rendelkező megyék esetén az ügyintézők több ügyfelet látnak el – ezáltal nagyobb kerettel gazdálkodhatnak. **Így az együtthatók sorrendjével ellensúlyozzuk: az olyan megyék esetén, ahol nagyobb a beruházási kedv, azt feltételezzük, hogy fokozottabb jelenlétet biztosítsanak (és ne „kényelmet”) az államigazgatás résztvevői. Ezzel ellensúlyként, ellenpólusként szolgálnak az együtthatóink a beruházási kedv maximalizálásán alapuló optimum kiválasztásakor.** Tehát az együtthatóknál: minél nagyobb a beruházási kedv, annál nagyobb együtthatókkal fogunk dolgozni.

A d_i együtthatók esetén ilyen megfontolásokat nem teszünk, egységes jövedelmi szintet használunk, hiszen a közigazgatásban dolgozók esetén a bértáblázat kellő mennyiségű korlátot biztosít számunkra.

A célfüggvény esetén többféle hatást kell figyelembe vennünk:

- Például ha a foglalkoztatás alapján döntünk, akkor bizonyos értelemben multiplikálódik a magas beruházási kedv a megyében, hiszen mind az egyenletekben, mind pedig a maximalizálandó célfüggvényben a magas pénzüsszeggel rendelkező megyéket fogjuk támogatni – szociális ollót nyitva ezzel a rendszerben.

⁷⁶ Megjegyezzük, hogy az átlagtól való négyzetes eltérésben lévő 20-as szorzót megváltoztathatjuk, ha a négyzetes eltérés szerepét növelni vagy csökkenteni szeretnénk.

- Ha a munkanélküliséget vesszük figyelembe, akkor a magas beruházási kedv ellensúlyozásra kerül. Ebben az esetben ugyanis a magas munkanélküliségi rátával (vagy akár magas munkanélküli létszámmal) rendelkező megyék esetén feltételezhetően alacsony pénzbeli áldozatok miatt a korlátozó feltételekben megjelenő kedvező hatás ellenpótlusként jelenik meg a célfüggvény optimalizálásakor.

A feladat megoldása

A feladat megoldása során mi az előbbi eset mellett döntöttünk – ugyanis bizonyos értelemben fokozni szeretnénk volna a munkaügyi központok azon szerepvállalásának hatását, amely a munkaadók irányába történő fokozott jelenlétet hivatott szimbolizálni.

Ez azt jelentette, hogy bizonyos értelemben ráerősítettünk bizonyos hatásokra: azok a területek, ahol a beruházási kedv nagyobb, több pénz forog, előnyt élveznek, hiszen a jelen lévő vállalkozások, illetve munkaadók és munkavállalók joggal várhatják el az államtól is a befizetett pénzeszegek utáni fokozottabb jelenlétet.

Nyilvánvalóan a szociális érzékenység, szociális megfontolások más megoldások irányába mozdítanak el egy ilyen rendszert.

A fenti egyenletben szereplő együtthatók és korlátok az alábbiak voltak – felsorolás szintjén:

$K = 1,5$ milliárd Ft, $d_i = 300$ ezer Ft, azaz úgy kezeljük, hogy ekkora keretösszegeből kell a bérköltséget megoldani és az ügyintézők fejenként egységesen bruttó 300 ezer Ft-ot keresnek. **Nyilvánvaló, hogy összességében ez a modell szempontjából leginkább érdektelen rész: itt a teljes költségvetés elég tág keretek között szabadon változhat** és a benne szereplő átlagos jövedelem csak annyiban befolyásolja az egész modellt, hogy összességében várhatóan hány ügyintézőt tudunk a munkaügyi szervezetben munkába állítani (elég tág kereten azt értjük, hogy sokáig módosítható anélkül, hogy a modell szerkezeti tulajdonságai érdemben megváltoznának).

A többi együttható és korlát szerepe már érdekesebb. A korlátozó feltételek fix korlátai tehát a regisztrált álláskereső országos adataiból származnak, azok minimális és maximális számát némiképpen (minimálisan) módosítottuk, így adódtak az 1. táblázatban szereplő korlátok.

1. TÁBLÁZAT: KORLÁTOZÓ FELTÉTELEK KORLÁTAI AZ OPTIMALIZÁLÁSI FELADATBAN

$M_{1,a}$	$M_{1,f}$	$M_{2,a}$	$M_{2,f}$	M_3
418397	648399	4147	15094	5906

Az együttthatókat megyénként – a fenti irányelveket figyelembe véve – a következőképpen határoztuk meg:

2. TÁBLÁZAT: EGYÜTTTHATÓK TÁBLÁZATA AZ OPTIMALIZÁLÁSI FELADATBAN

Megye	a_i	b_i	c_i	e_i
Bács-Kiskun	1824	70,4	52	74445,03
Baranya	1680	56	40	49740,45
Békés	1704	58,4	42	35484,95
Borsod-Abaúj-Zemplén	1752	63,2	46	77339,12
Budapest	1896	77,6	58	719341,2
Csongrád	1776	65,6	48	63995,84
Fejér	1656	53,6	38	73797,06
Győr-Moson-Sopron	1728	60,8	44	220420,7
Hajdú-Bihar	1800	68	50	77020,37
Heves	1536	41,6	28	36116,39
Jász-Nagykun-Szolnok	1584	46,4	32	52808,1
Komárom-Esztergom	1512	39,2	26	74197,48
Nógrád	1440	32	20	10582,06
Pest	1872	75,2	56	166994,5
Somogy	1632	51,2	36	31568,06
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1848	72,8	54	44550,05
Tolna	1464	34,4	22	28769,86
Vas	1488	36,8	24	70932,59
Veszprém	1608	48,8	34	51933,14
Zala	1560	44	30	25813,25

Ezek után a megoldás a 3. táblázatban szereplő módon alakult. (A létszámokat százalékos formában adjuk meg, tehát ha egy összesített országos létszámmal számolunk, akkor egy-egy megyében a munkaügyi szervezet munkatársainak hány százaléka kellene, hogy dolgozzon – illetve hány százalékuuk dolgozik jelenleg.)

3. TÁBLÁZAT: OPTIMALIZÁLÁSI FELADAT MEGOLDÁSA SZERINTI, ILLETVE A JELENLEGI LÉTSZÁMARÁNYOK MEGYÉNKÉNT

Megye	Létszamarány (%)	Jelenlegi létszámok (%)
Bács-Kiskun	4,2	6,4
Baranya	4,2	4,9
Békés	3,8	5,2
Borsod-Abaúj-Zemplén	4,2	11,3
Budapest	15,9	7,7
Csongrád	4,2	4,6
Fejér	4,5	3,9
Győr-Moson-Sopron	7,2	2,4
Hajdú-Bihar	4,2	6,3
Heves	4,2	4,5
Jász-Nagykun-Szolnok	4,5	5,7
Komárom-Esztergom	4,9	2,4
Nógrád	4,2	4,0
Pest	5,7	6,3
Somogy	3,8	4,1
Szabolcs-Szatmár-Bereg	3,4	8,3
Tolna	4,2	2,9
Vas	4,9	2,6
Veszprém	4,2	3,9
Zala	3,8	2,6

A létszamarányokat kerekített értékként közöljük. Jól látható, hogy Budapest szélsőségesen magas értékkel szerepel – ami azonban nem is lehet meglepő. Az ország munkavállaló lakosságának jelentős hányada Budapesten él, dolgozik – vagy keres állást, a vállalkozások beruházási kedve messze itt a legmagasabb⁷⁷: a modell tehát ide osztja a munkaügyi szervezet dolgozóinak jelentős hányadát. A jelenlegi adatok azonban ettől még sorrendben is jelentősen eltérnek – ami természetesen nem feltétlenül a modell hibája.

⁷⁷ A KSH nyilvános oldalán (www.ksh.hu) a 2012. évi III. negyedévi adatok már elérhetők.

Összefoglalás

A fentebb felírt modellünk⁷⁸ nyilvánvalóan közel sem teljes – kiindulási pontként azonban jó szolgálatot tehet, illetve bizonyos sajátosságok már egy ekkora modellen is megfigyelhetők. Az optimalizálás általában egy ekkora rendszerben nem végezhető el teljes egészében egyetlen szempont szerinti maximalizálásként vagy minimalizálásként. A közigazgatásban szereplő szervezetek feladatkörei széleskörűek, a bennük való megfelelés nem is feltétlenül gazdasági hatékonysághoz kötött. Feltételezhetjük, hogy nem mérhető minden tevékenységük e szemlélet szerint – a munkaügyi szervezet szereplői teljesen érthető módon nem csak és kizárólag a munkaadók érdekeit kiszolgáló „fejvadászcég-alkalmazottak”: a munkatársak elsősorban az álláskeresők problémáinak megoldásán fáradozó tisztviselők. Számtalan feladatuk közül a munkáltatókkal való kapcsolattartás, az ő igényeiknek kiszolgálása „csak” az egyik.

Vegyük észre azt is, hogy a közigazgatásban jelenleg univerzális megoldások felé való törekvések tapasztalhatók, azonban az ország berendezkedése, felépítése nem ilyen. E modellből is világosan látszik, ahogy számtalan statisztikai mutatóból is nyilvánvalóan kitűnik: a főváros a legtöbb tekintetben teljesen másként funkcionál, más mozgatórugók mentén működik, mint az ország többi része. Népeisége, logisztikai háttere, gazdasági helyzete olyannyira elkülönül az ország többi tájától, hogy ha olyan modellekkel dolgozunk, melyek univerzális megoldásokat szolgáltatnak (optimális működtetést keresve), úgy még a kiegyensúlyozott megoldások szerint is az látszik optimálisnak, ha a fővárost elkülönítjük. Ezt a belső inkonzisztenciát, ellentmondást feloldva: külön megoldásokat érdemes keresnünk az itt fellépő problémákra – ahogy természetesen utána a többi megyére is olykor differenciált megoldásokra kellene törekednünk, hiszen ha a főváros elemzésén túl megvizsgáljuk a többi megyét, bőven láthatunk további eltéréseket, különbségeket.

Vissza a tartalomjegyzékhez

⁷⁸ A modell maga egy kvadratikus, egészértékű programozási feladat, melynek megoldásához általában külön szoftverre van szükség. Az elemzési munka során több alternatívát is kipróbáltunk, hogy kiegyensúlyozott megoldáshoz jussunk, ugyanis a modellek nagy többsége – az optimalizálás érdekében – a legnagyobb együtthatójú megyékre terhelte minden munkavállalót – így egyes megyék munkaügyi központjai munkaerő nélkül maradtak. A fenti modell esetén, több alternatív megoldást is vizsgálva ezen arányok adódtak több futtatás, relaxáció és átrendezés után is, tehát e fenti megoldás egészértékű megoldásként megengedett és optimális megoldásként adódott, mely ráadásul ilyen módon stabilnak volt mondható.

KOMPETENCIÁK, MUNKAKÍNÁLAT ÉS FOGLALKOZTATÁS

Az MTA Közgazdaság és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Kutatóintézete és az MTA Emberi Erőforrások Gazdaságtana Tudományos Bizottsága „Kompetenciák, munkakínálat és foglalkoztatás” címmel 2013 novemberében Szirákon rendezett szakmai konferenciát. Ezen a gyermekvállalás és munkapiac kapcsolatáról, a munkahelyi kompetencia-követelményekről, a gazdasági válság hatásairól, és további munkaerőpiacot, oktatás és foglalkoztatáspolitikát érintő kérdésekről hallhattunk előadásokat.

A konferenciát **Fazekas Károly**, az MTA KRTK főigazgatója az együttműködés fontosságát hangsúlyozva nyitotta meg, és elmondta, hogy a konferencia legfontosabb értéke abban áll, hogy a tartós szakmai kapcsolatok keretét adja.

A konferencia nyitóelőadásaként **Hajdu Tamás Kertesi Gáborral** és **Kézdi Gáborral** közös, az eltérő jövedelmű családokban felnövő fiatalok középiskolai sikerességét vizsgáló kutatásuk eredményeit mutatta be. A rendszerváltást követő oktatási expanzió hatására 2011-ben a középiskolában és felsőoktatásban tanulók aránya Magyarországon Európa középmezőnyének felső szélét közelítette meg. Az Életpálya-felvétel adatait használva azt vizsgálták, hogy a gazdag és szegény családok milyen mértékben részesülnek az expanzióból. A permanens jövedelem alapján kialakított kvintilisek szerint a felső és alsó ötödbe tartozók között lineáris modellel becsülve 29%-os különbséget mértek a tekintetben, hogy a megfigyelt 8. osztályba járók közül 6 év elteltével mennyien végzik el a középiskolát. A differencia felét a már 8. osztályra kialakult kognitív képességek eltérései magyarázzák. A rossz képességű, szegény, 8. osztályos tanulónak a fele nem szerez középiskolai végzettséget, míg ugyanez csak 20% a felső kvintilisen. Az alsó ötöd rossz képességű tanulói érettségit 40-50%-kal kevesebben szereznek, mint a felső ötöd esetén. Felsőoktatásba az alsó jövedelmi ötödből 11% jut, míg a gazdagok közül 58%. A kutatás egyik fő következtetése, hogy az alacsony státuszú családok gyerekeinek lemaradása már középiskolás kor előtt kialakul.

A tanulmány második felében a gazdasági válság miatt 2007 és 2009 ősze között tapasztalt jövedelemváltozások hatását vizsgálták. Lineáris valószínűségi modellt alkalmazva becsülték a lemorzsolódás valószínűségét jövedelmi ötödként. Amennyiben a jövedelemváltozást tekintették magyarázó változónak, azt kapták, hogy az alsó ötöd esetén egy 10%-os jövedelemcsökkenés 2%-kal növeli a lemorzsolódás esélyét, míg ha a jövedelemváltozás helyett a jövedelemcsökkenést vették figyelembe, ugyanezen érték 4%. Az eredmények csak a legszegényebb ötöd esetén szignifikánsak, tehát a rendelkezésre álló jövedelem a legszegényebb családok esetében közvetlen hatással van a fiatalok középiskolai sikerességére.

Lovász Anna hozzászólásában két, az elemzésbe bevonható kérdést is felvetett. Egyrészt lehetne vizsgálni, hogy milyen gyorsan hat a jövedelem változása, másrészt, hogy a permanens vagy a hirtelen bekövetkezett jövedelemváltozásnak meghatározóbb a szerepe.

Ezt követően **Adamecz Anna** két személyre szabott aktív munkaerő-piaci program foglalkoztatási hatásait mutatta be (társszerzők: **Czafit Bence**, **Bördös Katalin**, **Nagy Edit**, **Lévay Petra** és **Scharle Ágota**). Az első program, a TÁMOP 1.1.2 „A hátrányos helyzetűek foglalkoztathatóságának javítása”, mely számos célcsoportnak személyre szabott szolgáltatási csomagot nyújtott az elhelyezkedésük érdekében, míg a másik HEFOP 3.5.3 és a TÁMOP 2.1.1 „Lépj egyet előre” program az iskolázatlanok piacképes szakképesítésének megszerzését célozta.

A két fő kérdés elemzésükben az volt, hogy mennyire sikerült a programoknak a roma munkanélkülieket integrálnia illetve, hogy milyen hatása volt a programoknak a résztvevők munkába állítására. Az első kérdés megválaszolását nehezítette, hogy nem álltak rendelkezésre egyedi adatok arról, hogy a résztvevő roma vagy sem, így ezt a romák 2011-es Népszámlálásból számított településszintű népességen belüli arányával becsülték. Azt találták, hogy a TÁMOP 1.1.2 program a nagyobb célcsoportja miatt kevésbé volt sikeres, mint a másik, ahol az iskolázatlan célcsoport miatt jobban elérték a romákat. A lineáris regressziós modellben régió és település-méret dummy, valamint romák aránya – régió interakció szerepelt. A TÁMOP 1.1.2 program esetében a romák bevonása kisebb volt azokon a településeken, ahol arányuk nagyobb. Mindkét programra igaz, hogy nagyobb mértékben hagyta ki a roma nőket, mint férfiakat. A második kérdést propensity score matching eljárás segítségével járták körül. A második program itt is sikeresebbnek mutatkozott.

Köllő János opponensként a TÁMOP 1.1.2 programmal kapcsolatban megjegyezte, hogy vannak arra mutató jelek, hogy a programban való részvételre és az elhelyezkedésre együttesen hatnak bizonyos tényezők, például, hogy az elhelyezkedési esélyek a program alatt és után nagyban eltérnek, és összességében nagyon magasak. Továbbá hozzászólásában a matching eljárás finomítására is tett javaslatokat.

A második szekciót **Csillag Márton** kezdte egy többlépcsős kutatás első részének ismertetésével. A megváltozott munkaképességű házastárssal rendelkezők munkakínálatát vizsgálta **Bördös Katalinnal** és **Scharle Ágotával** együtt. Az irodalom szerint sem a tartós betegek, sem házastársaik esetén nem egyértelmű, hogy a betegség miatt hogyan változik a munkakínálatuk. A hatásbecslés során a magukat kevésbé betegnek vallókat hasonlították a nagyon betegnek vallókhoz. Mintának az idősebb korosztályt választották a nagyobb számú megfigyelések érdekében. A férj és feleség munkavállalását szimultán módon, bivariate probit modellel becsülték, az iskola, életkor, megye és háztartási változókra kontrolálva, külön háztartás-betegség típusonként. Az eredményeik szerint a megváltozott munkaképesség marginális hatása negatív az egyén munkakínálatára, 30-35%. A partner egészségügyi állapotának nincs hatása. A házastárs esetén a hatást befolyásolja, hogy van-e más aktív a családban, amennyiben van, akkor a hatás kismértékben pozitív, ha nincs, akkor negatív. Egy másik modellben, a megváltozott munkaképességet endogénnek tekintve az öngazolás miatti mérési hibára mutató jeleket nem találtak.

Nagy Gyula hozzászólásában a kutatás továbbfejlesztésére adott ötleteket. Felvetette, hogy érdemes lenne megnézni, milyen eredményeket kapunk, ha az egészségesekhez viszonyítva mérünk, illetve a modellbe többek között kontrolváltozóként a jövedelmet közelítő változókat, például a transferváltozókat is be lehetne tenni, továbbá csoportthatást is lehetne vizsgálni, például iskolázottság szerint.

Lovász Anna Szabó-Morvai Ágnessel közösen végzett kutatásukat ismertette, melyben a 3 év körüli gyermekek édesanyjának munkaerő-piaci helyzetét a gyermekfelügyeleti lehetőségek tükrében elemezték. A szakadós regressziós modelljükben az anyákat a gyermekük születésnapja alapján csoportosították, minden anyát gyermeke 3 éves korának betöltését követő negyedévben figyeltek meg, ezzel biztosítva, hogy teljesüljenek a regresszió feltételei (a gyermekek 3 éves korában az anyák aktivitásában megfigyelhető ugrás, a gyermekfelügyeleti lehetőségek bővülése, más tényezők változatlansága). Három csoportot alakítottak ki aszerint, hogy a gyerekek május-augusztus, szeptember-január, január-május között születtek-e. Az aktivitási ráta legnagyobb eltérését a két utóbbi csoport között figyelték meg, így az igazi szakadáspontnak januárt tekintették szeptember helyett, és a becslést ennek megfelelően hajtották végre. Két lépcsős különbség a különbségben szezonális-korrigált becslést végeztek el, melynek eredménye szerint, ha 10%-kal nő a férőhelyek száma 1,5%-kal nő az anyák aktivitása. A hatás csak a gyer-

mek 3 éves kora körül szignifikáns. A 3 éves kor körüli gyermekkel rendelkező anyák esetén az aktivitásbeli különbségek 25%-át magyarázzák a gyerekfelügyeleti lehetőségek. Megjegyzik azonban, hogy ezen kívül más tényezőknek, jelzéseknek is együtt kell járnia a férőhelyek bővítésével, ha az anyák aktivitását növelni akarjuk.

Elek Péter koreferensként azt a problémát emelte ki, hogy a szeptember – december között született gyerekek esetén bizonytalan, hogy mikor kerülnek óvodába, ezért több intézményi ismeret lenne szükséges az ő óvodai lehetőségeikről. Véleménye szerint az időablakot a május-augusztus, szeptember-december, január-április születési hónap szerinti alminták használatával 4 hónaposra lehetne csökkenteni.

A nap utolsó előadásaként **Kapitány Balázs** ismertette **Spéder Zsolttal** közösen végzett kutatását a termékenységi szándékok megvalósulása terén. A téma aktualitását az ezredforduló környékén sok európai országban 1,5 alá süllyedt termékenységi arányszám illetve az azóta bekövetkező szemléletváltás indokolja, miszerint a termékenység növekedését ott kell elősegíteni, ahol a szándék a gyermekvállalásra létezik, de egyedül nem tudják azt megvalósítani. A tanulmány a termékenységi szándékok realizálásának sikerességét vizsgálja az európai országokban. A szándékot a „Szeretné-e, hogy 2 éven belül gyereke szülessen?” kérdéssel határozták meg, majd 3 év elteltével az alábbi három kimenetet definiálták: szándékolt szülők (3 éven belül született gyermek), halasztók (nem született gyermek, de továbbra is szeretnének), mulasztók (nem született gyermek és már nem is szeretnének). Az adatok 4 ország (Magyarország, Hollandia, Svájc és Bulgária) esetén álltak rendelkezésre. A vizsgálatból kiderült, hogy Magyarországon és Bulgáriában a legkisebb az aránya a szándékolt szülőknek, és ezekben az országokban nagyobb a halasztók aránya is. Multinominális logisztikus regressziót alkalmazva nézték meg, hogy milyen tényezők befolyásolják a termékenységi szándékok valóra váltását. Főbb eredményeikből: a növekvő kor a halasztás esélyét növeli; paritás szempontjából az mondható el, hogy a gyerektelenek Bulgária kivételével halogatják az első gyermek megszületését, míg a többedik gyermekről könnyebben lemondanak, kivéve Svájcot, ahol inkább az első gyermekről mondanak le.

Az előadásra reflektálva **Szabó-Morvai Ágnes** további kutatási lehetőségként egy olyan átfogó viselkedési modellkeret kialakítását szorgalmazta, amely figyelembe veszi, hogy az egyén milyen hasznót és költséget mérlegel, amikor a szándékról vagy a megvalósításról dönt, továbbá fontos országos jellemzők (pl. adópolitika, bölcsődei férőhely ellátottság, családtámogatási rendszer) modellbe való bevonását is felvetette.

A következő szekció előadásai a munkahelyi kompetenciák témakörében születtek. Elsőként **Hermann Zoltán** egy folyamatban lévő kutatás előzetes eredményeiről beszélt. A munkahelyi kompetencia-követelmények szerepét a túlképzettek alkalmazása és kereseti helyzetük megismerése érdekében vizsgálta. Az elemzés sajátossága, hogy a munkahelyek közötti heterogenitást újfajta felvétellel mérte, a kérdőíveket a vállalatok HR munkatársai vagy ezek hiányában a vezetői töltötték ki. Az előadó a vizsgált kompetenciákból faktorelemzéssel összetett mutatókat képzett, 2 faktor esetén ez az általános és műszaki kompetenciák megkülönböztetését jelenti, 4 faktor esetén az általános további bontásra került: alap; szociális, kommunikációs, tanítási; vezető, összetett műszaki; valamint műszaki kompetenciákra. Az adatbázist a 2010. évi Bértarifa felvétellel kapcsolta össze, hogy a béreket is megfigyelje. A vállalat jellemzői alapján azt találta, hogy méret és tulajdonforma szerint nincs különbség az elvárt kompetenciákban, viszont ágazat és régió szerint van. Multinominális logit becslést használva a fizikai foglalkozások esetén az látható, ahogy nő az általános kompetencia iránti igény, úgy meredeken zuhan annak a valószínűsége, hogy általános iskolai végzettségű munkavállalót alkalmaznának, a legmagasabb általános kompetenciát igénylő foglalkozásokban pedig legnagyobb valószínűséggel érettséggel rendelkezőket vesznek fel. Műszaki kompetenciaigénynél a legnagyobb valószínűsége a szakmunkás foglal-

koztatásának van. Szellemi foglalkozásnál az érettségivel rendelkezők foglalkoztatási esélyei csökkennek a növekvő általános kompetencia függvényében, míg a diplomások aránya nő. Az általános kompetenciák között a vezetői kompetencia faktornak van a legnagyobb hatása az iskolai követelményekre. A fizikai foglalkozások esetén is erős ennek a szerepe. A bérre a szellemi dolgozóknál az alap, és ezen belül is a vezetői kompetenciáknak, a fizikai dolgozóknál a műszaki kompetenciáknak van a legnagyobb pozitív hatása.

A kutatás ezek után kitér a túlképzettekre, akik a tanulmányban a munkahelyi végzettségi követelményhez mérten lettek kiválasztva. A magasabb kompetenciakövetelményekkel nő a túlképzettek alkalmazásának valószínűsége. Bérhátrányuk kisebb, ha a túlképzettséget a kompetenciakövetelmények indokolják.

Varga Júlia hozzászólásában a felmérés újszerűségét hangsúlyozta és megjegyezte, hogy a vizsgálat arra a feltételezésre épül, hogy a Bértarifa-felvételben szereplő alkalmazottak megfelelnek a munkahelyük követelményeinek, emiatt mérési hibát tartalmaz, így ha bármiféle szignifikáns hatást mérünk, azt elfogadhatjuk, de mértékét nem szabad figyelembe venni.

Köllő János a képzetlen emberek integrációs mintáit mutatta be norvég, olasz és magyar adatok alapján. A három ország eltérő mértékben sikeres a kevésbé iskolázatlanok (0-10 osztály) foglalkoztatásában. Magyarország sikertelensége a témában nem egyedi, az eltérő intézményi háttér ellenére a közép-kelet-európai régió nem tud megbirkózni a problémával. A képzetlenek aránya Norvégiában a legkisebb, ezt Magyarország (kb. 25%) követi, majd Olaszország (kb. 50%). Foglalkoztatottságuk terén Norvégia és Olaszország közel azonos módon teljesít, míg Magyarország lemaradása jelentős.

Az Adult Literacy and Life Skills Survey adatbázis 17 kérdéssel méri a követelményeket, melyből a képzettség szükségességére és a bérre nézett hatást az előadó. Norvégiában a legtöbb állás 6-16 feladatot vár el, Olaszországban és Magyarországon a munkahelyek komplexitásának eloszlása hasonló, azonban Olaszországban több egyszerű munkalehetőség van. Norvégiában a képzetlenek foglalkoztatási aránya egészen a 9 feladat teljesítését elváró munkahelyekig nagyobb, mint a nem képzetleneké. Olaszországban is magas foglalkoztatási arányok figyelhetők meg a kissé bonyolult munkahelyeken, míg Magyarország esetén nem figyelhető meg az, hogy meredeken emelkedne a képzetlenek foglalkoztatási aránya, ahogy az egyre egyszerűbb munkahelyek vizsgálata felé haladunk.

Norvégiában a képzetleneket a nagyvállalatok, Olaszországban a kisvállalatok alkalmazzák, hazánkban nagyjából egyforma a nagy- és kisvállalatok hozzájárulása a foglalkoztatásukhoz. Olaszországban a kisvállalati szektor a komplexebb munkahelyeken is hajlandó nagyarányban foglalkoztatni szakképzetlent, Magyarországon inkább helyettesítik őket szakképzettel, emiatt lehet hátrányban Magyarország az olaszokhoz képest e téren.

Felkért opponensként **Simonyi Ágnes** a jóléti rendszerek összehasonlító irodalmát foglalta össze, elsősorban az olasz esetet fejtette ki.

A következő előadást **Telegdy Álmos** tartotta, a globális válságra adott vállalati leépítési választ tulajdoni forma szerint elemezte. A folyamatban lévő kutatás során a vállalati alkalmazkodást a nettó munkahely-teremtési ráta segítségével mérte. A 2007-2008-ban is csökkenést mutató ráta 2009-ben nagyot esett, majd 2010-ben elkezdett nőni, de még mindig negatív volt. Tulajdoni forma szerint a belföldi és külföldi magánvállalatok esetén a ráta a fentiekkel szimultán mozgott, azonban az állami tulajdon esetén más pályát írt le: 2007-2008-ban értéke negatív, majd 2009-ben megugrott.

A nem parametrikus matching becslés során olyan vállalatok kerültek összepárosításra, melyek időben folytonosak, 10 évnél idősebbek illetve a belföldi magánvállalati kontroll csoportból csak

azok kerültek be a becslésbe, melyek létszámban maximum 10%-ban térnek el az állami/külföldi vállalatokétól. A becslés eredménye szerint a válság előtt az állami és magánvállalatok nettó munkahelyteremtése hasonló volt, azonban az állami vállalatok nettó munkahelyteremtési rátája a válság után megnő a belföldi tulajdonú vállalatokéhoz képest. A belföldi és külföldi vállalatok hasonlóan reagáltak, a külföldi tulajdonú vállalatok esetén erősebb hatások voltak megfigyelhetőek. Az állami tulajdonúak magukhoz képest markánsan eltérően viselkednek a válság előtt és után.

Ezután a ráta iparági kibocsátás rugalmasságokat becsülve azt találta az előadó, hogy az iparági kibocsátás és a nettó munkahelyteremtés kapcsolatában a válság előtt tulajdonforma szerint nincs különbség. A válság után a belföldi vállalatoknál 20 százalékponttal megnő a rugalmasság, az iparági változás mértékénél nagyobb mértékben történő leépítési trend a külföldi vállalatokra is igaz. Az állami vállalatoknál a rugalmasság ellentétes irányba változik a másik két tulajdonosi formához viszonyítva, az látható, mintha az állam munkahelymegtartó instrumentumként tekintene vállalataira.

Kőrösi Gábor hozzászólásában az állami és önkormányzati tulajdon elkülönítését javasolta, illetve, hogy az állami vállalatok helyett lehetne a közszférát nézni, hiszen az is fontos, hogy mi történik például az oktatásban vagy a közfoglalkoztatásban.

Ezt követően **Hárs Ágnes** és **Simon Dávid** a válságra válaszul hívott – a Munkaerőpiaci Alapból (OFA és ÁFSZ lebonyolítás) valamint Strukturális Alapból (NFÜ a lebonyolító) finanszírozott – programok hatásbecslését mutatta be. A támogatások jellemzői, hogy egy gyors és rövidlefolysú válságra szabták őket, ahol a meghatározó kezelési forma a munkahelymegőrzés volt. A magyar programok 2009 januárjától kezdődtek, míg az Unió 2009 közepétől. Az OFA és ÁFSZ esetén egy bizottság döntött a támogatások megítéléséről, míg a TÁMOP esetén szigorú előszűrő rendszerek működtek, melyekről nem áll rendelkezésre sok információ. Az OFA általában a kis, míg a TÁMOP 2.3.3 program a nagyvállalatokat támogatta. Az első „naiv” becslés szerint az OFA volt a legdrágább program, a sok kis vállalat támogatásával. A vizsgálatot három különböző modellel (kistérségi regressziós, vállalati regressziós, párosításos modell) folytatták. Optimális becslés szerint a programok 12,5-18,5 ezer ember esetén valósítottak meg tényleges létszámmegőrzést. A párosításos modell alapján régió szerint Közép- és Nyugat-Dunántúlon nem mértek hatást, míg az Észak-Alföldön túlhatást találtak. Ágazat szerint részleges hatást a feldolgozóiparban, kereskedelemben és vendéglátásban figyeltek meg, míg túlhatást az építőiparban, az infokommunikáció és pénzügy területén. A két pályázati forrás hatása hasonló, 72% körüli. A pályázat kiválasztási modellje azt mutatja, hogy az ágazatnak, régióknak és tulajdonszerkezetnek jelentős befolyása volt a bekerülésre. A válság előtt jól működő cégek nagyobb eséllyel kerültek be a pályázatba, viszont a válságban már a rosszabbul működők bejutása volt valószínűbb.

Cseres-Gergely Zsombor hozzászólásában olyan szűrő vizsgálatára tett javaslatot, ami kiválasztja azokat a vállalatokat, amelyek elég jók ahhoz, hogy túléljenek, de nem annyira, hogy ez egyedül sikerüljön nekik. Szét lehetne választani, hogy mennyit kaptak azok, akik támogatás nélkül is túléltek volna. Továbbá elmondta, hogy az is nagyon fontos lenne, hogy azokról is legyen adat, akik pályáztak, de nem nyertek.

Végül, a konferencia záró előadásában **Bakó Tamás** a munkában lévők munkakeresését elemezte. A közép-kelet-európai régióban a munkahelyváltási szándék alacsony volt, Magyarországon 1997-es adatok alapján 3,5% volt azok aránya, akik 1 éven belül munkahelyet váltottak volna. A tanulmány egy online adatfelvétel adatait dolgozza fel, ami szerint a válaszadók 55%-a gondolt arra, hogy munkahelyet vált, ami jelentős növekedést jelent 97-hez képest. A tanulmányban az előadó a munkakeresésre ható tényezők vizsgálatához elkülönítette azokat, akik ismerik alternatív bérüket azoktól, akik nem vagy nem válaszoltak a kérdésre. Erőteljes összefüggést nem talált

a keresési intenzitás és az alternatív bérek ismerete között. A főbb keresésre ható tényezők eredményeiből: erősen befolyásolják az álláskeresési hajlandóságot a sokkal nagyobb alternatív bérek, az iskolai végzettség továbbá a nem pénzbeli tényezők. A bércsökkenésnek pozitív szignifikáns a hatása, míg az állami tulajdonnak negatív, a szolgálati időnek a hatása nemlineáris. Az alkalmazásban álló nők kevésbé keresnek munkát, mint a férfiak.

Gábor R. István a primer adatfelvételből származó kutatási stratégiát meggyőzőnek értékelte, felhívta a figyelmet azonban arra, hogy a magyarázó változók egymástól való függetlensége némely esetben módszertanilag aggályos lehet.

A konferenciát **Köllő János, az** MTA Emberi Erőforrások Gazdaságtana Tudományos Bizottsága elnöke zárta, megköszönve a színvonalas előadásokat és a résztvevők aktív közreműködését.

VARADOVICS KITTI

Vissza a tartalomjegyzékhez

PARTNERSÉG A HELYI FOGLALKOZTATÁSI LEHETŐSÉGEK BŐVÍTÉSÉBEN

2013. szeptember 17. és október 15. között szakmai workshopokat szerveztünk négy vidéki helyszínen és egy záró konferenciát Budapesten a foglalkoztatási paktumokban érdekelt szakemberek részére. A road-show célja volt megvitatni a partnerségek szerepét a helyi foglalkoztatás bővítésében, a köz-munkák szervezésében, továbbá bemutatni a jó gyakorlatokat. A projektet a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat Elnökségének értékelése és javaslata alapján, az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap társfinanszírozásában, a Nemzeti Vidékfejlesztési Program Irányító Hatóságának jóváhagyásával valósítottuk meg. A road-show célcsoportját és a meghívottakat a helyi foglalkoztatási partnerségek létrehozásában közreműködő önkormányzatok, a munkaügyi szervezet, a képzőintézmények, a vállalkozások, a szociális partnerek és a civilszervezetek képviselői alkották.

A délelőtti programban minden helyszínen a foglalkoztatási paktumok aktuális helyzetét, a helyi foglalkoztatásban és közmunkában betöltött szerepét mutatták be a **paktumszakértők**. Így **László Gyula**, a Pécsi Tudományegyetem professzor emeritusa az európai és hazai foglalkoztatáspolitikai célokat, a foglalkoztatási paktumok keretét és háttérét elemezte. **Kiss Ambrus** arról beszélt, hogy milyen szerepet tölthetnek be a foglalkoztatási paktumok a foglalkoztatáspolitikai megvalósításában, az aktuális munkaerő-piaci helyzet figyelembevételével, milyen lehetőségeik vannak a foglalkoztatás bővítésére a munkaerő-piaci viszonyok között. **Kovács Péter** a foglalkoztatási partnerségeknek a foglalkoztatás bővítésére alkalmazott helyi módszereit, eszközeit, valamint a paktumok közötti hálózati együttműködés lehetőségeit mutatta be. **Gombás József** a nyugat-dunántúli paktumok közötti együttműködés példáit értékelte annak alapján, hogy milyen sikeres eszközöket alkalmaztak a közfoglalkoztatás szervezésében és megvalósításában. **Széles Katalin** a 2009-ben és 2010-ben végzett paktum kutatás alapján elemezte a paktumok helyzetét, a régiós együttműködések tapasztalatait, jó gyakorlatait.

Délutánonként tapasztalatcserére került sor a partnerségek helyi foglalkoztatási és közfoglalkoztatási gyakorlatáról, új foglalkoztatási és együttműködési lehetőségekről, hálózatépítésről közösen keresve a megoldásokat a felmerült problémákra az alábbiak szerint.

2013. szeptember 17-én Szombathelyen

- a Malom Paktum képviselőjében **Vincze Erzsébet** paktummunkatárs mutatta be a Malom Foglalkoztatási Paktum szerepét a hiányszakmák népszerűsítésében.
- A Rekord partnerségről, amely 13 paktum tevékenységét koordinálja a TÁMOP 1.4.5. pályázat keretében **Hollósi Szabolcs** konzorciumvezető adott tájékoztatást.
- A Kőszegi és a Felső-Répcementi Kistérségek Foglalkoztatási Paktumának tevékenységéről, amely rendszeres információcserével, fórumok, képzések szervezésével, pilotprojektek kidolgozásával szolgálja a térségi foglalkoztatás bővítését, **Bartók Alexandra** paktumkoordinátor beszélt.

- A Zalaszentgróti Foglalkoztatási Paktum projektmenedzsere, Martincsevics István a paktum szereplői közötti kommunikáció és együttműködés elindításában és működtetésében szerzett tapasztalataikat értékelte. A paktum keretében építőbrigádot hoztak létre, amely a térség településeinek igénye szerint végez felújításokat önkormányzati létesítményeken, közmunkások és munkanélküliek foglalkoztatásával. Osztrák partnerekkel közösen hulladékhasznosító tevékenységet végeznek, amelyek eredményeként újrahasznosított termékeket állítanak elő és értékesítenek.
- Az "Élhető Muramente" Letenye Térségi Foglalkoztatási Paktumot Nagy Árpádné koordinátor mutatta be, amelyben a csatlakozó partnerek együtt dolgoztak ki a munkaerő-piaci helyzet javítását célzó, helyi erőforrásokra is támaszkodó működőképes programalternatívákat a letenyei kistérségben, amely a legkedvezőtlenebb foglalkoztatási mutatókkal rendelkezik Zalában, valamint a nyugat-dunántúli régióban.

A prezentációkat követő tapasztalatcserét kiegészítette **Reményi Anita**, az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. Nyugat-dunántúli Regionális Irodájának szakmai munkatársa, aki elmondta, hogyan támogatja szervezetük a TÁMOP 1.4.5. pályázat nyertesait, kiemelve, hogy a nyertes 15 pályázatból 6 ebben a régióban tevékenykedik. **Szabó Károly** projektmenedzser a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány képviselőjeként, arról beszélt, hogyan segíti partnerségi együttműködésben a magyar-horvát LAMAPROM határon átnyúló projekt a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok munkaerőpiacra történő beilleszkedését.

2013. szeptember 24-én Miskolcon

- Bemutatkozott az Abaúj Foglalkoztatási Paktum, amelyet az Abaúj Területfejlesztési Önkormányzati Szövetség működtet. **Béres László** projektmenedzser kisfilmmel mutatta be tevékenységüket és beszélt arról a határon átnyúló együttműködésről, amely segíti a határ közelében lévő községek hulladékgazdálkodását, ezáltal a helyiek foglalkoztatását.
- **Takácsné Pataki Erika**, az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. Észak-magyarországi Regionális Irodájának munkatársa arról tájékoztatta a résztvevőket, hogy hogyan segíti szervezetük a paktumok munkáját, az innovatív foglalkoztatási programok generálását, a szociális szövetkezetek működését.
- A Hatvani Kft. munkatársa arról számolt be, hogy a ROP programban az általuk menedzselte 6 paktum hibernált állapotban van. A paktumokból megalakuláskor is hiányoztak az igazán foglalkoztatási potenciállal rendelkező vállalkozások, mert erre a régióra a vállalkozások hiánya, illetve csak a kisvállalkozások jellemzőek. Ez utóbbiak foglalkoztatási kapacitása nagyon gyenge.

A résztvevők sajnálattal állapították meg, hogy a Nógrád, a Borsod-Abaúj megyei ROP által támogatott paktumok nem működnek, főként az újabb támogatás hiánya miatt. A paktumok az együttműködés szellemiségének terjedését szolgálták, a közös megoldások keresését segítették, így nagy szükség lenne, hogy minimális működési támogatással, akár normatív finanszírozással működhessenek, mert a helyi munkaerő-piaci problémák megoldását leginkább helyben, a helybeliek együttműködésével, a helyi potenciál felhasználásával lehetne megoldani. A paktumszakértők több olyan korábban is sikeresen alkalmazott foglalkoztatási eszközt és módszert ajánlottak a résztvevőknek, amely a munkaügyi szervezet támogatásával, szolgáltatások kiszervezésével segíthet a helyi foglalkoztatási problémák kezelésében.

2013. október 1-jén Békéscsabán

- a "Homokhát határok nélkül – Foglalkoztatási paktum a magyar-szerb határvidék munkaerő-piaci helyzetének javításáért" projektmenedzsere, **Csóke Melinda** elmondta, hogy a partnerség létrehozását a magas térségi munkanélküliség indukálta. A partnerség segíti a munkanélkülieket, hogy a helyi társadalom aktív és hasznos szereplői lehessenek újra, javítva a térség szociális ellátórendszerének elérhetőségét és minőségét. Jelenleg 30 órás akkreditált képzést szerveznek kerti munkás, valamint bolti eladóvá válás érdekében, ami a helyi vállalkozói igények kielégítését szolgálja.
- A Bihartordai paktum menedzsere, **Király László** bemutatta, hogy fő tevékenységük a foglalkoztatottság növelése, a lakosság élethelyzetének javítása, a halmozottan hátrányos helyzetű (főként roma) helyi munkanélküliek szocializációja, szakmaszerzés lehetőségének megteremtése. A paktum támogatást kapott a TÁMOP 1.4.5-ben. Az új projekt fő feladata a tartós és stabil jövedelemszerzés lehetőségének a megteremtése. Szakmát adó, a helyi lehetőséghez igazodó képzés keretében 20 fő számára biztosít a program gazda végzettséget és foglalkoztatást, alapvető mezőgazdasági és háztáji gazdálkodási ismeretek átadásával. Ezentúl 30 főnek biztosít a település álláslehetőséget.
- A Békés megyei paktumot **Tamásné Lehoczki Aranka**, a Békés Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központjának osztályvezetője mutatta be. Ez a paktum a ROP 3.2.1-ben nyert támogatással kezdődött és a mai napig sikeresen működik a Munkaügyi Központ irányításával és fokozatosan növeli a paktumban részt vevő és támogató partnerek számát. Sok sikeres foglalkoztatási projektet valósítottak meg. Legutóbb a közmunkaprogram keretében érték el eredményeket, amelyben valóban értékteremtő munkát sikerült biztosítani a programban résztvevőknek. Egy filmet vetített le, amelyben egy nagyon újszerű és sikeres munkahely-teremtési lehetőséget mutatott be, a „vállalkozás-keltetőt”.
- **Széles Katalin**, a Mentés Másként 1.4.5 projektről adott tájékoztatást. Sikeresen elindult a Mentés Másként Szolgáltató Szociális Szövetkezet, a Teréz Anya Egyesület és a Renofit Szociális Szövetkezet által hármas konzorciumban elnyert foglalkoztatási és képzési projekt, amelynek keretében releváns munkaerő-piaci szolgáltatásokban, képzésekben és készségfejlesztésekben 24 fő hátrányos helyzetű személyt részesítenek. Közülük legalább 20 főtől várják a képzés sikeres befejezését. A két szociális szövetkezetnél 15 fő lesz foglalkoztatva 6 hónapig a projekt keretében támogatott finanszírozással, majd ezt követően legalább további 6 hónapig önerőből biztosított foglalkoztatással.

2013. október 8-án Pécsen

- a Pécsi Kistérség Foglalkoztatási Paktum tevékenységéről **Braun Olga**, a Dél-dunántúli Regionális Forrásközpont Szolgáltató Nonprofit Kft munkatársa, illetve **Csiszár Tamás** adott tájékoztatást. A ROP-ban indult partnerséget a Munkaügyi Központ működési támogatásával sikerült életben tartaniuk, majd OFA támogatással. 2013-ban a TÁMOP 1.4.5-ben nyertek újabb támogatást. Jelenleg a pályázatfigyelés, projektgenerálás és pályázatírás a fő profiljuk. A paktum szervezeteit, fórumait működtetik és folyamatosan növelik a paktumhoz csatlakozó partnerek számát. A jelenlegi projektben foglalkoztatást és képzést is vállaltak 120 hátrányos helyzetű álláskereső részére, akiknek munkába helyezését is megoldják.

- A Baranya Paktumot - Partnerség a baranyai foglalkoztatási helyzet javításáért projektet **Tótsimon Péter** paktummenedzser mutatta be. A paktum létrejöttét a ROP támogatatta a megyei önkormányzat gesztorálásával, majd OFA és IPA támogatással folytatták partnerségi együttműködésben a helyi és a határon átnyúló foglalkoztatás fejlesztését. Jelenleg az Orbánság foglalkoztatási problémái megoldásának elősegítésével foglalkoznak.
- A Barcstex Szociális Szövetkezet ügyvezetője arra vállalkozott, hogy egy korábbi paktum megállapodás – „Paktum a parton” Foglalkoztatási Paktum létrehozása a Barcsi kistérségben – résztvevőjeként beszámoljon arról, hogy működött a partnerségi együttműködés, milyen segítséget adott a helyi foglalkoztatás bővítéséhez, a szervezet esetében a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának elősegítéséhez.
- **Zámberi Bíró Tamás**, a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége regionális képviselője bemutatta a vállalkozóknak indított tanácsadói szolgáltatást, amely ingyenesen vehető igénybe.

A rendezvényen a paktumok tagjain kívül, a munkaadói szervezetek, szakszervezeti és civilszervezeti delegáltak vettek részt, ugyanakkor távol maradtak a munkaügyi szervezet képviselői, pedig tapasztalataikra, véleményükre igény lenne.

2013. október 15-én Budapesten

a road-show záró konferenciájára került sor, ahova a térség képviselőin kívül meghívást kaptak a legsikeresebb paktumok reprezentánsai is. A délutáni programban

- a Gödöllői Foglalkoztatási Paktumot **Csapó Beatrix** mutatta be. A paktum célja a foglalkoztatási szint növelése a kistérségben, a munkavállalók felkészítése a sikeres munkavállalásra, a partnerség fejlesztése a munkaerő-piaci szereplők tudásának bevonásával, a kistérség hátrányosabb helyzetű rétegeinek és településeinek társadalmi, gazdasági felzárkóztatása. A TÁMOP 1.4.4 pályázat zárása után megoldották a paktum továbbélésének finanszírozását és ma is sikeresen működnek. Pályaorientációs bemutatókat tartottak a paktumban részt vevő vállalkozások bevonásával, képzéseket szerveznek a térség munkaadói igényeinek kielégítésére. 83 partnerrel működnek együtt a partnerség keretében, amelynek nagy része aktívan vesz részt a közös munkában.
- A Zalaszentgróti Foglalkoztatási Paktum jó gyakorlatát **Martincsevic István** projektmenedzser mutatta be. A jó példaként említette, hogy a közmunkásokból szervezett építőbrigád a térség településeinek igénye szerint végez felújításokat önkormányzati létesítményeken. A hulladékhasznosító tevékenység eredményeként létrejött újrahasznosított termékek a fenntartható fejlődés fontos elemei és az értékesítés is hasznos a résztvevőknek.
- **Szabó Ildikó** a Békés megyei paktum sikeres tevékenységét mutatta be két film segítségével. A már említett „Vállalkozás-keltető” c. film arról szólt, hogy a megyében meglévő vállalkozáshiány mérséklését valósították meg azzal, hogy fiatalok képzésével, a kezdeti felelősség megosztásával sikeres vállalkozások elindítását tették lehetővé. A másik film a sikeres közmunkaprogram eredményeit bemutató kiállításról készült, ahol 58 település mutatta be értékteremtő közmunkáinak eredményét. Minthaértékű az is, hogy többféle, nemcsak foglalkoztatási célú pályázati forrást vesznek igénybe és hasznosítanak.

A záró konferencián végül összefoglaltuk a road-show eredményeit, megbeszéltük a paktumok részére készülő ajánlás tervezett tartalmát. A következő időszakban várható, paktumokkal kapcsolatos tervekről, pályázati lehetőségekről **Ruszkai Zsolt**, a Nemzetgazdasági Minisztérium Tervezési és Monitoring Osztályának munkatársa adott tájékoztatást.

Összefoglalva: a road-show sikeres volt, mivel sikerült áttekintést kapnunk az országban létrejött kb. 80 helyi foglalkoztatási partnerség aktuális helyzetéről. Megismerhettük tevékenységüket, jó gyakorlataikat, követendő példáikat, de természetesen nehézségeiket, problémáikat is. Közös – paktumokat működtető szakemberek és a paktumszakértők – kerestük a válaszokat és a megoldási lehetőségeket a paktumok továbbfejlődésére, a helyi foglalkoztatás lehetőségeinek bővítésére. Jó személyes és szakmai kapcsolat jött létre a résztvevők között, amely a további együttműködést, a paktumok „hálózatosodását” is segítheti.

SZÉLES KATALIN

Vissza a tartalomjegyzékhez

Széles Katalin elnökhelyettes, Együtt Egymásért Európában Egyesület, Foglalkoztatási Paktumok Koordinációját Támogató Országos Egyesület.

MARTON TAMÁS

MAGYARORSZÁG KÖZELEDÉSE A NEMZETKÖZI MUNKAÜGYI SZERVEZETHEZ

Figyelemre méltó, hogy Magyarország milyen korán igyekezett kapcsolatokat létesíteni a Nemzetközi Munkaügyi Szervezettel, amelynek 1922-ben a Nemzetek Szövetségébe való felvételünkkel automatikusan tagjává váltunk. Mindmáig élők és hasznosak, mind a magyar kormány, mind a munkáltatói és a munkavállalói szervezetek számára a NMSZ által elfogadott egyezmények és ajánlások, valamint azok a támogatások, amelyeket a NMSZ-től az évek során kaptunk.

Általánosan ismert, hogy az I. világháborút és a trianoni békediktátumot követően Magyarország belpolitikai, gazdasági és külpolitikai konszolidációja gróf Bethlen István kormányzása idején (1921. április 14. – 1931. augusztus 24.) következik be. Az már kevésbé ismert, hogy a konszolidáció már gróf Teleki Pál első kormányzása (1920. július 19. – 1921. április 14.) idején megkezdődik. Mint ahogy erre Romsics Ignác történész akadémikus – a bethleni konszolidáció ismert kutatója – is rámutat.⁷⁹ Az azonban végképp alig ismert, hogy Magyarország belpolitikai konszolidációjában szerepet játszott a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (NMSZ), mégpedig már Simonyi-Semadam Sándor kormányzása idején (1920. március 15. – 1920. június 28.), amely kormánynak gróf Teleki Pál külügyminisztere volt.

Tehát a trianoni békediktátum 1920. júniusi aláírását megelőzően a magyar kormány már kereste a kapcsolatot az NMSZ-el. A munkaügyekkel foglalkozók számára a sors fintora, hogy a trianoni békeszerződést a magyar kormány nevében Benárd Ágost népjóléti és munkaügyi miniszter és Drasche-Lázár Alfréd rendkívüli követ írták alá.

Teleki külügyminiszterként 1920. május 1-jén táviratot küldött Albert Thomasnak a Nemzetközi Munkaügyi Hivatal (NMH) első igazgatójának. Ebben azt írta, hogy „...a Magyar Kormány azt óhajtáná, hogy a Nemzetközi Munkaügyi Hivatal minél előbb, a lehető legnagyobb számú tagból álló delegációt küldene Magyarországra.... A küldöttségek személyes tapasztalatok útján győződhetnének meg azoknak a célzatos híreszteléseknek a durva valótlanágáról, amelyek az állítólagos 'fehérterrorról' és a munkások üldözéséről szárnyra keltek.”⁸⁰

Albert Thomasról érdemes megemlíteni, hogy ismert francia szocialista politikus volt, akit 1919 novemberében a Nemzetközi Munkaügyi Konferencia washingtoni ülésén megválasztottak a Szervezet első igazgatójának, amely tisztséget 1932. május 7-i haláláig töltötte be. Thomas Telekinnek írt válaszában, arról ad tájékoztatást, hogy a kérés elbírálásában a NMH Igazgató Tanácsa (IT) illetékes, amelynek 1920. június 8-i ülése elé fogja terjeszteni a táviratban foglaltakat.⁸¹

Az IT úgy foglalt állást, hogy „A felvetett kérdés lényegesen politikai természetűnek mutatkozik.” Érvként megemlítették, hogy nem lenne-e a jövőt tekintve kellemetlen egy ilyen precedens? Továbbá, hogy az IT-nek nem szabad azt a látszatot keltenie, mintha valóságos bíró szerepét töltené be.

Marton Tamás közgazdász, kandidátus.

⁷⁹ Romsics (1996)

⁸⁰ NMH (1922) 1. o.

⁸¹ Uo. 1. o.

Ugyanakkor a vitában hangot kapott, hogy a Békeszerződés XIII. fejezete szól a szakszervezeti szabadságról. Ezért az IT felhatalmazta az NMH igazgatóját, hogy saját felelősségére küldjön néhány fős delegációt azoknak a dokumentumoknak az összegyűjtésére, amelyeket a kormány és a szakszervezetek számukra adnak. Albert Thomas megkísérelte, hogy a küldöttségben vegyenek részt a munkáltatók és a munkavállalók képviselői is, de ez anyagi okok miatt nem valósult meg. Végül is a küldöttséget a NMH munkatársai alkották.

Az IT a küldöttség feladatául szabta, hogy vizsgálják meg tiszteletben tartják-e a szakszervezeti szabadságot, a munkáltatók és a munkások egyesülésének jogát, szerezzenek értesüléseket a munkások munka- és életviszonyairól, tanulmányozzák, miképpen lehetne kapcsolatot teremteni a magyar kormány és NMSZ között.

William Martin úr, a küldöttség vezetője 1920. augusztus 8.-án (ekkor már Teleki miniszterelnök) érkezett Magyarországra, hogy előkészítse a látogatást. A küldöttség többi tagja augusztus 24.-én érkezett, majd szeptember 10.-én együtt utaztak el.

Magyar részről nagy jelentőséget tulajdonítottak a látogatásnak, a küldöttséget fogadta Horthy Miklós kormányzó⁸², Ferdinándy Gyula belügyminiszter, Tomcsányi Vilmos Pál igazságügy miniszter, Rubinek Gyula kereskedelmi miniszter. Találkoztak a megyék, városok vezetőivel, valamint a szakszervezetek és a munkáltatók képviselőivel. A küldöttség részt vett több gyűlésen, beszélgetett és interjút készített számos személlyel.

Az NMH munkatársai több száz oldalnyi anyagot gyűjtött össze, de számos interjút és egyéb anyagot kénytelenek voltak kihagyni, mert az érintettek a politikai körülményekre tekintettel féltek az esetleges hazai retorzióktól. Az okmányokhoz nem fűztek kommentárt. Az olvasóra bízta, hogy véleményt alkossanak a helyzetről.

Néhány kérdésről azonban általános megjegyzést tettek. Így például, hogy a kormányok általában azt állítják, hogy betartják a Versailles-i békeszerződés előírásait, ugyanakkor betiltanak szakszervezeteket, arra hivatkozva, hogy azok politikai szervezetek és nem tartoznak a békeszerződés hatálya alá. Ezért több szakszervezet semlegesnek hirdeti magát. Hasonló a helyzet a sztrájk vonatkozásában is. Nincs kormány, amely kétségbe vonná a békeszerződés erre vonatkozó megállapításait, ugyanakkor számos eszközzel akadályozzák a sztrájkokat. A Versailles-i békeszerződés formulái tehát nem jelentenek megoldást.

„Talán nincs is végleges megoldás. A nap mint nap történő fejlődés eredményei hozhatnak változásokat e téren.”⁸³

Irodalomjegyzék:

Romsics Ignác (1996): Bethlen István miniszterelnöksége Rubicon 1996. 10.
http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/bethlen_istvan_miniszterelnoksege/

Nemzetközi Munkaügyi Hivatal (1922): A szakszervezeti szabadság Magyarországon. In.: A NMH Tájékoztató Bizottsága által gyűjtött okmányok. (Augusztus-szeptember 1920.) Népszava Könyvkereskedés kiadása, 1. o.

Vissza a tartalomjegyzékhez

⁸² A küldöttség jelentésében említést tett arra, hogy jobban megfelelne a valóságnak, ha Horthyt régensnek hívnák, mert ilyen fajta funkciói és előjogai vannak. Uo. 10. o. lábjegyzetben.

⁸³ Uo. 8. o.

BAGÓ JÓZSEF

ISTVÁN, A MENEDZSER

1983-ban, Budapesten a Városligetben mutatták be Szörényi Levente – Bródy János – Boldizsár Miklós: István, a király című rockoperáját. 2013 augusztusában a Szegedi Szabadtéri Játékok keretében, majd szintén Budapesten ismételtén színpadra állították. Ismeretes, máig húzódó értelmezési vita, hogy az alkotók a magyar történelem mely korábbi útkereső helyzetének, helyzeteinek drámáját rajzolták meg. A különböző előadásokon láthattuk, többféleképpen értelmezhető a címszereplő személyisége is. A cikk – első látásra meglepő, de egy szakfolyóirattól talán nem idegen módon – azt vizsgálja, hogy a szerzők a címszereplő milyen vezetői én-rendszerét jelenítik meg Ehhez néhány, a vezetéstudomány által használt szempontból tekinti át az eredeti szövegkönyvet.

Jövőkép

István kivetítése szerint *„Rómába vezet minden út, vagy a pusztulásba”*. Történelmi háttér: a (római) katolikus egyház legfőbb pásztor a pápa, a pápa székhelye Róma. A pápának a hit, erkölcs és engedelmesség kérdésében, illetve az egyház kormányzásában teljes, legfelsőbb és egyetemes hatalma van. Az egyik történelmi szakfolyóirat elemzése szerint „A keresztény egyház Nyugat-Európa vezető politikai és szellemi ereje lett a népvándorlás korában. Az átmenet századaiban a kereszténység, az egyházszervezet a kultúra, a műveltség és a működőképes igazgatási rendszer megóvásának letéteményese volt.” István az ezredfordulón tehát a Rómához csatlakozással a Nyugathoz történő felzárkózást vizionálta. István választásával egyúttal követi édesapja, Géza fejedelem útját, aki – a regősök szavai szerint – *„Országunkat békességre, Krisztus útjára vezette. Nehéz kereszt alá hajtá, Magát mégis büszkén tartá, Őseinknek istenét, Tisztességgel szolgálá.”*

A célok alakulása

István céljai között a kezdetben még erős békevágyat a történet előrehaladása során más célok előzik meg. Elsőként éppen a béke ellentétét, a harcot vállalja fel. „Isten országát” karddal védi meg. A harc egyúttal a nemzet megosztását, az „egymás ellen acsarkodva” magatartást erősíti. „Árpád vére” támad önmagára. *„Még a testvér is ellenség.”* Az ellenfél hadainak megsemmisítése után – édesanyja akaratából – az erő felmutatása, a lázadók megbüntetése, illetve megfélemlítése válik fontossá. A végkifejletben már a szent hit megőrzése, a Szentegyház és papjainak megvédése, az ország – a felmenők igazsága szerinti – kormányzása jelennek meg fő célként. Végső akarata, *„hogy ennek a népnek országa legyen. Veled Uram, de Nélküled.”*

A tanácsokat adók

Kiemelt tanácsadó Róma képviselője: *„Az Úrnak adj hálát a győzelemért, S a szolgát jutalmazd a hűségéért! Ha támogatom a Szentegyházát, Róma áldása lesz majd rajtad, S elnyered véle itt a földön az üdvösséged! Szentatyánk zászlós lándzsát küld, És koronát néked.”*

István döntéseit a rokonság, kritikus helyzetben elsősorban vaskezű édesanyja befolyásolja, például az „ártalmas emlékezés” betiltása, a győzelem után követendő forgatókönyv meghatározása, a jutalmazási és ösztönzési „rendszer” alapjainak lefektetése, a jutalmazási és ösztönzési „rendszer” alapjainak meghatározása. Édesanyja személyes tanácsokat is ad, kiemelhető a következő: **„rejtsd jobban el, nyugtalan érzéseid! Légy óvatos, ne láthassa át senki sem szándékaid!”**. A vezetés taktikájára vonatkozóan rámutat: **„Mindenkire szükséged van ki a trónra téged vár. Érdekből vagy számításból mellékes, ha melléd áll; Istennel vagy Isten nélkül, Koppány téged nem szolgál.”**, vagy szinte riasztó bölcsességgel tanítja: **„Édes fiam, mást itt e nép meg nem ért, csak túlerőt.”**

A „mindig egy nagylelkű főnökre” vágyó főurak ugyan messze nem következetesen, de igen lelkesen követik István trónra emelésének érdekét, s ennek megfelelően pfújólnak vagy éppen éljeneznek. Cinikusan be is vallják: **„gyarló az ember, de ha nincsen birtoka, hát nem sokat ér, gyarló az ember, a jó tett helyébe jót remél”**. A nagyfejedelemtől azonban megkapják a bélyegget: **„léhűtők, hitványok, lelketlen szolgák, haszonlesők”**.

Az idegen lovagok érzékelhetően sürgetik az előrehaladást: **„Várni, csak várni, mindig csak várni, Lassan a hüvelybe roszdál a kard.”** Sőt kritikát is megfogalmaznak: **„István csak elméleteket gyárt, Nem lesz így jó ez a Magyarország.”** A lépéseket sürgető jelenléttel lesznek alakítói az épülő, új irányítási szerkezetnek.

Önreflexió

Ismétlődően látjuk István benső énjének gondolatait, vívódásait, elsőként az isteni segítség kérését: **„Add meg hát, hogy szándékod szerint Itt országod legyen!”** Édesapja halála után a bánat érzése, ugyanakkor az elszánás és a fogadkozás a hangsúlyos: **„De én, István, akit nemzettél atyám, Én most esküszöm, hogy számíthatsz reám. E sír el nem temet, én őrzöm lelkedet, Míg élek, folytatom a művedet.”** Koppány trónkövetelésével való szembenézés után az elbizonytalanodás, sőt már-már a lemondás mérlegelése fogalmazódik meg: **„Ó, te Isten, vedd le vállamról a terhet! Mért' fordítod Koppányt ellenem? Árpád vére nem támadhat önmagára, Válaszd őt, s én átadom helyem.”** A csata előtt, a magasabb erkölcsi parancs megszegésével történő szembesülés során ugyancsak az elbizonytalanodást érzékeljük: **„Óh jó Uram nem tudom már, hűséges kihez legyek. Törvényedre sújt le kardom, ha ölnöm kell, hogy védjelek. Mondd, mennyit ér az ember ...”** A győztes csata után ismét az isteni segítség iránti fohász látható: **„Óh jó Uram, adj erőt, hogy elbírjam a terhedet! Törvényeid elfogadtam, de más szolgálja nem leszek.”** A végkifejletben már a kormányzási felelősséggel terhelt exponálódik az új dilemma: **„Mondd, mennyit ér, ki Téged szívéből követne! Mondd, mennyit ér, ki Érted Véled szállna szembe!”**

Vissza a tartalomjegyzékhez

ENGLISH ABSTRACTS OF THE PEER-REVIEWED STUDIES

Tibor Bors Borbély-Pecze: **Integration of the European Employment Strategy into the Europe 2020 Strategy**

Since January 2011 the European Union has a new ten-year growth strategy (Europe 2020) although the announcement of the new launch was far more silent than 10 years ago the start of the Lisbon Strategy (LiS). LiS had been reviewed twice (in 2005, 2008) and was only partly completed. Employment Policy – as the oldest ‘OMC’-based EU strategy- is a significant element of the previous as well as the current strategies. The European Employment Strategy (EES) was reformulated again (since 1997 this is not the first time) to serve the new strategic targets of the Europe 2020 and to fit to the policy implementation cycle, the European Semester. The implementation of the Europe 2020 Strategy has been started in an unfavourable economic, social and political context. This review presents the renewed structure of the EES within the Europe 2020 and highlights the challenging economic and political climate of the implementation including needed steps at both European and national levels.

Mártonné Karoliny – Mónika Galambosné Tiszberger: **Feminization of HR Profession and Strategic Integration of HR in Europe. Is the glass ceiling unbreakable or crackling?**

Practitioner and academic literature from US and Europe emphasize that a strategic orientation and integration of HR is key to success and a major characteristic of HRM. This trend increases the status of the HR department and the power of its leader, whose role is fulfilled more and more by women. Conversely, the demographic trends of the labour market show evidence that predominantly female occupations “pay” less, meaning reduced reward and status compared to male occupations. These contradicting trends, explained by several theories and challenged by empirical evidence, are analysed in this paper. The common background of the presented one cross-sectional and two longitudinal studies are provided by different survey rounds of the same research network in HRM: Cranet. The focus of analysis of all three investigations is the characteristics of feminization and HR integration in Europe, and special interest is devoted to the deviations of this field in the CEE region.

Zsuzsanna Kiss: **Self-conscious way of taking job away from a diploma**

In this paper we would like to answer the question, how certain factors influence the employability of higher educated people, and what kind of effects they have on their satisfaction. Our hypothesis is the following: the graduates, who spent more time looking for a job, are congruently employed thus more satisfied with their work, than their incongruently employed counterparts. We examine the outcome of the regular career follow-up research executed by Budapest University of Technology and Economics and University of Debrecen. For the purpose of testing our hypothesis we use the database of University of Debrecen. We conclude that the job search time affects negatively the job satisfaction. The congruently employed graduates spend less time for looking for a job and are more satisfied, than incongruently employed ones.

Vissza a tartalomjegyzékhez