
Gyekiczky Tamás

Adalékok a vállalati munkaerő- és szociálpolitikák új fejezetéhez*

1. Bevezetés

A közép-kelet-európai – és természetesen a magyarországi – gazdasági és társadalmi átalakulás tudományos feldolgozása nem nélkülözheti a gazdasági szervezetek mindennapjaink rendszeres elemzését. A vállalati szervezet átalakulása egyfelől része a makro társadalom változásának, ezért vizsgálata számos, a társadalom egészére érvényes általános megállapítással járhat. Másfelől azonban a gazdaság mikro rendszereinek analízise egyedi, más területeken ismeretlen innovációs mintákat tárhat fel. E minták számbavétele fontos adalék a változások mélységének, sajátosságának megértéséhez.

Tapasztalataink szerint a jelenlegi átalakulás a múlt és a jövő közös erőterében zajlik. Terepmunkánk során ugyanis nem talákoztunk olyan menedzsmenttel, amely ne próbálta volna meg feldolgozni az elmúlt évek reformkísérleteinek tanúságait, de olyan vezetéssel sem, amely cége továbbfejlődésének útját ne a piacgazdaság körülményei között képzelné el. Írásunkban így a kontinuitás és diszkontinuitás legjobb példájára, az emberi erőforrások fejlesztési stratégiájának problémáira koncentrálnunk.

Tanulmányunk empirikus hátterét egy jelenleg is folyó kutatás (az első interjúkat 1993-ban a Nürnberg–Erlangeni Egyetem kutatóival közösen végtük fel) szolgáltatja.¹

2. A változások aszinkronitásának tézise

A közép-kelet-európai változások „egyidejűségének” elmélete Claus *Offe* nevéhez fűződik. *Offe* megállapította, hogy a Szovjetunióban és volt csatlós államaiban egyidejűleg vannak napirenden azok a történelmi–társadalmi problémák, melyeket a nyugati társadalmak hosszú történelmi folyamatban oldottak meg. (Ezek: a területi problémák, a demokrácia kérdései, a gazdaság

* A tanulmány angol nyelvű változata a „Processes of Industrial Relations” c. konferenciára (EMOT Nürnberg, 1994. március 3–6.) készült.

és a tulajdonrendszer konfliktusai, a termelési és elosztási rendszer politikai kezelésének problémái.)

Offe megállapításai az átalakulás történelmi időskijára vonatkoznak, s a társadalom nagy (makro)rendszereit tekintve igazak. Valóban, a politika, a gazdaság, a nemzetközi kapcsolatok rendszerében az „egyidejűség” feszültsége dominál.

A gazdaság mikroszerkezetének elemzésekor azonban az egyidejűség tézise értelmetlen. Ennek oka, hogy a gazdasági szervezetek átalakulásaikor bizonyos transzformációs mozgások időintervalluma több évtized – pl. a piaci magatartás elsajátításáé –, más folyamatok pedig hónapok alatt zajlanak le. (Pl. az átképzések nem tarthatnak éveket.) Azt állítjuk tehát, hogy a mikrorendszerek átalakulása különböző időintervallumok síkján történik, s e differenciálódás az átalakulás során jelentkező feladatok teljesítésének aszinkronitásához vezet.²

Minden nem megy egyszerre – tartja egy magyar szólás is. Jóllehet számtalan esetben számos dőntéshozó egyszerre akar(t) a szervezet, a munkaerőpolitika, a tulajdonlás, a piaci stratégia, a gyártmányfejlesztés, a munkaflowamat minden pontján változásokat előidézni (vagy kikényszeríteni), törekvésük kudarcba fulladt. Kísérleteik csődjét több tényező is előidézte, így például a vállalatok vezetésének e tervekkel szembeni ellenállása. A vállalatvezetés – azért hogy helyzetét, alkupozícióját megerősítse –, a tennivalók megfogalmazásakor gyakran a saját maga által összeállított „prioritás listából”, nem pedig a különböző tanácsadó szervek és államigazgatási hivatalok ajánlásából indult ki.

A – képletes – lista az átmenet szempontjából fontos vagy halaszthatatlanul végrehajtandó feladatokat, illetve a sürgős intézkedéseket tartalmazza. A lista sorrendje látszólag önkényes, sőt, néha egy-egy vállalati sikertől – esetleg sikertelenségtől – függ. Ez történt például akkor, amikor az új tulajdonos keresésének hiábavalóságát beismerve (de nem feladva) a menedzsment hozzálátott a vállalat szervezeti és döntési rendszerének modernizációjához. Hasonlókat tapasztaltunk egy másik cégnél, ahol a több évre szóló megrendelések iránti igényt tették az első helyre, megelőzve így a hitelek visszafizetésének (vagy a társadalombiztosítási járulék befizetésének) kötelezettségét.

A vállalatok számára a feladatok rangsorolásának elve egyértelmű volt: a „cég” mindenekelőtt.

A prioritások felállításából értelemszerűen következik, hogy amíg az elsődlegesnek tartott feladatok megoldásával nem végeznek, addig a többi tennivaló háttérbe szorul. A helyzet hasonló ahhoz, amikor a fagyasztó ládában megtalálható egy komplett háztartás ételválasztéka, ám felmelegíteni mindig csak a család aznapi igényeinek megfelelő ételt lehet. E stratégiát ezért – kissé áttételesen – hibernálási stratégiának nevezhetjük el.

A következmények egyértelműek:

Először: nem mindig az a fontos a vállalatoknak, ami a külső megfigyelőknek – a gazdaságpolitikai döntéshozónak vagy a gazdaság és politikai rendszer más szereplőjének – fontosnak tűnik. Például, ha nem lép fel töke-

hiány (pl. a technológia modernizációjának költségei fedezhetők belső forrásból), a privatizáció nem nagy lelkesedéssel tölti el a vállalat vezetőségét.

Másodszor: az egyik probléma (konfliktus) megoldása nem lokalizálja a többi problémát. Amennyiben – mondjuk – az új marketingpolitika sikerre vezet a piacokon, e tény még nem jelenti a vállalati létszámgazdálkodás (vagy bérlpolitika) racionalizációját. Ezért elhúzódó (lavinyszerű) átalakulásra számíthatunk, illetve bizonyos típusú problémák későbbi (megkészt) jelentkezésére.

Harmadszor: a menedzsment – pusztán a hibernálás tényét figyelembe véve – nem nyit körkörös frontot, hiszen az egyes konfliktusok megoldásához nyugalomra, stabilitásra (és időre) van szüksége. Ebből természetesen nem következik, hogy a prioritások érvényesítése miatt nem vállal fel belső konfliktusokat – elbocsát a gazdaságtalan üzemegységből, miközben dupla bérért majdnem ugyanannyi marketing szakembert alkalmaz –, ám e konfliktusok terjedelmét izolálja, a határsávokat körültekintő módon lezárja.

Negyedszer: a prioritások meghatározása sok tényező együttes eredménye. Az ipari ágazat gazdasági és piaci lehetőségei, a vállalat területi elhelyezkedése, a munkaerő összetétele stb. döntő fontossággal bírnak. A vállalat külső környezete – és az e térben megjelenő szereplők – jelentős, de nem kizárólagos befolyást gyakorolnak a célok megfogalmazására. Az elmúlt 2–3 év alatt a stratégia kialakításának játéktere szélesebb lett, a játék szereplői megszorodtak, az aktorok önállósága és felelőssége megnőtt.³

A prioritások élén a piacépítés programja éppúgy szerepelhet, mint az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás reformja. A cég stabilitásának garanciáit azonban a menedzsment gyakran a bér- és szociálpolitika, az oktatási- és képzési stratégia kidolgozásában és következetes érvényesítésében látja. Nem igaz tehát, hogy a „tulajdonosváltást most és mindenáron” tennivalói lesöpörnek minden feladatot a palettáról.

E feladatlista – amely az érdekek sokoldalú egyeztetésének eredménye – szolgáltatja a változások foratókönyvét. Előfordulhat azonban, hogy miután megoldódott egy fontosként definiált feladat, a vezetés visszatér a korábbi prioritásokhoz. Például a szervezeti döntések legitimációjához nélkülözhetetlen hatalmi viszonyok rendezése után újra tulajdonost keres. Vagy a piaci helyzet stabilizálása után a korábbi bérlpolitikáját folytatja.

Az átalakuló, megújuló vagy éppen porlepte feladatlisták közös elemei a következők: 1. piacproblémák, 2. tulajdon, 3. szervezeti rendszer, 4. információs rendszer, 5. emberi erőforrások.

Az átalakulás dinamikáját az e feladatcsoportok megoldására szolgáló stratégiák állapotából, érvényességéből, megvalósulásából vagy éppen sikerességéből érthetjük meg. Nincs azonban sem párhuzamosság, sem egymásra épülés a stratégiai csomagok között. Azaz a tulajdonváltás után még sok időbe kerül az optimális szervezeti rendszer kialakítása, vagy a sikeres, cégre szabott oktatási-szociálpolitikai feladatok kidolgozása. A sikeres privatizáció után tehát „még nem kerül helyére” a cég, sőt, még piaci lehetőségei sem javulnak automatikusan.

3. Az emberi erőforrások stratégiái

A különböző stratégiai csomagok létrejöttének bemutatása után az emberi erőforrások fejlesztésének stratégiájával foglalkozunk.

Az egykori személyzetisek nemcsak nevüket változtatták meg, s lettek humánpolitikai előadók, hanem megváltozott cégük személyzetpolitikai gyakorlata is. E változásokban a munkaerőpiaci folyamatok szerepe kulcsfontosságú.

A vállalatok munkaerőpolitikáját 1990 után három karakterisztikus folyamat jellemezte: megszabadultak a szakképzetlen, alacsony iskolai végzettségű csoportoktól, pótlólagos erőforrásokat vontak be a szakmai munkaerőpiacokról, s megfiatalították a vezetők csoportját.

A vállalati munkaerőpiacokon a vezetés – ezzel párhuzamosan – különböző alkuk lehetőségét kínálta fel megmaradt (vagy kicserélt) munkavállalóinak:

3.1. A bérek növelésének lehetőségét. Erre a piaci és a termelési helyzet függvényében került sor. E stratégia választása esetén a bérek növekedése jelentős lehet. Egyik vállalatunknál például 2 év alatt 7500 Ft-ról 18 500 Ft-ra emelkedett a munkásnők (bruttó) átlagbére, ami az ágazat (ruhaiparról van szó) átlagánál jóval magasabb (kb. 130 DM-ről 310 DM-re).

A bérnövekedés ellentételezéseként nőtt a vezetés döntési szabadságfoka. Mivel esetünkben egy szövetkezet alakult át kft.-vé, az alku nemcsak a bérhatalom dimenziója mentén történt meg, hanem a szociális státusz változásának dimenzióiban is. A cég munkavállalói korábbi tulajdonosi pozícióikat elvesztve ugyanis bér munkássá váltak, ezért a státuszváltás legitimé tétele volt az alku igazi tárgya.⁴ A bérpolitika tehát a szervezet átalakulásának egészében fogant, sőt, a társadalmi pozíció megváltozásának elfogadását szolgálta.

A vállalati bérpolitikák szerkezete, állapota erősen függ az iparágazat hagyományaitól, a vállalat nagyságától, szervezeti rendszerének kiépítésétől, saját tradícióitól és a vállalatban belül – vagy az ágazatban – tevékenykedő szakszervezetek politikájától.

Előfordulhat, hogy az ágazati tradíciók – pl. a ruhaiparban – bizonyos munkákat „túlértékeltek”:

„Bizonyos bérezési tradíciókat örököltünk. Ezek talán a hetvenes években Nyugat-Európából jöttek át, talán nálunk lettek olyanokká, amilyenekké lettek, ma már nem lehet eldönteni. Bizonyos munkák nagy pótlékot kaptak, bizonyos munkák meg semmit. Ezek működtek is, amíg nagy szériák voltak, amíg a pótlékok valóban a gyengébb lehetőségekkel rendelkező munkákat igyekeztek felhozni a megfelelő szintre. De ma már nem ez van, ma nagyon kell differenciálni munkák, posztok, emberek és szériák között.” (Egy ruhaipari cég vezérigazgatója)

Az ágazati tradíciói által rögzített bérarányokat ma a világpiacon nem lehet az árakban elismertetni. A kirívóan egyenlőtlen bérek akadályozzák a minőségi ellenőrzés következetes érvényesítését is. Az sem biztos, hogy a kedvező

bértáblázatot annak idején a piaci sikerek szempontjából kulcsfontosságú munkakörökben alakították ki. Napjainkban egy csomagoló vagy vasaló munkája – a cég nyereségesége szempontjából – fontosabb, mint egy célgép (pl. gombozó) mellett álló munkásé, aki valaha – a technikai modernizáció korában – csak az általa működtetett korszerű technika miatt ugrott előre a fizetési listán.

A technológia ma sem téved, s a gép megbízhatóan magas és egyenletes minőségben termel. Indokolatlan viszont azt, aki e gépet működteti, olyasmért túlértékelni, ami nem az ő érdeme – hangzik a vezetés bérreform melletti érvelése.

„Van egy komoly tartalék ma még az emberekben. A kérdés csak az, meddig srófolod...Nagyon nem jó, ha egy norma kezd személyre szóló lenni. Lehet, hogy aki jól csinálja, 50 éve csinálja, és meg tudja csinálni fél perc alatt, de aki 2 éve csinálja, még mindig csak három perc alatt tudja...” (Egy ruhaipari cég főmérnöke)

A vállalat mérete (nagysága) többszörösen befolyásolja a vállalat által követett bérpolitikát. A nagyvállalat bérkategória rendszere stabilabb – ezért rugalmatlanabb –, mint a kisvállalatoké. A kis- és középvüzetem (vizsgálattunkban a középvüzetem a max. 500 főt foglalkoztató vállalat volt) átlátható bérezési rendszere viszont néha túl nagy teret enged a vezetés és a munkások (ill. csoportjaik) rövid távú megállapodásának, indokolatlan feszültséget visz be így a termelés folyamatába. Ezzel párhuzamosan a különböző bérezési formák gazdag választékának kialakulása figyelhető meg a különböző üzemekben. Úgy tűnik, valóban beszélhetünk a bérpolitikák pluralizmusáról.

Az egyik legnagyobb gond azonban az, hogy a bérek és a piaci eredményesség összekapcsolását sok esetben a munkák szervezeti és területi széttagoltsága akadályozza, esetleg a szervezeti koordináció hiánya. A termelési folyamat különböző szintjein különböző érdekek működnek, s ezek hatása a bérek alakulására – vagy a teljesítmények egyértelművé tételére – nem elhanyagolható. Így például a szabásgép – nem automata GERBER, hanem kézi vágógép – mellett alkalmazott – egyébként világos – csoportnormát ki kellett egészíteni az egyéni teljesítményeket külön honoráló, bérkorrekciós mutatókkal, mivel a csoport tagjai a termelési folyamatban elfoglalt monopolhelyzetükkel visszaélve ezt kikényszerítették. De bonyolult és majdnem áttekinthetetlen bérrendszer alakult ki akkor is, amikor a vezetés csak a különböző (és differenciált) béralkukat megkövetve tudta a piaci sikerhez szükséges stabil háttérrel biztosítani. Esetleg e béralkukon keresztül vette rá alkalmazottait a túlóra vállalására, a gyors, határidős munkák pontos teljesítésére.

A vállalat szervezeti felépítése számos olyan munkaposzt telepítését teheti szükségessé, amelyet csakis a teljesítménybérezéstől eltérő bérformákban lehet működtetni. Elsősorban az adminisztratív munkahelyekre, a kutatás és fejlesztésre, vagy egy bank esetében az ügyfélszolgálatra (vagy adminisztrációra) gondolunk. Ezekben az esetekben a vállalat (cég) teljesítménye és e munkatevékenységek között áttételelessé válik a kapcsolat. Az áttételek meg-

szüntetésében, racionalizációjában, rövidre zárásában a vizsgált vállalatokban sem az alkalmazottak, sem a középvezetés nem észlelt 1990 óta semmiféle változást. Középvállalatok esetében sincs közvetlen kapcsolat például a vállalat export és import ügyeit intéző alkalmazott bérezése és a cég piaci eladásai között. Megfigyeléseink szerint a piaci értékesítés kilátásai a termelő üzemegységek és gyárrészlegek alkalmazottainak (munkásainak) fizetését érintik, de ezekben az esetekben is egy többszörösen összetett, adminisztratív érdekegyeztetési sorozat közbeiktatásával.

A kisebb vállalatoknál azonban – az előbb elmondottakkal ellentétben – sokszor élesen exponálódik a bérek növekedése és a piaci nyereség közötti összefüggés. A béremelés a sikeres piaci operációk „kézzelfogható” eredményeként jelenik meg, s a dolgozói többletteljesítmények látható csereértékeként működik. E cégeknél a menedzsment nemcsak szervezetpolitikai vagy bérpolitikai, hanem piaci stratégiájának támogatását is biztosíthatja magának egy-egy látványos – akár hitelfelvétel segítségével végrehajtott – béremeléssel.

A megfigyelt cégek esetében jelentős bérnövekedésről számolhatunk be. Korábban idéztük egyik vizsgált vállalatunk béremelésének tényszámait, most egy másik cég üzemi lapjából a vezérigazgató nyilatkozatát szeretnénk idézni:

„Nem volt hiába a Társaság dolgozóinak rendkívüli munkája. Nyereségünk lehetővé teszi, hogy a Társaság egy hónap alapbérnek megfelelő bruttó összeggel jutalmazza a dolgozókat...Arra kérem vállalatunk munkatársait, hogy az év hátralevő részében is hasonló lendülettel, hozzáértéssel és lelkesedéssel dolgozzanak, mert ez nemcsak az idei év, hanem a következő év megfelelő megalapozása szempontjából is fontos.”

A bérpolitikák meghatározó eleme a szakszervezetek magatartása. A béremelés és a bérek karbantartása mindenütt a világon a szakszervezetekkel szembeni sikeres menedzsment politika legfontosabb eleme. Így van ez esetünkben is.

„A szakszervezetnek nem kell olyan jog, mint például a felvételbe való beleszólás joga. Ez a főnök dolga, ő tudja, mire kit vesz fel. Az azonban már nem az ő ügye, hogy ha van egy differenciált béremelés, akkor kinek mennyit ad. Vannak normális igazgatók, akik azt mondják a bizalmasnak: na jól van, jöjjön be, megbeszéljük a dolgokat. Megosztja így a felelősséget, de neki így kényelmesebb is. Nekünk meg mindenképpen jó.” (Szakszervezeti vezető egy nagybanknál)

A szakszervezetek mellett a munkavállalók is támogatják a bérek emelésére irányuló stratégiákat. Ez az oka annak, hogy azoknál a vállalatoknál, melyeknél nincs szakszervezet – ezek legtöbbször kisvállalatok –, a menedzsment a bérek emeléséért cserébe jogosan bízhat a teljesítmények emelkedésében. A szakszervezet azonban nemcsak támogatja a bérek emelésének politikáját, hanem maga is részt vállal, vagy részt kér belőle. Ennek tanúbizonysága a megkötött kollektív szerződések szövege, azok a szabályok, me-

lyekben a szakszervezet különféle eljárási és munkajogi garanciákat köt ki bérmeghatározó szerepének biztosítására.⁵ Az egyik kollektív szerződésben például ezt olvashatjuk:

„A módosítási javaslat a munkáltatóhoz és/vagy a Kollektív Szerződést kötő szakszervezetek mindegyikéhez benyújtható. Az átvevő köteles a javaslatot a másik szerződő félhez megküldeni...Munkáltató minden év február 28-ig – a szükséges adatok rendelkezésre bocsátása mellett – évente köteles javasolni a szerződéskötésre jogosult érdekképviselői szervezeteknek a munka díjazásával, egyéb juttatásokkal kapcsolatos szabályok Kollektív Szerződésben történő rendezését...”

3.2. A második lehetőség a szociálpolitikai szolgáltatások szintjének megőrzése, illetve bővítése.

Természetesen a béremelést mint stratégiát előtérbe állító vezetés sem tekinthet el a cég által nyújtott szolgáltatásoktól, de a dolgozók ösztönzésében mégis a teljesítmény- vagy béralku eredményére támaszkodik. A szociálpolitikai szolgáltatások stratégiájának körébe ezért azok az esetek tartoznak, amikor a teljesítmény- vagy béralku háttérbe szorítva a munkavállalók ösztönzése főleg a cég által felkínált juttatások és szolgáltatások révén történik.

E stratégia ott járható út, ahol pillanatnyilag (vagy tartósan) nincs magas profit. Esetleg olyan nagy létszámú a vállalat, hogy nem lehet 100–200%-os bérnövekedést produkálni (az adók, a befizetések vagy a szervezeti-technológiai munkamegosztás szerkezete miatt). A szociálpolitikai stratégia – tapasztalataink szerint – ott sikeres, ahol a cég már a változások kezdete (1990) előtt is jelentős szociális infrastruktúrával (üdülők, óvoda) rendelkezett. Magától értetődik, hogy az átalakulás ezt az infrastruktúrát változatlanul hagyta – esetleg a kemény és erős szakszervezet megvédte –, vagy jelentősen bővítette. Egyik vállalatunk például 1990 után új szolgáltatásként ingyenes nőgyógyászati rendelőt vezetett be (munkavállalóinak 80%-a nő), illetve a kollektív szerződésben új segélyként beiskolázási támogatást biztosított dolgozóinak. Nemcsak e vállalatnál, hanem más cégeknél is tapasztaltuk, hogy a megszűnt állami szociálpolitikai juttatások és támogatások vállalati szociálpolitikai szolgáltatásként működtek tovább.

A szociálpolitika a bérpolitika mellett az emberi erőforrások másik fontos területe. Itt majdnem teljes egyetértés uralkodik a szakszervezetek és a vállalatok vezetése között. A vállalati szociálpolitika azonban nemcsak kollektív alkuk színtere, hanem egyéni megállapodások, az egyéni teljesítmények és a személyre szabott juttatások közvetlen összemérésének terepe is.

A szociálpolitikai szolgáltatások és juttatások szinte mindig a kollektív szerződésben szabályozottak. Érdekesebb a helyzet akkor, ha nincs szakszervezet, mivel ekkor kollektív szerződésről sem beszélhetünk. A szakszervezet nélküliség a megfigyelt esetekben sohasem jelentette a szociálpolitika hiányát, ekkor a hagyományok, a több éve tartó gyakorlat vagy egyszerűen a szokás hatalma voltak az irányadók. Természetesen a kollektív szerződés hiánya súlyosan megterhelte a menedzsment és a munkavállalók kapcsolatát,

mivel minden egyes döntés – mint egyedi elhatározás – külön tárgyalások és alkudozások eredményeként születhetett csak meg.

A szociálpolitikai juttatások köre ma majdnem olyan széles, mint 1990-ben volt. Példaként szerepeljen itt az egyik nagyvállalat kollektív szerződésének részlete:

„A jóléti és kulturális keretben meghatározott összeg az alábbi célokra használható fel:

- segélyezés (szociális, tanszer, temetési stb.),
- étkezési hozzájárulás,
- lakásépítési, lakásvásárlási alaphoz való hozzájárulás,
- jóléti intézmények működtetése és fenntartása,
- üdültetés,
- óvoda,
- fogorvosi szolgáltatások támogatása,
- kultúra támogatása,
- tömegsport támogatása,
- autóbuszos kirándulások támogatása,
- egyéb jóléti és kulturális célok támogatása.”

A vállalati szociálpolitikai szolgáltatások fennmaradásának indoka és oka széles körű. Nemcsak a hagyományok továbbéléséről van szó, hanem egy racionális vezetői magatartásról is:

„Dolgozóinknak nagy a kötődése vállalatunkhoz. Nagyon sokan húsz-harminc éve itt dolgoznak, régi emberek, és a régi embereket nehezebben lehet elcsábítani. Itt egy fél életet már eltöltöttek, nagyon nagy ajánlatnak kell lenni, hogy ők ezt a családot elhagyják. Ezért vannak a béreken kívül juttatások, üdülési lehetőségek, s olyan lehetőségek, ahol magas szintű szolgáltatást nyújt a cég.” (Egy nagybank humánpolitikai igazgatója)

Itt tehát keveredik egymással a racionális munkaerőpolitika a hagyományos „gondoskodó” (paternalista) stratégiával.

Az elmondottak nem ellentétesek azzal a megfigyelésünkkel, hogy az utóbbi egy-két évben valójában nem került sor a szolgáltatások skálájának kibővítésére. Sőt, néhány vállalat – a szakszervezettel együttműködve – bizonyos elenyésző, lényegtelen juttatások megszüntetését határozta el. A további engedmények helyett így az eredmények „megőrzése”, a szolgáltatások „szintentartása” került előtérbe.

3.3. A harmadik lehetőség az oktatás és a képzés felfuttatása.

Általánosságban elmondható, hogy új stratégiai gondolkodással találkozunk e téren. Persze, azt is hozzá kell tennünk, hogy az oktatás és képzés sok esetben olyan tudások és ismeretek halmazára irányult, melyek vállalat-specifikusak, és amelyek a vállalatról kilépve majdnem használhatatlanok.⁶ Ennek ellenére ma nagyon sok esetben a munkaerő általános képzettségét növelő tanfolyamokat szerveznek. Lehetnek ezek nyelvtanfolyamok, menedzserképző kurzusok (egyik vállalatunknál szinte kivétel nélkül „áthajtották”

a felső- és középszintű vezetés tagjait a menedzserképzés tanfolyamain) vagy szakmai bizonyítványt adó egyéb tanfolyamok.

Az oktatás és a képzés tanfolyamainak kínálata a vállalati társadalmak rétegződését tükrözi. A vezetők esetében, valamint a szakértelmiségi beosztásokban univerzálisabb, a munkaerőpiaci mozgást nem hátráltató, sőt, azt elősegítő képzésről beszélhetünk. A fizikai munkavállalók esetében gyakrabban a „cégspecifikus” tanfolyam, a csak a vállalatnál hasznosítható, manuális vagy a technológiai fogásokat megismertető kurzus.

Az oktatás és képzés hatékonyságától – és ez nem túlzás – nem egy esetben cégeink jövője, sorsa függ. A legnagyobb kihívás a szolgáltatások területén jelentkezik. Például az egyik vizsgált banknál a modern számítógépes információrendszer bevezetése miatt az alkalmazottak 63%-át kell átképezni. Mivel e projekt a korábbi rutint, adminisztrációs eljárást, szolgáltatási skálát gyökeresen megváltoztatja, nem lehet a személyzetet rosszul, félig-meddig vagy tessék-lássék módon kiképezni. Emiatt egy kisebb iskola tanári karának megfelelő oktatóra, kabinetek, oktatási segédanyagok tömegére van szükség. Az átképzés háttere – a jelentős nyugati segélyek mellett – a cég által már kiépített oktatási bázis. E nélkül a projektet eleve reménytelen elkezdeni.

Az oktatás és a képzés fontosságát ma nem kell külön magyarázni egyik vállalat vezetésének sem. Különösen nem azokban az iparágakban, ahol a cég szellemi tőkeállománya a piacképesség záloga (pl. a gyógyszeripar). Megfigyeléseink szerint azonban azokban az ágazatokban is felértékelődött az oktatás szerepe, ahol hagyományosan inkább a betanított munka dominált (ruhaipar).⁷ Nem túlzás tehát az a megállapítás, hogy meghatározott ágazatok és termelési ágak esetében a vállalatok oktatási és képzési stratégiái a világpiaci trendeket követik, így maguk is a világpiachoz való alkalmazkodás eszközeivé váltak.

„Amennyiben a képzés mint stratégiai ágazat nem alapozza meg a jövőt, akkor a dolgok öt év múlva is ugyanúgy maradnak, mint ma... Magyarországon várható, hogy amerikai, angol, német, francia bankok jelennek meg, erre van már ma is elég példa. A piaci konkurencia ki fogja élezni a versenyt, ami felértékeli majd a bankok szaktudását, az alkalmazott technika minőségét, a banki szolgáltatások színvonalát. Az oktatásnak erre fel kell készülnie, és erre keli felkészítenie.” (Oktatási főosztály vezetője egy nagybanknál)

Nagyon sok vállalat még az 1990-es fordulat előtt rákényszerült a saját oktatási bázis kialakítására, szakmunkástanuló utánpótlásának önálló megszervezésére. A kényszerű oktatásfejlesztésekre az állami szakmunkásképzés (és szakmai oktatás) rugalmatlansága és korszerűtlensége miatt került sor.

Az 1990 utáni években nem minden cég tud korábbi oktatási tapasztalataira támaszkodni. Néhány vállalat csődbe ment, néhány pedig szervezeti karcsúsítását, létszámának leépítését éppen az oktatás területén kezdte el. Természetesen a vállalati oktatáspolitikák összeomlása a hagyományos szocialista ipar (nehézipar) szakmaiban is bekövetkezett.

Azok a vállalatok azonban, amelyek nem számolták fel oktatási infrastruktúrájukat, vagy fokozatosan átvették a szakmunkástanulók képzését, s tu-

datos oktatási stratégiát alakítottak ki, mai munkaerőpolitikájukat oktatási és képzési rendszerükre építik rá.

Természetesen ez a tény nem jelent változatlanságot, s nem jelenti a korábbiak egyszerű folytathatóságát. A (kényszerű vagy önkéntes) váltás okai sokfélék. Mindenképpen az oktatáspolitikai stratégia innovációját kényszeríti ki a cég gyökeres átalakulása. Ebben az esetben egyszerűen nincs értelme azt az oktatáspolitikát folytatni, amely egy más cégre volt szabva.

Ugyancsak a vállalati oktatási stratégia gyors átalakulását idézheti elő a cég megváltozott piaci helyzete. Amennyiben például piacvesztés miatt új munkaerőt kell beállítani, vagy olyan osztályokat kell létrehozni, melyek tevékenységétől a profit függ, új oktatási ágak, tanfolyamok, kurzusok teremődnek – szinte a semmiből. Ilyen volt az orvoslátogatók hálózatának létrehozása a gyógyszeriparban, a marketingosztályok felállítása vagy a külkereskedelmi és a nemzetközi jog ismeretét közvetítő tanfolyamok. E váltásra nyilvánvalóan nem került volna sor a piacgazdaság kialakításának megkezdése nélkül.

Összegzés

– Az itt leírt különböző lehetőségek (alternatívák) egymásba fonódnak. A közös stratégiai elemektől függetlenül e stratégiák egymástól eltérő prioritásokat takarnak, más és más alku- és érdekérvényesítési folyamatokat jelentenek.

– A különböző stratégiák háttérében a „változás aktorainak” (*change agent*) ki-, illetve lecserélése áll. Vizsgálatunk során legmeglepőbb tapasztalataink egyike az volt, hogy a vállalatok vezetése nagyrészt a hatvannyolcas generációhoz – az ún. „Nagy Generációhoz” – tartozó szakemberek kezében van. Végigkérdezve életutakat kiderült, hogy *szakmai gyökereik a gazdasági reformok műhelyeire nyúlnak vissza, s egy részük jelentős külföldi tapasztalatokkal rendelkezik.* Nyelvi készségük és világképük elemzése politika- és ideológiamentes gondolkodásra utal, a feladatok és tennivalók szakmai és technokrata megközelítéséről árulkodik.

– Nem igazak a szélsőséges dramaturgiai forgatókönyvek. Nincs összeomlás a gazdaságban, ám kiemelkedő prosperitás sincs. Nem uralkodnak átmentett kommunista kádercsemeték a vállalatokban, de a munkásokat sem zsákmányolják ki jobban. Úgy gondoljuk, a politika forgatókönyveit meg kell hagyni a politikusoknak, s minden tudományos elemzéstől távol kell tartani ezeket a szélsőséges argumentációkat.

– A gazdasági szervezetek átalakulása során új problémák, új konfliktusok keletkeztek. Számbavételük, leírásuk fontos és semmivel nem pótolható feladat. A politikai előítéletek mellett azonban jó néhány tudományos kérdésfelvetéstől, problémakezeléstől is meg kell szabadulnunk ahhoz, hogy még tisztábban lássuk az átalakulás sajátosságait.

Valószínű, hogy számtalan, a nyugat-európai társadalomtudományban keletkezett modellt is át kell adni a feledésnek. Például a transzformáció olyan értelmezését, amely a politikai hatalomváltás radikalizmusából kiindulva

ugyanazt a radikális diszkontinuitást akarja a gazdaság és a társadalom minden szintjének elemzésére ráerőltetni. E probléma természetesen átvezet a múlt értelmezéséhez, az elmúlt évtizedek társadalomtörténetének értelmezéséhez.

– A gazdaság szereplői teszik a dolgukat, mivel nem is nagyon csinálhatnának mást. A gazdaság átalakulása azonban azt jelenti – legalábbis Polányi⁸ szellemében –, hogy a gazdaság egyre nagyobb autonómiával rendelkezik, szervezetei – és ezek teljesítménye – egyre nagyobb szerepet játszanak a társadalom újratermelésében. Erre a fordulatra a magyar társadalom nem volt felkészülve. Az elkövetkező évek egyik legnagyobb konfliktusa valószínűleg e körül alakul majd ki, s e konfliktus behatárolja majd a vállalati menedzsment cselekvési lehetőségét is.

Jegyzetek

1. A projekt címe: „Transformation patterns in the transition to market economy. A sociological analysis at plant level in Poland, Hungary and Bulgaria”. A pénzügyi háttérrel a Volkswagen Stiftung biztosította.

2. E ponton kritikánk élesebbé válik. Álláspontunk szerint ugyanis Offe cikkében inkább „belátásról”, előzetes ítélet érvényesítéséről van szó, nem pedig szisztematikus elemzésről. Mentésként a cikk megírásának időpontja szolgálhat. Nem lehet azonban felmenteni az elemzőt a kelet-európai társadalmak általános fejlődéstörténetének hibás végiggondolásának vádjá alól. Nagy a valószínűsége annak, hogy a fordulatot Offe valóban a kezdeteknek képzelel el – a példa nyilván a hajdani NDK –, amikor elől kell kezdeni mindent, így az egyidejűség az élet minden területén aktuális feladatok és teendők szorítókötése. Mondanunk sem kell, hogy a magyar társadalom története más, itt mind a kezdet, mind a folytatás eltér a volt szocialista országoktól.

3. Meg kell magyaráznunk a probléma fontosságát. A rendszerelméleti háttérrel rendelkező vállalatkutatók szerint a vállalatvezetés egy komplex, rendszerszerűen strukturálódó feladat-együttes. E feladatrendszerben majdnem egyszerre tűzik ki és valósítják meg a célok kombinációit. A prioritások a szervezeti rendszer külső rendszerkörnyezetének hatására alakulnak ki, ám ez sem a komplexitás, sem az egyidejűség elvén nem változtat. (Az olvasót szeretnénk itt Niklas Luhmann és követőinek munkáihoz fordítani.) A rendszerelmélet érvényességének vagy érvénytelenségének kérdéséről e helyen nem szeretnénk értekezni, de annyit mégis meg kell jegyeznünk, hogy az átalakuló magyar vállalatok vezetésének elemzése sajátos képet mutat. A komplexitás vezérlése helyett inkább az egyes (égető) (rész)feladatok megoldása folyik. Megfigyelésünk elméleti feldolgozására egy másik tanulmány keretében szeretnénk visszatérni.

4. Bár jól hangzik a státuszvesztés fogalmának kiemelése, azonban esetünkben nehezen alkalmazható. A cégen belül senki nem tekintette lecsúszásnak a történeteket, s erre mindenkinek megvolt a maga oka. A munkások szövetkezeti tagként keveset kerestek, ugyanakkor osztottak a szövetkezet elképesztően magas veszteségeiben. Tudták, hogy nem értenek az üzlethez, ezért szavazatukkal csak az Elnök üzleti balfogásait legitimálják. (Mint utóbb kiderült, jól sejtették.) A vezetők – főleg a középvezetők – ugyan jelentős részesedéssel rendelkeztek a csődbe ment szövetkezet vagyonából, de a váltás után felszabadultak „tag-társi” kötelemeik alól, s valódi vezetőként – immár a tulajdonos legitim hatalmával a hátuk mögött – tudnak dolgozni. A cég példája jó illusztráció az előre kitervelt forgatókönyvek használhatatlanságára, hiszen a tulajdon elvesztése nemcsak egy skizofrén helyzettől szabadította meg a szereplőket, hanem megélhetésüket is biztosította. Valójában ipari viszonyokat konstruált egy furcsa, öszvér, kevert és zavaros szervezeti rendszer helyébe. Mégegyszer mondjuk: a

tulajdon nem minden. Hozzáteesszük, a kapitalizmusban sem mindenki (kis)tulajdonos. Attól félünk, a többség bérmunkás (vagy bérért dolgozó alkalmazott).

5. Bérimdex alakulása a feldolgozószektorban 1985–1992 között:

1985: 100%; 1986: 99%; 1987: 97%; 1988: 95%; 1989: 92%; 1990: 87%; 1991: 72%; 1992: 61%. (Forrás: ILO Munkaügyi statisztika)

6. E megállapítás nem új. A vállalati képzések és átképzések olyan sajátosságáról van szó, melyet a különböző munka- és iparszociológiai tanulmányok kellő alaposággal bemutatnak. Közülük szeretnénk Sengenberger, Mendiús és Drexel munkáit kiemelni.

7. A váltás egyik oka a ruhaipar esetében a világpiacon létrejött új helyzet. Ma a kisszériás, egyedi, nem-konfekciós ruhák iránt van kereslet, ami a tömeggyártás visszaszorulását jelenti. A piaci hatásokkal párhuzamosan átrendeződött a ruhakészítői szaktudás szerkezete is, előtérbe kerültek az egyedi vagy kisebb mennyiségű széria gyártását szolgáló képességek. Újra felértékelődött az anyag- és technológiaismeret, a kézművesszerű elemekből álló gyártási folyamat manuális és szakmai tudásigénye.

8. „A mi korunk előtt a piacok sohasem voltak egyebek, mint a gazdasági élet tartozékai. A gazdasági rendszer általában feloldódott a társadalmi rendszerben, és akármilyen viselkedési elv uralkodott is a gazdaságban megállapítható, hogy a piaci séma jelenléte mindig összeegyeztethető volt ezzel.” (Polányi, 1976. 80. old.)

A piacgazdaságban ... „Sem az árat, sem a kínálatot, sem a keresletet nem szabad rögzíteni vagy szabályozni; csak olyan politikák és intézkedések megengedettek, amelyek elősegítik a piaci önszabályozás biztosítását oly módon, hogy az általuk létrehozott feltételek hatására a piac lesz az egyetlen szervező erő a gazdasági szférában.” (uo. 82. old.)

„Az önszabályozó piac nem kevesebbet feltételez, mint a társadalom kettészakadását gazdasági és politikai szférára. Valójában ez a dichotómia pusztán az önszabályozó piac létezésének újrafogalmazása a társadalomnak mint egésznek a szempontjából.” (uo. 85. o.)

Irodalom

- Werner Sengenberger: Arbeitsmarktstruktur. Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarktes. Frankfurt am Main, Campus Verlag, 1975.
- Ingrid Drexel: Die Krieße der Anlernung im Arbeitsprozeß. Soziale Welt, 1980/3.
- Mendiús, Sengenberger, Lutz, Altmann, Böhle, Asendorf-Krings, Drexel, Nuber: Betrieb–Arbeitsmarkt–Qualifikation. Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1976.
- Claus Offe: Das Dilemma der Gleichzeitigkeit Demokratisierung und Marktwirtschaft in Osteuropa. Merkur, 1991. April.
- Polányi Károly: Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet. Gondolat, Budapest, 1976.