

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

FOGLALKOZTATÁSI STRATÉGIÁK  
HARGITA MEGYÉBEN

Ph.D. értekezés

Bálint Gyöngyvér

Budapest, 2008

Bálint Gyöngyvér

**Foglalkoztatási stratégiák Hargita megyében**

# SZOCIOLÓGIA ÉS TÁRSADALOMPOLITIKA INTÉZET

Témavezető: Dr. Sik Endre

Belső konzulens: Dr. Perjés István

© Bálint Gyöngyvér

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Szociológia Ph.D. Program

FOGLALKOZTATÁSI STRATÉGIÁK HARGITA  
MEGYÉBEN

Ph.D. értekezés

Bálint Gyöngyvér

Budapest, 2008

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Mindenekelőtt őszintén köszönöm Sik Endrének, témavezetőmnek a sok segítséget, amit a dolgozatírás során mindvégig nyújtott. Gyakori elbizonytalanodásaim ellenére szakmailag folyamatosan támogatott és biztatott. Hozzáértő és megértő segítsége alapvető volt a disszertáció elkészítésében.

Köszönöm Bartus Tamásnak és Gábor R. Istvánnak, hogy tézistervezetem bírálóiaként felhívták figyelmem az esettanulmánynak, mint kutatási stratégiának a lehetőségére és sok jó ötlettel szolgáltak a kivitelezésre vonatkozóan. Továbbá köszönöm Sólyom Andreának a sok hasznos megjegyzést és támogatást, amellyel a kritikus pillanatokon átsegített.

A szakmai segítség mellett köszönettel tartozom a vállalkozások vezetőinek, akiknek támogatása és együttműködése ugyancsak alapvető volt.

Végül, de nem utolsó sorban köszönöm a hozzám közel állók, elsősorban a családom, szüleim és barátaim kitartó biztatását és támogatását. Ennek hiányában ez a dolgozat nem készülhetett volna el.

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>I. BEVEZETÉS .....</b>	<b>1</b>
<b>II. ELMÉLETI KERET .....</b>	<b>7</b>
<b>II.1. A társadalmi tőke fogalma .....</b>	<b>7</b>
<b>II.2. A társadalmi változások személyes kapcsolathálókra gyakorolt hatása .</b>	<b>10</b>
<b>II.3. A kapcsolati tőke és a romániai vállalkozók .....</b>	<b>13</b>
<b>II.4. Informális munkahelykeresés.....</b>	<b>15</b>
II.4.1. A gyenge kötések ereje.....	16
II.4.2. Az erős kötések ereje.....	17
II.4.3. Az informális munkahelykeresés elterjedtsége.....	18
II.4.4. Informális munkahelykeresés és iskolai végzettség.....	19
II.4.5. Nemi különbségek az álláskeresésben.....	20
<b>II.5. Alkalmazási stratégiák .....</b>	<b>21</b>
II.5.1. Toborzási módszerek.....	21
II.5.2. Az alkalmazási stratégiák vizsgálata .....	23
<i>II.5.2.1. Az informális alkalmazási stratégiák előnyei .....</i>	<i>24</i>
<i>II.5.2.2. A formális alkalmazási stratégiák előnyei .....</i>	<i>25</i>
<i>II.5.2.3. Az előnyök és hátrányok összegzése .....</i>	<i>26</i>
<i>II.5.2.4. Empirikus vizsgálatok.....</i>	<i>27</i>
II.5.3. A vállalkozás mérete és a toborzás módszere.....	29
II.5.4. Iskolai végzettség és alkalmazás.....	29
<b>II.6. A munkavállalói beajánlások (alkalmazotti közvetítések).....</b>	<b>35</b>
II.6.1. A munkavállalói beajánlások módszere .....	35
II.6.2. A munkavállalói beajánlások előnyei és hátrányai .....	36
II.6.3. Empirikus bizonyítékok.....	38
<b>III. TÁRSADALMI FELTÉTELRENDSZER.....</b>	<b>40</b>
<b>III.1. Románia általános bemutatása .....</b>	<b>40</b>
<b>III.2. Hargita megye helye az országban .....</b>	<b>42</b>
<b>III.3. Az esettanulmányok kontextusa .....</b>	<b>46</b>
<b>IV. HIPOTÉZISEK.....</b>	<b>50</b>
<b>V. MÓDSZERTAN .....</b>	<b>56</b>
<b>V.1. Az esettanulmányok kiválasztása .....</b>	<b>56</b>
<b>V.2. Az esettanulmányok keretében alkalmazott módszerek .....</b>	<b>58</b>

<b>VI. A MUNKAERŐ-PIAC HÁROM VILÁGA .....</b>	<b>61</b>
<b>VI.1. A vállalkozások szervezeti sajátosságai és a vállalkozói életutak .....</b>	<b>61</b>
VI.1.1. A három szervezet általános jellemzői .....	61
VI.1.2. A kapcsolati tőke szerepe a vállalkozás indításában .....	70
<i>VI.1.2.1. Vállalkozói életút az „A” vállalkozásnál.....</i>	<i>70</i>
<i>VI.1.2.2. Vállalkozói életút a „B” vállalkozásnál .....</i>	<i>72</i>
<i>VI.1.2.3. Vállalkozói életutak a „C” vállalkozásnál .....</i>	<i>74</i>
<i>VI.1.2.4. Vállalkozói életutak és a kapcsolati tőke .....</i>	<i>75</i>
<b>VI.2. A munkaerő-szerzés folyamata .....</b>	<b>76</b>
VI.2.1. Az alkalmazotti igény felmérése és a munkaerő-deficit.....	76
VI.2.2. A megüresedett állások betöltése .....	83
<i>VI.2.2.1. A toborzáskor használt csatornák.....</i>	<i>83</i>
<i>VI.2.2.2. A munkaadói direkt megszólítások .....</i>	<i>87</i>
<i>VI.2.2.3. A munkavállalói beajánlások.....</i>	<i>89</i>
VI.2.3. A kiválasztási folyamat .....	90
<i>VI.2.3.1. Az „A” vállalkozás .....</i>	<i>91</i>
<i>VI.2.3.2. A „B” vállalkozás .....</i>	<i>93</i>
<i>VI.2.3.3. A „C” vállalkozás.....</i>	<i>94</i>
<i>VI.2.3.4. Az iskolai oklevelek szerepe.....</i>	<i>97</i>
<b>VI.3. A formális és informális csatornák használata .....</b>	<b>99</b>
<b>VI.4. A partikularizmus jelensége .....</b>	<b>102</b>
<b>VII. KÖVETKEZTETÉSEK .....</b>	<b>106</b>
<b>VII.1. A kutatási kérdések és hipotézisek megválaszolása.....</b>	<b>106</b>
<b>VII.2. A kutatás korlátai és érdemei .....</b>	<b>112</b>
<b>VII.3. További kutatásokra vonatkozó javaslatok .....</b>	<b>113</b>
<b>VIII. HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE .....</b>	<b>115</b>
<b>IX. MELLÉKLETEK .....</b>	<b>127</b>
<b>IX.1. A legutóbbi alkalmazás a „C” vállalkozásnál. Interjúrészlet.....</b>	<b>127</b>
<b>IX.2. Interjúvezető .....</b>	<b>128</b>
<b>IX.3. Kérdőív .....</b>	<b>130</b>

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat. A 12 évnél idősebb romániai lakosság iskolai végzettség szerinti bontásban (%).....	41
2. táblázat. A székelyföldi 18 éven felüli lakosság iskolai végzettsége (N=400) .....	47
3. táblázat. A három vállalkozás esetében használt adatgyűjtési módszerek összegzése.....	59
4. táblázat. A személyi dossziék és a kitöltött kérdőívek eltérései .....	59
5. táblázat. A három vállalkozás alkalmazottai foglalkozás-kategóriák szerinti bontásban (%).....	65
6. táblázat. Az elért jövedelmek szubjektív megítélése a három vállalkozásban (%)	69
7. táblázat. A munkavállalók véleménye a cégekhez való bekerülésről (%).....	78
8. táblázat. A vállalkozások vonzerejére utaló munkavállalói jelzések (%).....	79
9. táblázat. A három vállalkozásnál eltöltött átlagos szolgálati idő vezető funkció szerinti bontásban (hónapokban).....	81
10. táblázat. Az üres állásról szóló információ forrása a három vállalkozásnál (%) .	85
11. táblázat. A formális - informális csatornák és a direkt megkeresés módszerének használata a jelenlegi állásról szóló információ megszerzésében (%).....	100
12. táblázat. A jelenlegi állásinformációt megelőző munkahely-keresési tevékenység hármass megoszlása a vizsgált vállalkozások alkalmazottai körében (%) .....	101
13. táblázat. Az erős kötések három típusának cégen belüli elterjedtsége a vizsgált vállalkozásoknál (%) .....	103
14. táblázat. Az alkalmazásban segítséget nyújtó személyek a három vállalkozásban (%).....	104



## I. BEVEZETÉS

A munkaerő-piaci verseny nem tökéletes. Ezt jól mutatja az a tény, hogy a személyes kapcsolatok fontos szerepet játszanak az egyének pozícióba helyezésénél<sup>1</sup>, tehát a munkahelyekről szóló információ nem terjed széles körben és a lehetőségek nem mindenki számára nyitottak (Bartus, [2001]). Ez csak a humán tőke elméletével – az emberek képességeiből és produktív ismereteiből származó tőke (Schultz, [1961]) – nem magyarázható. A társadalmi hálózatok befolyásolják az információ áramlását és minőségét (Granovetter, [2005]), és ez a munkaerő-piacokon is bebizonyosodott (Rees [1966]; Granovetter [1974], [2005]; Lin, Ensel és Vaughn [1981]; Bian [1997]; Yakubovich [2005] stb.). Ilyen módon a társadalmi hálózatok szempontjából való megközelítés megvilágítja a személyes kapcsolatok munkaerő-piacon betöltött szerepét.

A munkaerő-piacon a verseny tökéletlen, egyrészt azért, mert egy harmadik félnek befolyása van arra, hogy a munkaadók hogyan választják ki a jelentkezőket, vagy azért, mert a munkaadók és a munkahelyet keresők nem birtokolnak minden információt a tökéletes párosítás megvalósításához. Így alapvetően két különböző válasz létezik arra a kérdésre, hogy miért használják a személyes kapcsolatokat a munkaerő-piacokon<sup>2</sup>. Az első válasz az, hogy a személyes kapcsolatok meglétének köszönhetően a munkaadók egy barátot, ismerőst, rokont vagy a jelenlegi alkalmazottak ismerőseit alkalmazzák egy másik, esetleg jobb jelentkező helyett – ezt nevezik partikularizmusnak<sup>3</sup>. A második válasz az, hogy a meritokratikus kiválasztás megköveteli az eredményesség értékelését, és a személyes kapcsolatok közvetíthetik a jelentkező munkateljesítményéről szóló információkat – megoldja az intenzív keresés (Rees, [1966]) problémáját. Az intenzív keresés problémája annak a ténynek a következménye, hogy a képzettség nem fejezi ki tökéletesen a jelentkező termelőképességét (mint ahogyan ezt Becker gondolta). Az oktatási intézményekben leggyakrabban általános ismereteket és tárgyi tudást szereznek, mintsem termelőképességet (Collins, [1974]), ezért az oklevelek korlátozott értékűek a munkaadók számára, akiknek munkahely-specifikus készségekkel rendelkező

---

<sup>1</sup>ahogyan azt a következőkben részletesen igazoljuk, az informális munkahelykeresések és alkalmazások aránya úgy a posztindusztriális, mint a posztkommunista országokban igen jelentős

<sup>2</sup> részletes leírást lásd Bartus, [2001], pp. 3-7

<sup>3</sup> a továbbiakban a partikularizmust ebben az értelemben használom

dolgozókra van szükségük. Ennek a ténynek az a fontos következménye, hogy a munkaadók nem mindig bíznak az iskolai képesítésekben és új információkra van szükségük. Számos munkaerő-piaci vizsgálat igazolta (Borman, [1991]; Gamoran, [1994]; Griffin, [1981]; Kang és Bishop, [1986]; Rosenbaum és Kariya, [1990], idézi Miller és Rosenbaum, [1997], p. 499), hogy a munkaadók az alkalmazást megelőzően nem kérik az iskolai végzettségről szóló igazolást (a bizalomhiány miatt), hanem az állásinterjúk során szerzett benyomásaikban bíznak. A megbízhatatlan információk kiküszöbölésére a munkaadók egy jó része kétféleképpen válaszol: a saját alkalmazottai (a legtöbb munkaadó megbízik az ítélőképességükben), vagy a hosszú távú társadalmi kapcsolathálói (pl. megbízható tanárok) által hordozott információkat használják fel a kiválasztási folyamatban (Miller és Rosenbaum, [1997]). Ez is azt a Stiglertől származó, sokat idézett kijelentést támasztja alá, hogy a munkaerő-piaci információ egy tőke, amelyet a keresés költsége teremt (Stigler, [1962], p. 103), de többet kell megtudnunk az információ munkaerő-piacon játszott szerepéről (Bills, [2003]). Ebben az információátvitelben tehát a személyes kapcsolathálóknak kiemelkedő szerepük van, mivel képesek intenzív, vagyis kényes, formális úton nem átadható információk továbbítására (Rees, [1966]; Granovetter [1974]), valamint a munkahelyi követelményekről szóló ismeretek terjesztésére (Lin, Vaughn és Ensel, [1981]).

A munkaerő-piaci információ úgy a munkavállalók, mint a munkaadók számára értékes, így a személyes kapcsolatháló munkaadó-piacokon való használata úgy a munkahelykeresők attitűdjeiben, mint a munkaadók magatartásában gyökerezik (Malm, [1954], p. 525). Ahogy a munkaadók keresik és értékelik a munkavállalókat, úgy a munkahelykeresők is keresik és értékelik a munkaadókat (Logan, [1996], idézi Bills, [2003], p. 442). Mégis, amióta Stigler (Stigler, [1962]) felismerte az információ munkaerő-piacon játszott kulcsszerepét, a munkahelytalálásnak és a szervezetek munkaerő-piaci viselkedésének vaskos irodalma született meg<sup>4</sup>, de sokkal kevesebbet tudunk a munkaadók alkalmazási stratégiáiról, mint a munkahelykeresők viselkedéséről (Holzer, [1987]; Nowak, [1988]; Marsden és Campbell, [1990]; Marsden, [1994]; Fernandez és Weinberg, [1997]; Fernandez, Castilla és Moore [2000]). Granovetter így fogalmaz:

---

<sup>4</sup> összességként lásd Granovetter, Mark S. [1995]: Afterword, 1994: Reconsiderations and a New Agenda. Pp. 139-182 in Getting a Job A Study of Contacts and Careers. Second Edition. Chicago: University of Chicago Press.

“While people are finding jobs, employers are finding people to fill them, and their behaviors, strategies, and purposes play a central but often neglected role in the process of matching people to jobs.” (Granovetter, [1995], p. 155),

vagyis kihangsúlyozza, hogy a munkaadóknak az egyének pozícióba helyezésében betöltött központi szerepe gyakran elhanyagolódott. A kutatásoknak a munkaadókra kell fókuszálniuk, figyelembe véve azokat a piaci és intézményes feltételeket, amelyek között az alkalmazási döntések megszületnek (Bills, [2003]).

Ennek az egyenlőtlenségnek a legfőbb oka a munkaadók toborzási viselkedését leíró adekvát kutatások hiánya. Tulajdonképpen arról van szó, hogy a közgazdászok, szociológusok, humán erőforrás szakértők és pszichológusok az eltelt fél évszázad alatt a kevés számú, már meglévő adatbázisokat használták fel a munkaadók toborzási viselkedésének megismerésére (DeVaro, [2005]).

Az alkalmazási stratégiák vizsgálatának elhanyagolása azért is meglepő, mivel e kutatási eredményeknek valószínűleg hasznos gazdasági következményei lehetnek úgy a profitmaximalizálásra törekvő cégek számára (pl. milyen időtartam alatt lehet a különböző megüresedéseket betölteni), mint a munkanélküliség alakulására (a munkalehetőségek eloszlása révén) (Holzer, [1987]). A munkaadó által használt keresési módszerek (különösképpen formális versus informális módszer) direkt következménye van a munkanélküli vagy alkalmazott munkahelykereső alkalmazási esélyére (Gorter és Van Omerren, [1999]).

A dinamikus gazdaságokban a munkahelykeresés és alkalmazás folyamatos tevékenységek, de a keresési és alkalmazási intenzitás a különböző makroökonómiai tényezők függvényében változik (Russo, Gorter és Schettkat, [2001]). Az utóbbi években számos európai országban jelentősen megnövekedtek a munkaerővel kapcsolatos költségek. Úgy tűnik, a nem bérjellegű magas költségeknek negatív hatása van az alkalmazásra (Chenn és Funkenn, [2005]). Továbbá a posztkommunista társadalmak egy különleges terepet kínálnak a hálózati hatások tanulmányozására, mivel az intézményi változások olyan helyzetet teremtettek, ahol úgy az intenzív keresés, mint a partikularizmus azonos időben működhet (Bartus, [2001]), ugyanakkor az informális alkalmazási stratégiák sokkal elterjedtebbek a kevésbé fejlett országokban (Ben-Porath, [1980]). Még tovább menve, a hálózati tőkének a kapitalista országokban is nagy szerepe van, de a kommunizmus és főként a posztkommunizmus alatt (növekvő bizonytalanság, új problémák, helyzetek és lehetőségek stb.) ez még inkább felértékelődik (Sik és Wellman, [1999]),

kisvárosokban és a fejletlenebb régiókban pedig jóval gyakoribb az informális csatornák igénybevétele (Pistaferrri, [1999]). Mindezek mellett az alkalmazási stratégiák vizsgálatára összpontosító, kapcsolati tőke szempontú kutatások általános hiánya jól indokolja ezt a kutatást.

Nem az a fontos, hogy mekkora a kapcsolati tőke és milyen az összetétele, hanem az, hogy hogyan működnek egy adott kultúrában a kapcsolatok (Sik, [2002]). Ebben az értelemben a dolgozat célja, hogy leírja és értelmezze azokat a mechanizmusokat, elveket, megfontolásokat, amelyek a Székelyföldre jellemző vállalkozásokban az alkalmazási stratégiákat mozgatják. Értelemszerűen egy kvalitatív vizsgálatról beszélünk.

A toborzási gyakorlat összeköti a munkaerő-piacot és a szervezetet, ezért a vizsgálat egy többszintű megközelítést követel meg. Az alkalmazási módszerek teljes megértése megköveteli a környezeti, szervezeti, foglalkozási és egyéni jellemzők figyelembe vételét (Marsden, [1994], p. 980), ugyanakkor a kutatásoknak módszertani szempontból rendkívül különbözőeknek kell lenniük – esettanulmányok, etnográfiai interjúk, kérdőíves vizsgálatok stb. – amelyekkel mélyebben meg lehet vizsgálni a munkaadók alkalmazási viselkedését (Bills, [2003]). Az eddigi kutatások többsége mellőzte azt a tényt, hogy az alkalmazások során nem csak munkahely-függő, hanem szervezet-szintű sajátosságok is tükröződnek (Cohen és Pfeffer, [1986]). Vagyis a toborzási és kiválasztási stratégiákban úgy a munkahelynek való megfelelés, mint a szervezet érdekeinek képviselője kifejezésre jut. A szervezet-szintű elemzés lehetőséget ad arra, hogy olyan tényezőket is figyelembe vegyünk, mint pl. az egyén szervezetbe való beilleszkedési képessége, amelyet az egyénközpontú elemzések nem tesznek lehetővé. Ugyanakkor a kapcsolt, munkaadó-munkavállaló típusú adatfelvételek feltűnően ritkák, rendkívül gazdagok és egyediek (Kalleberg, [1994]). Ezen módszertani ajánlásokat tekintve iránymutatónak, az elemzés alapját képező kutatás egy kapcsolt, munkaadói-munkavállalói szempontú vizsgálat, amelynek módszertani kerete a több (három<sup>5</sup>) helyszínű értelmező esettanulmány. Az esettanulmányokon belül, a háromszögelés elvét alkalmazva, a félstrukturált mélyinterjú, a kérdőívezés és a dokumentumelemzés módszereit ötvöztem. Ugyanakkor, mivel a kutatás súlypontja a munkaadói oldal megvilágítására helyeződik, az alapvető adatgyűjtési módszer az interjú volt.

---

<sup>5</sup> egy építkezési (A), egy készruha-ipari (B) és egy bútorgyártó (C) cég

A szociológiai vizsgálat célja tehát a Hargita megyei közepes méretű,<sup>6</sup> tipikus vállalkozások alkalmazási – (a munkaadó által használt keresési vagy toborzási módszer és a kiválasztási döntéshez használt információ értelmében), valamint a vállalkozásban dolgozók munkahely-keresési – stratégiáinak feltárása és értelmezése. Mivel az állami tulajdonú vállalkozások esetében törvényes szabályozások írják elő az alkalmazottak versenyvizsga útján történő felvételét<sup>7</sup>, az informális módszerek használata nehezen kimutatható, ezért a kutatás a magántőkével működő vállalkozásokra szorítkozik<sup>8</sup>.

A megyei szintű vizsgálat mellett több érv szól, elsősorban az anyagi és kutatói erőforrások korlátozottsága, amely nem tesz lehetővé egy országos vizsgálatot. Ennek a legfontosabb következménye, hogy a kutatás eredményei nem terjeszthetők ki a nagyvárosokkal rendelkező térségekre. Másodsorban, a Székelyföld, mint tömbmagyar régió (mint több megyét átfogó, nagyobb térség) behatárolása problematikus, mivel nem képez adminisztratív egységet<sup>9</sup>, bár számos, igen hasznos kulturális antropológiai és szociológiai vonatkozású tanulmány<sup>10</sup> készült a térségről. Harmadsorban, bár egy város és vonzáskörzete jól reprezentálja a térséget, a megyén belüli mikrorégiók jól elkülönülnek. Az előbbieken felsoroltak tehát a megyei szintű vizsgálat mellett szólnak.

Hasonló kutatások hiányában a vizsgálat számos kérdésre próbál választ találni, tehát a magyarázat helyett a leírás és értelmezés az elsődleges cél. A megválaszolásra váró kutatási kérdések közül a legfontosabbak: Mennyire elterjedtek az informális módszerek? A kapcsolati tőke hogyan hasznosul a cégalapítás és az alkalmazás folyamatában? Milyen hálózatokon keresztül terjed a megüresedett munkahelyekről szóló információ? Az erős vagy a gyenge kötéseknek van nagyobb szerepük az alkalmazásban? A munkavállalói beajánlásoknak vagy a munkaadó személyes kapcsolatainak van nagyobb szerepe a jelentkezők megtalálásában?

---

<sup>6</sup> A mikro- és kisvállalkozásokat a vizsgált jelenség (alkalmazás) alacsony előfordulása kevésbé teszi alkalmassá a kvalitatív vizsgálatra, a nagyvállalkozások pedig nem jellemzőek a megyére (25 db.).

<sup>7</sup> Legea 188/1999 privind statutul funcționarilor publici, Art. 49, Monitorul Oficial nr. 600/08.12.1999; Codul Muncii, Legea 53/2003, Art. 30. (Közalkalmazottak törvénye, 49. paragrafus; Munkatörvény, 30. paragrafus)

<sup>8</sup> az állami tőkével működő vállalkozások a Hargita megyei kereskedelmi társaságok kevesebb, mint 1 százalékát teszik ki

<sup>9</sup> a Székelyföldre vonatkozó statisztikai adatok elkészítése számos nehézségbe ütközik

<sup>10</sup> pl. a KAM-Regionális és Antropológiai Kutatások Központja kiadványai: Helyzet Könyvek, Antropológiai Műhely folyóirat

Milyen gyakran folyamodnak a munkaadók partikularizmushoz? Milyen szerepe van az iskolai okleveleknek a kiválasztásban?

A disszertáció szerkezete a következő: a kutatásban központi szerepet játszó társadalmi tőke fogalmának meghatározásait a társadalmi változások személyes kapcsolathálókra gyakorolt hatásának, valamint a kapcsolati tőke vállalkozások megalapításában betöltött szerepének rövid leírása követi. Az elméleti keret következő három fejezetében először az informális munkahelykeresés, majd az alkalmazási stratégiák szakirodalmának tematikus bemutatására törekszem, végül részletesebben kitérek a munkavállalói beajánlások módszerének taglalására. A társadalmi feltételrendszer keretében elsősorban Hargita megye helyzetét elemzem a statisztikai és a szociológiai adatfelvételek tükrében. A hipotézisek megfogalmazása után rátérek az adatfelvételi módszerek bemutatására, majd az esettanulmányok kvalitatív feldolgozására<sup>11</sup>. A dolgozatot a hipotézisek megválaszolásával és a további kutatási javaslatok megfogalmazásával zárom.

---

<sup>11</sup> az elemszám nem teszi lehetővé a statisztikai feldolgozást

## II. ELMÉLETI KERET

### II.1. A társadalmi tőke fogalma

A társadalmi tőke fogalma egyre fontosabb szerepet tölt be a szociológiában, és ehhez kétségtelenül az is hozzájárult, hogy a 90-es évek második felében a szakma neves képviselői (pl. Putnam, Fukuyama, Giddens) kihangsúlyozták a társadalmi tőke gazdasági jólétben betöltött szerepét. Az sem kétséges, hogy a társadalmi tőke iránti fokozott érdeklődésben az az empirikusan nem igazolt, de elméletekben megfogalmazott felfogás is jelentős szerepet játszik, amely szerint a társadalmi tőke hanyatlóban van (Strathdee, [2001]).

„A társadalmi tőke fogalma alatt mindenki mást ért” (Sik, [2006], p. 73). Ezért a továbbiakban csak a fogalom legismertebb meghatározásainak összefoglalására és vizsgálatom szempontjából hasznosítható jellemzőire kívánok rávilágítani (részletes leírást és elemzést olvashatunk pl. Sik, [2006]; Orbán és Szántó, [2005]; Portes, [1998] munkáiban).

A társadalmi viszonyok erőforrásként való felfogása nem új keletű a társadalomtudományokban. A társadalmi tőke fogalmát elsőként Hanifan 20. század első felében írt munkáiban fedezhetjük fel (minden társadalmi tőke, ami a mindennapokban számít, pl. barátság, jóakarát, empátia), majd 1961-ben Jacobs, 1964-ben pedig Firth említi (Orbán és Szántó, [2005]; Sik, [2006]). A fogalom szélesebb körű elterjedése Loury (1977) nevéhez köthető, aki akárcsak Bourdieu, valamint Flap és De Graaf, olyan erőforrások megjelölésére használta, amelyek a családi kapcsolatokban és a közösségi társadalmi szerkezetekben ragadhatók meg (Bourdieu [1980]; Flap és De Graaf [1986]). A társadalmi tőke tulajdonképpen a két vagy több személy közötti struktúrában rejlik, akkor jön létre, amikor a személyek közötti viszonyok a társadalmi cselekvés elősegítése érdekében megváltoznak (Coleman, [1990]).

Egy egyén által birtokolt társadalmi tőke nagysága függ az általa mozgósítható kapcsolatháló kiterjedtségétől, valamint a kapcsolatai által birtokolt tőke nagyságától (Bourdieu, [1980]). Bourdieu a tőkefajták átválthatósága (konverziója) kapcsán kifejti, hogy a társadalmi tőke az egyének számára direkt hozzáférést biztosít a gazdasági erőforrásokhoz, ugyanakkor a társadalmi tőke megszerzése

megköveteli a gazdasági és kulturális erőforrásokba való tudatos beruházást. A társadalmi tőkével kapcsolatos tranzakciók nem pontosított kötelezettségekkel, bizonytalan időtávokkal és a kölcsönösségi elvárások potenciális megszegésével jellemezhetőek. Mindezek révén ezek a tranzakciók segítenek elrejtteni azt, ami másképp egy tervezett piaci csereként működne (Bourdieu, [1980], idézi Portes, [1998], p. 4). A többi tőkefajtaéhoz képest a hálózati tőke sajátos jellemzője, hogy csak a hálózat tagjai tartják nyilván, a nyilvánosság számára rejtve marad (Czakó és Sik, [1994]).

Bourdieu és Coleman után számos elméleti elemzés született a társadalmi tőkéről: Baker, Schiff stb. (összegzésért lásd Portes, [1998], p. 6). Burt értelmezésében a társadalmi tőke „barátok, munkatársak és még általánosabb kapcsolatok, amelyeken keresztül lehetőséget nyerünk pénzügyi és humán tőkénk használatára” (Burt, [1992], idézi Portes, [1998], p. 6). Míg Coleman és Loury a mellett érvel, hogy a sűrű kapcsolatháló az, amelyek a társadalmi tőke érvényesülésének kedveznek, addig Burt szerint éppen ellenkezőleg, az úgynevezett strukturális lyukak<sup>12</sup>, vagyis a társadalmi kapcsolatok relatív hiánya az, ami az egyén mobilitását előmozdítja. Ez azért van így, mivel a sűrű hálózatok hajlamosak a felesleges információk szállítására, míg a gyenge kötések új információk és ismeretek forrásai lehetnek. Burt értelmezésében azon személyeknek, akiknek kapcsolathálói összekötik a csoportok közötti strukturális (szerkezeti) lyukakat, előnyük van az adódó lehetőségek felismerésében és kiaknázásában (Burt, [2004], p. 354).

A társadalmi tőke kollektivistikus, közösségi felfogása Putnam munkáiban teljesebb ki: a társadalmi tőke „egyének közti kapcsolatokat, szoros társadalmi kapcsolathálókat, erős civil szervezeteket, valamint a kölcsönösség, a szolidaritás és a bizalom ezekből fakadó normáit, a különböző társadalmi csoportok problémamegoldó-potenciálját jelenti” (Putnam [1993], [2000], idézi Orbán és Szántó, [2005], p. 56).

A társadalmi tőke fogalmát Fukuyama úgy határozza meg, mint „az emberek közti társadalmi együttműködést (kooperációt) elősegítő, „mozgósított” informális társadalmi normák és értékek együttesét, kezdve a reciprocitástól a bizalmon át egészen a valláserkölcsig (Fukuyama, [1997], idézi Orbán és Szántó, [2005], p. 56).

---

<sup>12</sup> structural holes



A szakirodalomban egyre nagyobb az egyetértés abban, hogy a társadalmi tőke az egyén azon képességében rejlik, hogy hasznot szerezzen a különböző társadalmi hálózatokhoz és struktúrákhoz való kapcsolódásából (Portes, [1998]). A társadalmi tőke elméleteinek leggyakrabban használt alapgondolata, hogy az emberek személyes kapcsolathálói és az ezeken keresztül mozgósítható erőforrások társadalmi tőkeként foghatók fel (Flap és De Graaf, [1986]). Ugyanakkor a hálózati tőke tudástőke-elemeinek (pl. kapcsolatteremtési készség) nagysága és minősége igen fontos szerepet játszik abban, hogy a hálózati tőkét milyen mértékben képes az egyén vagy a csoport hasznosítani (Czakó és Sik, [1995]).

A társadalmi tőke számos formában előfordul. Egyik legfontosabb formája a kötelezettségek és az elvárások rendszere, amely nagymértékben függ a társadalmi környezet megbízhatósági szintjétől (visszafizetik-e a kötelezettségeket) és a fennálló kötelezettségek tényleges mértékétől (mekkora az a szívesség, amelyet kaptunk) (Coleman, [1990]). A társadalmi környezet megbízhatósága továbbá függ a segítségre való rászorulás tényleges mértékétől, más igénybe vehető forrásoktól, az életkörülményektől, a segítségnyújtás kultúrájától, a társadalmi hálózatok zártságának mértékétől és más tényezőktől (Coleman, [1990]). A jómód a társadalmi tőke leértékelődését eredményezi, mivel csökkenti az emberek egymástól való függőségét. A társadalmi tőke másik fontos formája a társadalmi viszonyokban levő információs potenciál (Coleman, [1990]).

Portes a társadalmi tőke három alapvető funkcióját különbözteti meg, a társadalmi tőke, mint 1. a társadalmi ellenőrzés forrása, 2. a családi támogatás forrása és 3. a különböző előnyöknek családon kívüli hálózatokra alapuló forrása (Portes, [1998]). A társadalmi tőkét leggyakrabban ez utóbbival társítják. Bár leggyakrabban a társadalmi tőke pozitívumait szokták hangsúlyozni, Portes négy negatívumot is talált a szakirodalom áttekintése nyomán, ezek: a hálózathoz nem kapcsolódók kizárása, a csoporttagok túlzott követelései, az egyéni szabadság korlátozása és a normák lefele irányuló színvonala (Portes, [1998]).

Putnam és Flap szerint a társadalmi tőke többféle mechanizmuson keresztül működhet (Putnam, [2000]; Flap, [2002], idézi Orbán és Szántó, [2005]), úgy mint társadalmi kapcsolathálókon alapuló információ-áramlás (például munkahely-keresés vagy munkaerő-felvétel során), kölcsönösségi/kölcsönös segítségnyújtási norma, közösségi fejlődés és versenyképesség, kollektív cselekvés és társadalmi együttműködés, vagy kollektív/közösségi tudat, bizalom és szolidaritás. A munkaerő-

piaci tranzakciókban az információ-áramlásnak (intenzív keresés) és a segítési normának (partikularizmus) van a legnagyobb szerepe.

A társadalmi tőkének három átfogó, egy gazdasági, egy politikai és egy társadalmi funkcióját tárgyalja a szakirodalom (Fukuyama, [1999], [2000], idézi Orbán és Szántó, [2005]). A munkahely- és munkaerő keresés összefüggésében úgy a gazdasági funkciója (a tranzakciós, pl. keresési és információs költségek csökkentése), mint a társadalmi tőke átfogó társadalmi funkciója (integrációs funkció, elsősorban a munkahelykeresés esetében) fontos szerepet játszik.

## **II.2. A társadalmi változások személyes kapcsolathálókra gyakorolt hatása**

A szocialista rendszer 1989-es bukásával Romániában számos jelentős társadalmi változás következett be, talán még drasztikusabban, mint néhány volt kommunista országban. A gazdasági és politikai változások mellett a legmélyrehatóbb és legfájdalmasabb változások azok, amelyek az életfeltételekre, viselkedésmódokra és a mentalitásra fejtették ki hatásukat. Ezek között is kitüntetett helyen szerepel a foglalkoztatási struktúrában bekövetkezett változás, amely becslések szerint az átmeneti időszakban (1989-1999 között) foglalkoztatott lakosság 90%-át érintette (Abraham, [2000]). Először is megszűnt az állam egyedi munkáltató, munkahelyteremtő és jövedelem-meghatározó szerepe. A gazdasági hanyatlás következtében megjelent a munkanélküliség, jelentősen lecsökkentek a reálbérek és a foglalkoztatottak aránya. Életfeltételeik megvédése érdekében az egyének különböző „túlélési” stratégiákat alkalmaztak és alkalmaznak: igyekeznek megtartani munkahelyeiket vagy esetleg jobb munkahelyet próbálnak találni, vállalkoznak, igyekeznek különböző tőkefajtákat felhalmozni, egyszerre több munkahelyen dolgoznak, gazdálkodnak stb.

A mai kapcsolati tőke örökség is, de ugyanakkor a rendszerváltást követő folyamatok újratermelik, és az új körülményeknek megfelelően újraépítik a kapcsolathálókat<sup>13</sup>. Továbbá a hálózati tőke szerepe felértékelődik azokban az országokban, ahol a szabad piac és a jóléti állam nem tud eredményesen működni, mivel mind az állam, mind a piaci szereplők rá támaszkodnak (Coleman, [1990]); Czakó és Sik, [1995]). Az adódó lehetőségek kihasználásában és a nehézségekkel való megküzdésben a hálózati tőke szerepe a posztkommunista országokban még inkább felértékelődik

(Sik és Wellman, [1999]). Alapvetően két típusú társadalmat lehet megkülönböztetni: kapcsolatérzékeny (a kapcsolatok fontosak, mindenki ápolja őket és ez a természetes) és kapcsolatérzéketlen (fontosak a kapcsolatok, de nem mindennél fontosabbak) társadalmakat (Sik, [2002]). Akárcsak a magyar, a román társadalom is kapcsolatérzékeny<sup>14</sup>.

Bár Romániában már 1990-ben kialakultak a piacgazdaság alapvető feltételei (szabad piac, tulajdonjogok stb.), a meritokratikus kiválasztást támogató intézmények továbbra sem működnek megfelelően. Ebben a tekintetben talán a legfontosabb az oktatási intézmények decentralizációja lett volna, ami Romániában még az 1995-ös Tanügyi Törvény nyomán sem alakult ki (Papp, [2001]). Az oktatási intézmények rendszerváltást követő expanziója a szakképesítések átláthatatlanságát eredményezte, továbbá a romániai társadalomban az az elterjedt nézet, hogy az oktatásnak és a képzettségi szintnek semmi köze nincs az elért jövedelmekhez (Jigău, [2000]; Voicu, [2001], idézi Voicu, [2004], p. 20). Az erről szóló példák széleskörű, informális úton való terjedése, a szakosodások hiányosságai, a szakképzettséget igénylő állások nem megfelelő képzettségűekkel való betöltése mind-mind hozzájárult ahhoz, hogy az emberek bizalmatlanok az oktatási rendszerrel szemben és a munkaadók jó része nem bízik az iskolai oklevelekben (Voicu, [2004]).

A fokozatokban és képzésekben lévő heterogenitás nem okozna problémát, ha a cégek képzéseket ajánlanának az újonnan alkalmazottaknak, de ez többnyire a külföldi tőkéjű nagyvállalkozásokra jellemző, amelyeknek száma elenyésző a térségben<sup>15</sup>. Ilyen helyzetben nagyon valószínű a személyes kapcsolatok használata a jelentkezők készségeinek értékelésekor, főként, hogy a kommunista rendszerek kettős örökséget hagytak: az egyének magas fokú bizalommal fordulnak a közvetlen társadalmi kapcsolathálójuk felé és magas fokú bizonytalansággal közelednek az állami intézmények felé (Rose, Mishler és Haerpfer, [1997]). Amennyiben tehát egy társadalomban az intézményekbe vetett bizalom meggyengül, a személyes kapcsolatháló szerepe felértékelődik (Lane, [1998], idézi Mellahi és Wood, [2003], p. 371).

---

<sup>13</sup> részletes kifejtése lásd Czakó és Sik, [1994], [1995]

<sup>14</sup> erre utaló jeleket lásd Biró, [1998]; Sandu, [1999]; Lăzăroiu, [1999]; Macri, [2001]; Stoica, [2004], stb. munkáiban

<sup>15</sup> Hargita megyében a vállalkozások 14,7%-a külföldi tőke részvételével alakult, de mindössze 25 db. 250 alkalmazottnál többet foglalkoztató vállalkozás működik. Forrás: Hargita Megyei Statisztikai Hivatal, 2007.

Piacgazdasági feltételek között a munkáltatónak sokkal inkább az az érdeke, hogy a legjobb munkavállalót megtalálja, mintsem, hogy az alkalmazást olyan szívességgként tekintse, amelyet majd különböző javakra és szolgáltatásokra cserélhet. A kutatási eredmények azt jelzik, hogy „az átmeneti időszakban a társadalmi kapcsolatok sokkal pragmatikusabbá és kiszámítottabbakká válnak, még akkor is, ha továbbra is segítséget nyújtanak” (Yakubovich és Kozina [2000], p. 497). Ezért egyes elvárásoknak megfelelően a piacgazdaságra való áttérés a személyes kapcsolatok alkalmazásban betöltött szerepének csökkenésével kellene járjon. De, ahogyan már több volt szocialista országban kimutatták, a társadalmi kapcsolathálóok alkalmazásra gyakorolt hatása továbbra is igen jelentős. Oroszországban az alkalmazások 40-60 százaléka informális úton történik (Clarke, [1999]; Gimpelson és Magun, [1994]; Kozina, [1997], [1999], idézi Yakubovich és Kozina, [2000] p. 482). Magyarországon kimutatták, hogy a magas státuszú kapcsolati személyek és a munkavállalói beajánlások munkahelyszerzésre való használata előnyökkel jár (hosszú távú pénzkereseti előnyök) a más módszerekkel szerzett állásokhoz képest (Bartus, [2001]).

Romániában a kapcsolathálóok munkaerő-piacon játszott szerepéről két szociológiai vizsgálat eredményei kerültek publikálásra<sup>16</sup>. A település szintű, kvalitatív és munkavállalói oldalról közelítő vizsgálat az informális (Macri, [2001]), a kvantitatív, országosan reprezentatív, és munkaadói oldalról közelítő vizsgálat mindkét kapcsolattípus szerepét hangsúlyozza (Pîrciog, Ciucă és Blaga, [2006]). Továbbá úgy a munkaadók, mint a munkavállalók akkor a legelégedettebbek, amikor saját erőből (hirdetések vagy informális csatornák révén) toborozzák a munkaerőt, illetve keresik a munkahelyet, csak „végszükség” esetén fordulnak közvetítő intézményekhez. A kapcsolatok mellett a munkaerő-piacra való bekerülés szükséges „kelléke” a csúszópénz vagy ajándék, és a kettő együtt sokkal többet számít, mint a munkahelyi tapasztalat, életkor vagy képzettség (Macri, [2001]). Ugyanezt a jelenséget jelzi Biró korrupcióról szóló elemzése is:

„gyakorlatilag nincs olyan ügyintézés – legyen az bármilyen apró is – amelynél az ügyintéző fél ne mérlegelné a kiskapuk keresését, a soron kívüli vagy kedvezményes megoldási lehetőséget, s ugyanakkor ne gondolna ... valamilyen kisebb-nagyobb szívességre, ajándékra, akár előzetes ügyintézési nyomatékként, akár utólagos honoráriumként. Ez utóbbi mozzanat akkor is előtérbe kerül, ha éppen nem vált szükségessé a kiskapuk használata vagy a törvényszegő eljárás.” (Biró, [1998], p. 209.).

---

<sup>16</sup> Bár nem került publikálásra, Hargita megyében is készült egy kvalitatív, munkaadói-munkavállalói szempontú vizsgálat. Ennek bemutatásával a III.3.-as alfejezetben foglalkozom.

Mindez egyértelműen a romániai társadalom kapcsolatérzékenységét mutatja, valamint, hogy a kapcsolatháló és az informális csatornák munkaerő-piacon játszott szerepe a rendszerváltást követő években is legalább megmaradt, ha nem nőtt.

### II.3. A kapcsolati tőke és a romániai vállalkozók

A posztkommunista társadalmakban a vállalkozások beindításakor a felhasznált erőforrás maga a családi, rokoni, baráti, munkahelyi kapcsolathálózat, ezeken keresztül lehet pénzhez jutni, a családi ingatlant alaptőkeként felhasználni, ezek a hálózatok jelölik ki a munkatársak rekrutációs bázisát (Czakó és Sik, [1995]; Sandu, [1999]; Stoica, [2004]). A múltból öröklött személyes kapcsolatok<sup>17</sup> segítik az egyéneket a „túlélési” stratégiák kialakításában és elengedhetetlenek a vállalkozások (Czakó et al., [1995]; Sandu, [1999]), főként pedig a nagyobb méretűek megalapításához (Stoica, [2004]). Ennek oka, hogy az 1989 előtti gazdasági tőke és vezetési tapasztalat kulcsfontosságú elemei a hasznos és heterogén kapcsolati tőkéhez való hozzáférésnek (Sandu, [1999]). A kapcsolati tőke mellett igen fontos a vállalkozás megalapítását megelőző munkahelyeken felhalmozott szakmai tudás (Czakó et al., [1995]), valamint a magasabb iskolai végzettség (Czakó et al., [1995]; Sandu, [1999]). Ebben az alfejezetben arra törekszem, hogy röviden bemutassam azt a három romániai vállalkozó-típológiát, amely kapcsolati tőke szempontú megközelítést is tartalmaz.

Dumitru Sandu véleményében a múltból öröklött kapcsolati tőke és magasabb iskolai végzettség mellett a kockázatvállalási hajlandóság is fontos szerepet játszik a vállalkozói lét megteremtésében, hiszen a nagyobb kockázatvállalás szélesebb kapcsolati hálóval társul. A vállalkozók három típusát különböztette meg: *1. viselkedés szerinti vállalkozók*<sup>18</sup> (jó anyagi és kapcsolati tőkével rendelkeznek, magas iskolai végzettségűek, a piacgazdaság irányába hajlanak, kockázatvállalók – a vállalkozók első hullámát jellemzik), *2. tudatos vállalkozók*<sup>19</sup> (fiatalok, jó kapcsolati és anyagi tőkével rendelkeznek, inkább kockázatkerülők, aktívak a közéleti tevékenységekben) és *3. hipotetikus vállalkozók*<sup>20</sup> (jó anyagi helyzetben lévő fiatalok,

---

<sup>17</sup> A kommunista országokban a szűkös fogyasztási javak megszerzésére irányuló fontos nem piacorientált mechanizmus a személyes kapcsolatok kölcsönös használata volt (Kornai, [1990], idézi Bartus, [2001]).

<sup>18</sup> antreprenori prin comportament

<sup>19</sup> antreprenori prin intenție

<sup>20</sup> - antreprenori prin dorință

akik akkor lennének vállalkozók, ha sokkal több pénzük lenne és nincs kapcsolati tőkéjük) (Sandu, [1999], p. 132).

Sebastian Lăzăroiu a falusi vállalkozások elemzése alapján a vállalkozók négy típusát alkotja meg: 1. „*régi-új vállalkozó*” (már 1989 előtt is vállalkozók voltak, legfőbb gondjuk az új típusú gazdasági kapcsolatokhoz való alkalmazkodás), 2. „*hálózati vállalkozó*” (közvetlenül a forradalom után indította a vállalkozását, korábban is vezető pozícióban volt, ugyanazon a területen dolgozik, mint korábban, induláskor a kapcsolati hálózatát is magával vitte), 3. „*kereskedő*” típus (kiskereskedelmi vállalkozásokat indítanak) és 4. „*mezőgazdasági vállalkozó*” (a mezőgazdálkodást performans módon, az önfenntartói szintet meghaladó mértékben folytató gazdálkodó, aki sok jellemzőjében hasonlít a hálózati vállalkozóhoz). (Lăzăroiu, [1999]).

Biró A. Zoltán és munkatársai (Biró et al., [1995], pp. 170-185) az átalakulás éveiben a székelyföldi kisvárosokban 5 gazdasági vezető-típust különítettek el: 1. „*volt elit, független vállalkozói szerepkörben*”, 2. „*volt elit, függő (állami) vállalkozói szerepkörben*”, 3. „*30-40 év körüli műszaki értelmiségiek*”, 4. „*fiatalok*” és 5. „*kísérletezők*” (heterogén, egyre növekvő csoport, főként jövedelem-kiegészítés céljából vagy kényszerből vállalkoznak). Ebből a tipológiából a 2. csoport (volt elit, függő vállalkozói szerepkörben) mára eltűnt, az 5. (kísérletezők) pedig túlságosan heterogén, ezért az 1-es, 3-as és 4-es típus rövid bemutatására szorítkozom.

1. A *volt elit, független vállalkozói szerepkörben* típus jelentette - és még ma is ez jelenti - a régióban a nagybetűs vállalkozót. Tagjai a mai 50-60 év közötti, volt nagyvállalatok vagy az adminisztráció második-harmadik vonalbeli vezetői, akiket a városban mindenki ismer. Fontos jellemzőjük, hogy idősebb kollégáikkal szemben nem ideológiai, hanem szakmai képzésben részesültek, így sokkal pragmatikusabb stílust érvényesítenek. 1989 után nagyon hamar váltottak, magánvállalkozásokat alapítottak, elhagyták az állami vállalatot/adminisztrációt és rövid időn belül további volt kollégákat csábítottak magukhoz. Gyors és nagy sikerüket leginkább korábbi vezetési és szervezési tapasztalataiknak, pragmatikus elveiknek, helyi és országos kapcsolatrendszerüknek és induló gazdasági tőkéjüknek köszönhetik (Biró és mások, [1995], pp. 170-185).

3. A *középkorú műszaki értelmiségiek* mára 40-50 év körüliek, nem humán végzettségű szakemberek, akik 1989-ig középfokú vezetői beosztásban dolgoztak és a forradalom után magánvállalkozásba fogtak. Egy-egy területen jelentős

szaktudással rendelkeznek és a vállalkozások erre a szakmára alapozódnak. Nem közismert és elismert személyek, nem tartoznak a helyi elithez. Nem voltak könnyen átváltható kapcsolataik, ezért a csoportos kezdést választották. A biztos hátteret fokozatosan teremtették meg, nagyon sokat dolgoznak.

*4. A vállalkozó fiatalok egyéni vállalkozást beindító huszonéves fiatalok, nagy induló tőkét biztosítani nem tudó családokból jönnek. A legkülönbébb dolgokkal kísérleteznek, mozgékonyak, sok energiával rendelkeznek, kockázatvállalásuk nagy. Nyilvánvalóan nincs elismert elitszerepük.*

Úgy gondolom, hogy ez a három szerző(k) által leírt, kapcsolati tőke szerepét is taglaló tipológia révén jól megragadhatóak a térségbeli vállalkozók legfontosabb közös jellemzői.

#### **II.4. Informális munkahelykeresés**

Az informális úton való munkahelykeresésnek igen gazdag szakirodalma van. A következőkben néhány, a kutatás szempontjából releváns kérdés kiemelésére és a fontosabb empirikus eredmények összegzésére törekszem. A jelen kutatás témájához való távoli kapcsolódása miatt ez az áttekintés csak összegzi az informális munkahelykeresés és státuszjelzés, valamint az informális munkahelykeresés és munkabérek összefüggéseit vizsgáló tanulmányok legfőbb eredményeit, az informális munkahelykeresés és kisebbségek vizsgálatára pedig egyáltalán nem törekszik.

A társadalmi tőke munkaerő-piaci hasznosítása terén szerzett kutatási eredmények nem igazolták azt a feltételezést, hogy a kapcsolatok használata befolyásolná a foglalkozási presztízst (Bartus [2001]; Lin, Vaughn és Ensel [1981]; Flap és De Graaf [1988]; Völker és Flap [1999] stb.). Ahogy Bartus összegzéséből kiderül, a legtöbb tanulmány azt jelzi, hogy a kapcsolathálók munkahelyszerzésre való felhasználásának nincs hatása az elért jövedelmekre sem (Bartus, [2001]). Tehát a szakirodalom azt hangsúlyozza, hogy a státuszjelzés és a magasabb jövedelem elérése tekintetében az informális kapcsolathálók használata semmilyen előnnyel nem jár a munkahely-keresőknek – a formális csatornák használatához képest.

#### II.4.1. A gyenge kötések ereje

Ahogy már a *Bevezetésben* is említésre került, a társadalmi hálózatok munkaerő-piacokon betöltött kiemelkedő szerepének magyarázatakor a szociológusok gyakran folyamodnak a társadalmi hálózatok információ- és befolyás átviteli hajlamához, mivel ez képes az intenzív, vagyis kényes, formális úton nem átadható információk továbbítására (Rees, [1966]; Granovetter, [1974]), valamint a munkahelyi követelményekről szóló ismeretek terjesztésére (Lin, Ensel és Vaughn [1981]). A befolyás nem más, mint a munkahelykereső beajánlása a munkaadónak (Granovetter, [1974]). Granovetter szerint a gyenge kötések erőssége abban rejlik, hogy képes úgy az információ, mint a befolyás átvitelére, mivel a gyenge kötések elég távol vannak a munkahelykeresőtől ahhoz, hogy ne fölösleges információkat szolgáltatassanak, ugyanakkor elég közel a munkaadóhoz, hogy befolyást tudjanak gyakorolni rá (Granovetter, [1974]).<sup>21</sup> A szakmunkások, technikusok és menedzserek munkahelykereséséről szóló 1969-es Newtonbeli (AEÁ) kutatása nyomán Granovetter azt találta, hogy a megkérdezettek több, mint fele (56%) informális úton szerzett tudomást az állásáról, a gyenge kötések pedig jobb munkahelyekhez vezetnek, mint az erős kötések (Granovetter, [1974]).

Boxman, De Graaf és Flap egy 1986-1987 évi holland nagyvállalatok vezetői körében végzett felmérés nyomán arra a következtetésre jut, hogy a vállalatvezetők többsége informális úton szerezte jelenlegi munkahelyét. A menedzserek több, mint fele, az informális úton alkalmazottak 88%-a gyenge kötésein keresztül jutott jelenlegi állásához. Az informális úton való vezetői álláshoz jutás valószínűsége nagyobb, amennyiben a szóban forgó egyén nagyobb társadalmi tőkével rendelkezik (Boxman, De Graaf és Flap, [1991]).

Yakubovich (Yakubovich, [2005]) megkülönbözteti a direkt befolyást (amikor a munkahelykereső gyenge kötésén keresztül direkt a munkaadóra gyakorol befolyást) és az indirekt befolyást (amikor a munkahelykereső erős kötésén keresztül gyakorol indirekt befolyást a munkaadóra). Az 1998-ban végzett helyi munkaerő-piaci vizsgálat<sup>22</sup> eredményei azt mutatják, hogy sokkal valószínűbb, hogy a

---

<sup>21</sup> A hipotézist sokan megkérdőjelezték, maga Granovetter is, lásd Granovetter, Mark [1982]: *The Strength of Weak Ties. A Network Theory Revisited. Social Structure and Network Analysis*. Sage Publications, Beverly Hills; Mark Granovetter: A gyenge kötések ereje. A hálózatelmélet felülvizsgálata. Szociológiai figyelő, 88/3.

<sup>22</sup> Samara város, Oroszország



munkahelykereső a gyenge kötésein keresztül talál munkahelyet, mint az erős kötésein keresztül. A gyenge kötések ereje abban rejlik, hogy képes direkt hozzáférést biztosítani az információhoz és a potenciális munkaadóhoz. Az erős kötések a közvetítőkön keresztül, indirekt módon kapcsolják a munkahelykeresőt a munkaadóhoz, ezért kevésbé hatékonyak a munkahelytalálásban.

#### II.4.2. Az erős kötések ereje

Más tanulmányok a gyenge kötések erejének csak az információátvitelt találják, és az erős kötések tartják hasznosnak a befolyás érvényesítésében. Bian szerint az erős kötések ereje jól látszik azokban az országokban, ahol nem működik a piacgazdaság (Kínában): a bizalomra és lekötelezettségekre alapuló erős kötések sokkal előnyösebbek lehetnek a befolyás érvényesítésében (mivel sokkal nehezebben elérhető és költségesebb, mint az információ). Bian különbséget tesz a munkahelykeresők által használt direkt és indirekt kapcsolatok, valamint a munkahelykeresés ideje alatti információ- és befolyástranszferek között (Bian, [1997]). Az 1988-ban végzett, Tianjin-beli kutatási eredményei nyomán arra a következtetésre jut, hogy a munkahelyek megszerzésében az erős kötések eredményesebbek, mint a gyenge kötések; mindkét kapcsolattípust (direkt és indirekt) használják, hogy a munkahely-elosztó hatóságoktól segítséget szerezzenek; úgy a munkahelykeresők, mint az őket alapvetően segítő személyek erős kötésekkel kapcsolódnak a közvetítőkhöz; valamint az indirekt kötések használók nagyobb valószínűséggel szereznek jobb munkahelyeket, mint a direkt kötések használók. A megkérdezettek közel fele (45,1%) szerezte első városi munkahelyét személyes segítői révén. A munkahelykeresők a segítők 55%-át direkt kapcsolatokon, 45%-át pedig indirekt (közvetítő segítségével) kapcsolatokon keresztül találták meg (Bian, [1997]).

Völker és Flap 1992-ben és 1993-ban Lipcsében és Drezdában végzett kutatási eredményei azt mutatják, hogy a munkavállalók közel fele informális úton szerezte munkahelyét. A munkahelytalálás folyamatában az erős kötések rendkívül fontosak a magas státuszú kapcsolati személy megtalálásában és a gyenge kötések használata csak akkor vezet jobb munkahelyekhez, ha a kapcsolati személy magas foglalkozási presztízzsel rendelkezik (Völker és Flap, [1999]).

A család és rokonok (erős kötések) munkahelykeresésben betöltött jelentős szerepét számos más kutatás is igazolta: a munkavállalók többsége erős kötésein keresztül jutott a jelenlegi állásáról szóló információhoz és több, mint egyharmaduk kapott segítséget az állás megszerzésekor (Corcoran, Datcher és Duncan [1980]); a jó munkahelyi információk közvetítésében az erős kötések hasznosabbak: az akadémiai állások esetében az erős kötések hétszer akkora valószínűséggel vezetnek állásinformációhoz, mint a gyenge kötések (Murray, Rankin és Magill, [1981], p. 132); az alkalmazottak megközelítőleg fele barátok és a család segítségével jutott munkahelyéhez (Montgomery [1991], p. 1408); a megkérdezettek 47%-a jutott jelenlegi munkahelyéhez a rokonok vagy barátok révén (Pistaferrri, [1999]).

Összegezve tehát a kötések erejéről szóló eredményeket elmondható, hogy számos kutatás cáfolta Granovetter gyenge kötések erejéről szóló hipotézisét. Az erre született magyarázatok rendkívül sokrétűek, a megközelítésmódoktól a hálózati összetételig, a társadalmi pozíciók szerepétől a közgazdaságtani elméletekig terjednek (ezek összefoglalására lásd Bartus, [2001]). Tény azonban, hogy a személyes kapcsolatháló munkaezőpiacra gyakorolt hatását minden kutatás kimutatta.

#### II.4.3. Az informális munkahelykeresés elterjedtsége

Több nyugat-európai országban (Hollandiában, Németországban, Olaszországban, Franciaországban és Angliában), valamint az AEÁ-ban is kimutatták az informális hálózatokra alapuló munkahelykeresés elterjedtségét (Lin, Vaughn és Ensel [1981], Rees és Shultz [1970], Granovetter [1974], Wegener [1991], Requena [1991], Corcoran, Datcher és Duncan [1980], Flap és De Graaf [1988], Montgomery [1991], Pistaferrri [1999] stb.). Ez az arány változó, Bartus szakirodalmi összegzései nyomán 27-64% között van (Bartus, [2001], p. 1), Völker és Flap ezt az arányt 35-55% közötti értékre teszi (Völker és Flap, [1999], p. 18). Az informális kapcsolatok használata gyakoribb az AEÁ-ban, mint Nyugat-Németországban és Hollandiában. Amerikában bár kevesebben dolgoznak kisvállalkozásokban, átlagosan kevesebb időt töltenek egy munkahelyen (a több munkahely több kapcsolatot eredményez), a szervezetek kevésbé bürokratikusak, mint a nyugat-európai országokban – ez lehet egy magyarázata annak, hogy miért

nagyobb az informális kapcsolatok munkahelyszerzésben betöltött szerepe (Flap és De Graaf, [1988]).

Az Európai Közösség Háztartási Paneljének<sup>23</sup> 1996-os adatai is igazolják az informális módszerek munkahelyszerzésben betöltött jelentős szerepét. A közvetlen jelentkezés és a hirdetésekre való jelentkezés mellett ez az egyik legfontosabb munkahelyszerző módszer, bár egyes nyugat-európai országokban és főként az AEÁ-ban ez jóval kisebb, mint ahogyan azt a többi vizsgálatok mutatják (Pellizzari, [2004]).

A volt kommunista országokban készült kutatások szintén alátámasztják az informális úton való munkahelykeresés elterjedtségét: Oroszországban az alkalmazások 40-60 százaléka informális úton történik (Yakubovich és Kozina, [2000] p. 482), Magyarországon a nagyvárosokban élő, 1998-ban szakközépiskolát végzett és munkába állt fiatalok megközelítőleg 42%-a egy kapcsolati személy segítségével jutott jelenlegi állásához (Bartus, [2001], p. 57), egy gazdasági recesszióval küzdő romániai kisvárosban a munkahelykeresők számára a legbiztosabb álláshoz vezető út az informális kapcsolatok használata (Macri, [2001]).

#### II.4.4. Informális munkahelykeresés és iskolai végzettség

Granovetter nem talált szignifikáns összefüggést az iskolai végzettség és a használt keresési módszer között (Granovetter, [1974]), de Corcoran, Datcher és Duncan kimutatta, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők kisebb arányban használják informális kapcsolathálóikat munkahelyszerzésre (Corcoran, Datcher és Duncan, [1980]). Ezt az eredményt olaszországi vizsgálatok is megerősítették: erős negatív korreláció van az elért iskolai végzettség és az informális munkahely-keresési módszerek között. A semmilyen képzettséget nem igénylő munkakörök esetében az informális csatorna használata a leggyakoribb. Szintén nagyobb szerepet kapnak az informális munkahelyszerzési csatornák az alacsonyabb képzettségi szintet igénylő munkahelyek esetében. Magasabb képzettséget igénylő munkakörök esetén a helyi informális hálózatok többnyire használhatatlanok (Pistaferrri, [1999]). Az informális csatornák az alacsonyabb iskolai végzettséggel és alacsonyabb foglalkozási státusszal rendelkezők körében bírnak nagyobb jelentőséggel (Pellizzari, [2004]).

#### II.4.5. Nemi különbségek az álláskeresésben

A nem összefügg úgy a kapcsolathálóok összetételével, mind a munkahelyekkel kapcsolatos információk hatékonyságával (Campbell, [1988]; Hanson és Pratt, [1991]; Straits, [1998], idézi Huffman és Torres, [2002], p. 795). A kapcsolati személy státusát illetően elmondható, hogy a nők társadalmi kapcsolathálói sokkal inkább rokoni alapon szerveződnek, mint a férfiaké, ugyanakkor kevesebb munkahelyi kapcsolatuk van, mint a férfiaknak (Marsden, [1987]; Moore, [1990]; Wellman, [1990], idézi Huffman és Torres, [2002], p. 795). Mivel a nők továbbra is több időt töltenek háztartási munkával és gyerekneveléssel, a kapcsolathálójuk kevésbé változatos, mint a férfiaké. Az ismeretségi kör több szempontból is fontos: minél nagyobb a munkatapasztalata valakinek, annál jobb állás-információkat kap. A nők gyengébb minőségű állásokról kapnak információkat, mivel ők is alacsonyabb pozícióban vannak, mint a férfiak és ezek többségénél az információt szolgáltató személy is nő (Huffman és Torres, [2002]).

Sanders szerint általában két módon lehet munkaerő-piaci információkhoz jutni: az információt „ajándékba” kaphatjuk (családtagoktól és közeli barátoktól), vagy kérhetjük (tanároktól, munkaadóktól stb.). Míg átlagosan a nők egynegyede kapott állásinformációt az „ajándék hálózaton”<sup>24</sup> keresztül, addig a férfiaknak több, mint a fele. Bár nem talált szignifikáns összefüggést, a férfiak kérés alapján is jóval több állásinformációt kaptak, mint a nők (Sanders, [1995]). Ennek a jelenségnek az egyik általános magyarázata, hogy a férfiaknak és nőknek másak az életperspektívái: míg a férfiak csak fizetett munka révén vívhatják ki a társadalom elismerését, a nők indirekt módon, háziasszonyként vagy anyaként is elérhetik azt (Sanders, [1991], idézi Sanders, [1995], p. 207). Ezért a férfiak számára fontosabb a munkahely megtalálása, így legalább a szűk családi és baráti körben több állásinformációt kapnak, mint a nők.

---

<sup>23</sup> European Community Household Panel

<sup>24</sup> gift network

## II.5. Alkalmazási stratégiák

A szervezetek munkaerővel való ellátása az a folyamat, amely biztosítja a szervezetek számára a megfelelő szakképzettséggel rendelkező munkaerőt, ugyanakkor meghatározza ezek alkalmazási időpontját, helyét és költségét (Elder, [1997]). A gyakorlatban a munkaerő-ellátás vagy alkalmazás tulajdonképpen a megüresedett pozíciók betöltését jelenti. Az alkalmazási folyamat egy vállalkozáson belül általában két tevékenységet jelent: a jelentkezők toborzását és a jelentkezők kiválasztását. Barber meghatározásában a toborzás „mindazon tevékenységek és gyakorlatok összességét jelenti, amelyeknek elsődleges célja, hogy a szervezetek számára beazonosítsa és magához vonzza a potenciális munkavállalókat” (Barber, [1998], idézi Breagh és Starke, [2000], p. 407). A toborzás tehát mindazokat a tevékenységeket magába foglalja, amelyek megfelelő számú szakképzett jelentkező megszerzésére irányulnak, a kiválasztás pedig az a folyamat, amelynek során a szervezetek eldöntik, hogy a jelentkezők közül kit alkalmazzanak (Elder, [1997]). A kiválasztás leggyakrabban jelentkezési kérvények írásából, interjúkból, különböző alkalmassági tesztekkel, az ajánlások ellenőrzéséből, próbaidőből áll (Holzer, [1987]). Alkalmazási stratégia alatt a továbbiakban a munkaadó által használt keresési vagy toborzási módszer és a kiválasztási döntéshez használt információ értelmében vett alkalmazási döntést értem.

### II.5.1. Toborzási módszerek

A toborzási módszer megválasztása befolyásolja a munkahelyekről szóló információk átláthatóságát, amely a maga módján hozzájárul a strukturált társadalmi egyenlőtlenségek újratermelődéséhez (Windolf, [1986]).

A megüresedett munkahelyek betöltésekor a vállalkozások számos módszer közül választhatnak. A munkaadónak két alapvető forrás áll a rendelkezésére, ahonnan a munkaerőt toborozhatja: a belső források (jelenlegi alkalmazottak áthelyezése vagy előléptetése) és külső források (Elder, [1997]).

A belső források előnye az információ-többlet (a jelenlegi alkalmazottak képességei, munkateljesítménye könnyen értékelhető), a gyorsaság és ezzel egy időben a költségmegtakarítás, valamint a többi alkalmazott motivációjának a növelése. Viszont az áthelyezésekkel vagy előléptetésekkel újabb munkahelyek szabadulnak fel, amelyek belső forrásból nem tölthetők fel a végtelenségig, ezért

előbb-utóbb elkerülhetetlen a külső források bevonása. Ugyancsak a belső források közé tartozik az újraalkalmazás és a visszahívás, ami a szezonális ágazatokban gyakran alkalmazott módszer és ugyanazokat az előnyöket hordozza, mint az áthelyezés vagy az előléptetés.

A belső források használatának leginkább hangsúlyozott negatívuma az úgynevezett „Peter-elv” hatása: egy átlagos munkakörben elért jó teljesítményt vezető pozícióval honorálnak, de az ebben a munkakörben nyújtott teljesítmény messze az elvárások alatt marad (Peters és Hull, [1969], idézi Elbert, [1997]). Ez az az érv, ami miatt számos vállalkozásvezető nem a belső toborzás módszerét alkalmazza. Ugyanakkor az sem mellőzhető, hogy az előléptetésekért folyó belső versengések hosszú távon nem előnyösek a vállalkozások számára.

A külső források alkalmazása sokkal gyakoribb. Bár kétségtelenül költségesebb a belső források használatánál, itt is számos érv szól ezen források használatára mellett. Először is a vállalkozáson kívülről bekerült egyének új nézőpontokat, elképzeléseket, és nem utolsósorban új kapcsolatokat hoznak magukkal.

A külső toborzásnak számos módszere van, amelyek közül a leggyakrabban igénybe vettek az informális megkeresés (ide tartozik a munkavállalói beajánlások vagy alkalmazotti közvetítések módszere is), a hirdetések útján való toborzás, a közvetlen vagy direkt jelentkezés (besétálás), munkaerő-közvetítő ügynökségek használata, egyetemi megkeresés, alkalmazottak lízingelése stb.

A szociológiai munkák az információs hálózatokat két nagy kategóriába sorolják: formális és informális hálózatokba és innen ered a toborzási módszerek két alapvető kategóriába való besorolása is. Informális módszerekről<sup>25</sup> akkor beszélünk, amikor a közvetítést egy személy végzi; ide tartoznak a jelenlegi munkavállalók által beajánlottak, más munkaadók által beajánlottak, barátok vagy mások által beajánlottak, a barátok barátai által beajánlottak stb. Formális módszerekről akkor beszélünk, amikor a leendő alkalmazott és a szervezet között egy formális piaci közvetítő lép fel<sup>26</sup>; ide tartoznak az állami vagy magán munkaerő-közvetítő ügynökségek, hirdetések stb. A közvetlen jelentkezők vagy „besétálók” módszerét<sup>27</sup> egy elkülönült kategóriába szokták sorolni (Granovetter, [1974]; [Lin, Voughn és Ensel, [1981]; Marsden, [1994]; Pellizari, [2004] stb.), mivel sem a formális, sem az informális módszerhez nem tartozik egyértelműen: mint a formális módszerek, nyitott mindenki számára (aki ismeri a vállalkozást) és mint az informális módszerek, nem kívánja meg a megüresedett munkahelyekről szóló információk jól meghatározott módon való terjesztését (Marsden, [1994]).

---

<sup>25</sup> word-of-mouth methods

<sup>26</sup> A meghatározás a Bureau of Labor Statistics-től ered (idézi Marsden és Campbell, [1990], p. 61).

<sup>27</sup> walk-ins vagy hiring at the gate

## II.5.2. Az alkalmazási stratégiák vizsgálata

A munkaadók toborzásáról szóló első empirikus szociológiai vizsgálatok Malm nevéhez fűződnek (Malm, [1955]). A komolyabb vizsgálatok csak a 60-as évek közepétől kezdődnek, Rees (Rees, [1966], Rees és Schulz [1970]) és Granovetter (Granovetter, [1974]) munkássága nyomán. Rees tanulmányai után számos, elsősorban pszichológiai munka született a választott toborzási csatornának a munkahelynek való megfelelésre gyakorolt hatásáról. Az eredmények azt sugallták, hogy az alkalmazást megelőzően beszerzett pozitív vagy negatív információk alacsonyabb kilépési aránnyal társulnak (lásd Wanous, [1973], [1975], idézi DeVaro [2005]; Mencken és Winfield, [1998]). Az utóbbi 30 évben a pszichológia keretén belül jelentősen megnőtt a munkavállalók toborzása iránti érdeklődés, számos kutatás készült, mégis számos kérdés maradt megválaszolatlan (Breugh és Starke, [2000]). A kutatások főként három területre koncentrálnak: a toborzáskor használt csatorna potenciális hatásaira, a toborzást végző személyekre és a várható munkahelyi viselkedésre. A mellett érvelnek, hogy nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a teljes toborzási folyamatra ahhoz, hogy megérthessük, hogy a toborzási tevékenység egyáltalán eléri-e a munkaadó célját vagy sem.

A közgazdaságtan terén a vizsgálatokat Stiglernek (Stigler, [1962]) a munkaerő-piaci információról szóló munkája kezdeményezte. A közgazdászok többsége azt a hipotézist támasztja alá, mely szerint az informális toborzási módszerek magasabb termelékenységgel és hosszabb átlagos szolgálati idővel társulnak (Datcher, [1983]; Barron, Bishop és Hollenbeck, [1983]; Holzer, [1987]; Roper [1988]; Bishop, [1993]; DeVaro és Fields, [2004] stb., idézi DeVaro, [2005], p. 265).

Az alkalmazási stratégiák szociológiai vizsgálatával kapcsolatos eredmények bemutatására a legcélszerűbb megoldásnak a használt módszerek (informális versus formális) előnyeinek és hátrányainak elemzése, majd a kutatás szempontjából releváns területeken (nem tartoznak ide a toborzás és elért jövedelmek, valamint a toborzás és különböző közgazdasági mutatók összefüggéseit vizsgáló tanulmányok) nyert eredmények tematikus összefoglalása tűnik. A munkavállalói beajánlásokkal kapcsolatos vizsgálatokat külön alfejezetben tárgyalom.

### *II.5.2.1. Az informális alkalmazási stratégiák előnyei*

Az informális toborzás hasznos a különböző szervezetek számára, mivel jobban behatárolják a potenciális jelentkezőket és maximalizálják a munkahelynek való megfelelést (Granovetter, [1995]). A szakirodalom az informális toborzás legfőbb előnyeiként a minőségi, megbízható információkat és az alacsonyabb toborzási költségeket jelöli meg.

Rees (Rees, [1966]) munkaerő-piaci információs hálózatokról szóló munkájában az informális módszerek jelentőségére hívja fel a figyelmet. Szerinte a munkaerő-piacok legfontosabb problémája a jó jelentkezők megtalálása, és az informális módszerek segítenek ebben. Rees megkülönbözteti az intenzív és az extenzív információkeresést (Rees, [1966], p. 560). Szerinte a munkahelyre jelentkezők minőségében való nagyfokú különbség az, amiért a munkaadók sokat fektetnek a kiválasztásba. A személyes kapcsolatháló mindenképpen lecsökkenti a jelentkezők körét és nagyon hasznosak az intenzív keresés problémájának megoldásában, mivel a barátok, rokonok és ismerősök fontos részletekkel szolgálnak az álláskeresőkről és a megüresedett állásokról (pl. a munkahelyre jelentkező személyisége, az elvégzendő feladatok stb.), amelyeket a formális csatornák révén nem lehet megszerezni (Rees és Shultz, [1970]).

A jelentkező minősége az alkalmazási folyamat egyik legfontosabb tényezője, mivel a kiválasztás is jelentős költségekkel jár, főként a kisvállalkozások esetében (Marsden és Campbell [1990]). Mivel az alkalmazott kiválasztási módszerek nem nyújtanak megbízható értékelési szempontokat a jelentkező munkateljesítményéről, egy megbízható személytől származó beajánlás szolgál a legjobb információval annak minőségéről. A más munkaadók és társtulajdonosok, valamint a jelenlegi munkavállalók beajánlásai nyomán alkalmazottak minőségével, illetve munkateljesítményével való elégedettség a legmagasabb (Holzer, [1987]; Kirnan, Farley és Geisinger [1989]; Mencken és Winfield [1998]) és körükben alacsonyabb a kilépési arány (Holzer, [1987]; Kirnan, Farley és Geisinger [1989]). Továbbá azt is kimutatták, hogy az informális módszerek hatékonyabbak, mint a formális módszerek, főként, amikor kulcspozíciók betöltéséről van szó (Gorter és Van Ommeren, [1999]).

A szakirodalom gyakran jelöli meg az informális úton való toborzási módszerek előnyeként az alacsonyabb (a formális módszerekhez képest) költségeket



(Corcoran, Datcher és Duncan [1980]; Granovetter [1995]; Malm [1974]; Rees [1966]; Rees és Schultz [1970]). Ellentétben a korábbi vizsgálatok eredményeivel (Barron és Bishop, [1985], idézi Mencken és Winfield [1998]; Marsden és Campbell, [1990]), Mencken és Winfield azt találta, hogy az alacsony toborzási költségek nem játszanak nagy szerepet az informális alkalmazási csatorna használatában (Mencken és Winfield [1998]).

Az informális toborzás nem társul hirdetési és a kereséshez kötődő számos más költséggel, ugyanakkor a toborzás költsége mindenképpen magába foglalja annak az időtartamnak a költségeit, ameddig a toborzás tart. Számos toborzási módszer vizsgálatának elemzése nyomán a leglassúbb módszernek a barátok által beajánlottak módszere bizonyult (DeVarro [2005]), amely bár kiemelkedő párosítást eredményez a munkahelynek való megfelelés tekintetében, a viszonylag hosszú várakozási idő miatt elég költséges informális módszernek bizonyul.

#### *II.5.2.2. A formális alkalmazási stratégiák előnyei*

A formális módszerek azon szervezeteknek kedveznek, amelyek különböző helyszíneken keresnek munkavállalókat (Corcoran, Datcher és Duncan, [1980]) és amelyek társadalmi kapcsolathálói nem teljesek, mivel pl. a szervezet új telephelyre költözött, új tevékenységbe kezdett, vagy akkor kezd valamilyen tevékenységbe (Granovetter [1995]; Marsden és Campbell, [1990]). A formális toborzási módszerek megnövelik a munkahelyekről szóló információk átláthatóságát, ezért az informális módszerekhez viszonyítva nagyobb számú jelentkezőt generálnak (Windolf, [1986]; Marsden, [1994]; Mencken és Winfield, [1998]) és heterogénebb potenciális munkavállalói bázishoz vezetnek (Marsden, [1994]). Amennyiben több a jelentkező, nagyobb annak a valószínűsége, hogy a legrövidebb kiképzési idő után a legjobb teljesítményt nyújtó munkaerő kerül a megüresedett pozícióba (Windolf, [1986]). A munkaerő-közvetítő ügynökségek rendelkeznek úgy a formális, mint az informális toborzás legfőbb előnyével: jó minőségű és nagyszámú potenciális jelentkezőt közvetítenek, de a költségek miatt kevésbé vonzó az elsősorban minőségi munkaerőre, nem pedig nagyszámú jelentkezőre pályázó szervezetek számára (Mencken és Winfield, [1998]).

A formális technikákat inkább a szűkös munkaerő-piacokon használják, ahol a munkaadóknak egy rendkívül kiterjedt hálózatot kell mozgósítaniuk ahhoz, hogy megtalálják a megfelelő képességekkel rendelkező jelentkezőket (Fevre, [1989]).

Azokon a munkaerőpiacokon, ahol a munkaadók jelentős erőforrásokat fordítanak a formális toborzási tevékenységekre, az ezen a csatornán keresztül alkalmazottak munkahelynek való megfelelése átlagosan jobb minőségű, mint az informális csatornán keresztül alkalmazott személyeké. Ugyanakkor a vállalkozások akkor eszközölnek nagyobb beruházásokat a formális keresési tevékenységekbe, amikor magas termelékenységű és jelentős képzettséget igénylő munkakör betöltéséről van szó (Pellizari, [2004]).

### *II.5.2.3. Az előnyök és hátrányok összegzése*

A szakirodalom áttekintése után úgy tűnik, elsősorban a jelentkező minősége, másodsorban pedig a toborzás költségei tekintetében az informális módszerek kedvezőbbek, amikor pedig sok és különböző területen dolgozó alkalmazottra van szükség, nagyon jelentősek a toborzás időtartamának költségei, vagy a vállalkozásoknak jelentős anyagi erőforrások állnak a rendelkezésére, a formális módszerek kedvezőbbek.

Tény azonban, hogy a munkaadók sokszor több csatornát is használnak az alkalmazási folyamat során. Egy 1986-os holland kutatás eredményei szerint azok a munkaadók, akik rendelkeznek informális kapcsolatokkal, úgynevezett „switching of channel”, azaz csatornaváltó stratégiát használnak a munkaerő toborzásakor: amennyiben az informális úton toborzott személyek nem felelnek meg, új alkalmazási csatornát vesznek igénybe (Gorter és Van Ommeren, [1999]).

Ahogy DeVaro kimutatta, a munkaadók egyszerre több, átlagosan négy módszert is igénybe vesznek a toborzás során. Míg a többi módszer általában pozitív korrelációt mutat egymás között, addig a barátok által ajánlottak módszere egyedül az oktatási intézmények elhelyezési ügynökségei által ajánlottak módszerével mutat kötődést, ami azt jelzi, hogy az ezeket a forrásokat használó munkaadók inkább az állásnak való megfelelés sikerességére, mint az állás gyors betöltésére pályáznak (DeVaro, [2005]). Marsden is azt hangsúlyozza, hogy a munkavállalói beajánlásokat gyakrabban használják más módszerekkel együtt, mint önmagukban (Marsden, [1994]).

#### *II.5.2.4. Empirikus vizsgálatok*

Malm kutatási eredményei egy 1949-ben, San Francisco-ban és környékén, 340 vállalatvezető megkérdezésével készült felmérés adataira alapulnak (Malm, [1954]) [1955]). A toborzási módszerek megválasztása tekintetében arra a következtetésre jut, hogy egyetlen toborzási módszer sincs túlsúlyban, a munkaadók mindig az aktuális körülményekhez, a munkaerő-piaci változó feltételekhez igazodnak, valamint a módszer megválasztása nagymértékben függ a betöltendő munkahely típusától (Malm, [1954]).

Rees Chicago környéki empirikus munkája révén bebizonyította az informális módszerek használatának gyakoriságát a fehér- és kékgalléros munkások toborzása körében. Az általa vizsgált 4 fehérgalléros foglalkozásnál az informális csatornák az esetek közel felében, a vizsgált 8 kékgalléros foglalkozásnál pedig az esetek közel négyötödénél számítottak. A kutatási adatok szerint az informális toborzást kerülő munkaadók azok, akik szeretnék feljavítani a munkaerőt vagy a nepotizmus használatával kapcsolatosan rossz tapasztalatokkal rendelkeznek (Rees, [1966]).

Holzer egy 1982-ben, 3500 vállalkozás megkérdezésével készült kutatás adatai alapján igazolja az informális módszerek toborzásban betöltött szerepét: a legutolsó felvett munkaerő esetében a munkaadók több, mint egyharmada (36%) munkavállalói beajánlásokat, 7%-a más munkaadóktól származó beajánlásokat, 8%-a pedig saját ismerősét vagy rokonát használta rekrutációs forrásként. Így az alkalmazások több mint fele informális úton történt. A formális csatornákat a munkaadók mindössze 16%-a használta (ebből 13%-ot az újsághirdetések, 3%-ot pedig a munkaerő-közvetítő hivatal tesz ki), az újonnan alkalmazottak 18%-a a munkaadónál direkt jelentkezett, 15% pedig egyéb módszerek révén került alkalmazásba (Holzer, [1987]).

Nowak 1983-as, Melbourne és környékén végzett kérdőíves vizsgálata eredményei szerint a munkaadók többsége hirdetések révén toborozza a potenciális munkavállalókat: a szakképzetlenek esetében ez az arány 32%, minden más kategória esetében 40% feletti (érték). Az informális módszerek az alacsonyabb képzettséget igénylő foglalkozások esetében bírtak nagyobb jelentőséggel, a szakképzetlen munkaerő egyötöde (19%) munkavállalói beajánlások révén került állásba (Nowak, [1988]).

DeVaro az 1992-1995 között négy AEÁ-beli metropoliszban 3510 munkaadó megkérdezésével készült adatbázis felhasználásával jut eredményekhez: magasan a leggyakrabban használt toborzási módszer a munkavállalói beajánlás (a munkaadók 82 százaléka használta ezt a módszert is a legutóbb felvett személy alkalmazása során), ezt a direkt megkeresés módszere (66%), az újsághirdetések (49%) majd a barátok és ismerősök által ajánlottak módszere követi (38%) (DeVaro, [2005]).

A két legjelentősebb munkaadói-munkavállalói kapcsolt kutatás elemzése Marsden nevéhez fűződik. Az első, 1982-ben, Indiana államban, 52 szervezet és annak alkalmazottaival készült adatfelvétel szerint a munkavállalók 21,7%-a közvetlen jelentkezés, 10,3%-a hirdetés és alkalmazunk jel, 16,6%-a ügynökség és 51,4%-a informális módszerek révén került alkalmazásra (Marsden és Campbell, [1990]).

A második, az AEÁ-ban az 1991-ben országos reprezentatív mintán készült Nemzeti Szervezeti Kutatás<sup>28</sup> eredményei azt jelzik, hogy a munkaadók számos módszert használnak a megüresedett munkahelyek nyilvánosságra hozatalára. A leggyakrabban használt módszerek az újsághirdetés és a munkavállalói beajánlások módszere, a munkaerő-közvetítők és a cégnél elhelyezett alkalmazási jelzések pedig a legkevésbé gyakoriak. A munkaadók erős hajlandóságot mutatnak arra, hogy minden típusú alkalmazott esetére ugyanazt a toborzási módszert használják. A fő tevékenységhez kötődő kulcsszakmák esetében gyakoribb a munkavállalói beajánlások és direkt jelentkezések módszere, mint a menedzseri és adminisztratív munkakörök esetében (Marsden, [1994]). A munkaadók egyharmada (33,7%) használja leggyakrabban a menedzseri, 42,1%-a pedig a kulcsszakmák betöltésekor a beajánlások (informális) módszerét, de 10%-nál alacsonyabb azon munkaadók aránya, akik csak ezt az egy módszert használják leggyakrabban. Csak a direkt megkeresések módszerére a munkaadók 6,2%-a alapoz, 5-6% pedig a direkt megkeresést vagy a beajánlásokkal, vagy a hirdetésekkel kombinálja. Az egyszerre több módszert használó szervezetek inkább a nagyobb, termelő magánvállalatok. (Marsden, [1994]).

---

<sup>28</sup> National Organization Study (NOS)

### II.5.3. A vállalkozás mérete és a toborzás módszere

Bár alapvetően közgazdasági munka, Stigler munkaerő-piaci információról szóló tanulmányának egyik fontos szociológiai vonatkozása az, amely szerint a kisméretű vállalkozásoknak pontosan elkülöníthető előnyei vannak az alkalmazási folyamat során, legalábbis a munkavállaló munkaképességének megítélésében (Stigler, [1962]). A kisvállalkozó direkt módon megfigyelheti az új munkás munkateljesítményét és nem kell különböző költséges és bizonytalan módszereket használnon ennek értékelésére. Köztudott, hogy a kisméretű munkaegységekben alacsonyabbak a bérek, mint a nagyvállalkozásoknál, és a különbség részben (vagy talán egészben) tükrözi a kisvállalkozónak a munkaerő teljesítőképessége megbecsülésekor felmerülő alacsonyabb költségeit (Stigler, [1962], p. 102).

A vállalkozások nagysága és a bérek szintje közötti pozitív összefüggést többen is bebizonyították: Rosen 1970, Haworth és Reuther 1978, Mellow 1982, Weiss és Landau 1984 stb.<sup>29</sup> Egy 1982-ben végzett vizsgálat kimutatta, hogy a nagyobb vállalkozások magasabb béreket fizetnek, hogy lecsökkentsék a kilépések arányát (a nagyobb cégeknél magasabb a toborzási és kiképzési költség, ezért jóval költségesebb a kilépők helyettesítése<sup>30</sup>).

Több kutató is igazolta, hogy a kis- és közepes méretű vállalkozásokra jellemzőbb az informális úton való alkalmazás (Malm, [1954]; Barron és Bishop [1985], idézi Mencken és Winfield, [1998]; Marsden és Campbell, [1990]; Marsden, [1994]; Pistaferri, [1999]; Pellizzari, [2004]), ugyanakkor ezzel ellentétes érvelést is lehet találni (Windolf és Hohn, [1984], idézi Flap és De Graaf, [1988], pp. 467; Welters, [2005]).

### II.5.4. Iskolai végzettség és alkalmazás

Viszonylag kevés azon tanulmányok száma, amelyek az okleveleknek a munkaadók alkalmazási döntéshozatalában játszott szerepét (vagy az oklevelek munkahelytalálásban játszott szerepét) empirikusan vizsgálják (Bills, [2003]). Viszont annál több az elmélet, amely a munkaadók viselkedését magyarázza.

---

<sup>29</sup> összefoglalásként lásd Barron, Black és Loewenstein [1987], p. 77

<sup>30</sup> lásd Barron, Black és Loewenstein, [1987]

A legtöbb oktatási intézmény – munkaerőpiac kapcsolatra vonatkozó elmélet az oklevelek által hordozott információkra vonatkozik, amikor a munkaadónak nincs közvetlen lehetősége megfigyelni a potenciális munkavállaló munkateljesítményét (Stigler, [1962]; Stiglitz [1975]). A külső forrásokból való alkalmazások esetén az iskolai oklevelek más jelentőséggel bírnak, mint az előléptetések vagy más belső intézkedések révén. A legtöbb iskolai végzettség és társadalmi-gazdasági státuszjelzés viszonyát vizsgáló tanulmány vagy a foglalkozási státusra (szociológia), vagy a jövedelmekre (munkagazdaságtan) alapszik. Mindkettő igen hasznos a kívánatos és a kevésbé kívánatos munkahelyek megkülönböztetésekor, azonban ez nem segít megvilágítani azt a mechanizmust, amely révén az iskolai végzettség és a gazdasági-társadalmi sikeresség összekapcsolható (Bills, [2003]). Az erre vonatkozó elméleti megközelítéseket hét, mertoni terminológiával élve „középszintű” elméletbe lehet összefoglalni (Bills, [2003]).

1. *A humán tőke elmélet* szerint az iskola a munkahelyi teljesítmény szempontjából értékes készségeket és képességeket nyújt, így minél magasabb végzettséget szerez valaki, annál értékesebb a munkaadónak. Minél értékesebb a munkaadónak, annál jobb esélyei vannak a nagyobb jövedelmek elérésére és a biztos munkahelyek megszerzésére (Becker, [1964]; Mincer, [1958], idézi Bills, [2003]; Schultz, [1961]). Az iskolában általános képzés történik, a specifikus képzés az egyes munkahelyeken valósul meg. Bár az évtizedekkel ezelőtti megjelenése óta nagyon sokat fejlődött, az elmélet nem tudja megmagyarázni, hogy a magasabb iskolai végzettségűek miért kerülnek a magasabb munkahelyi pozíciókba. A humán tőke elméletének talán legnagyobb hiányossága, hogy a képességeket (amelyet az elmélet nem operacionalizál) a valóságban nem könnyű megbecsülni, sem mérhetővé tenni (részletes leírást lásd Rosenbaum<sup>31</sup>). Toborzás szempontjából ez azt jelenti, hogy a munkaadó akkor fogja növelni a megkövetelt képzési szintet, amikor technológiai újításokat vezet be, átszervezés történik stb.

2. *A szűrő-elmélet* első formalizált modelljét Spence dolgozta ki az 1970-es évek elején, majd Arrow, Stiglitz és mások újabb modelleket is készítettek (Spence, [1973]; Arrow, [1973]; Stiglitz, [1975]; Riley, [1976], idézi Varga, [1998]). Ezek néhány feltételezésükben különböznek egymástól, de az elgondolás lényege közös. A

---

<sup>31</sup> Rosenbaum, J. E. [1986]: Institutional career structures and the social construction of ability. Pp. 139–171 in J. G. Richardson (Ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education. New York, Greenwood.

szűrő-elmélet képviselői nem fogadják el az emberi tőke elméletnek azt a feltételezését, hogy az iskolázás, képzés növeli az egyén munkavégző-képességét, termelékenységét. A szűrő (screening) elmélet képviselői szerint az oktatási rendszer funkciója, hogy kiszűri azokat a személyeket, akik tovább nem képezhetőek, illetve nem növelhető a munkateljesítményük.

A szűrés Stiglitz értelmezésében az a mechanizmus, amellyel a piac (munkaadó) válaszol az egyének képességeivel kapcsolatos tökéletlen információkra. Ahogy a munkaadók keresni kezdik a munkavállalókat, a munkahelykeresők jelezni kezdik saját termelékenységüket (Stiglitz, [1975], idézi Bills, [2003], p. 445). Ez azt feltételezi, hogy a munkavállalók teljesen tudatában vannak saját termelékenységüknek.

Spence szerint a munkahelykeresőknek nem kell önmagukra mint jelzésekre gondolniuk. Mivel a termelékenység csak a munkavégzés közben derül ki, az alkalmazás inkább egy sorsjegy vásárlásához hasonlít (Spence, [1973]). Ebben a folyamatban az iskolai végzettségről szóló oklevelek jelzéseként szolgálnak a munkaadók számára a jelentkezők termelékenységéről. Mivel az egyén munkateljesítménye munkavégzés közben derül ki, ha a munkaadó azt tapasztalja, hogy egy bizonyos iskolázottsági szint nem biztosítja a megfelelő képességű egyének alkalmazását, akkor nagy valószínűséggel magasabb iskolai végzettséget fog követelni.

Psacharopoulos [1979] megkülönbözteti a kiválasztás erős és gyenge típusait. Az erős típusban az oklevelek csak jelzések és semmiféle információval nem szolgálnak a termelőkézségről, a gyenge típusban pedig nagyobb hangsúlyt kap az oklevél termelékenységet hordozó információtartalma (Psacharopoulos [1979], idézi Bills, [2003], p. 445).

3. *A jelzés-elmélet a szűrő-elmélet kiegészítése:* míg a munkaadók szűrnek, a munkahely-keresők jeleznek. A jelzés-elmélet legszorosabban szintén Spence nevéhez kötődik, aki az alkalmazást egy bizonytalan beruházásként fogalmazta meg. A munkavállalók készségeiket tekintve különbözőek, azonban a munkaadók ezt a különbséget nem tudják felmérni, s ennek megfelelően szelektálni az adott munkára alkalmasak, illetve kevésbé alkalmasak között. Spence a munkavállalók két típusát különítette el: magasan teljesítőt és alacsonyan teljesítőt. Az előbbi képzettségét alacsonyabb költségen tudja megszerezni mint az utóbbi, mivel készségei gyorsabb és könnyebb ismeretsajátításra predesztináltak. Ennek megfelelően bizonyos

körülmények között a magasan teljesítő egyén fog képzést vállalni, míg az alacsonyan teljesítő nem. Ez esetben a jelző a képzettség foka. Tehát az egyének az elmélet szerint éppen azért vesznek részt a tankötelezettségen túli oktatásban, képzésben, hogy a potenciális munkaadóknak képességeiket bizonyítsák, hogy jelezzék: ők jobb képességűek (Spence, [1973]).

A jelzés-elmélet szerint a munkaadóknak keresniük kellene azokat a jelzéseket, amelyek a munkavállalók képzési szintjére és munkamagatartására utalnak. De ahogyan a *Bevezetőben* már láttuk, számos munkaerő-piaci vizsgálat azt igazolta, hogy a munkaadók az iskolai oklevelek helyett az állásinterjúk során szerzett benyomásaikban, valamint a kapcsolathálók által szolgáltatott információkban bízhatnak (Miller és Rosenbaum, [1997]). A többi források (volt tanárok, munkaerő-elhelyező és közvetítő intézmények, tesztek, volt munkaadók, a munkaerő-közvetítő irodák) túl drágák és nem nyújtanak sokkal jobb szolgáltatást, mint egy hirdetés. A teszteket nagyon kevesen használják, mivel a kidolgozásuk és érvényesítésük nagyon idő- és energiaigényes, ráadásul nincsenek meggyőződve arról, hogy a munkahelyi teljesítményt mérné. A volt munkaadók és tanárok megítélése azért nem megbízható, mivel utólagos motivációk és irreleváns kritériumok (pl. szimpátia vagy antipátia) játszhatnak benne nagy szerepet. Bár a személyes ítélőképességükben bízhatnak, a munkaadók mégis elégedetlenek az alkalmazottaikkal, mivel saját bevallásuk szerint inkább az első benyomás által keltett megérzések, mintsem racionális megfontolások alapján döntöttek. Mégis, más megbízható információ hiányában inkább saját ítélőképességükben bízhatnak. Ugyanakkor Miller és Rosenbaum kiemelték, hogy a munkaadók különbözőképpen bízhatnak az alkalmazáskor használt információkban – hiszen a jelzések társadalmilag beágyazottak (Miller és Rosenbaum, [1997]).

4. A *kontroll-elmélet* képviselői (Bowles és Gintis) szerint is az iskola révén az egyének vonzóbbakká válnak a munkaadók számára. De míg a humán tőke elmélete a kognitív készségek szerepét hangsúlyozza, addig a kontroll-elmélet képviselői a tanulékonyt emelik ki. Az alapvető különbség azonban az, hogy az elmélet képviselői határozottan ellenzik azokat a kognitív és affektív képességeket, amelyeket az iskolákban sajátítottak el, mivel szerintük ezek a társadalmi egyenlőtlenségeket termelik újra (Bills, [2003]).

5. A *kulturális tőke elméletek* sokkal heterogénebbek, mint a korábbi elméleti keretek. Ez elsősorban az okleveleket kibocsátó intézmények társadalmi megítéltségével függ össze. A hangsúly nem a termelékenységhez köthető



képességeken, hanem inkább azokon a személyiségi és társadalmi beállítódásokon van, amelyeket a munkaadók értékelnek.

6. Az *institucionalista* elméleti keretben az oktatási intézmény és a munkahely közötti kapcsolat leírása túlmutat a korlátozott munkaerő-piaci információkon és a munkaadók viselkedésén. Meyer nevéhez köthető, aki felismerte az iskola és a társadalmi pozíció közötti direkt kapcsolatot. A modern társadalmakban a felnőttkori sikeresség az elvégzett iskola típusán és időtartamán alapszik, és az iskolában elsajátítottak tartósan megőrződhetnek. Az oktatás allokációs szabályai „társadalmi kiváltságlevelek” (social charter) kiosztására jogosítja fel az iskolákat, amely révén a diplomások megkülönböztetett jogokkal és kapacitásokkal bírnak a társadalomban. Tehát az oktatási intézmények az iskolai oklevelek révén társadalmi kategóriákat hoznak létre (Meyers, [1977], idézi Bills, [2003], p. 451). Ez az elmélet egy jó magyarázat a tömegoktatás elterjedésére, de képviselői nem foglalkoztak munkaerő-piaci kérdésekkel.

7. A *papírkország elmélet* vagy „bizonyítványhipotézis” (credentialism) képviselői (Berg, Collins, Fevre) szerint az oktatás, a bizonyítvány egyszerűen belépőjegyül szolgál egyes foglalkozások eléréséhez. Ez az értelmezés teljes egészében megkérdőjelezi a bérek és a termelékenység közötti kapcsolatot. Képviselői szerint a gazdaság teljes kibocsátása semmilyen módon sem növekszik az oktatás következtében (Berg, [1970]; Thurow, [1970], idézi Bills, [2003]). Az oktatásnak csak a jövedelemelosztásra van hatása. Az elmélet lényege, hogy a formális iskolai végzettség azért vezet társadalmi-gazdasági sikerességhez, mert a magasan képzettek kontrolálják az elit pozíciókba való bejutást (nem pedig azért, mert képzettebbek és jobb képességekkel rendelkeznek). Munkaerő-piaci szempontból ez azt jelenti, hogy a munkaadók nem a saját hajlandóságuk miatt alkalmaznak inkább magasabb végzettségűeket, hanem az iskolázottság és a munkahelynek való megfelelés széles körben elterjedt feltételezése miatt. Az oklevelek kiválasztási eszközként kezelése (a munkaadók részéről) ebben az értelemben nem nevezhető racionálisnak. Az iskolai végzettség számos álláshoz való jutás kulcsa, de egyes szervezeteknél többet (a szolgáltatást hangsúlyozó, a jelentős technológiai váltásban levő, valamint a bürokratikus szervezeteknél), másoknál kevesebbet számítanak (Collins, [1974]). Munkavállalói oldalról nézve a kérdést, az emberek nem önmagáért értékelik az oktatást és képzést, hanem a képesítés miatt, amit nyújt. Nem gondolják, hogy a képzés hasznos lehet a munkahelyükön, nem

fontos számukra. Ez az úgynevezett eszközjellegű kredencializmus (instrumental credentialism) (Fevre, Rees és Gorard, [1999], p. 128).

Sok esetben az iskolai végzettség tehát nem más, mint egy munkahely betöltésének egy olyan követelménye, amelyet a munkaadó az egyéb képességek és készségek helyettesítőjeként használ (Ashton és Sung, [1992], p. 5), egyáltalán nem használ, vagy csak bizonyos pozíciók betöltésekor használ. Bills kimutatta, hogy az alkalmazásoknál az oklevelek iránti követelmény az esetek 65-70%-ában rugalmas (Bills, [1992], p. 88). Ugyanakkor az alkalmazásnál a különböző személyiségjegyek megléte, mint megbízhatóság, elkötelezettség vagy csapatmunkára való képesség – rendkívül fontos, hiszen nagyon sok foglalkozás esetében legalább akkora a jelentőségük, mint a kognitív képességeknek (Goldthorpe, [1996]). Rynes és Boudreau viszont azt találta, hogy a munkatársak kiválasztásában legnagyobb súllyal a személy szakmai reputációja bír, ezt az elvégzett iskola reputációja, majd az iskolai teljesítmény követi (Rynes és Boudreau, [1986], idézi Breugh és Starke, [2000], p. 422). Másrészt a munkaerő-piacon való elmozdulás sokkal inkább strukturális tényezőknek és a munkatapasztalatnak tudható be, mintsem az iskolai okleveleknek (Ashton és Sung, [1992]). Ezt Yakubovich és Kozina is megerősíti, kiemelve, hogy a volt kommunista országokra ez még hangsúlyozottabban igaz: az informális kapcsolatok alkalmazásban betöltött szerepe erőteljesen megmaradt, mivel a formális munkaerő-piaci mechanizmusokat meggyengítette az oktatási intézmények által kibocsátott oklevelek leértékelődése (Yakubovich és Kozina, [2000])<sup>32</sup>. Mindezek ellenére több kutatás is megerősíti azt a feltételezést, hogy magasabb képzettségi követelmények esetében nagyobb a valószínűsége a formális, mint az informális csatornák használatának (Grenon, [1999]; Russo, Gorter és Schettkat, [2001]; Pellizari, [2004]; DeVarro, [2005]). Néhány kutatási eredmény azt jelzi (pl. Welters, [2005]), hogy amikor magasabbak a végzettségbeli követelmények, a vállalkozások hajlamosabbak a hirdetés módszerét választani, de az informális csatornák használata kevésbé függ az iskolai végzettségtől.

---

<sup>32</sup> Az 1997-ben négy oroszországi városban lezajlott kutatás eredményei azt jelzik, hogy a formális oktatás révén szerzett szakismereteknek igen minimális hatásuk van az alkalmazási döntésekre, ugyanakkor a személyes kapcsolatok megtartják alkalmazási döntésekre gyakorolt befolyásukat formálisan beépülve a döntéshozatalba (Yakubovich és Kozina, [2000]).

## II.6. A munkavállalói beajánlások (alkalmazotti közvetítések)

A munkavállalói beajánlás a munkaadó által leggyakrabban használt informális toborzási módszer. Ezért ezen módszer jellemzőit külön alfejezetben tárgyalom.

### II.6.1. A munkavállalói beajánlások módszere

A humán tőke elmélete (Schultz, [1961]) kihangsúlyozta, hogy a cégek és egyének képzettségbe és a különböző készségek fejlesztésébe való beruházása fontos, mivel növeli a munkatermelékenységet és a jövedelmet, valamint a munkahelytalálás valószínűségét. Ezen befektetések inkább a munkahelyen történő képzések alatt, mint a tanulás révén valósulnak meg. Valójában, a legtöbb munkahely a humán tőke egyes sajátos elemeit követeli meg és olyan készségeket, amelyek csak a tényleges munkavégzés során lehet elsajátítani, a tapasztaltabb alkalmazottak felügyelete mellett. Ilyen módon a munkahelyi képzési folyamat jó együttműködést követel meg az újonnan alkalmazottak és a „régik” alkalmazottak között (Doeringer és Piore, [1971], idézi De Paola és Scoppa, [2003], p. 198), tehát a „régik” dolgozók jelentős szerephez jutnak.

A munkavállalók által beajánlottak elmélete az informális úton való alkalmazásnak egy speciális esetére dolgozódott ki. Ahogyan a munkavállalói beajánlások (employee referral) fogalma sugallja, ezek azok az alkalmazottak, akik a betöltetlen állásokat és a személyeket összehozzák. A jelenlegi munkavállalóknak ezen tevékenységét, hogy potenciális alkalmazottakat hozzanak a céghez, a munkaadó kezdeményezi. Tulajdonképpen a munkavállalói beajánlások révén a munkaadó saját előnyére használja a munkavállalók személyes kapcsolatait (Fernandez, Castilla és Moore, [2000], p. 1291). A beajánlás nem más, mint egy szisztematikus és intézményesített jelentése az új munkahelyek betöltésének a nélkül, hogy más munkaerő-piaci közvetítőket is használnának (Bartus, 2001, p. 17).

A munkavállalói beajánlások elemzésekor a szakemberek gyakran fordulnak a homofília elvének magyarázó erejéhez. Az elv alapja, hogy mindenki sokkal gyakrabban érintkezik hozzá hasonlóakkal, és az ilyen kommunikációs viszonyokban a megértés és a hatékony információátadás esélye igen nagy. A kölcsönös megértés esélyét ugyanis lényegesen növelik a közös értékek, tapasztalatok, a hasonló társadalmi helyzet. A tapasztalatok szerint az egyes egyének aktívan keresik a

hozzájuk közel állóktól, hozzájuk hasonlóktól származó információkat, amelyek komoly befolyással bírnak saját döntéseikben. Amerikai reprezentatív vizsgálatok azt igazolják, hogy az erős kötésekre alapuló homofiliának és a hálózati megszorításoknak (a már előzően létező gyenge és erős kötések hálózatának) van a leghangúlyozottabb hatásuk a csoportösszetételre (Ruef, Aldrich és Carter, [2003]). A hasonlóság kapcsolatokat szül. A homofília elve minden típusú hálózati kapcsolatot strukturál, a baráti és munkahelyi kapcsolatokról kezdve az információs transzferekig. Az eredmény, hogy az egyének személyes kapcsolathálói számos szocio-demográfiai tényező tekintetében homogének. A hasonlóság leszűkíti az egyének társadalmi életterét olyan értelemben, hogy erőteljes hatással bír a szerzett információkra, az attitűdökre és interakciókra (McPherson, Smith-Lovin és Cook, [2001]). A legnagyobb hatása a faji és etnikai homofiliának van, viszont az életkori, vallási, iskolai végzettségbeli, foglalkozási és nembeli homofiliának is jelentős a személyes életterre gyakorolt hatása (McPherson, Smith-Lovin és Cook, [2001]).

Tehát a társadalmi kapcsolatok hasonló jellemzőkkel bíró egyének között alakulnak ki, így a munkavállalók beajánlásai hasznos kiválasztási eszközként szolgálnak a munkaadó számára (Doeringer és Piore [1971], idézi Ruef, Aldrich és Carter [2003]).

## II.6.2. A munkavállalói beajánlások előnyei és hátrányai

A szakirodalomban öt okot találunk arra, hogy a munkavállalói beajánlások miért előnyösek a munkaadók számára (Fernandez, Castilla és Moore, [2000], p. 1291). Az első ok a jelentkezők számának olyan személyekkel való bővülése, amelyek másképpen nem lettek volna elérhetők (Rees, [1966]). A második ok a homofília elvére alapul: az egyének a hozzájuk hasonlókat ajánlják a munkahelyekre. Mivel a jelenlegi alkalmazottak már átestek egy kiválasztási folyamaton, az általuk ajánlott, hozzájuk hasonló személyek jobb minőségűek, mint a nem ajánlottak (Rees és Shultz, [1970]; Montgomery, [1991]). A harmadik ok az ajánlatot tevő alkalmazott reputációjával függ össze: mivel a beajánlást tevő személynek fontos a cégen belüli megítéltsége, olyan személyeket fog ajánlani, akik megfelelnek az álláskövetelményeknek. Mindhárom érv azt sugallja, hogy a beajánlott jelentkezők jobban képzettek és gyorsabban alkalmazhatók, mint a nem ajánlott személyek. Ezt nevezték Fernandez és társai (Fernandez, Castilla és Moore, [2000]) a jelentkezők

gazdagabb összetételének (richer hiring pool). Mivel a toborzás jelentős anyagi és nem anyagi (pl. időbeli) ráfordításokkal jár, a jelentkezők gazdagabb összetételű csoportjából való alkalmazás lecsökkenti a munkaadó kiválasztási költségeit. A negyedik okot a munkaadók és a potenciális munkavállalók információs előnye képezi: az ajánlatot megtevő személy formális csatornákon keresztül nem továbbítható (Rees által intenzívnek nevezett) információkat szolgáltat a jelentkező minőségéről (pl. munkaerőkölcs, személyiségjegyek stb.), másrészt a jelentkező „extra” információkat szerez a szóban forgó állásról (informális szabályok, a munkateljesítménnyel kapcsolatos elvárások stb.). Ez az információtöbblet elősegíti az állásnak való jobb megfelelést és lecsökkenti a kilépési arányt (ez szintén lecsökkenti a munkaadó költségeit). Végül a beajánlások az alkalmazás után is hasznosak: a beajánlást tevők nagy valószínűséggel jobban segítik az újonnan alkalmazottakat a szervezeti kultúrába való beavatás és a munkahelyi kiképzés folyamatában. Ez növeli a termelékenységet és gazdagítja a munkaadó és az újonnan jött között kialakuló kapcsolatot.

A felsorolt öt mechanizmus azt jelzi, hogy a munkavállalói beajánlások használata előnyös úgy a munkaadók, mint a munkavállalók számára<sup>33</sup>.

A munkavállalói beajánlások előnyeit és hátrányait Bartus költségcsökkentő szerepük szempontjából elemzi (Bartus, [2001], pp. 17-23): a beajánlások feltehetően csökkentik az új munkaerő toborzásának költségeit, mivel a munkaadóknak nem kerül pénzbe, hogy összehasonlják a jelentkezőkkel; a beajánlások csökkentik a kiválasztás költségeit, mivel a jelentkezők egyéni jellemzőit ellenőrizni kell; a beajánlások csökkenthetik a kiképzési költségeket; a beajánlások csökkenthetik a monitorizálási költségeket, mivel a beajánló saját reputációja védelmében helyettesíti a költséges monitoring tevékenységet; a beajánlások csökkenthetik a kilépési költségeket, mivel a beajánlottak átlagosan hosszabb ideig maradnak alkalmazásban (több információjuk van a munkahelyről – negatív információk is, valamint a beajánlást tevő révén könnyebben be tudnak illeszkedni az új környezetbe).

A munkaerővel kapcsolatos költségek felőli érvelés azt sugallja, hogy a személyes kapcsolatok mindig csökkentik a toborzással, kiválasztással, monitorizálással és munkaerőcserével járó költségeket. Ha ez így lenne, akkor a munkaadók soha nem fordulnának formális toborzási módszerekhez. De mivel

---

<sup>33</sup> A megbízható kollégák beajánlásai hasznosak, mert „kiszűrik a zajt” (Marcus, [1976], idézi Murray, Rankin és Magill, [1981], p. 121).

számos munkaadó hirdetésekhez és ügynökségekhez fordul, jó okunk van feltételezni, hogy a munkavállalók által tett beajánlások nem mindig csökkentik a munkaerő-toborzással járó költségeket (részletes leírást lásd Bartus, [2001], pp. 19-20). A szakirodalomban négy érvet is találunk ennek alátámasztására. Először is a munkavállalói beajánlások csak akkor csökkentik a toborzás költségeit, ha a beajánlást megtevő személyeknek fizetett honoráriumok nem túlságosan magasak (Rees és Shultz, [1970]). Másodsor, egy megüresedett munkahely betöltése úgy tűnik, hosszabb időt vesz igénybe az alkalmazottak kapcsolatain keresztül, mint a formális csatornákon keresztül (Kugler, [2003]) és ennek jelentős költségvonzata van. Harmadsor, amikor a cégek munkaerőhiánnyal szembesülnek, sokkal költségesebb toborzási csatornákat kezdenek el használni (Fevre, [1989]). Negyedszer, a beajánlások nem feltétlenül csökkentik a monitorizálási költségeket. Ezek a költségek a jelenlegi alkalmazottak és az újonnan alkalmazottak közötti hasonlóság vagy barátság miatt takarítódhatnak meg, de a hasonlóság csak akkor értékes, ha a jelenlegi munkaerő jó minőségű és megbízható (Montgomery, [1991]; Kugler, [2003]).

### II.6.3. Empirikus bizonyítékok

Amint már az előző alfejezetben bemutatásra került, a munkavállalói beajánlások módszere a leggyakrabban használt informális toborzási módszer (Holzer, [1987]; DeVaro, [2005]). További kutatási eredmények igazolják, hogy a munkavállalói beajánlások igen fontos szerepet játszanak a munkahelytalálásban. Marsden és Campbell AEÁ-beli (Indiana) vizsgálata szerint a szervezetek több mint fele beajánlások használata révén töltötte be a megüresedett állásokat (Marsden és Campbell, [1990]). A Nemzeti Szervezeti Kutatás<sup>34</sup> adatai alapján a munkaadók 37%-a jelezte, hogy gyakran használ munkavállalói beajánlásokat az új alkalmazottak toborzásakor (Kalleberg, Knoke, Marsden és Spaeth, [1996]). Egy 1992-1994 közötti AEÁ-beli vizsgálat<sup>35</sup> nyomán Elliot azt találta, hogy a munkavállalói beajánlások az összes új alkalmazások egyharmadára szolgálnak magyarázattal – az összes informális alkalmazások többségére (55%-ára) (Elliot, [2001]).

---

<sup>34</sup> National Organizations Study

<sup>35</sup> Multi-City Survey of Urban Inequality

A munkavállalói beajánlások vizsgálatára fókuszáló egyik legjelentősebb vizsgálat a Fernandez, Castilla és Morre által készített egyhelyszíni esettanulmány<sup>36</sup>. A vizsgált szervezetben a munkahelyre jelentkezők 37,1%-a beajánlott személy volt, a beajánlást tevő személyek az alkalmazottak 29,7%-át teszik ki és a beajánlók négyötöde (79,7%) csak egy személyt ajánlott be (Fernandez, Castilla és Moore, [2000]). Míg a nem beajánlott személyek 6%-a kap munkahely ajánlatot, addig a beajánlottak esetében ez az arány 23% (Fernandez és Weinberg, [1997]). Ez az eredmény azt sugallja, hogy akinek kapcsolata(i) van(nak) a cégen belül, nagyobb eséllyel jut munkahelyhez. Ugyanakkor a munkaadók bónuszokat fizetnek a beajánlásokat megtevő személynek: minden egyes állásinterjúra ajánlott személy után 10 USD-t, a felvett és legalább 30 napig munkaviszonyban álló személyek után további 250 USD-t. Ezzel a programmal a toborzási költségek kétharmadát (67%) takarították meg. De mivel a kutatás két éve alatt a beajánlott személyek 10,9%-a lett alkalmazva és maradt legalább 30 napig a cégnél, így a beajánlásokat megtevő személyek nem jutottak túl jelentős összeghez<sup>37</sup> (Fernandez és Castilla, [2001]). A magasabb jövedelemmel rendelkezők kisebb valószínűséggel ajánlanak be személyeket<sup>38</sup>, mint az alacsony jövedelemmel rendelkezők, a maguk is beajánlottként alkalmazottak pedig nagyobb valószínűséggel ajánlanak be másokat. Az adatok azt jelzik, hogy bár nem teljes mértékben, de a bónuszok is hozzájárulnak a munkavállalók azon tevékenységéhez, hogy potenciális munkavállalókat szerezzenek a munkaadónak (Fernandez és Castilla, [2001]).

---

<sup>36</sup> egy kereskedelmi bank hitelkártya osztályának telefonszolgálat részlegénél 1995-1996 között több, mint 4100 állásra jelentkezőt vizsgáltak meg

<sup>37</sup> a beajánlás után várható összeg egy magasabb pozícióra számolva átlagosan 33,6 USD

<sup>38</sup> a kezdő-fizetések alacsonyabbak és a homofília elve alapján a kapcsolathálójukban kevesebb ilyen ember van, valamint a bónuszok szintje sem motiválja őket

### III. TÁRSADALMI FELTÉTELRENDSZER

#### III.1. Románia általános bemutatása

Ahogy már a *II.2.-es alfejezetben* említésre került, Romániában az 1989-es változások még a környező országokéhoz képest is drasztikusabban következtek be (Abraham, [2000]) és a tíz éves, úgynevezett „átmeneti” időszak alatt jelentősen megviselték a lakosságot. A szocialista és az átmeneti időszak negatív hatásai úgy a demográfiai, mint a gazdasági és munkaerő-piaci statisztikákban világosan kirajzolódnak.

Az 1992-es és 2002-es népszámlálási adatok összehasonlítása azt mutatja, hogy 10 év alatt a 0-14 éves korosztály összlakosságán belüli aránya 5,1%-kal csökkent, 2006-ra elérve a 15,5%-ot (további 2,1%-os csökkenés)<sup>39</sup>. Ez utóbbi érték közel egy százalékkal (0,9%) alacsonyabb az EU-27 átlagánál. Ezzel párhuzamosan nőtt az idősebb korosztályok aránya, a 65 éven felüliek 2006-ban a lakosság 14,8%-át téve ki (csak 1,7%-al kisebb, mint az EU-25 átlaga). Ez a negatív demográfiai tendencia nagyon rövid időn belül éreztetni fogja munkaerő-piacra, valamint szociális hálóra kifejtett hatását, amikor is sokkal kevesebb foglalkoztatottra az eddiginél jóval több eltartott fog jutni.

Romániában 1991-től kezdve jelentősen, tíz év alatt több, mint 40%-al csökkent a foglalkoztatottak aránya. A legjelentősebb létszámcsökkenést - a strukturális változásoknak köszönhetően - a feldolgozó-ipar (az összcsökkenés 84%-a) regisztrálta. 2002-től kezdve - az ebben az évben elindult gazdasági növekedés következtében<sup>40</sup> - a foglalkoztatási arány lassan növekedni kezdett, 2006-ra elérve az 58,8%-ot, ami 5,6%-kal, a munkanélküliségi ráta pedig 0,9%-kal kisebb az EU-27 átlagánál<sup>41</sup>. A foglalkoztatottak főbb gazdasági ágazatokban való megoszlását tekintve, míg 2006-ban Romániában a primér szektorban foglalkoztatottak aránya az EU átlagának közel hatszorosa, addig a terciér szektorban dolgozóké majdnem a fele annak<sup>42</sup>. Ennek egyik fő oka, hogy 1989 után Romániában végbement egy, a

---

<sup>39</sup> elsősorban a gazdasági összeomlás, a rohamosan csökkenő életszínvonal hatására

<sup>40</sup>Jelenleg Románia a gazdasági növekedés hetedik évében tart. A 2001-ben elindult, évi megközelítőleg 5%-os növekedés révén - megelőzve az Európai Unió növekedési átlagát - 2006-ra az egy főre jutó GDP elérte a 8800 eurót. Ez az érték így is az EU-27 átlagának mindössze 37,6%-át teszi ki.

<sup>41</sup> Forrás: Románia Statisztikai Hivatala, 2007

<sup>42</sup>Az összfoglalkoztatottak 30,5%-a dolgozott a mezőgazdaságban, 30,7%-a az iparban és építőiparban, 38,8%-a pedig a szolgáltatások területén, addig az EU-27-ben az összfoglalkoztatottak 5,3%-a dolgozott a mezőgazdaságban, 27,6%-a az iparban és 66,5%-a pedig a terciér szektorban (Forrás: Románia Statisztikai Hivatala, 2007).



mezőgazdaságba való visszavonulási folyamat is, amely a földterületek visszaszolgáltatásával és a munkanélküliség elkerülésével függ össze.

2006-os országosan reprezentatív munkaerő-piaci kutatások azt jelzik, hogy 2005-ben a romániai vállalkozások 6%-a küszködött munkaerő-deficittel (Pîrciog, Ciucă és Blaga, [2006]). Ez nem egy egyedi eset, hiszen ahogyan a Manpower 2006-os jelentéséből kitűnik, a szakképzett munkaerő hiánya egész Európát, és főként Ázsia Csendes-óceáni térségét érinti<sup>43</sup> (Manpower, 2006). A munkaerő-hiánynak (ami összességében nem túl magas, de aggasztó) két igen fontos magyarázata van. Egyrészt, a betöltetlen állások többsége az építőiparban (9,8%) és a turisztikai iparban (7,9%) figyelhető meg, ahol a kereslet annyira magas, hogy a kínálat nem tudja fedezni (Pîrciog, Ciucă és Blaga, [2006]). Ez nyilvánvalóan a két ágazat jelentős fejlődésének tudható be, ahol a belépési arányok meghaladják a kilépési arányokat. Másrészt, a betöltetlen állások jelentős része a feldolgozó iparban (7,8%) jelentkezik, ahol a kilépési arányok meghaladják a belépési arányokat és ez az ezeken a területeken lévő, nem túlságosan vonzó munkahelyekre utal. Egy munkahely egyik legfontosabb vonzereje, főként az alacsony képzettséget igénylők esetében, köztudottan az elérhető jövedelmek szintjében rejlik. Főként a feldolgozó iparbeli – de az építőipari szakmunkások és szakképzetlen munkások esetében is – a magas fluktuációt jól magyarázza az a tény, hogy bár jelentős a kereslet, a munkaerő értéke a hozzáadott érték alacsony szintje miatt nem nő. Így a fizetések sem magasak a kutatás szempontjából releváns három ágazatban (építőipar, készruha-ipar és felfeldolgozó ipar). Ezt a hivatalos statisztikák is jól tükrözik.

A betöltetlen állások problémájával küszködő cégek 83%-a jelezte, hogy az állások betöltésének legfőbb oka a megfelelően képzett munkaerő hiánya (Pîrciog, Ciucă és Blaga, [2006]). Bár az utóbbi éveken Romániában a képzettségi szint jelentősen növekedett, Európai viszonylatban még mindig rendkívül alacsony.

### 1. táblázat. A 12 évnél idősebb romániai lakosság iskolai végzettség szerinti bontásban (%)

	1966	1977	1992	2002 <sup>44</sup>
Elemi iskola vagy ennél kevesebb	75,3	48,3	28,3	25,7
Általános iskola	11,1	27,3	32,1	27,6
Szakiskola és inasiskola	4,8	10,2	14,1	15,3
Középiskola és technikum	6,6	10,6	20,4	24,4
Főiskola és egyetem	2,2	3,6	5,1	7

Forrás: Romániai Népszámlálási Adatok 1966, 1977, 1992, 2002, saját számítás

<sup>43</sup> az európai munkaadók egynegyede jelezte, hogy több szakképzett munkaerőt alkalmazott volna, ha megtalálta volna a munkaerő-piacon

<sup>44</sup> a 2002-es Népszámlálási Adatok a 10 évnél idősebb lakosságra vetítik az elért iskolai végzettségi szintet

Az Eurostat 2004-es oktatási adatai<sup>45</sup> szerint Romániában a 18 éves és ennél idősebb korosztály 53%-a vesz részt valamilyen képzésben. Ez jóval alacsonyabb nem csak az EU 25 átlagánál (76%), de Magyarország (76%) vagy Bulgária (74%) adatainál is. Ennek a nem túlságosan biztató adatnak egyik fő oka, hogy a 25-64 éves korosztály bármilyen képzésen való részvételi aránya – az EU országai között – magasan Romániában a legalacsonyabb (1,4% a közel 9,3%-os EU-27 átlagához képest). A 20-24 éves korosztályban legalább felső-középfokú végzettséggel rendelkezők arányát tekintve már sokkal biztatóbb a helyzet: Románia jól közelíti az EU-25 átlagát (76%), de továbbra is lemarad a később csatlakozott országok többsége mögött. A probléma itt a felsőfokú végzettséggel rendelkezők arányában van, hiszen az European Innovation Scoreboard 2005 adatbázisa szerint a romániai 25-64 évesek 10,6%-a végzett valamilyen felsőoktatási intézményben, ami az EU-25 átlagának (21,9%) megközelítőleg a fele. Úgy tűnik tehát, hogy európai viszonylatban Románia nem rendelkezik magasan képzett munkaerővel.

A Manpower 2008 júniusi nemzetközi közvéleménykutatása szerint Románia és Lengyelország az a két európai ország, ahol a munkaadók a legnagyobb létszámbővítést tervezik az elkövetkező időszakokra. Romániában a munkaadók 37%-a tervez munkaerő-felvételt, legtöbbit az építőipar (50%), mezőgazdaság (47%), pénzügyi szolgáltatások (32%), feldolgozóipar (31%) és kereskedelem (29%) területén<sup>46</sup> (Manpower, 2008). Ugyanakkor ha figyelembe vesszük a lakosság előregedését, a migrációs tendenciákat, az alacsony iskolai végzettségi szintet és a szakképzett munkaerő aktuális hiányát, joggal várható, hogy a romániai vállalkozások egy része jelentős munkaerő-hiánnyal fog küzdeni.

### **III.2. Hargita megye helye az országban**

Hargita megye Románia központi részén helyezkedik el, területe 663 890 hektár, így az ország tizenharmadik legnagyobb megyéje. Hegyes vidék, gazdag altalajkincsekben<sup>47</sup>, gyógyhatású kénes vagy széndioxidos kigőzölgésekben, termál és borvízforrásokban, valamint fában (34%-át erdő borítja). A legfontosabb

---

<sup>45</sup> az adatok többsége grafikus formában volt közölve, ezért 1-2%-os eltérések adódhatnak az itt közölt és a tényleges adatok között, forrás: Eurostat

<sup>46</sup> 775 humán erőforrás menedzsment kérdéskérdés

<sup>47</sup> Vas- és fémérc, lignit, földgáz, kaolin, argonit, valamint az építkezésekben jól értékesíthető alapanyagok (agyag, andezit, dolomit, homok és kavics) találhatóak benne.

földhasználati forma az erdőgazdálkodás és a mezőgazdaság. A talajadottságok és az éghajlat miatt a mezőgazdálkodás a jelenlegi struktúrában és színvonalon a megye területének jelentős részén nem rentábilis. A zárt medencékben a növénytermesztés a jellemző, a hegyvidékeken a legelőgazdálkodás, állattartás. A hozamok mindkét területen igen alacsonyak, bár burgonyatermesztés szempontjából a megye a negyedik helyen áll az országban. Egyes vidékeken a gyümölcsstermesztésnek vannak komoly tradíciói. A mezőgazdasági birtokok átlagos nagysága igen alacsony és nagyrészükre a szétszórtság jellemző, amely a gyenge talajminőség, a domborzati viszonyok és az elavult technológia mellett az egyik oka a termelés alacsony színvonalának

A kiterjedt legelőknek köszönhetően jelentős a szarvasmarha tenyésztés (az ország megyéi között a 17-ik helyen áll). A vidéki lakosság jelentős része számára a tejeladás fontos bevételi forrást jelent.

Településszerkezet szerint 9 város, 51 község és 236 falu alkotja, amelyek három nagyobb régióba csoportosulnak: Csík, Udvarhely és Gyergyó. A városi lakosság aránya 2006-ban 44,2% volt, amely több, mint 10%-al kisebb az országos átlagnál is. Ha figyelembe vesszük, hogy a legnagyobb város lakossága (Csíkszereda) is alig haladja meg a 42 000 főt, a népsűrűség 49,2 fő/km<sup>2</sup> (az országos átlag 90,5), elmondhatjuk, hogy Hargita megye vidéki térségnek tekinthető. A megye tehát falvakból és kisvárosokból álló régió, amelyben a város és vonzáskörzetét jelölő mikrorégiók jól elkülönülnek.

A megye területe, infrastrukturális fejlettsége, gazdasági erőforrásai tekintetében romániai viszonylatban közepes, természeti erőforrásai és civil szerveződési törekvései tekintetében pedig az átlagnál jobban álló megye.

Hargita megye állandó népessége a 2006-os hivatalos statisztikai adatok alapján 326.347 fő. A 2002-es és az 1992-es népszámlálások között eltelt időszak alatt a lakosság 22.315 fővel, azaz 6,4 %-kal csökkent. A nemek szerinti megoszlás nem sokat változott az utóbbi években, valamivel nagyobb a női lakosság aránya (50,4%), mint a férfi.

A lakosság alakulása – korcsoportok szerinti bontásban – az országos tendenciákat tükrözi: jelentősen és folyamatosan csökkent a 14 év alatti (az országos átlagnál azonban kisebb mértékben) és nőtt a munkaképes korú és az idős korosztály

aránya<sup>48</sup>. Munkaerő-piaci és emberi erőforrás szempontból ez egy jelenleg kedvező (magas a munkaerő-piaci szempontból aktív korúak aránya), ám a jövőt nézve kedvezőtlen helyzet, hiszen csökken a fiatal generáció és nő az eltartott korúak aránya.

A népesség etnikai megoszlása lényegében a korábbi évek helyzetét tükrözi. 2002-ben a magyar nemzetiségű lakosság az összlakosság 84,6%-át, a román 14,1%-át, a roma pedig 1,2%-át teszi ki. Az adatok alapján a roma lakosság aránya nem mérvadó, feltételezhetően arányuk ennél jóval nagyobb. A román lakosság aránya 6,3%-kal, a magyar lakosság pedig 6,5%-kal csökkent a két népszámlálás között eltelt 10 évben.

A megyei foglalkoztatási arány 2006-ban 62,2% volt, vagyis 3,4%-al nagyobb az országos átlagnál. A foglalkoztatottak 33,4%-a a mezőgazdaságban<sup>49</sup>, 27,3%-a az iparban, 3,5%-a az építőiparban és 35,8%-a pedig a tercier szektorban (ebből 12,9% a kereskedelemben) dolgozik. Tehát a megyében az országos átlagnál valamivel magasabb a primér, és valamivel alacsonyabb a tercier szektorban foglalkoztatottak aránya. 2005-2006 között Hargita megyében az építőiparban foglalkoztatottak aránya 30%-al, a feldolgozó iparban foglalkoztatottak aránya pedig 9,1%-al nőtt. Az ezt megelőző években a feldolgozó iparban 2005-ig csökkent, majd nőtt (Romániában is), az építőiparban 2004-től kezdve (az országos adatok már három évvel korábban, 2001-től jelzik az építőiparban foglalkoztatottak növekedését) indult meg a foglalkoztatottak arányában bekövetkezett növekedés.

Az országos trendeknek megfelelően a munkanélküliségi ráta a megyében folyamatosan növekedett 1999-ig, majd ettől kezdve csökkenő tendenciát mutat. A legnagyobb értéket is (10,6%) a jelzett évben érte el, akár csak az országos munkanélküliségi ráta (11,5%). 2006-ra a megyei ráta 7,3%-ra csökkent le, az országos pedig 5,2%-ra. Míg 2002-ig a megyei munkanélküliségi ráta mindig az országos átlag alatt volt, ettől az évtől kezdve megfordul a helyzet: bár alapvetően folyamatosan csökken a megyében is, nem az országos átlagnak megfelelő mértékben. Tehát a megyei foglalkoztatási arány (2006-ban 62,2% volt) meghaladja az országos átlagot, a munkanélküliségi ráta pedig magasabb, így alacsonyabb az inaktívak aránya.

---

<sup>48</sup> forrás: Hargita Megyei Statisztikai Hivatal, 2008.

<sup>49</sup> Romániában ide tartoznak azok az önálló mezőgazdálkodással foglalkozó személyek is, akiknek nincs más bevételi forrásuk

Ebben a térségben nem voltak uradalmak, sem nagyobb kapitalista és később szocialista vállalkozások. Romániában és főként Hargita megyében a privatizáció üteme is messze lemaradt a hasonló gondokkal küszködő közép-európai volt szocialista országoktól. A „gyorsított privatizációs program” keretében 1993-1995 között összesen 18 Hargita megyei volt állami vállalatot magánosítottak MEBO<sup>50</sup> módszerrel. Ebben a körben az úgynevezett “jól menő” vállalatok (sörgyár, építkezési vállalat, tejgyár, kereskedelmi tevékenységű vállalatok) kerültek eladásra. Az ezt követő két évben megint megfeneklett a magánosítás, megye szinten alig néhány, hasonló tevékenységi körű kereskedelmi társaságot magánosítottak (Demeter, [2001]). A gyorsabb ütemű privatizáció régió szinten 1997 végén, és főleg 1998-1999 eleje között következett be, az Állami Vagyonalap hatáskörének decentralizálása révén. Összesen a volt állami vállalatok megközelítőleg 50%-át MEBO módszerrel magánosították, amelyből rövid időn belül az alkalmazottak kimaradtak és tulajdonképpen a volt vállalatvezetők megszerezték a vállalatokat (Demeter, [2001]). Tehát itt is, akár csak Magyarországon, azok a volt szocializmusbeli közép- és felsővezetők, akik a volt állami vállalatban annak összeomlásáig kitartottak, nagyobb eséllyel szerezték meg a volt állami vállalatot és így nagyvállalkozók lettek. Akik nem várták meg az összeomlást, saját vállalkozást alapítottak és annak gyors növekedése révén lettek nagyvállalkozók (Laki, [2002]). De, ahogyan már korábban is jelzésre került, ilyen kevés van a megyében.

2006-ban 7305 működő vállalkozás volt Hargita megyében. A legtöbb vállalkozás kereskedelemmel és javításokkal (39,2%), feldolgozóipari tevékenységgel (21,1%), vállalkozásoknak nyújtott szolgáltatásokkal (14%), valamint építkezéssel (8%) foglalkozik. A gazdálkodó egységek 86%-a 0-9 alkalmazottat, 11,4%-a 10-49 alkalmazottat, 2,2%-a (162 db.) 50-249 alkalmazottat, 0,3%-a pedig (25 db.) 250 alkalmazott felett foglalkoztat. Tehát a működő vállalkozások 97,4%-a kisvállalkozás. A kisvállalkozások magas aránya azonban nem csak Hargita megyei, vagyis vidéki térségi sajátosság, hiszen pl. az AEÁ is a 80-as években egy új időszakba lépett, amelyben a kisvállalkozói szektor a gazdaság növekvő és alapvető részévé vált (Granovetter, [1984]). Ahogyan Nagy Beáta kimutatta, a magyar vállalkozások jelentős részének létrehozását egészen egyszerűen mint túlélési stratégiát értelmezhetjük, amelynek nem a növekedés a (legfőbb)

---

<sup>50</sup> Management-Employee Buy-Out

kívánatos célja, hanem egyfajta alternatíva a családok életszínvonalának radikális süllyedésével szemben (Nagy, [1997]). Minden bizonnyal ez az egyik fő magyarázata a Hargita megyei helyzetnek is.

A vállalkozások méretével is összefügg az a tény, hogy Hargita megye a nettó átlagkereset tekintetében jóval az országos átlag alatt helyezkedik el. A 41 megye és Bukarest közül a 38. helyen áll, a megyei átlagkereset közel 19%-al alacsonyabb az országos átlagnál. Míg pl. az építőiparban az országos nettó átlagkereset 710 RON, addig Hargita megyében 560 RON, vagyis 21%-al alacsonyabb, a feldolgozó iparban pedig közel 18%-al alacsonyabbak a jövedelmek az országos átlagnál.

### **III.3. Az esettanulmányok kontextusa**

Annak ellenére, hogy a munkaerő-piacon bekövetkezett jelentős változások kihatottak az egyének, családok és háztartások mindennapi életére, sem a román, sem a romániai magyar szociológiai szakirodalom nem bővelkedik munkaerő-piaci kutatásokban.

Főként a 2000-es évek első felében azonban, ahogyan azt Bálint Blanka összegzése jelzi, több erdélyi és székelyföldi viszonylatú munkaerő-piaci elemzés is készült<sup>51</sup> (Bálint, [2007]). A munkavállalók felőli megközelítés, akár csak a nemzetközi szakirodalomban, itt is túlsúlyban van. A munkavállalói oldal vizsgálatán belül a tanulmányok egy jelentős része külön foglalkozik a fiatalok munkaerő-piaci helyzetével<sup>52</sup>, a munkaerő-piacra való bejutás kérdése ugyanis hangsúlyozottan jelenik meg a pályakezdő fiatalok esetében, akik egyre nehezebb helyzetben vannak (Bálint, [2007]).

A munkavállalói oldalt vizsgáló kutatások eredményei nagyon hasonló következtetésekre jutnak: a térségben alacsony az iskolai végzettség szintje, igen erőteljes a munkaerő-piacról kiszorultak aránya, igen jelentős (minimum 40%) a munkanélküliség által érintettek köre, az elhelyezkedési lehetőségeket a többség kedvezőtlennek tartja, jelentős a Magyarországi vendégmunka.

---

<sup>51</sup> Pl. Laki László és Biró A. Zoltán [2001], Fábri István (szerk.) [2003], valamint Biró A. Zoltán és Zsigmond Csilla [2005] publikációi

<sup>52</sup> Pl. Bálint Blanka és Demeter Gyöngyvér [2002], Demeter Gyöngyvér [2002], Csata Zsombor és Dániel Botond [2005], Kiss Dénes István [2002] munkái

Az iskolai végzettség helyzetére érdemes kicsit részletesebben kitérni. A térségbeli, 18 éven felüli lakosság iskolai végzettség szintjét jól mutatja egy székelyföldi, 2004-es szociológiai adatfelvétel<sup>53</sup>.

**2. táblázat. A székelyföldi 18 éven felüli lakosság iskolai végzettsége (N=400)**

<b>Legmagasabb befejezett iskolai végzettség</b>	<b>Relatív gyakoriság (%)</b>
Befejezetlen általános	10,3
Általános iskola	15,8
Inasiskola	3,8
Szakiskola	31,5
Érettségit adó középiskola	27,3
Technikum, posztliceális	6,5
Főiskola, egyetem	4,8
<i>Összesen</i>	<i>100</i>

Forrás: Biró és Zsigmond, [2005], p. 129

A térségben tehát a leggyakoribb iskolai végzettség a szakiskolai képesítés. Ez összhangban van a romániai középiskolai oktatási rendszerrel, amely intézményszerkezeti szempontból az európai országok átlagához viszonyítva hangsúlyosabban vokacionálisnak minősül (a középiskolai hallgatók 64%-a tanul szak- vagy vokacionális képzést nyújtó intézményben) (Csata, [2005]). A második leggyakoribb iskolai végzettségi szint az érettségit adó középiskola. Összességében tehát a térség felnőtt lakosságának valamivel több, mint egyharmada (38,6%) rendelkezik legalább érettségivel és ezen belül is igen alacsony a felsőfokú végzettségűek aránya. A *III.1.-es fejezetben* bemutatott országos és nemzetközi arányokhoz viszonyítva egyértelmű, hogy felsőfokú végzettség tekintetében a térség jóval az országos átlag alatt áll, ugyanakkor az EU-s átlag szintjének a felét sem éri el.

Az informális álláskeresésre vonatkozó támpontokat találunk „A magyar lakosság munkaerő-piaci kihívásai a Kárpát-medencében”<sup>54</sup> elnevezésű kutatás Hargita megyei vonatkozásaiban. A interjúk azt jelzik, hogy a térség munkavállalói elsősorban rokonaikra (erős kötések) és ismerőseikre (gyenge kötések)

<sup>53</sup> KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja és az MTA Politikai Tudományok Intézete közös kutatási programja, komplex, az erdélyi magyar népességre (18 évnél idősebb korosztály) kiterjedő kutatás, ezen belül 400 fős székelyföldi alminta

támaszkodnak az állásszerzésben. A formális, főként a munkaerő-közvetítő intézmények használata egyáltalán nem jellemző, továbbá a munkavállalók úgy gondolják, hogy a személyes kapcsolatháló elengedhetetlenek az állásinformációk megszerzésében (Bálint és mások, [2004]).

A munkaadói oldal vizsgálata főként kistélepülések, falvak szintjén jelenik meg<sup>55</sup>. A már jelzett, „A magyar lakosság munkaerő-piaci kihívásai a Kárpát-medencében” elnevezésű kutatás keretében a munkaadók és a munkaerő-közvetítő intézmények vezetőivel készült mélyinterjúk vizsgálat eredményei is feldolgozásra kerültek<sup>56</sup>. A kutatás eredményei szerint, bár nem az elsődleges szempont, de fontos a szakképzettséget igazoló oklevél is. Ugyanakkor néhány munkaadó fontosabbnak tartja a személyiségjegyeket (pl. alkalmazkodó készség, rugalmasság), vagy a szakmai tapasztalatot, mint a szakképzettségről szóló oklevelet (KAM, [2001]). A képzettséggel kapcsolatosan szintén nem egyértelmű eredményekre jut Fábri és Horváth, akik Erdély vonatkozásában azt találták, hogy az általuk megkérdezett gazdasági vezetők közül feleannyian mondják azt, hogy jó az oktatás, mint amennyien ennek az ellenkezőjét állítják, így a képzésbe vetett bizalom is változó (Fábri és Horváth, [2001]). Azonban ha figyelembe vesszük Csákó Mihály Kárpát-medencei kutatásról készült összefoglalóját is, kitűnik, hogy Kolozs megyéhez és a két vizsgált Szlovákiai régióhoz képest a Hargita megyei vállalkozók kevésbé tartják fontosnak a szakképesítés meglétét (Csákó, [2001]).

A Hargita megyei közepes és nagyobb cégek vezetői a fő tevékenységhez köthető területen mindig alkalmaznának néhány jó szakembert. A munkaerő-hiány főként az építőiparban, faiparban, könnyűiparban és autóiparban jelentkezik. A munkaerő-deficit okai között szerepel a képzettség és a munkaerő-piaci igények közötti meg nem felelés (strukturális okok), a külföldi vendégmunka, az érdeklődés hiánya, valamint a konkurencia is (KAM, [2001]). Ezt erősíti meg egy 2002-ben, Hargita megyei vállalkozókkal készült interjúk kutatás is (Bálint, [2003]).

A kis és közepes magánvállalkozások nem, vagy csak nagyon ritkán hirdetnek újságban, munkaerő-közvetítő irodát sem használnak. A toborzás legfőbb formája a

---

<sup>54</sup> az Apáczai Közalapítvány által támogatott, 2000-2001-ben Felvidéken és Erdélyben készült kutatás, helyszínenként 40 munkavállalóval, 2 munkaerő-közvetítővel és 10 munkaadóval készített mélyinterjúk adatfelvétel

<sup>55</sup> lásd Oláh Sándor, Kiss Dénes és Vincze Mária munkáit

<sup>56</sup> KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja [2001]: Az ezredforduló munkaerőpiaci kihívásai a Kárpát-medencében. Elemzett régió: Hargita megye, Románia. Kutatási jelentés. Csíkszereda. Kézirat



személyes kapcsolatok használata. A személyes ismeretség, a „káderezés” a kiválasztásban is a legfontosabb eszköz. A nagyobb magáncégek azonban már több toborzási csatornát is hasznosítanak: újsághirdetés útján, állás-börzén való részvétel, valamint informális módszerekkel is keresik a megfelelő munkaerőt. A munkaerő-közvetítő iroda szolgáltatásait azonban nem veszik igénybe, mivel úgy gondolják, hogy azok a munkavállalók, akik így keresnek munkahelyet, megbízhatóság, szaktudás, vagy munkafegyelem tekintetében nem felelnek meg az elvárásoknak. Tehát a munkaerő-közvetítő intézményeknek nagyon kis szerepük van a munkahelykeresők és az üres állások összepárosításának folyamatában (KAM, [2001]).

## IV. HIPOTÉZISEK

Mivel kutatásomban nem magyarázatra törekszem, tulajdonképpen több kisebb, a nemzetközi és térségi kutatásokra, valamint helyi terepismeretre alapozó feltételezést fogalmaztam meg három alapvető hipotézis keretében.

### **H1. A térségben működő közepes vállalkozások körében elterjedtebb az informális, mint a formális toborzási és munkahely-keresési stratégiák használata.**

A kutatás fő hipotézise tehát, ahogyan ez az előző fejezetekből is kitűnik, az informális versus formális csatornák munkaerő-piaci hasznosítására vonatkozik. A hipotézisem alátámasztására a vállalkozás mérete, a munkavállalók képzettségi szintje, a toborzási csatornák előnyei és hátrányai, valamint a korábbi térségbeli vizsgálatok szempontjai szerint érvelek.

Ahogyan a *II.5.7. alfejezetben* kifejtettem, a vállalkozás nagysága befolyásolja a választott toborzási módszert. Többen is igazolták, hogy a kis- és közepes méretű vállalkozásokra jellemzőbb az informális úton való alkalmazás (Malm, [1954]; Barron és Bishop [1985], idézi Mencken és Winfield, [1998]; Marsden és Campbell, [1990]; Marsden, [1994]; Pistaferri, [1999]; Pellizzari, [2004]). Ahogyan Malm már 1954-ben jelezte, az informális kapcsolatok használata inkább a kisvállalkozásokra jellemző, de a nagyobb cégeket is érinti (Malm, [1954]). Pellizzari tágítja a kört, szerinte a kis- és közepes méretű vállalkozásokban gyakoribb az informális úton való alkalmazás jelensége (Pellizzari, [2004]). Stigler szerint a kisvállalkozók alkalmazási költségekhez kötődő előnye abban rejlik, hogy közvetlenül meg tudják figyelni a munkavállaló munkateljesítményét (Stigler, [1962]). Ezen az elven alapul Marsden és Campbell érvelése is, amely szerint a kisebb szervezetek kevesebb erőforrást tudnak fordítani a jelentkezők kiválasztására, ezért bízniuk kell az informális módszerek kiválasztási mechanizmusában (Marsden és Campbell, [1990]). Az általam feldolgozott szakirodalomban mindössze 2 kutatást találtam (Windolf és Hohn, [1984]; Welters, [2005]), amely szerint a nagyobb vállalkozások esetében valószínűbb az informális kapcsolatokon keresztül való alkalmazás. Ennek oka, hogy szélesebb körű indirekt kapcsolatokkal rendelkeznek és így nagyobb a megfelelő ember megtalálásának esélye (Windolf és Hohn, [1984], idézi Flap és De Graaf,

[1988], p. 467). Hargita megyében a működő vállalkozások többsége kisvállalkozás (97,4%). A megyében összesen 187 közepes- és nagyvállalkozás van, ezért már a közepes méretűek is a térségben „nagyoknak” számítanak. Viszont a méretükből kifolyólag nem olyan nagyok, hogy a munkaadók ne tudnák közvetlenül megfigyelni az alkalmazottak munkateljesítményét, ezért a vállalkozás mérete szerinti érvelés az informális toborzási módszerek irányába mutat.

Az alkalmazottak képzettségi szintje felöli érvelés is az informális csatornák használata irányába mutat. Ahogyan a *II.5.8. alfejezetben* leírtam, több kutatás is megerősíti azt a feltételezést, hogy inkább magasabb képzettségi követelmények esetében nagyobb a formális, mint az informális csatornák használatának a valószínűsége (Grenon, [1999]; Russo, Gorter és Schettkat, [2001]; Pellizari, [2004]; DeVarro, [2005]). Ugyanakkor Beck szerint a nyugati társadalmak egy történelmi átalakulás tanúi, amelyben az ipari társadalmak bizonyosságait aláássa az ipari termelés hanyatlása, a globalizáció és a piacok tágulása (Beck, [1997], idézi Strathdee, [2001], p. 311). Az ipari termelés visszaesése azt is jelenti, hogy az alacsonyabb végzettségű fiatalok nehezebben találnak munkahelyet. Ahogy Cohen fogalmaz, a közelmúltig a munkásosztály gyermekei a családi kultúra, valamint a közösségi és munkahelyi kapcsolatok révén ismerték a helyüket a munkaerő-piacon (Cohen, [1983], idézi Strathdee, [2001], p. 318). Ezzel szemben a fiúk munkaerő-piaci belépése drasztikusan megváltozott. Egyrészt a gazdasági élet globalizációja és a technológiai fejlődés, másrészt a felsőoktatás eltömegesedése jelentősen lecsökkentette az alacsonyabb iskolai végzettségűek munkaerő-piaci érvényesülését. Másrészt a fiúk<sup>57</sup> egy jelentős része egy ideig (általában 3 év) nem fogadja el az apa kapcsolati tőkéje által biztosítható állásinformációkat, mivel ezeket gyenge minőségűnek és elvárásokon alulinak tartja. Az önálló munkaerő-piaci érvényesülés sikertelensége azonban legtöbbször arra készteti a fiatalokat, hogy alábbhagyjanak az elvárásaikból és erős kötéseik (többnyire család) révén munkába álljanak (Strathdee, [2001], p. 322). Mivel a vizsgált vállalkozásokban lévő munkahelyek többsége nem igényel magasabb képzettségi szintet, valamint a munkaadók nem bíznak az iskolai képesítésekben (Borman, [1991]; Gamoran, [1994]; Griffin, [1981]; Kang és Bishop, [1986]; Rosenbaum és Kariya, [1990], idézi Miller és Rosenbaum, [1997], p. 499), feltehetően az informális módszerek használata a gyakoribb.

---

<sup>57</sup> 11 alacsony iskolai végzettségű férfinak és ezek édesapáinak kapcsolathálóit hasonlította össze a munkaerő-piacra való bekerülésük időszakában Új-Zélandon

A szakirodalom áttekintése után úgy tűnik, hogy az informális csatornák jobb minőségű jelentkezőket generálnak és kevésbé költségesek, mint a formális csatornák. A formális csatornák költségesebbek, de több jelentkezőt generálnak, gyorsabbak és nagyobb földrajzi területet lefednek. Mivel a vizsgált vállalkozások ágazatában országos szinten munkaerő-deficit mutatható ki (*III.1. alfejezet*), feltehetően képzett munkaerő-hiánnyal küszködnek és több jelentkező közül kívánnak válogatni. És ha munkaerő-hiánnyal küzd a cég, szélesebb földrajzi területre is ki kell terjesztenie toborzási tevékenységét – ez a formális csatornák használata fele mutat (Fevre, [1989]; Marsden és Campbell, [1990]). Ugyanakkor a térségbeli vállalkozások többsége pénzügyi nehézségekkel küszködik (tőkehiány, magas adók, nehézkes hitelezési feltételek, kintlevőségek, a törvényes keretek folyamatos változása stb. miatt), ezért valószínűbbnek tűnik, hogy a kevésbé költséges informális alkalmazási stratégiák mellett fognak dönteni. Ebben a megközelítésben a kérdés úgy merül fel, hogy a munkaerő-hiány vagy a pénzügyi megszorítások erősebbek.

Végül pedig a hálózati tőke szerepe a posztkommunista országokban még inkább felértékelődik (Sik és Wellman, [1999]) és akárcsak a magyar, a román társadalom is kapcsolatérzékeny (*II.2. alfejezet*). Ezt tükrözi úgy a munkavállalói oldalról közelítő romániai kisvárosi vizsgálat (Macri, [2001]), mint az egyetlen térségben készült kapcsolt kutatás (KAM, [2001]) eredménye: a munkahely, illetve a munkaerő keresésének leggyakrabban használt formája a személyes kapcsolatok használata. Bár az országos reprezentatív mintán készült munkaadói vizsgálat eredményei szerint (Pîrciog, Ciucă és Blaga, [2006]) az újsághirdetés a legfontosabb toborzási módszer, azt feltételezem, hogy kisváros viszonylatában (mindenki mindenkit ismer alapon) az informális csatornák használata elterjedtebb.

## **H2. A térségbeli közepes méretű vállalkozások toborzási tevékenységében a munkaadó(k)nak igen jelentős szerepük/e van.**

Míg a munkavállalói beajánlásokról szóló alkalmazási szakirodalom viszonylag gazdag, addig a munkaadók toborzásban betöltött szerepéről igen keveset tudunk. Ennek egyik lehetséges oka, hogy néhány létező kutatási adat szerint a többi módszernél kevésbé gyakori a munkaadó saját kapcsolathálóján keresztüli toborzások aránya: Holzer szerint ez 8%, (Holzer, [1987]), DeVaro szerint a

munkaadók 38%-a használta ezt a módszert is (DeVaro, [2005]). Ahogyan már Granovetter is kihangsúlyozta, a munkaadó az alkalmazottain keresztül több potenciális munkavállalót tud elérni, mint a személyes kapcsolathálóján keresztül, mivel az alkalmazottak hálózata szélesebb körű, mint a munkaadóé, ezért az új munkások megtalálása ilyen módon viszonylag nehéz lehet (Granovetter, [1974]; Burt, [2004]). Tehát feltehetőleg ez az oka annak, hogy a legjelentősebb kutatások a feldolgozásokban nem kezelik külön módszerként (Rees, [1966]; Marsden és Campbell, [1990]; Marsden, [1994] stb.).

Ahogyan a *II.3. alfejezetben* kifejtettem, a romániai vállalkozói lét megteremtésében elengedhetetlenül fontos a kapcsolati tőke, amely a munkatársak rekrutációs bázisát is megszabja (Czakó és Sik, [1995]; Sandu, [1999]; Stoica, [2004]). A kapcsolati tőke mellett igen fontos a vállalkozás megalapítását megelőző munkahelyeken felhalmozott szakmai tudás is (Czakó et al., [1995]), ugyanakkor a menedzseri és szakértői munkakörökben dolgozók hálózatai nem rokonsági alapúak<sup>58</sup>: munkatársi, szomszédi és különböző klubtagságokból adódó kapcsolatokból állnak (Moore [1990], idézi Ibarra, [1997], p. 93). Ezek alapján feltételezhető, hogy a munkaadók nagyon sok szakmai és helyi kapcsolattal rendelkeznek a térségben, amelyek mind hasznosíthatóak a toborzásban. Annál is inkább, mivel a megyei vállalatvezetők átlagéletkora 1999-ben 40 év körül volt<sup>59</sup>, és „a kapcsolatháló nagysága és az életkor összefüggése egy fordított U alakú görbével írható le” (Glaeser és mások, [2000], idézi Sik, [2006], p. 87). Mindezen megfontolások alapján úgy tűnik, hogy a térségben a munkaadók nagyobb szerepet játszanak a toborzásban, mint ahogyan ezt az eddigi kutatások sugallják.

### **H3. A partikularizmus a toborzáskor használt csatorna típusától függetlenül és ritkán fordul elő.**

Bár voltak próbálkozások magyarázó modellek és hipotézisek kidolgozására (Holzer, [1987]; Montgomery, [1992] stb.), ezek nem irányultak a partikularizmus (favoritizmus) jelenségének vizsgálatára (Coverdill, [1998], idézi Bartus, [2001], p. 8). Az eddigi empirikus kutatások többsége hallgatólagosan feltételezte, hogy az intenzív keresés, vagyis a potenciális munkavállalókról szóló megbízható információk hiánya a magyarázata az informális toborzási csatornák használatának.

---

<sup>58</sup> nonkin network

<sup>59</sup> Forrás: a Hargita Megyei Kereskedelmi és Iparkamara által 1999-ben készített szociológiai felmérés

Néhány kutató azt sugallja (pl. Völker és Flap, [1999]), hogy az intenzív keresés egyedi a kapitalista munkaerő-piacokra, a partikularizmus (személyes kapcsolatok alapján való kivételezés) pedig egyedi a poszt-kommunista munkaerő-piacokra. Úgy tűnik azonban, hogy a partikularizmus a kapitalista társadalmakban is működik, hiszen pl. Matthews 1997-es kutatása kimutatta, hogy a családi tulajdonban maradás érdekében a családi tulajdonban lévő vállalkozásoknak nepotizmushoz kell folyamodniuk<sup>60</sup>. Ha azt is figyelembe vesszük, hogy Slack szerint a családi tulajdonban lévő vállalkozások az összvállalkozások megközelítőleg 40%-át teszik ki és a GDP 50%-át adják (Slack, [2001], idézi Padgett és Morris, [2005], p. 35), akkor ez nem lehet teljesen elhanyagolható. Tény azonban, hogy nagyon keveset tudunk erről a jelenségről és következményeiről (Padgett és Morris, [2005]) nemzetközi szinten is, romániai és térségi viszonylatban pedig semmilyen adat nincs erre vonatkozóan.

Szintén a partikularizmus jelenlétét támasztja alá De Paola és Scoppa is a rokonok közti kapcsolatok munkaerő-piacra gyakorolt hatásának vizsgálatakor. A családtagokkal szembeni erős altruizmustól vezérelve a munkaadók alkalmazási döntéseik során sokszor a család jólétét és érdekeit helyezik előtérbe a saját érdekeikkel szemben (De Paola és Scoppa, [2003]). A családi kötések fontosságát az a jól ismert és széles körben elterjedt jelenség is mutatja, hogy a vállalkozók saját rokonaikat foglalkoztatják vállalkozásukban. A tulajdonosok és vezetők között fellépő bizalmatlanságot és érdekellentétet próbálja áthidalni az a tény, hogy a tulajdonosok saját családtagjukat teszik meg cégvezetőnek (James, [1999]).

A családi kapcsolatok alkalmazása nagymértékben függ a munkaerő-piaci feltételektől. Az alkalmazottak csak kellően magas munkanélküliségi ráta fennállásakor érdekeltek a családi kapcsolatokra alapozott megegyezések javasolására és elfogadására és ez elsősorban azokban az országokban megragadható, ahol erősek a családi kapcsolatok (De Paola és Scoppa, [2003]). A volt kommunista országokban a kapitalizmus nem a szocializmus romjaira, hanem a szocializmus romjaival épült és a poszt-szocialista átalakulás nem más, mint a tervgazdaságról a klán-gazdaságra, nem pedig a piacgazdaságra való átmenet (Stark, [1992]).

---

<sup>60</sup> A nepotizmus az alkalmazási folyamat során kimutatott kivételezést jelenti a munkaadó rokonaival és házasársával szemben (Padgett és Morris, [2005]). A szakirodalomban nagyon gyakran a generációk közötti nepotizmus (cross-generational nepotism) mellett a kettős-karrier (dual-career) jelenségét is (amikor a házasársak ugyanannál a szervezetnél dolgoznak) a nepotizmus egy másik formájának tekintik.

Ugyanakkor ehhez azt is hozzá kell tenni, hogy a barátok és ismerősök partikularizmuson alapuló alkalmazásáról ez idáig még nem sokat tudunk. Mivel a térségben magas a munkanélküliségi ráta (7,3%), a családi kapcsolatok rendkívül erősek, a korrupció a mindennapi élet része<sup>61</sup>, a kölcsönös segítségnyújtásnak pedig évszázados kulturális hagyománya van (pl. kaláka, migráns hálózatok<sup>62</sup>), jó okunk van feltételezni a partikularizmus térségbeli gyakori előfordulását.

A partikularizmus gyakorlata ellen szóló legfontosabb érv, hogy piacgazdasági körülmények között, kiélezett nemzetközi versenyhelyzetben egy vállalkozás fennmaradása, fejlődése és jövedelmezősége egyértelműen a partikularizmus ellen hat. Nem véletlen, hogy 1986-os vizsgálatok szerint a (formális és informális) nepotizmus-ellenes irányelveket működtető vállalkozások aránya közel 60% (Ford és McLaughlin, [1986], idézi Padgett és Morris, [2005]). Ugyanakkor a családtagok és rokonok alkalmazása csak ott valósulhat meg, ahol a potenciális munkavállalók képzettsége megfelel a munkahelyi követelményeknek (De Paola és Scoppa, [2003]) és ez valószínűleg érvényes a munkaadó és alkalmazottak barátaira és ismerőseire is.

Mindezek után úgy gondolom, hogy a térségben az alkalmazási döntés meghozatalában nem a partikularizmus, hanem a munkaadó gazdasági érdeke a meghatározóbb. Továbbá, a közbeszéd szintjén keringő számos, formális toborzási csatornához köthető „favoritizmus-történet” azt sugallja, hogy kisvárosi térségben a partikularizmus nem csak a személyes kapcsolathálókon (az intenzív keresés komplementereként), hanem a formális csatornákon keresztül toborzottak esetében is működik.

---

<sup>61</sup> erről szóló írás pl. Biró A. Zoltán [1998]: Mindennapi ellenfelünk a Rend. Pp. 95-117 in Biró A. Zoltán: Stratégiák vagy kényszerpályák? Tanulmányok a romániai magyar társadalomról. Pro-Print, Csíkszereda.

<sup>62</sup> Erre vonatkozó számos tanulmányt találunk a KAM-Regionális és Antropológiai Kutatások Központja kiadványaiban (Antropológiai Műhely, Helyzet Könyvek), valamint Oláh Sándor és Bodó Julianna munkáiban.

## V. MÓDSZERTAN

### V.1. Az esettanulmányok kiválasztása

Ahogy már a *Bevezetőben* is említésre került, a szociológiai vizsgálat az esettanulmányra, mint kutatási stratégiára alapul. Az esettanulmány választását egyrészt a Kalleberg által részletesen leírt (Kalleberg, [1994]), kapcsolt adatfelvételekre vonatkozó komplex és extenzív módszertani kritériumok, másrészt a Pahl által jelzett MARSBARS<sup>63</sup> jelenség (Pahl, [1995], idézi Tóth, [2004], p. 107), vagyis a rendelkezésre álló anyagi és kutatói erőforrások korlátozottsága indokolja. Bár az esettanulmányok eredményei nem általánosíthatóak megbízhatóan sem egyéni, sem szervezeti szinten – alkalmasak a kapcsolt munkaadó-munkavállaló típusú vizsgálatokra (Kalleberg, [1994]) és felülmúlhatatlan előnyük, hogy rendkívül termékeny forrásai az új hipotézisek megalkotásának (Kalleberg et al., [1994]). Ugyanakkor az is tény, hogy a szervezetek vizsgálatának mindössze 13%-a alapul véletlen mintavételre, valamint a szakirodalom döntő többsége kis mintákra épül (Kalleberg et al., [1994]).

Stake szerint a kutató szándékától függően három típusú esettanulmányt lehet megkülönböztetni (Stake, [1998], idézi Golnhofer, [2001], pp. 23-24): *1. belső, lényegre koncentráló esettanulmány* (intrinsic case study – a cél az egyedi eset minél jobb megértése), *2. eszközjellegű esettanulmány* (instrumental case study – a cél egy probléma értelmezésében kialakult elmélet pontosítása) és *3. kollektív vagy több helyszíni esettanulmány* (collective case study – az eszközjellegű esettanulmányhoz hasonlít, csak több esetet vizsgál). Yin csoportosítása az esettanulmányok produktumára koncentrál, ő is 3 típust különböztet meg (Yin, [1991], idézi Golnhofer, [2001], pp. 24-25): *1. felderítő esettanulmány* (egy kutatás előkészítése a cél), *2. leíró esettanulmány* (a társadalmi jelenségek részletes leírása a cél), valamint *3. értelmező esettanulmány* (a cél a létező elméletek ellenőrzése és megfigyelésen alapuló elméletek<sup>64</sup> kidolgozása).

A rendelkezésre álló anyagi, emberi és kapcsolati erőforrásokat figyelembe véve kutatásomban a több helyszíni (3), értelmező esettanulmány típusa mellett

---

<sup>63</sup> Methods Are Resembling Saloon Bar Sociology

<sup>64</sup> grounded theory



döntöttem, mivel lehetővé teszik az összehasonlítást, így néhány kísérleti következtetést is (Kalleberg et al, [1994]).

Ahogy az előző fejezetben kifejtettem, fő hipotézisem szerint az informális kapcsolathálóknak munkaerő-piaci hasznosítása alapvetően közös jellemző, de a vállalkozások alkalmazási stratégiáiban jelentős különbségek lehetnek pl. ágazati, szervezeti, ismertségbeli stb. különbségek mentén. Az összehasonlíthatóság kedvéért ezért a vizsgálatba bevont vállalkozásoknak néhány szempontból homogéneknek, néhány szempontból pedig heterogéneknek kellett lenniük. Az esetek kiválasztása 4 lépésben valósult meg.

1. A hasonlósági kritériumok közül a legfontosabb az alkalmazottak számára vonatkozott. Miként a megyei statisztikai adatokból kiderült (*III.2. alfejezet*), a Hargita megyei működő vállalkozások döntő többsége (97,4%) kisvállalkozás és mindössze 25 db. 250 alkalmazott feletti magánvállalkozás van. Mivel a legtöbb 9 személyt foglalkoztató vállalkozások körében nem tartottam relevánsnak a kutatási kérdések vizsgálatát, a nagyvállalkozások meg nem jellemzik a térséget, ezért a közepes méretű cégek vizsgálata (a Hargita megyei vállalkozások 2,2%-a) mellett döntöttem.
2. A hasonlósági kritériumok között a második helyen szerepelt az alkalmazotti állomány összehasonlíthatósága. Ehhez a közepes méretű (50-249 alkalmazottat foglalkoztató) vállalkozások tevékenységi területek szerinti megoszlását vettem alapul. A Hargita Megyei Statisztikai Hivatal nyilvántartása szerint 162 db. ekkora méretű cég van a megyében, amelyből 56,8% feldolgozó iparbeli, 19,1%-a kereskedelmi és 9,9%-a építkezési tevékenységet fejt ki. A fennmaradó 14,2% (27 vállalkozás) megoszlik a különböző tevékenységi területek között. Tehát az adatok azt tükrözik, hogy a megyében feldolgozó-ipari, kereskedő és építő vállalkozások a jellemzőek erre a vállalkozásméretre. Mivel a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások alkalmazottainak többsége eladó vagy kereskedelmi ügynök, nem összehasonlítható a munkások csoportjával – ezért nem került be a vizsgálatba. Ilyen módon jutottam el a két feldolgozó iparbeli és az egy építkező vállalkozás vizsgálatához.
3. Harmadik lépésben ekkor kellett eldöntenem, hogy a feldolgozó iparon belül melyik legyen az a két tevékenység-terület, amelyet vizsgálok. Mivel az országos foglalkoztatási és kutatási adatok szerint (*III.1. alfejezet*) úgy az építőipar, mint a feldolgozó-ipar munkaerő-deficittel küszködik – tehát összehasonlíthatóak – a

megyére legjellemzőbb két feldolgozó-iparbeli tevékenységet, a készruha-ipart és a fafeldolgozó ipart választottam.

4. Köztudottan a kvalitatív módszerek központi kérdése az érvényesség. Mivel az interjúzást megelőző kapcsolatok hatásának kizárása nem minden esetben bizonyulhat egyszerűnek, az adatfelvétel során az „ismeretlen diád” típus mellett maradtam, elkerülve a Harkess által jól leírt, érvényességre hatást gyakorló veszélyforrásokat (Harkess, [1993]). Ezért egy közvetítő személy segítségével direkt kapcsolatba léptem az „A” (építőipari), „B” (készruha ipari) és „C” (fafeldolgozó ipari) vállalkozásokkal, és 2008 június-júliusa között két Hargita megyei városban megtörtént a terepmunka.

## **V.2. Az esettanulmányok keretében alkalmazott módszerek**

Az esettanulmányokon belül a háromszögelés elvét hasznosítottam: a félstrukturált mélyinterjú (alapvető módszer), a kérdőív és a dokumentumelemzés módszereit ötvöztem.

A dokumentumelemzés mindhárom esetnél – mivel sem az állásokra jelentkezőkről, sem az állásinterjúkról nem készült írásos feljegyzés – az alkalmazottak személyes dossziéiban megtalálható információk (nem, életkor, lakhely, alkalmazás időpontja, iskolai végzettség és foglalkozás) összesítését és statisztikai feldolgozását jelentette. Ilyen módon a dokumentumelemzés is csak az állásokat elnyert személyekre, nem pedig a munkahelyekre jelentkezők teljes körére (vagyis a kínálati oldalra) vonatkozik. Ugyanakkor nincs okunk azt feltételezni, hogy a két csoport jelentősen eltérne egymástól.

A félstrukturált mélyinterjúk az alkalmazási döntés meghozatalában fontos szerepet betöltő személyekkel készültek. Az interjúk 4 nagyobb téma köré csoportosulnak: 1. vállalkozói életút, 2. a vállalkozás alapítása, 3. a humán erőforrások szerepe a szervezetben és 4. toborzás. Az interjúvezető a *IX.2. Mellékletben* található.

A kérdőívekkel a teljes alkalmazottak körét céloztam meg, tehát nem történt mintavétel. A 38 kérdésből álló kérdőív kitér a személyi adatokra, a foglalkozási és cégen belüli mobilitásra, az állásról és vállalkozásról szerzett információk forrására, a kiválasztáskor alkalmazott eszközökre, a munkatársak alkalmazásában betöltött szerepére, valamint a vállalkozáson belüli erős kötések meglétére. Az

állásinformáció forrására vonatkozó kérdések a vállalkozáshoz való kerülésre vonatkoznak. Az önkitöltős kérdőívekre való válaszolási arány mindhárom vállalkozás esetében min. 60%-os volt, ami az önkitöltős kérdőívek és a vállalkozások jellegéből kifolyólag egy jó aránynak tekinthető. A kérdőív a IX.3. Mellékletben található.

**3. táblázat. A három vállalkozás esetében használt adatgyűjtési módszerek összegzése**

	Az elemzett személyi dossziék száma	Mélyinterjúk száma	Kitöltött kérdőívek száma	Válaszolási arány
A	136	3	115	84,6%
B	64	4	41	64%
C	91	2	55	60,4
Összesen	291	9	211	72,5%

A kérdőívek és a dossziék adatai az állandó lakóhely és a legmagasabb befejezett iskolai végzettség tekintetében jelentősen eltérnek.

**4. táblázat. A személyi dossziék és a kitöltött kérdőívek eltérései**

		„A”			„B”			„C”		
		D	K	D-K	D	K	D-K	D	K	D-K
Nem (%)	Férfiak	97	97	0	5	0	5	72	69	3
	Nők	3	3	0	95	100	-5	28	31	-3
Átlagos életkor (év)		43	41	2	39	38	1	42	41	1
Állandó lakhely (%)	Város	52	58	-6	41	29	12	86	95	-9
	Vidék	48	42	6	59	71	-12	14	5	9
Felsővezetők száma (fő)		3	3	0	2	1	1	2	0	2
Foglalkozási kat. (%)	Munkás	89	84	5	86	93	-7	84	82	2
	Egyéb kategória	11	16	-5	14	7	7	16	18	-2
Iskolai végzettség <sup>65</sup> (%)	Felsőfok	5	5	0	6	0	6	9	9	0
	Középfok	82	78	4	64	78	-14	91	78	13
	Alapfok	13	17	-4	30	22	8	0	13	-13

D – dossziék, K – kérdőívek, D-K: a két adatbázis különbségei (%)

Az eltéréseknek számos forrása lehet, ezek közül csak négyet említek: 1. a dossziékban szereplő adatok nem csak a főállású, hanem a részmunkaidőben foglalkoztatottak adatait is tartalmazzák (pl. a „B” cégnél mindhárom férfi ilyen) és

<sup>65</sup> Az iskolai végzettség esetében a dossziék adatai hiányosak, ezért a táblázatban szereplő valódi relatív gyakoriságok megtévesztőek lehetnek.

ezek nehezebben elérhetők a munkahelyen; 2. a dossziékban szereplő iskolai végzettségbeli adatok (mivel ez nem kötelező) nagyon hiányosak, főként az újabb alkalmazások esetében; 3. a dokumentumelemzés esetében a város-vidék megosztás az alkalmazáskor megadott lakóhely szerint történt, ami időközben változhatott; 4. a dossziékban olyan esetek is előfordulnak, ahol az alkalmazott csak hivatalosan szerepel (a segítségnyújtás egyik formájaként). A feketén való alkalmazás jelenségét kizárom, mivel mindhárom esetben határozottan kihangsúlyozták ennek az alkalmazási formának az elkerülését. Az összehasonlító táblázat legnagyobb eltéréseit a B vállalkozás generálja, mégpedig az a tény, hogy a legnagyobb végzettséggel rendelkező felső vezetés nem töltötte ki a kérdőíveket.

Mindezen eltérések figyelembevételével összességében úgy gondolom, hogy a jelzett különbségek nem torzítják el a lényegi kérdések megválaszolását. Továbbá, mivel a dossziék adatai hiányosak és nem pontosak, nem tartottam fontosnak a kérdőíves adatbázis ez szerinti súlyozását.

Összegzésként elmondható, hogy mindhárom esettanulmány közepes méretű magánvállalkozásról készül, amely a megyére jellemző ipari (építő-, készruha- és fafeldolgozó ipari) tevékenységet folytat, várhatóan munkaerő-problémával küszködik, városban<sup>66</sup> van, ugyanakkor a számos szervezeti sajátosságok mellett különbözik a konkrét település, a tevékenységi terület és ebből következően az alkalmazottak nemek szerinti megoszlása, valamint az alkalmazottak tényleges száma tekintetében. A félstrukturált mélyinterjú, kérdőív és dokumentumelemzés módszereivel nyert adatok szervezetenként kerültek feldolgozásra, így az alacsony esetszám nem tesz lehetővé mélyebb statisztikai adatfeldolgozást.

---

<sup>66</sup> a falvakban és községekben alig van közepes méretű és nagyvállalkozás

## VI. A MUNKAERŐ-PIAC HÁROM VILÁGA

Ebben a fejezetben a három esettanulmány empirikus adatainak tematikus, összehasonlító bemutatására törekszem. Az első alfejezet keretében a vállalkozások általános szervezeti jellemzőit és a rendelkezésre álló kapcsolati tőkét vizsgálom. A második fejezet három részben írja le az alkalmazás folyamatát: a munkaerő-igény felmérését a toborzás, majd a kiválasztás gyakorlata követi. A harmadik és negyedik alfejezet az első, illetve a harmadik hipotézisem tesztelését célozza meg. A második hipotézisem a VI.2.2-es alfejezethez kötődik.

A kutatás három hipotézise mentén nyert empirikus adatok értelmezését a dolgozat utolsó fejezete tartalmazza.

### VI.1. A vállalkozások szervezeti sajátosságai és a vállalkozói életutak

#### VI.1.1. A három szervezet általános jellemzői

Az „A” építőipari tevékenységet folytató családi vállalkozás 2006 januárjában kezdte meg tevékenységét, közel 60 alkalmazottal<sup>67</sup>. Sok szempontból nem egy teljesen új vállalkozásról beszélünk, hiszen úgy a két tényleges cégalapító, mint a kezdeti közel 60 alkalmazott egy 1993 áprilisában alakult („D” vállalkozás), szintén építőipari és közepes méretű magánvállalkozás alkalmazottja volt. Még továbbmenve, a jelenleg is működő „D” vállalkozás két volt megalapítójának és tulajdonosának egyike (nem családi vállalkozás volt) a vizsgált „A” cég egyik alapítója és alapembere. Tehát a „D” vállalkozásból való kilépésével párhuzamosan a fő alapító (apa) elindította a családi tulajdonú<sup>68</sup>, azonos tevékenységű vállalkozást. A 2006-os megalakulást követően a cég folyamatosan fejlődött és fejlődik: egyre több és jelentősebb munkákat végeznek el, áttértek a számítógépes nyilvántartási rendszerre, a személyi feladatok egyre jobban le vannak osztva, folyamatosan nőtt az irodai személyzet száma, folyamatban van a minőségbiztosítási rendszer kiépítése, valamint egyre több alvállalkozót foglalkoztatnak. A munkavállalók számának

---

<sup>67</sup> A kezdeti közel 60 alkalmazott a személyi dossziékban folyamatosan jelenik meg: januárban 7, februárban és márciusban 1-1, áprilisban pedig 49 embert alkalmaztak. A személyi dossziékban tehát néhány hónappal később mutatkozik meg a létszámnövekedés.

alakulásáról nincs külön nyilvántartás<sup>69</sup>, a jelentős ágazati fluktuáció miatt a munkaerő-állomány<sup>70</sup> folyamatosan, de csak igen kis mértékben változik<sup>71</sup>. A cégvezetők elmondása szerint 2006. májusában már 100 fő körüli volt az alkalmazottak száma, és ez valamivel tovább nőtt. Továbbá különböző formai előírások miatt a cégnek nem előnyös a 149 főnél nagyobb alkalmazotti létszám, ezért 2006. nyaratól az alkalmazotti létszám 120-140 fő között mozog. A munkaerő-felvételeket dokumentáló személyes dossziék szerint a cégnek 2008. júniusában 136, a munkaadó szerint 132 alkalmazottja volt.

A „B” készruha-ipari tevékenységet folytató varroda 1998-ban (közel 10 éve) alakult, vegyes tulajdonú magánvállalkozásként. A külföldi tőke egy szakmai befektető részéről érkezett, a hazai tőke pedig egyenlő arányban oszlott meg a jelenlegi két tulajdonos között<sup>72</sup>. A lohn rendszerben működő vállalkozás kezdetben egy csoporttal, azaz 20 emberrel indult, majd amikor elérte a 40 főt, két csoporttal dolgozott két gyártási vonalon. Az alkalmazottak száma folyamatosan nőtt, 2002-ben érve el a csúcsideőszakot, amikor megközelítőleg 140 alkalmazott 4 munkacsoportban, 4 gyártási vonalon és két műszakban dolgozott. 2004-től kezdve az alkalmazottak száma folyamatosan csökkent, 2008. júniusára elérve a 64 főt<sup>73</sup>. A vállalkozásban folyó termelési tevékenység (készruha gyártás) növekedését vagy csökkenését már a megalakulás pillanatától kezdve az elérhető munkaerő alakulása határozta meg. A termelés mindig szinte teljes egészében exportra történik. A kezdeti időszakban a termelés zöme a külföldi befektető által közvetített megrendelések teljesítésére összpontosult, de nem volt kizárólagos megrendelő. A késztermékek értékesítése soha nem volt probléma, folyamatosan jelentkeztek az újabbnál újabb megrendelők, akiknek sokkal nagyobb haszonnal lehetett gyártani, mint a külföldi társtulajdonos által hozott megrendelőknek. Ilyen módon a társtulajdonos által hozott megrendelések mennyiségileg és árbevétel szempontjából is folyamatosan csökkentek. Ezzel párhuzamosan a folyamatos munkaerő-deficit kezdett igen komoly problémát jelenteni, ezért a szakmai befektető úgy döntött, hogy teljesen kivonul a

---

<sup>68</sup> A tulajdonviszonyi arányok: 25-25%-ban oszlanak meg az apa, anya és két fia között.

<sup>69</sup> Az úgynevezett „stat de plată”, vagyis a havi bérek átvételekor aláírandó könyvelési dokumentum ugyan tartalmazza ezt az információt, de ehhez értelemszerűen nem volt hozzáférésem.

<sup>70</sup> munkakönyves alkalmazottak száma

<sup>71</sup> Ezt jól mutatja az a tény, hogy a kezdeti 60 főből 58 jelenleg is ott dolgozik.

<sup>72</sup> A külföldi befektető 2004-ben kilépett a vállalkozásból.

<sup>73</sup> Forrás: az érvényben lévő munkaszerződések száma.

romániai piacról<sup>74</sup>. Ekkor a vállalkozás teljes egészében a kezdeti két hazai vállalkozó tulajdonába került.

A „C” ffeldolgozó-ipari tevékenységet folytató családi vállalkozás<sup>75</sup> 1997-ben kezdte meg tevékenységét, először három alkalmazottal. A cég két tulajdonosa, apa és fia, egyetlen volt munkatárssal, majd rövid időn belül további két alkalmazottal (összesen tehát 5 fő) a kezdeti időszakban fakitermeléssel és gatter üzemeltetéssel, azaz fűrészárúk előállításával foglalkozott. Az így gyártott termékeket a helyi piacon értékesítették. A vállalkozás fellendülésében igen nagy szerepe volt annak, hogy már a megalakulást követő fél évben kapcsolatba kerültek<sup>76</sup> egy holland céggel, amelynek biztatására elindult a fenyőfa alapú bútorgyártás. Mivel a rendelkezésre álló műszaki felszerelés nem tette lehetővé a nagyobb mennyiségű termelést, külső segítséghez folyamodtak és pályázat útján, kedvezményes hitelfeltételekkel, kezdetben (1997. vége) három, néhány évvel később jóval több jó minőségű, használt gépet vásároltak. Ilyen módon beindult és fokozatosan, a tulajdonosok egyikének megfogalmazásával élve „lépésről lépésre” növekedett úgy a megtermelt bútormennyiség, mint az alkalmazottak száma. Jelenleg a termelés megközelítőleg 70%-a exportra történik. Ennek legfőbb okai, hogy a csak környezetbarát anyagokból készült fenyőbútorok ára akár 50%-al is meghaladja a masszívan importált préseltlemezből gyártottak árát, valamint, hogy a helyi piacon több hasonló, és egy ennél nagyobb méretű vállalkozás is jelen van. Annak ellenére, hogy jelentős az ágazatra jellemző munkaerő-hiány<sup>77</sup>, valamint a piacon számos hasonló tevékenységű vállalkozás működik, a munkaerő-deficit problémája egyelőre inkább fenyegeti, mint veszélyezteti a vállalkozást. Egyik tulajdonos ezt így fogalmazza meg: „*Hála a jó Istennek nem volt nekünk olyan akut emberhiányunk. Minden úgy jött, ahogy szépen mennie kellett.*” Ilyen módon a munkaerő-állomány a megalakulás óta lassan, de folyamatosan - a termelési igényeknek megfelelően - növekedett. Míg a „C” vállalkozás a kezdeti 4-5 évben 20-30 alkalmazottat foglalkoztatott, addig a személyi dossziék alapján 2008. júniusában már 91 fő volt a munkakönyves alkalmazottak száma.

Mint szinte minden vállalkozás esetében, mindhárom cégnél a kulcspozíciók a vezetői munkaköröket jelentik és a tulajdonosok aktív szerepet vállalnak ebben. A

---

<sup>74</sup> Egy másik romániai településen is volt egy készruha-gyára, amelyet már korábban eladott.

<sup>75</sup> 70%-ban az apa, 30%-ban a fia tulajdona

<sup>76</sup> A tulajdonosok egyike megfogalmazásában „*fölfedezett minket egy holland cég, ismerősökön keresztül, ők kerestek meg minket*”.

felső vezetés után a legerősebb pozíciójuk a termelésben dolgozó mestereknek, főmestereknek és munkapont vezetőknek van. Az „A” vállalkozás esetében a felső szintű cégvezetés és döntéshozatal három személyhez kötődik: a szakmában jelentős szervezési és szakmai tapasztalattal rendelkező apához, a szintén jelentős (12 év) szakmai régiséggel bíró kisebbik fiához, valamint egy fiatal (29 éves), jól felkészült termelési igazgatóhoz. A „B” és „C” vállalkozásoknál a felső szintű vezetés csak a két tulajdonos személyéhez kötődik. Míg a textilipari vállalkozás esetében a tulajdonosok közösen látják el úgy a szervezési, beszerzési mint az értékesítési (az ezzel kapcsolatos koordinálási) és termelésirányítási funkciókat, addig a „C” vállalkozásnál a feladatok jobban elkülönülnek: a szakmában jelentős szervezési és szakmai tapasztalattal (30 év) rendelkező apa (termelési igazgató) főként a termeléshez és humán erőforrásokhoz, az ügyvezető pozíciót betöltő, felsőfokú végzettséggel és vállalkozói tapasztalattal rendelkező fiú pedig inkább az értékesítéshez, pénzügyekhez, befektetésekhez kötődő feladatokat látja el. Az apa-fia szerepkörök szempontból az „A” és „C” vállalkozás nagyon hasonló.

Szerkezeti felépítésüket<sup>78</sup> tekintve a három vállalkozás hasonló, bár a méretbeli különbségek az „A” és „C” vállalkozásoknál több szervezeti egységet és így több alsó- és középszintű vezetői pozíciót jelentenek: a felső vezetés mellett az „A”-nál további 10-12 középvezetői és 13-15 alsó-vezetői, a „B”-nél további 4 (technikus és mesterek) középvezetői, a „C”-nél pedig további 10 középvezetői és számos alsó-vezetői pozíciót lehet elkülöníteni. Az alsó-vezetők tulajdonképpen a csoportvezetők, akik a mesterek alá tartoznak. Az építő-ipari vállalkozás 10 db. 5-14 fős, a különböző munkapontokon dolgozó munkacsoportokból (ácsok, kőművesek, vasbeton öntők, végső kivitelezők) és mestereikből, azaz műszaki vezetőikből (4 fő<sup>79</sup>), az őket kiszolgáló műhelyekből (lakatos-, gépkocsi javító, asztalos-, vasbeton szerelő és betonelemeket öntő műhely – 17 fő), valamint az irodai tevékenységekből (titkárság, könyvelés, ügyfélfogadás, raktározás, beszerzés, vezetés stb. – 11 fő) áll. A „B” vállalkozás felépítése sokkal egyszerűbb: 2 db. 20-21 fős, a két gyártási vonalon dolgozó munkacsoportból és mestereikből (2 fő), a szabászati részlegről (5-8 fő) és mesteréből, valamint az irodai tevékenységekből (1 mindenes, 2 minőségi ellenőr, 1

---

<sup>77</sup> Romániában 2005-ben a betöltetlen állások jelentős része a feldolgozó iparban (7,8%) jelentkezik (Pirciog, Ciucă és Blaga, [2006]).

<sup>78</sup> A cégek felépítésének bemutatásakor teljes egészében a felsővezetőkkel készített interjúkra támaszkodtam (más források hiányában).

<sup>79</sup> Ebből egy a mesteri teendőket is ellátó egyik cégalapító.



technikus és 2 vezető – összesen 6 fő) áll. A bútorgyártó, „C” vállalkozásban a termelésben 7 db. 8-18 fős munkacsoport és vezetőik (munkacsoport vezető mesterek – 6 fő), valamint az őket koordináló főmesterek (munkapont vezetők<sup>80</sup> – 2 fő) dolgoznak, az irodai személyzet (felső-vezetés, mérnökök, titkárnő, könyvelő, beszerző stb.) 8-10 főből áll.

A szervezeti struktúrát jól tükrözik a jelenlegi alkalmazottak foglalkozási kategóriák szerinti megoszlásai is.

**5. táblázat. A három vállalkozás alkalmazottai foglalkozás-kategóriák szerinti bontásban (%)**

	„A”	„B”	„C”
Szakképzetlen munkás	20	36	10
Szakt munkás	69	50	71
Irodai alkalmazott	4	5	7
Mester, technikus	3	6	8
Mérnök	4	3	4
<i>Összesen</i>	<i>100</i> <i>N=136</i>	<i>100</i> <i>N=64</i>	<i>100</i> <i>N=91</i>

Forrás: Személyi dossziék alapján saját számítás

Az iskolai végzettség mutatói, ahogyan a foglalkozási kategóriák szerinti bontás is jelzi, valamint a térségi szociológiai adatfelvételek is sejtették, mindhárom vállalkozás, de főként a „B” és az „A” vállalkozások esetében alacsonyak. Míg országosan reprezentatív vizsgálatok adatai szerint az építő-ipari vállalkozásokban a felsőfokú végzettségűek aránya 15,3%, a feldolgozó iparban pedig 11,5%<sup>81</sup>, addig ez egyik vállalkozás esetében sem éri el az 5%-ot<sup>82</sup>. Szintén alacsony a legalább érettségivel rendelkező alkalmazottak aránya az „A” és „B” vállalkozások esetében (14%), a „C” gazdálkodó egységnél ez az arány pontosan ennek kétszerese (28%)<sup>83</sup>. Ugyanakkor a szakképzettség tekintetében jók a mutatók: az „A” vállalkozásnál a munkások több, mint háromnegyede (78%), a „B” vállalkozásnál közel kétharmada (58%) és a „C” vállalkozásnál pedig jóval több, mint négyötöde (88%) szakképzett munkás. Úgy az „A”, mint a „C” vállalkozások esetében a szakképzettség nem feltétlenül a szakiskolai vagy szakközépiskolai végzettséget, hanem a kötelező 8/10

<sup>80</sup> 2002-től a vállalkozás két telephelyen működik és mindkét telepnek van egy főmestere

<sup>81</sup> Forrás: 2005-ös országos reprezentatív vizsgálat eredménye (Pirciog, Ciucă és Blaga, [2006], p. 53)

<sup>82</sup> Ahogyan már a módszertani fejezetben is jeleztem, az iskolai végzettségről szóló adatok nagyon hiányosak, ez a „C” vállalkozás esetében eléri a 22%-ot. Forrás: Személyi dossziék alapján saját számítás.

<sup>83</sup> Forrás: Személyi dossziék alapján saját számítás

osztály elvégzése utáni szakmai tanfolyamokat is jelenti. Ehhez képest a textilipari vállalkozásnál, bár legalább 8 személy<sup>84</sup> elvégezte a szakképesítést adó munkahelyi képzést (a régi nagy textilipari vállalatok keretében), egy 2007-ben kiadott, könnyűipari alkalmazottakra vonatkozó kormányrendelet<sup>85</sup> szerint nem minősülnek szakképzetteknek. Ilyen módon a korábban szakképzettként szerepelő személyek a munkaszerződések szintjén visszaminősültek szakképzetleneknek. Tehát ha a tanfolyam jellegű munkahelyi képzéseket is beleszámoljuk (mint a másik két vállalkozás esetében), a szakmunkások munkaerő-állományon belüli aránya a „B” vállalkozás esetében is eléri a 63%-ot. Ilyen módon, bár az iskolai végzettségi szint alacsony, a szakképzett munkaerő mindhárom vállalkozás esetében legalább az alkalmazottak háromnegyedét teszi ki.

Az ágazati sajátosságoknak megfelelően az építő-ipari és bútorgyártó vállalkozás alkalmazottak döntő többsége férfi (97%, illetve 73%), a textilipari vállalkozás esetében pedig nő (a három részmunkaidős férfi kivételével). Az állandó lakóhely tekintetében az „A” és „B” vállalkozásoknál hasonló a város-vidék megoszlás (51% - 49%, illetve 41% - 59%), a „C” szervezetnél pedig a városon élő alkalmazottak vannak túlsúlyban (86%). A jelentős arányú vidéki munkaerő ingázását az „A” cég saját személyszállítási eszközei, a „B” pedig az ingázási költségek (autóbusz bérletek) megtérítése révén támogatja.

A személyi dossziék adatai alapján az „A” vállalkozásnál az alkalmazottak átlagéletkora 43,3 év, az alkalmazottak fele 42 évnél idősebb, fele pedig ennél fiatalabb. A normál eloszláshoz képest a gyakorisági görbe enyhén balra ferdült, tehát valamivel több az átlagéletkornál fiatalabb, mint az annál idősebb alkalmazott. Viszont az alkalmazottak egynegyede 54,8 évnél idősebb, tehát jelentős a tapasztalt munkaerő aránya is. A „B” vállalkozásnál alkalmazottak átlagéletkora 38,8 év, a legtöbb munkavállaló 45 éves, az alkalmazottak fele 40 évnél idősebb, fele pedig ennél fiatalabb. A normál eloszláshoz képest a gyakorisági görbe enyhén jobbra ferdült, tehát valamivel több az átlagéletkornál idősebb, mint az annál fiatalabb alkalmazott. A „C” vállalkozásnál az alkalmazottak átlagéletkora 41,6 év, az alkalmazottak fele 40 évnél idősebb, fele pedig ennél fiatalabb. A normál eloszláshoz képest a gyakorisági görbe enyhén balra ferdült, tehát akár csak az „A” vállalkozás

---

<sup>84</sup> Forrás: Személyi dossziék.

<sup>85</sup> A Könnyűipari Ágazat Patronátusa és a Kormány közötti alku nyomán felemelték a szakmunkások minimálbérét.

esetén, valamivel több az átlagéletkornál fiatalabb, mint az annál idősebb alkalmazott, ugyanakkor jelentős a tapasztalt munkaerő aránya is ( $Q_3=52$  év). A három vállalkozás alkalmazottainak életkorát vizsgálva azt mondhatjuk, hogy mindhárom gazdálkodó egységnél jelentős az idősebb (nagyobb szakmai tapasztalattal rendelkező) munkavállalók aránya, de míg az „A” és a „C” esetében jelentős a fiatalok aránya is (van utánpótlás), addig ez a textilipari vállalkozásra nem jellemző. Ez az adat több más tényezővel együtt (pl. szakképzés hiánya, akut munkaerő-hiány, a legfiatalabb alkalmazott 22 éves<sup>86</sup>) a varrónői szakma hanyatlására utalhat.

A vállalkozásnál eltöltött átlagos szolgálati idő elemzése is a személyi dossziékon alapul. Az „A” vállalkozásnál a cégen belüli átlagos régiség 18,5 hónap, vagyis valamivel több, mint másfél év. A legtöbb alkalmazott (49 fő) 2 éve és két hónapja dolgozik a cégnél, azaz a megalakulás után három hónappal került oda. Az ezt megelőzően alkalmazott 9 személlyel együtt tehát ők azok, akik valószínűleg a „D” cégtől jöttek át. Mivel az alkalmazottak fele 2 évnél kevesebb ideje, fele pedig ennél több ideje dolgozik az „A” vállalkozásnál, a felső kvartilis értéke is 26 hónap, a ferdeségi mutató is negatív, világosan kitűnik, hogy a normál eloszláshoz képest nagyobb a „régebbi” alkalmazottak aránya, mint az újonnan felvetteké. Mivel kutatási eredményekből tudjuk, hogy az építőiparban a fluktuációs ráta 14-17% között mozog (Şerban és Toth, [2007]), úgy tűnik, hogy a fluktuáció az „A” vállalkozásnál inkább az újonnan alkalmazottakat jellemzi. A munkaadókkal készült interjúk is ezt erősítik meg.

A „B” vállalkozásnál eltöltött átlagos szolgálati idő 60,7 hónap, vagyis megközelítőleg 5 év. A legtöbb alkalmazott 3 hónapja dolgozik a cégnél és nem 100-118 (kezdeti időszak) vagy 70-90 hónapja (csúcsidezőszak), ahogyan a cég növekedési üteme diktálná. Mivel az alkalmazottak fele 5 évnél több, fele pedig 5 évnél kevesebb ideje dolgozik a „B” vállalkozásnál, a medián sokat nem árul el. De a felső kvartilis értéke 8 év körül, az alsó kvartilis értéke pedig 1,5 év körül van, így tudjuk azt, hogy az alkalmazottak fele a nagyon régi és a nagyon frissen alkalmazottakból áll. Az alkalmazottak másik fele egy hosszú időszakban, vagyis 2000-2006 között került a céghez, amit a létszámnövekedés és a fluktuáció együtt magyaráz. Az ágazatra jellemző magas fluktuáció nem új keletű, ez régebben és más

---

<sup>86</sup> azt jelzi, hogy a szakiskolát vagy szakközépiskolát frissen végzett fiatalok nem egyből a varrónői szakmában próbálnak elhelyezkedni

vállalkozásoknál is így volt és így van. Egyik mesteri pozícióban lévő középvezető ezt így fogalmazta meg: „*Jönnék-mennek, mert ez egyébként olyan ez az iparág, hogy jönnék-mennek...Mert máshol is...Ezelőtt is... Visszaemlékszem a készruhágyárnál, ott is ugyanígy tíz jött, öt ment, vagy öt ment, tíz jött, tehát így....*”. A fluktuáció hozzávetőleges megbecsüléséhez a vállalkozás saját nyilvántartását használtam fel, amely szerint a megalakulás óta eltelt 10 év alatt összesen 566 személyt alkalmaztak. Ez azt jelenti, hogy az alkalmazottak legalább fele évente cserélődik. Továbbá a felső kvartilis azt mutatja, hogy a jelentős létszámcsökkenést is eredményező kilépések ellenére a tulajdonosok mellett áll egy 10-12 fős, a kezdeti 1-2 évben odakerült lojális alkalmazotti csoport. Bár a szolgálati idő és az életkor összefügg ( $p=0,05$ ,  $r=0,3$ )<sup>87</sup>, tehát a régebben alkalmazásban állók idősebbek, ez nem hordozza azt a veszélyt, hogy a régi alkalmazottak nagyon rövid időn belül nyugdíjba vonulnak (a felső kvartilis 51 év).

A „C” vállalkozásnál eltöltött átlagos szolgálati idő 44,5 hónap, vagyis 3 év és közel 9 hónap. Az alkalmazottak háromnegyede az elmúlt 6 évben került oda, tehát a vállalkozás első hat évében felvettek közül jelenleg mindössze 23 személy van a cégnél. Bár a fluktuáció mértékét a rendelkezésre álló adatokból nem tudjuk kiszámolni, valamint a masszívabb létszámnövekedés is az utóbbi 5-6 évre tehető, ez az alacsony szolgálati idő csak a termelés növekedésével nem magyarázható. Tehát az ágazatra jellemző fluktuáció, bár feltehetőleg nem nagy mértékben, de ezt a céget is érinti - erre utalnak a munkaadók is.

A szolgálati idő szerinti elemzés azt jelzi, hogy az „A” vállalkozás esetében nagyon jelentős (40% körüli), a „C” vállalkozás esetében jelentős (25% körüli), a „B” vállalkozás esetében pedig ennél valamivel alacsonyabb (20% körüli) a lojális, „régik alkalmazottak” aránya.

Egyik vállalkozásban sincs humán erőforrás osztály. Az alkalmazások formai része, vagyis a személyi dossziék összeállítása, az új és a felbontott munkaszerződések állami szerveknél való iktatása a titkárnők feladatai közé tartoznak. A toborzás mindhárom vállalkozásnál a munkaadók személyéhez kötődik, a kiválasztásban pedig a tulajdonosok mellett a vezetői pozícióban lévő alkalmazottak is fontos szerepet játszanak.

---

<sup>87</sup> Forrás: személyi dossziék alapján saját számítás.

A három vállalkozásban elérhető jövedelmek nagyon változóak, hiszen az „A” és „C”<sup>88</sup> esetében órabér, a „B” esetében pedig egyéni normarendszer (darabszám) alapján fizetnek. Mivel az órabérek teljesítménymutatókon alapulnak, úgy a jó szakmunkát végzők<sup>89</sup>, mint a vezető pozíciók betöltői előnyös helyzetben vannak. Természetesen a végzettségének megfelelő minimálbért mindenki megkapja és a karrier-mobilitásban is számít a végzettség, de az elérhető jövedelmek szempontjából mindhárom szervezetnél azok a munkavállalók vannak jobb helyzetben, akik hatékonyan és jól dolgoznak.

Ahogy a Hargita megyei statisztikai adatok is jelzik (*III.2. alfejezet*), a vizsgált három ágazatban elérhető átlagkeresetek – az egyébként sem magas<sup>90</sup> – országos átlagnál is 18-20%-kal alacsonyabbak. Különböző országokban és különböző időpontokban végzett kutatások igazolják, hogy a bérek egy-egy szakmán belül erősen szóródnak és erős a vállalati hatás (egy vállalat ha jól fizet, minden szakmában jól fizet). Tehát az elért jövedelmek nagyban függenek az egyes vállalkozásoktól (Fazekas és Köllő, [1990]). Ezért a vállalatok bérszintjeinek betárolásakor a munkavállalók általi értékelést tekintem irányadónak<sup>91</sup>. Bár mindhárom szervezetnél a munkaadók véleményében a vállalkozás átlagosan fizet, ezt a munkavállalók inkább csak az „A” és részben a „C” esetében igazolták vissza. A „B” vállalkozás esetében nagyon egyértelmű a helyzet: minden bizonnyal az alacsony átlagosnál is alacsonyabbak a bérek.

**6. táblázat. Az elért jövedelmek szubjektív megítélése a három vállalkozásban (%)**

	„A”	„B”	„C”
Átlagosnál jobb	7	0	4
Átlagos	78	17	65
Átlagosnál rosszabb	15	83	31
Összesen	100 N=108	100 N=36	100 N=51

Forrás: A kérdőíves vizsgálat adatbázisa.

<sup>88</sup> A normarendszerre való áttérés most van folyamatban, viszont az órabérek továbbra is meg fognak maradni.

<sup>89</sup> Nem szükséges az erről szóló oklevél megléte, ezért a szakmunkát végző, akár segédmunkásként alkalmazottak is jól kereshetnek.

<sup>90</sup> Forrás: Románia Statisztikai Hivatala, 2007; Hargita Megyei Statisztikai Hivatal, 2008.

<sup>91</sup> Forrás: a kérdőíves vizsgálat adatbázisa

Az „A”<sup>92</sup> és a „B”<sup>93</sup> vállalkozás esetében az átlagosnál alacsonyabb bérek a munkások, az átlagos vagy ennél magasabb bérek pedig a vezetői pozíciókban lévőkhez kötődnek, tehát a munkahelyi előrelépés anyagilag is kedvező. A „C” vállalkozás esetében nem mutatkozik ez az összefüggés, ami arra utal, hogy a vezetői pozíciókban lévőknek sem túlságosan magas a fizetése. Ugyanakkor a bútorigipari vállalkozás egyik tulajdonosa az ágazatban elérhető jövedelmek alacsony szintjét is elismeri: *„Elsősorban a szakmának, annak elhanyagolt állapota miatt, nincs megfizetve a munka, és ezért nem tudunk úgy fizetni, ahogy megérdemelnék. Nem tudjuk megfizetni.”*

Végül pedig mindhárom vállalkozás (az építő- és textilipar szezonális jellege ellenére is) egész évre munkát és jó munkakörülményeket (minőségi gépek, tiszta és rendezett környezet, munkavédelmi felszerelések stb.) biztosít az alkalmazottainak, továbbá mindig van lehetőség a fizetett pluszmunka vállalására.

#### VI.1.2. A kapcsolati tőke szerepe a vállalkozás indításában

Az „A” vállalkozás négy tulajdonosa közül kettő (az anyja és a kisebbik testvér) tulajdonképpen nem nevezhető vállalkozónak, hiszen a vállalkozás alapításában nem vettek aktívan részt, a döntéshozatalban pedig nincs kiemelt szerepük. Mivel nem igazi vállalkozók, a vállalkozói életutak rövid leírásakor az építőipari cég két tényleges alapítója és egyben vállalatvezetője személyére összpontosítok, továbbá, mivel kettejük szakmai pályája 1994-ben találkozott, nem tartom szükségesnek az elkülönítésüket. A „B” vállalkozás mindkét tulajdonosa nagyon hasonló szakmai karriert futott be, ezért ebben az esetben sem indokolt a különálló bemutatás. A „C” bútorgyártó cég két tulajdonosának és felsővezetőjének vállalkozói életútja viszont jól elkülönül, ezért külön tárgyalom őket.

##### VI.1.2.1. Vállalkozói életút az „A” vállalkozásnál

Az „A” építőipari cég egyik tulajdonosa (apa) egy 65 éves kora ellenére fizikai és szellemi ereje teljében lévő, homoródminti faluból származó építészmester. Az építészeti szakmát megtanulni induló, parasztszármazású kamasz fiú az elsők között

---

<sup>92</sup>  $p=0,05$ ,  $\chi^2=18,02$

ismerte fel az akkor még társas gazdaságban rejlő veszélyeket. A szakiskolát követően hamar alkalmazásba került és közel hat évig szakmunkásként dolgozott a helyi építkezési vállalat keretében. Utána elvégezte a három éves mesteriskolát Marosvásárhelyen, miközben folyamatosan csoportvezetőként dolgozott – sokszor feketén is. Tehát már ebben az időszakban is megfigyelhető a Kuczi által leírt, magánszféra fele fordulási tendencia (Kuczi, [1998], p. 161).

A 70-es évek elején, a mesteriskola elvégzése után az apa visszakerült ugyanahhoz a kisvárosi építkezési vállalathoz, ahol 1993-ig, vagyis a „D” vállalkozás megalapításáig dolgozott. Az erőltetett szocialista urbanizáció következtében ebben az időszakban épült a város kórháza, a gyárak többsége, lakónegyedek, iskolaközpontok,- stb. Ilyen módon a jó szakemberből nagyon rövid időn belül a város egyik legismertebb építőmestere, a nagyobb építkezések munkavezetője lett. Mesterként mindig legalább 100 beosztottal dolgozott, ami legalább 20 éves szervezési tapasztalatot jelent a munkaszervezés terén. A vállalkozás alapításakor és működtetésekor kamatoztatott kapcsolati tőke jelentős része is ebből az időszakból származik, amikor a pártrendelkezések következtében minden intézmény alkalmazottainak közmunkázniuk kellett a nagyobb építkezéseken. A szocialista időszakban befutott szakmai karrier csúcsa 1982-ben következett be, amikor úgynevezett „lottfőnökként”<sup>94</sup> több, mint 200 alkalmazott felügyelete és munkaszervezése tartozott a hatáskörébe. Két és fél év után, a „brigád” rendszer bevezetésekor visszaminősítették mesternek és egészen 1993-ig ebben a funkcióban dolgozott. Az 1989-es változások – akár a legtöbb romániai vállalatnál abban az időszakban – nagy változásokat hoztak az építkezési vállalatnál: az igazgatót leváltották, a munkakedv és munkamorál leromlott, az alkalmazottak egy része a vállalatnál maradt és bízott abban, hogy munka nélkül is megkapja a fizetést, az alkalmazottak egy nagyon jelentős része Magyarországon vállalt munkát, egy másik része pedig helyi szinten és „feketén” dolgozott. Interjúalanyom így fogalmaz: „*Én nem mentem el, nekem annyi munkám lett, engem ismert a város, nem győztem csinálni.*”. Tehát az utóbbi utat választotta, így a kapcsolati tőkéje segítségével két év alatt jelentős gazdasági tőkét tudott felhalmozni. Ilyen módon a saját erőből elért szakmai és gazdasági sikerek, a vállalkozói hajlandóság, valamint a rendelkezésre

---

<sup>93</sup>  $p=0,00$ ,  $\chi^2=16,3$

<sup>94</sup> 3 mester és munkacsoportjai képezték egy „lottot”, ami 200-250 munkás koordinálását jelentette

álló anyagi és kapcsolati tőke együttesen járultak hozzá a saját vállalkozás megalapításához.

Úgy az 1993-ban létrehozott „D” vállalkozás társtulajdonosa (építőmérnök), mint az elsődleges rekrutációs bázis az állami építkezési vállalathoz kötődik. Az induláskor onnan elhozott 46-47 ember közel fele a jelenlegi „A” vállalkozás alapemberei is egyben. Tehát a munkaadót legalább 20 alkalmazottjával évtizedes munkahelyi kapcsolat köti össze.

A vállalkozói lét első éveire is határozottan ráillik Szelényi sokat idézett megfogalmazása, amely szerint „a menedzserek, akik egyszerre rendelkeznek kulturális, kapcsolati és gazdasági tőkével, olyan otthonosan mozognak a posztkommunista társadalom viszonyai közt, mint hal a vízben.” (Szelényi [1996], idézi Laki, [2002], p. 47). Nagyon sok volt a megrendelés, konkurencia nem nagyon volt, a vállalkozás gyorsan növekedett. Az indulás után egy évvel, ebben a kedvező időszakban került a céghez a munkaerő-piaci pályafutását itt kezdő másik vállalkozónk, a kisebbik fiú. A „D” vállalkozásban az irodai munkát az építőmérnök társtulajdonos és fia, a terepmunkát, munkaszervezést, általában minden munkaerővel kapcsolatos tevékenységet interjúalanyaim végeztek. Ahogyan ez lenni szokott, a tulajdonosok (a két apa) elsősorban anyagi ügyek miatt, 12 év közös munka után szétváltak. Pontosabban interjúalanyaim kiléptek a „D” cégből és megalapították az „A” családi vállalkozást.

A korábbi negatív tapasztalatok a családi vállalkozás mellett szólnak, mert ezek bizalmon alapulnak. „A bizalmas, erős kapcsolatok stabilitást, biztos háttérrel jelenthetnek a munka megszervezésében, a nehézségek leküzdésében.” (Czakó és mások, [1995], p. 407). Ebben a keretben indult tehát a korábbi vállalkozói tapasztalatokat, szakmai és társadalmi kapcsolathálókat, gazdasági és emberi erőforrásokat hasznosító vállalkozás.

#### *VI.1.2.2. Vállalkozói életút a „B” vállalkozásnál*

A „B” vállalkozásban aktív szerepet vállaló tulajdonosok mindketten középkorúak (46, illetve 48 évesek), szakirányú felsőfokú végzettséggel rendelkező, városi származású nők. A női tulajdonban lévő textilipari cégek gyakoriak, ahogyan 1980-ban az AEÁ-ban kimutatták, a nők tulajdonában 5-ször annyi textilipari vállalkozás volt, mint férfi tulajdonban. Ennek alapvető okai, hogy a hagyományos



női munkák mentén kialakuló vállalkozásokban a profit átlagosan kisebb, mint a férfi-típusú szegmensekben és a nehézségek fokozódnak, amikor többségében női munkaerővel dolgoztatnak (Loscocco és Robinson, [1991])<sup>95</sup>.

Mivel a szocialista rendszerben a textilipari mérnöki képzés egyetlen városra, Iaşira koncentrált, az első szakmai kapcsolatok is ebben az időszakban alakultak ki, annál is inkább, hogy létezett egy erős magyar közösség. Interjúalanyaim szívesen emlékeznek vissza erre az időszakra: „*Életre szóló barátságok, kapcsolatok szövődtek...Még a mai napig is tartjuk a kapcsolatot, sőt egy jó pár éve egy ilyen rendezvénysorozat született, hogy a iaşi magyar diákok öt évente találkoznak Szovátán.*”<sup>96</sup> Az egyetem elvégzése után, a kihelyezési káderpolitika nehézségei ellenére, mindkét frissen végzett mérnök rövid időn belül visszakerült szülővárosába és a városi készruhagyárban (bár kevesebb alkalmazottal, de ma is működik) helyezkedett el. A közel 15 év alatt mindketten szép szakmai karriert futottak be. A később vállalkozóként nagyon hasznosnak ígérkező, fokozatos előrelépés révén a vállalat minden tevékenységére kiterjedő szakmai tapasztalatot szereztek. A kezdetben 3000, manapság megközelítőleg 700 alkalmazottat foglalkoztató készruhagyárban nem sokkal a kilépés előtt érték el az ott betölthető legmagasabb pozíciókat: egyikük igazgatóként, másikuk főmérökként távozott. Tehát 13-15 év szakmai és néhány év szervezési-vezetési tapasztalat után, 1998-ban kiléptek az akkor még állami, de már a privatizáció folyamatában lévő, továbbra is jól működő vállalkozásból.

A vállalkozói lét felé fordulást több tényező motiválta. Ezek között egyértelműen a külföldi befektető részéről érkező direkt felkérés és az elérhető jövedelmek fontolgatása játszott a legnagyobb szerepet. Továbbá a saját lábra állás mellett szólt az eddig felhalmozott szakmai és vezetési tapasztalat, az a tény, hogy a két felsővezetőt együtt kérték fel, a „magunknak dolgozzunk” elv, valamint, hogy a családtagok támogatták a kezdeményezést. Mindezekkel együtt sem volt könnyű döntés, hiszen közel fél év telt el a felkérés megtétele és a vállalkozás létrehozása mellett szóló döntés meghozatala között.

A vállalkozói lét felé forduláskor tapasztalható bizonytalanság a nemi különbségekre alapuló megközelítéssel is magyarázható. Ahogyan többen is kimutatták, a nőknek kevesebb munkahelyi kapcsolatuk van, mint a férfiaknak, és

---

<sup>95</sup> Semmilyen adattal nem rendelkezünk arról, hogy ez a térségben másképp lenne.

<sup>96</sup> Az egyik tulajdonossal készült interjú részlete.

mivel a nők továbbra is több időt töltenek háztartási munkával és gyerekneveléssel, a kapcsolathálójuk kevésbé változatos, mint a férfiaké (Marsden, [1987]; Moore, [1990]; Wellman, [1990], idézi Huffman és Torres, [2002], p. 795), mindezeknek pedig jelentős szerepe van a vállalkozói lét megteremtésében (Czakó et al., [1995]; Sandu, [1999]).

### VI.1.2.3. Vállalkozói életutak a „C” vállalkozásnál

A „C” vállalkozás két alapítója közül is nyilvánvalóan az apa életútja „gazdagabb”. A vidéki, munkás családból származó apa már nagyon fiatalon tudta, hogy a fához kötődő mesterséget szeretne folytatni: *„a fa közel állt hozzám, azt szerettem gyermekkoromtól”*. Ezért az általános iskola elvégzése után szakiskolába iratkozott, majd leérettségizett. Bár a korábbi elképzelések alapján kereskedőnek készült a szülőfalujában, a tanárai meggyőzték arról, hogy az iparban nagyobbak a továbbfejlesztési lehetőségek. Ilyen módon a városban vállalt munkát, kezdetben a szövetkezetnél, majd a bútorgyárnál, és éveken át ingázott. 10 év szakmai tapasztalat után munkahelyet váltott, a megyei kézműves szövetkezetben technikusként kezdett dolgozni és beköltözött a városba. Ez szakmai szinten több szempontból is előrelépést jelentett, hiszen a munkaszervezési feladatok és az önálló döntéshozatal mellett az innovációnak is teret adott (új termékek és részlegek indítása). Ennek a munkahelynek számos előnye mellett volt egy komoly hátránya is: egy adott pillanatban a 30 km-re fekvő másik kisvárosba kellett ingáznia. Ez volt az a nyomás, amely a bútorgyár újonnan felépített részlegében felajánlott normatőri állás elfogadása mellett szólt.

A városban még ma is működő, korábban óriási bútorgyárból való kilépés 1994-ben következett be, amikor egy jó barát magánvállalkozásában vezetői funkciót vállalt el. Bár a tulajdonoshoz fűződő baráti viszony miatt nem volt könnyű a kilépés, 30 év szakmai tapasztalat után, a fia kezdeményezésére megalapították a közös családi vállalkozást.

Az apától teljesen eltérő pályát járt be a fiú, aki a szakközépiskola elvégzése után gépészmérnöki, majd mesteri fokozatot szerzett egy romániai egyetemi városban. A saját lábbon állás gondolata már nagyon korán megfogalmazódott és a gyakorlatban is megvalósult, hiszen már az egyetemi évek alatt saját céget alapított. A piacon érzékelhető hiány észlelése készítette arra, hogy egy kétszemélyes (ő és egy

nyugdíjas bedolgozó) vállalkozás révén a romániai nagyvárosokban működő operák, filharmóniák jelentős részét hangszertervezéssel lássa el (ütők, kottatartó állványok, stb.). A cég tevékenysége elsősorban a szervezésre alapult: saját tervezésű matricák alapján más cégekkel gyártatta le az alkatrészeket, majd a bérelt garázsban került sor a gyors összeszerelésre. Az értékesítés minden korábbi kapcsolatok megléte nélkül történt. Bár a vállalkozás nem generált nagy profitot, a jó megélhetést mindenképpen biztosította megközelítőleg 3 évig, amíg a romániai piacon megjelent az első, erre a tevékenységre szakosodott külföldi vállalkozás. Ekkor a fiatal vállalkozó hazaköltözött a szülővárosába.

Ezek után nem meglepő, hogy a fiú volt a közös vállalkozás kezdeményezője. Ilyen módon a fiú nagyobb kockázatvállalói hajlandósága, valamint a vállalkozói szférán belüli nagyobb szervezési és értékesítési tapasztalata az apa évtizedes szakmai és munkaszervezési tapasztalataival, valamint igen széleskörű kapcsolathálójával társult. Mindez egy nagyon jó alapot jelentett a közös családi vállalkozás beindítására.

#### *VI.1.2.4. Vállalkozói életutak és a kapcsolati tőke*

Mindhárom vizsgált szervezet tulajdonosainak vállalkozói életútjai azt jelzik, hogy a cégalapítások a sok év alatt felhalmozott szakmai tapasztalatokra és kapcsolati tőkékre épültek. Ilyen módon beigazolódni látom a *II.3. alfejezetben* megfogalmazottakat, amely szerint a vállalkozás megalapításához elengedhetetlenek a múltból öröklött heterogén személyes kapcsolatok, a szakmai tapasztalat és a magasabb iskolai végzettség (Czakó és Sik, [1995]; Sandu, [1999]; Stoica, [2004]). Ugyanakkor az is kitűnik, hogy a kapcsolatháló kiterjedtsége és heterogenitása alapján egyértelműen az „A” vállalkozás van a legelőnyösebb helyzetben, hiszen a legperformensebb vállalkozások azok, amelyek nagy kapcsolati tőkét mozgatnak meg (Cooke, [2007]).

A három romániai vállalkozói tipológiában az építőipari cég tulajdonosa egyértelműen a Sandu által „viselkedés szerinti vállalkozó” (Sandu, [1999]), Lăzăroiu által „hálózati vállalkozó” (Lăzăroiu, [1999]), valamint Biró és mások által „volt elit, független vállalkozói szerepkörben” (Biró és mások, [1995]) típusba tartozik. A „B” vállalkozás alapítói a Biró és mások által „30-40 év körüli műszaki értelmiségiek”-nek nevezett (Biró és mások, [1995]) típusba tartoznak, Sandu

tipológiájában a „hipotetikus vállalkozók”-ból lett „tudatos vállalkozók” típusáról beszélünk (Sandu, [1999]). Annak ellenére, hogy nem rendelkezik felsőfokú végzettséggel, a „C” vállalkozásból az apa leginkább a Biró és társai által „középkorú műszaki értelmiségiek” kategóriába illik bele (Biró és mások, [1995]), ugyanakkor a Kiss Tamás által „elhivatott vállalkozóknak” nevezett vállalkozó-típus számos jellemzője is ráillik (Kiss, [2004]). A fiú életútja azt jelzi, hogy az adódó lehetőségek kihasználása és a kulturális tőke nem mindig elegendő egy vállalkozás hosszabb távú, sikeres működtetéséhez. A fiú egyértelműen a Biró és társai által „vállalkozó fiatalok”-nak nevezett típusba sorolható (Biró és mások, [1995]).

## **VI.2. A munkaerő-szerzés folyamata**

### **VI.2.1. Az alkalmazotti igény felmérése és a munkaerő-deficit**

Az alkalmazotti igény felmérése mindhárom vállalkozásnál a toborzásban is legfontosabb szerepet játszó, tapasztaltabb tulajdonosokhoz, valamint az „A” és „C” esetében a vezetés többi tagjához is kötődik.

Az „A” cégnél az alkalmazotti igény felmérése egészen a közelmúltig teljes egészében az apa feladata volt, azonban a számítógépes munkakövetés bevezetésével most már inkább a három tagú felső vezetés közösen dönt ebben a kérdésben. *„...úgy nagyjából én felmérem, gyakorlatilag, de most annyira beindult nálunk a számítógépes dolog, hogy tudjuk mennyi munkához mennyi ember kell. Gyakorlatból tudjuk, de így pontosan fel tudjuk mérni, hogy ennyi embernek mennyi értékű munka, mennyi munkaóra,- stb. jut”*. Ugyanakkor tény, hogy a végső döntésben továbbra is az apa véleménye a meghatározó. A közös döntés bevezetése összefügg azzal a ténnyel is, hogy az apa már a pályafutása vége fele jár: *„Nekem van mindig nagyobb szavam, de én szép lassan akarom, hogy csak csinálgassák őket, mert úgyis félre kell álljak.”*

Mivel a „B” vállalkozásnál a munkaerő-hiány krónikus, az alkalmazotti igények felmérése nem okoz különösebb nehézséget. Ilyen módon a toborzás tulajdonképpen egy állandó folyamat, amelynek intenzitását elsősorban a kilépések, az első években pedig a termelés növelése is alakított.

A „C” bútorgyártó cég esetében is (akár csak az „A”-nál) a munkahelyek betöltése elsősorban az apa személyéhez kötődik. A rendelkezésre álló kapcsolati

tőke és a szakmai tapasztalat is egyértelműen ezt indokolja. Ugyanakkor az alkalmazotti igény felmérése nem csak a felső, hanem a középvezetői szinthez is kapcsolódik, hiszen úgy a mesterek, mint a főmesterek is jelzik az új munkaerő iránti keresletet.

Mindhárom szervezetnél, akár van üresedés, akár nincs, az alapszabály működik, vagyis ha „jó ember” jelentkezik, azt nem szabad elküldeni. Ezt a gyakorlatot a munkaadók elsősorban az ágazatra jellemző, tapasztalaton alapuló fluktuációval, másodsorban pedig a munkaerő-hiánnyal magyarázzák. Ahogyan az országos elemzések is jelzik, mindhárom ágazatban munkaerő-deficit van és ez a helyi munkaerő-piacon is jól érződik. Ugyanakkor, bár nem könnyű jó szakembereket találni és megtartani, a három vállalkozásból az „A” és a „C” esetében nem beszélhetünk munkaerő-hiányról, bár *„jelen pillanatban is fel tudnék venni 4 csoportvezetőt ... hogyha szükségem van, tudja a másikat helyettesíteni...Nincs hiányunk, ez a helyzet ... az örök, az őrséggel volt hiányom, hogy öröket vegyek, azzal volt hiányom. Emberrel nem volt hiányom, mindig bejött az adott időben.”* – meséli a „C” vállalkozás tulajdonosainak egyike.

A „jó ember” fogalma mindhárom vállalkozás esetében mást és mást takar. Az „A” vállalkozás esetében ahhoz, hogy valaki „jó ember” legyen, az alkalmazottak közel 90%-a (munkások) esetében alapvetően három dolgot jelent: ne fogyasszon alkoholt a munkahelyen, járjon rendszeresen dolgozni (ami összefügg az elsővel) és valamennyire értsen a szakmához, még ha nincs is oklevele róla. A „B” vállalkozáshoz való bekerülés még könnyebb, hiszen a munkaadók egyikének elmondásában *„Általában nem küldünk el senkit, hogyha ő akarja és vállalja...”* és a szakképzettség sem követelmény, tehát a „jó ember” tulajdonképpen azt jelenti, hogy valaki elfogadja a munkahely által nyújtott feltételeket. Ezzel szemben a „C” vállalkozásnál az elhivatottságból fakadóan az alapelvek a legfontosabbak és ezek határozzák meg a „jó ember” jellemzőit. A nagyon fontos alapszabályok és elvárások közé tartozik a munkahelyen való alkoholfogyasztás és dohányzás tilalma, a megbízhatóság (*„ne legyen huncut, ne akarjon átjátszani”*), a képességeknek megfelelő munka elvégzése, vagy a káromkodás mellőzése. Az alapelvek tehát kizáró jellegűek, a szakmai követelmények pedig csak ezek után kerülnek szóba,

hiszen a munkaadó szerint „Csak azzal dolgozunk, akivel szívesen dolgozunk. Ha gyenge is<sup>97</sup>, de legyen barát. ...Az, hogy ő gyenge munkaerő, az nem probléma”.

**7. táblázat. A munkavállalók véleménye a cégekhez való bekerülésről (%)**

	„A”	„B”	„C”
Könnyű	14	67	21
Nem különösebben nehéz	82	33	73
Nehéz	4	0	6
Összesen	100 N=103	100 N=39	100 N=48

Forrás: A kérdőíves vizsgálat adatbázisa.

Tehát a vállalkozásokhoz való bekerülés a jelenlegi alkalmazottak véleményében sem nehéz, hiszen ők már átestek a „jó ember” szűrőjén.

A munkaerő-hiány problémájának elkerülése valószínűleg abból is adódhat, hogy a vállalkozásokhoz nem nehéz bekerülni. A könnyű felvétel mellett az „A” vállalkozás esetében ez azért is nem probléma, mert a jelenlegi munkaerő-állomány közel fele adott volt. Adott, vagyis a régi, „D” magánvállalkozás alkalmazottai közül jöttek át mindazok, akiknek az apa szólt. Viszont a három vállalkozás közül a „B”-hez a legkönnyebb felvételt nyerni és mégis folyamatosan, az utóbbi években pedig egyre masszívabban munkaerő-deficittel küszködik. A rendelkezésre álló kapcsolathálókat rekrutációs bázisként való felhasználása erre csak részleges magyarázatot ad, hiszen ahogyan az előző alfejezetben láttuk, ez létezett. Feltételezésem szerint, bár empirikusan csak részben kimutatható, a vállalkozásnak vagy a munkaadók személyes vonzerejének is szerepe lehet a munkaerő-deficit elkerülésében, hiszen a vonzó munkaadók sikeres dolgozókat alkalmaznak. A más munkahelyekről való alkalmazás összefügg a szakismeretet igénylő munkahelyekkel, a jó munkakörülményekkel és a kis arányú elbocsátásokkal (Allaart, [2005]). Ilyen módon a vállalkozás vonzerejét a cégnél való alkalmazást megelőző munkaerő-piaci helyzet, valamint a cégnél való állásinformációt megelőző munkahely-keresési tevékenység mentén vizsgálom.

<sup>97</sup> szakmai szempontból

**8. táblázat. A vállalkozások vonzerejére utaló munkavállalói jelzések (%)**

		„A”	„B”	„C”
Az állásba kerülést megelőző munkahelykeresés	Igen	55	61	49
	Nem	45	39	51
	<i>Összesen</i>	<i>100</i> <i>N=71</i> <sup>98</sup>	<i>100</i> <i>N=41</i>	<i>100</i> <i>N=55</i>
Az alkalmazást megelőző munkaerő-piaci helyzet	Dolgozott	74	67	71
	Tanult	6	3	11
	Munkanélküli volt	7	20	11
	Alkalmi munkát végzett	9	5	3
	Nyugdíjas volt	2	0	4
	Egyéb	2	5	0
	<i>Összesen</i>	<i>100</i> <i>N=71</i>	<i>100</i> <i>N=40</i>	<i>100</i> <i>N=55</i>

Forrás: A kérdőíves vizsgálat adatbázisa.

A munkavállalói szempontú, összehasonlító táblázat azt jelzi, hogy a három vállalkozás közül egyértelműen a „B” vállalkozás vonzereje a legalacsonyabb, hiszen a jelenlegi alkalmazottak közel kétharmada az állásba kerülést megelőzően is kereste a munkahelyet és itt a legmagasabb a munkanélküli státusból érkezők aránya is. A legvonzóbb munkahelynek a „C” vállalkozás tűnik, ezt a munkaadók is megerősítik: *„Átlagban véve jó a hangulat a vezetés és az alkalmazottak között. Ez nekünk sokat jelent, amikor ilyen testközelben vagyunk”<sup>99</sup>. Próbálunk odafigyelni rájuk, a családi gondjaikban is igyekszünk segíteni.”*

A „B” vállalkozás jelentős munkaerő-deficit problémájának vizsgálatát a munkaadói szempontok figyelembevételével folytatom. Tehát az első 4 évében az alkalmazottak száma növekedett, majd két évig stagnált, az utóbbi 4 évben pedig folyamatosan csökkent. Ez a csökkenés nem a termelés visszaszorításának a következménye, hanem pontosan fordítva: a termelés csökkent le a jelentős munkaerő-deficit miatt. Tehát az országos könnyűiparra jellemző munkaerő-hiány (országos szinten az új állások 10,4%-a varrónőknek szól<sup>100</sup>), amely elsősorban a magas kilépési és alacsony belépési arányoknak a következménye, nagyon

<sup>98</sup> Az „A” vállalkozás esetében az alkalmazottak közül 42 személy a vállalkozáshoz kerülés événél egy, az alakulást megelőző évszámot jelölt meg, mivel nem az „A”, hanem a munkaadó által alapított korábbi, azaz a „D” vállalkozásra gondoltak. Ezért a jelzett 37%-ot (42 fő) kizártam minden további, vállalkozáshoz köthető múltbeli esemény vizsgálatból (pl. állásinformáció forrása).

<sup>99</sup> A testközeliség kapcsán a munkaadó arra utal, hogy minden reggel a tulajdonosok egyike (felváltva) személyesen köszönti (kezet fog) a munkavállalókat és felolvas egy idézetet a Bibliából.

érzékenyen érintette a „B” vállalkozást. Ezt jól szemlélteti az a tény, hogy a munkaerővel kapcsolatos minőségi problémák mind eltörpülnek a mellett, hogy „...*hogyan nincsenek. Nincsenek elegenden.*” és gyakorlatilag mindig van betöltetlen állás. A vállalatvezetők egyike ennek legfőbb okát abban látja, hogy „...*aki egy kicsit ismeri a mesterséget az tudja, hogy itt ingyen nem adnak pénzt. Tehát ez egy olyan munkahely, ahol annyit keres az ember, amennyit dolgozik. S nagyon sok más munkahely van, ahol közben ingyen is adnak pénzt. Ez a nyitja szerintem.*”. A másik tulajdonos szerint ez az alapvető probléma egyrészt a külföldi vendégmunkához (erre vonatkozóan számos tapasztalatuk van), másrészt a családalapításhoz és gyermekneveléshez kötődik. Ez utóbbi a személyi dossziék alapján is kimutatható, hiszen a vállalkozásnál alkalmazott, a kutatás időpontjában gyermekgondozási vagy szülési szabadságon lévő nők száma 14 fő<sup>101</sup>, ugyanakkor 7 olyan személy van, aki a 2 éves gyermekgondozási szabadság letöltése után visszatért a „B” vállalkozáshoz. A munkaadók szerint a gyermekgondozási szabadságról való visszatérések aránya sokkal alacsonyabb, mint ahogyan ezt ezek az adatok (50%) sugallják. A külföldi vendégmunka anyagi szempontból teljesen érthető. Az egyik mester így foglalja össze ennek a lényegét: „*Nagyon sokat ismerek, aki itt dolgozott és aztán kimegy külföldre egy-két hónapra dolgozni...két hónapot még ősszel is, és azzal annyit kap, hogy itt egy év alatt nem kap annyit, mint négy hónap alatt kint.*” A textiliparban jelentkező munkaerő-deficit országos szociológiai vizsgálatok szerint is összefügg az elérhető jövedelmekkel és a külföldi vendégmunkával (Şerban és Toth, [2007]). Ezek alapján úgy tűnik, hogy a jelentős munkaerő-hiány az alacsony bérszinttel, valamint feltehetően a szakma elöregedésével és a nők munkahelyen kívüli szerepeivel is összefügg.

Bár a „B” vállalkozás esetében jelentős a munkaerő-hiány, ez a vezető pozíciókban levőket nem érinti. Ez jól kimutatható a személyi dossziék alapján készült adatbázisból, hiszen a vezetői pozíciók elfoglalása szignifikáns összefüggést mutat a szolgálati idővel ( $p=0,01$ ,  $t=7,22$ ): a vezetők átlagos szolgálati ideje közel négy és fél évvel nagyobb a nem vezetőkénél (a leghosszabb szolgálati idő 118 hónap). Tehát ez azt jelenti, hogy a kulcspozíciókat elfoglaló személyek átlagosan 9 éve a cégnél vannak alkalmazásban. Csak a vállalkozás első két évét vizsgálva azt látjuk, hogy a jelenlegi 6 vezetői pozíciót betöltő személy közül 5 ebben az

---

<sup>100</sup> Forrás: 2006-os országos reprezentatív adatfelvétel adatai (Pîrciog, Ciucă és Blaga, [2006])

<sup>101</sup> Mivel gazdaságilag inaktívak, az adataik nem kerültek be a feldolgozásba.



időszakban került a vállalkozáshoz, a hatodik vezetői pozíciót betöltő személy pedig valamivel több, mint 7 éve dolgozik a cégnél. Tehát a munkaerő-hiány és fluktuáció nem a kulcspozíciókhoz, hanem a munkásokhoz kötődik. Sőt, még amennyiben 1, akár 2 mester ki is lépne a vállalkozástól, akkor sem lenne probléma, mivel úgy a két minőségi ellenőr, mint a technikus is korábban mesterként dolgozott a vállalkozásban és el tudná látni a feladatokat. Interjúalanyaim egyike így mesél a volt mesterekről: „...mert amikor megszűnt a vonal vagy összevontuk is, mindig kitaláltunk valamit. Tehát nem... mi senkit sem tettünk ki, mert olyankor technikusnak neveztük ki, vagy valamilyen módon megtartottuk, sosem küldtük el.”

Ugyanez az összefüggés kimutatható az „A” és részben a „C” vállalkozásoknál is: az építő-ipari cégnél a személyi dossziékban összesen 12 olyan személy szerepel, aki vezetői pozícióban van<sup>102</sup> és a vezetők átlagos szolgálati ideje közel 8 hónappal nagyobb a nem vezetőkéénél (a leghosszabb szolgálati idő 29 hónap,  $p=0,01$ ,  $t=5,14$ ), a bútorgyártó cégnél a jelenlegi 8 vezetői pozícióban levő személyek cégen belüli átlagos szolgálati ideje közel két évvel nagyobb, mint a nem vezető pozíciót betöltő személyeké ( $p=0,052$ <sup>103</sup>,  $t=1,97$ ).

**9. táblázat. A három vállalkozásnál eltöltött átlagos szolgálati idő vezető funkció szerinti bontásban (hónapokban)**

Vezető funkció	„A”		„B”		„C”		
	N	Átlag	N	Átlag	N	Átlag	
A szolgálati idő hossza	igen	12	25,58	6	108,50	8	64,88
	nem	124	17,82	58	55,74	83	42,52

Forrás. Személyi dossziék adatai alapján saját számítás.

Bár nem egyforma mértékben és pontos adatok nincsenek erről, ahogyan az első alfejezetből kitűnik, a fluktuáció mindhárom vállalkozást érinti (a „B” vállalkozást sokkal erőteljesebben), ugyanakkor a cégen belüli régiség és vezetői pozíció összefüggései azt is jelzik, hogy a fluktuáció a közép-vezetői szinteket nem érinti. Ettől kis mértékben eltér a „C” vállalkozás, ahol a vezetői pozíciók számának növekedése a termelés növekedésével párhuzamosan, vagyis főként az utóbbi 5-6 évben következett be, ezért a személyi dossziék adatai kissé megtévesztők lehetnek

<sup>102</sup> a csoportvezetői, vagyis az alsó vezetői szint nem jelenik meg a munkaszerződésekben

<sup>103</sup> 95%-os valószínűségi szint mellett a vezetői funkció és a cégnél eltöltött átlagos szolgálati idő nem mutat szignifikáns összefüggést ( $p=0,052$ ,  $t=1,97$ ), bár 90 fős elemszám esetén alacsonyabb megbízhatósági szinttel is szokás dolgozni (pl. Sanders, [1995]).

(nem szignifikáns az összefüggés). A munkaadók elmondása szerint a vezetői pozíciókat betöltő személyek kilépése nem jellemző, hiszen csak 1-2 jól indokolható esetben fordult elő, ugyanakkor sok esetben a vezetői pozíció betöltése a cégnél eltöltött szolgálati időhöz kötődik. A munkaadó így beszél erről: „...akkor nálunk dolgoztak egy-két-három-négy évet és akkor lettek brigádosok<sup>104</sup> és mesterek”. Ezért úgy gondolom, hogy a cégnél eltöltött szolgálati idő és a vezetői pozíció mindhárom vállalkozásnál összefügg.

A személyi dossziék adatai szerint a vezetői pozíció betöltése az „A” vállalkozás esetében összefügg úgy a foglalkozással ( $p=0,00$ ,  $\chi^2=40,28$ ), mint az iskolai végzettséggel ( $p=0,01$ ,  $\chi^2=19,79$ ), tehát a magasabb iskolai végzettségnek a magasabb presztízsű foglalkozási kategóriába kerülés mellett a vezetői pozíció elérésében is szerepe van. A „B” vállalkozásnál a vezetői pozíció betöltése szintén szignifikáns összefüggést mutat úgy a foglalkozással ( $p=0,00$ ,  $\chi^2=43,82$ ), mint az iskolai végzettséggel ( $p=0,00$ ,  $\chi^2=29,48$ ), továbbá az életkorral is ( $p=0,00$ ,  $t=5,91$ ), így a magasabb iskolai végzettség és foglalkozás mellett a szakmai tapasztalatnak (a vezetők átlagos életkora több, mint tíz évvel nagyobb a nem vezetői pozícióban levőkénél) is szerepe van a vezetői pozíció elérésében. A „C” vállalkozás esetében a vezetői pozícióba kerülés csak a foglalkozással ( $p=0,00$ ,  $\chi^2=88,00$ ) mutat összefüggést, tehát a magasabb iskolai végzettség (mesteriskola vagy szakközépiskola) és a korábbi szakmai tapasztalat nem feltétele a magasabb presztízsű foglalkozási kategóriába kerülésnek. Tehát mindhárom vállalkozásnál a foglalkozási kategóriának szerepe van a vezetői munkakörök betöltésében, a formális iskolai végzettségi szint (a tanfolyamok nem tartoznak ide) csak az „A” és a „B” vállalkozásoknál, az életkor pedig csak a „B” vállalkozás esetében függ össze a cégen belüli magasabb pozíció elérésével.

---

<sup>104</sup> csoportvezetők

## VI.2.2. A megüresedett állások betöltése

Az előző alfejezetekből tehát láttuk, hogy úgy az új vagy megüresedett pozíciók követése, mint ezek betöltése elsősorban a tulajdonosok személyéhez kötődik. Az ebből adódó nyilvánvaló kérdés, hogy milyen eszközökhöz folyamodnak a munkaadók a munkahelyek betöltése során. A toborzási gyakorlatra vonatkozó kérdéskör úgy a munkaadók, mint a munkavállalók szempontjából megragadható.

### VI.2.2.1. A toborzáskor használt csatornák

Az interjú módszerére támaszkodó, munkaadó felőli megközelítés azt sugallja, hogy az „A” és „C” vállalkozásoknál alapvetően egy passzív<sup>105</sup> toborzási tevékenység folyik, tehát a munkaadók nem folytatnak aktív keresési tevékenységet. Ezzel szemben a „B” vállalkozásnál egy folyamatos és aktív toborzási tevékenység zajlik.

Az építőipari vállalkozásnál és a bútorgyártó cégnél a passzív toborzás elsődleges oka, hogy az alkalmazások elsősorban az apák személyes ismeretségi körén, direkt jelentkezések formájában, valamint a jelenlegi munkavállalók és volt munkatársak kapcsolathálóin keresztül történnek. Ezt mindkét vállalkozás tulajdonosai megfogalmazzák: „*Engem az egész város ismer, úgy ahogy... Tehát én olyan régen vagyok a városban, hogy minden cégvezető, még a főmérnökök is ismernek. Volt egy ilyen, hogy építőmester vagyok, tudják, hogy cégem van, s akkor jöttek, hogy van-e felvétel. Tehát az emberek ismernek.*”<sup>106</sup> ; „*Nem vagyok fiatal és a szakma ismer... És ismerik és tudják az embereim, akárhogy is 100<sup>107</sup> ember dolgozik nálunk, hát ez nem kevés egy ekkora városban ... és az emberek érdeklődnek, és ismerik egymást.*”<sup>108</sup>. Így a tulajdonosok nem fektetnek sem időt, sem energiát a munkavállalók megtalálásába, hiszen „*Szinte lehet mondani, hogy minden második nap megkeresnek a jelentkezők.*”<sup>109</sup>

---

<sup>105</sup> A passzív toborzás (passive recruitment) a toborzási tevékenységeknek az a formája, amikor a munkaadók semmiféle toborzási tevékenységet nem folytatnak, mivel az alkalmazások többsége a menedzser személyes ismeretségi körén, valamint a jelenlegi és volt munkavállalók kapcsolathálóin keresztül történik (Yakubovich, [2006]).

<sup>106</sup> Részlet az „A” vállalkozás toborzási tevékenységéért felelős tulajdonossal készült interjúból.

<sup>107</sup> A tulajdonosoknak van még egy vállalkozásuk, egy 9 alkalmazottat foglalkoztató szarítási cég. Ennek külön jogi személyként való bejegyzését a szolgáltatási tevékenység elkülönítése indokolta.

<sup>108</sup> Részlet a „C” vállalkozás toborzási tevékenységéért felelős tulajdonossal készült interjúból.

<sup>109</sup> Részlet a „C” vállalkozás egyik tulajdonosával készült interjúból.

A textilipari vállalkozásnál tehát aktív toborzás folyik. Bár a munkaerő-szerzésre irányuló alapvető toborzási módszer az újsághirdetés, a munkaadók úgy saját, mint alkalmazottaik informális kapcsolathálóit is felhasználják(ták) erre a tevékenységre. Mindezek mellett, bár nem bíznak a tevékenységükben, a munkaerő-közvetítő ügynökségnél is folyamatosan bejelentik a munkaerő-igényt. Ezt a tényt az akut munkaerő-hiány jól indokolja. A munkaadók újsághirdetések útján való gyakori toborzási tevékenységét mutatja, hogy *„Mindig kellett, ahhoz, hogy plusz munkást alkalmazzunk, mindig hirdetni kellett. Tehát, azt hiszem mi annyit hirdettünk annak idején, hogy már csak bementem a hirdető osztályra,... rám nézett, már a nevemet tudta, mindent, minden adatomat tudta kívülről és azt is, hogy mit fogunk hirdetni: ugyanaz-e mint a múltkor vagy még valamit írunk melléje.”* Az egyik tulajdonossal készült interjúrészlet azt jelzi, hogy főként a vállalkozás első 5-6 évében volt gyakoribb az újsághirdetéseken keresztüli munkaerő-szerzés. Ugyanakkor, bár nem olyan gyakori, mint korábban, a fluktuáció miatt is szükséges a munkahelyek időszakonkénti meghirdetése (pl. a kutatás időtartama előtt két héttel is hirdették a munkahelyeket, pedig nem volt szó bővítésről).

A hálózati tőke szempontú toborzás azonban nem csak a munkaadó, hanem a jelenlegi és volt munkavállalók kapcsolathálóin, valamint a direkt jelentkezéseken is alapszik. Erről átfogóbb képet a munkavállalói oldal nyújt.

A több toborzási csatorna együttes használata nem jellemzi a munkavállalók munkaerő-piaci viselkedését. Ezt igazolják úgy a jelenlegi állással, mint az ezt megelőző munkahely-kereséssel kapcsolatos tevékenységek. Az „A” vállalkozásnál 4 személy, a „B”-nél 3, a „C”-nél pedig 2 alkalmazott használt egyszerre több csatornát a jelenlegi állásáról szóló információ megszerzésekor. Az egyszerre több csatornát használó személyek többsége két informális csatornát használt, ugyanakkor egyetlen esetben sem figyelhető meg a formális és informális csatornák együttes használata.

**10. táblázat. Az üres állásról szóló információ forrása a három vállalkozásnál (%)**

	„A”	„B”	„C”
újsághirdetés	3	38	7
munkaerő-elhelyező központ	4	2	0
direkt jelentkezés (minden ismeretség nélkül)	12	2	25
volt munkatárs	13	13	18
munkavállalói beajánlás	13	16	7
a tulajdonos általi direkt megszólítás	21	7	15
ismerős	12	11	5
barát	8	2	8
családtag	9	4	7
minden más csatorna	5	5	8
<i>Összesen</i> <sup>110</sup>	<i>100</i> <i>N=77</i>	<i>100</i> <i>N=45</i>	<i>100</i> <i>N=60</i>

Forrás: A kérdőíves vizsgálat adatbázisa.

A munkavállalói oldal nagyrészt a munkaadók által elmondottakat igazolja. Ebben a tekintetben meg kell említenünk, hogy a „B” vállalkozás esetében a jelentős fluktuáció miatt a jelenlegi alkalmazottak nem tükrözhetik teljes egészében a toborzási tevékenységet. Ugyanakkor a munkaadói direkt megszólítások módszere a „C” vállalkozásnál jelentősebbnek tűnik, mint ahogyan azt a munkaadók jelezték.

A vállalkozások közti különbségek taglalása előtt röviden kitérek az „egyéb” elnevezésű összevont kategóriára. A kérdőívben megjelölt 16 toborzási csatorna közül tehát 7 ebben az összevont formában szerepel, amit az ezen csatornák esetenkénti előfordulása indokol. A három vállalkozás alkalmazottai közül összesen 3 fő jutott az állásinformációhoz a cég székhelyén elhelyezett „alkalmazunk” kiírás, 1 fő más munkaerő-közvetítő intézmény, 3 személy ismeretlen források, 5 fő pedig a véletlen révén. Iskolai hirdetések, volt tanárok és távolabbi rokonok segítségével egyetlen vizsgált alkalmazott sem szerzett tudomást az álláslehetőségről. Ilyen módon, a rokonok toborzásban betöltött szerepének kivételével, a kutatási eredmények a korábban készült térségi kvalitatív vizsgálat eredményeit erősítik. Továbbá a szakmai kapcsolatháló toborzásban betöltött igen jelentős szerepe eddig nem került előtérbe.

A használt toborzási csatornák összehasonlítása is jól mutatja, hogy az újsághirdetés módszere csak a „B” vállalkozást jellemzi. A munkaerő-elhelyező

<sup>110</sup> Ennél a kérdésnél több csatorna bejelölése is lehetséges volt, ezért az N értéke nagyobb, mint a válaszadók száma.

ügynökség szolgáltatásai, ahogyan ezt már úgy az egyetlen országos, mint a helyi kutatás is igazolta, nem játszik szerepet a munkaadó-munkavállaló közötti párosítás megvalósulásában. A direkt jelentkezők módszere elsősorban a „C”, majd az „A” vállalkozásokat jellemzi, ugyanakkor a volt munkatársak és a szakmai kapcsolathálók általában, mindhárom vállalkozás esetében igen jelentősek. A három szakmai kapcsolatokhoz köthető csatorna (munkaadói direkt megszólítás, munkavállalói beajánlás és volt munkatársak) mindhárom vállalkozás esetében az alkalmazottak legalább egyharmadának (36%) toborzásában játszik szerepet. Ennél alacsonyabb a rokonok, ismerősök és barátok toborzásban betöltött szerepe, de ez is jelentős.

Az egyes vállalkozások alkalmazottainak állásszerzési stratégiáit vizsgálva azt látjuk, hogy az „A” vállalkozásban még úgy is a munkaadói direkt megszólítás módszere a legjellemzőbb, hogy a vizsgálatból kikerültek a korábbi, „D” vállalkozásból átjöttek. A munkaadói interjúknak megfelelően a „B” vállalkozásban az újsághirdetés, a „C” vállalkozásban pedig a minden ismeretség nélküli direkt jelentkezés módszere a legelterjedtebb.

Az ágazati sajátosságokra is vonatkozó, hasonló toborzási csatornák szerint elkülönített adatokat találunk Grenon vizsgálataiban<sup>111</sup>(Grenon, [1999], p. 25). Bár nyilvánvalóan három esettanulmány nem reprezentálja a térségben lévő ágazatokat, de az értelmezésben jól hasznosítható. A kanadai adatok azt jelzik, az építőiparban az átlagosnál nagyobb (11%), a feldolgozó iparban pedig alacsonyabb (6%) azok aránya, akiket a munkaadó keresett meg<sup>112</sup>. Mindhárom vizsgált vállalkozásnál magasabb az ezzel a módszerrel toborzottak aránya. Továbbá úgy az építőiparban (36%), mint a feldolgozó iparban (41%) az átlagosnál (46%) alacsonyabb a direkt megkeresés (besétálás) módszerével toborzottak aránya, de ezek még mindig jóval magasabbak, mint az elemzett esetekben mért arányok. Az újsághirdetések módszere a kanadai reprezentatív vizsgálat szerint jóval alacsonyabb az építőiparban (3%), mint a feldolgozóiparban (8%), így az „A” és a „C” vállalkozások arányai is ezeknek megfelelőek, viszont a „B” vállalkozás esetében jóval magasabb ennek a módszernek a használata. A többi informális módszer (rokonok, barátok, munkatársak) használata a kanadai adatokhoz viszonyítva (mindkét ágazatban 30%) mindhárom vállalkozás

---

<sup>111</sup> A kérdőíves adatfelvétel eredményeit mindhárom esettanulmány kapcsán ehhez a kutatáshoz viszonyítom, mivel ezek a legrészletesebb adatok, amelyekben a munkaadói direkt megszólítás módszere is elkülönül.

esetében ennél legalább 15%-al magasabb. A közvetítő intézmények eredményes használatának gyakorisága az építőiparban hasonló (3%), a feldolgozó iparban pedig jóval magasabb (7%) a „B” és a „C” vállalkozásokban mértnél. Ebben a viszonyítási keretben tehát a munkaadói direkt megszólítások módszere és általában az informális csatornák használata jóval gyakoribb, a direkt jelentkezések módszere pedig sokkal kevésbé elterjedt a vizsgált vállalkozásokban. Ezért a továbbiakban a munkaadói direkt megszólítások és a munkavállalói beajánlások módszereit vizsgálom részletesebben.

#### VI.2.2.2. A munkaadói direkt megszólítások

A munkaadói oldal felőli vizsgálatban részletesebb eredményeket találunk a munkaadók személyes kapcsolathálóinak toborzásban betöltött szerepéről. Ahogyan már többször is említésre került, az „A” vállalkozás első, megközelítőleg 60 alkalmazottja esetén a munkaadó direkt megszólítást használt, vagyis személyes kapcsolathálóit használta fel a toborzás folyamán. Sőt, ahogyan az interjúkból kiderült, további legalább két irodai alkalmazott került direkt munkaadói megszólítás útján a vállalkozáshoz. Tehát ezekben az esetekben is az informális toborzás egyik sajátos, a nemzetközi szakirodalom alapján kevésbé gyakori formájáról beszélünk. Mivel a korábban jelzett „A” és „D” vállalkozások összemosódása miatt 42 személyt kizártam a toborzással kapcsolatos vizsgálatból, a munkavállalói oldal a munkaadó személyes toborzási tevékenységét csak részben igazolja vissza.

A munkaadók személyes kapcsolathálóinak munkaerő-szerzésre való felhasználása a „B” vállalkozásnál ennél kevésbé jelentős és csak a vezetői pozíciók betöltőire terjedt ki. A textilipari vállalkozás megalakulásakor is az alapvető toborzási módszer az újsághirdetés volt. Bár a tulajdonosok számítottak néhány volt kollégára az állami vállalattól, mégsem jöttek, féltek a váltástól. A vezetők egyike szerint *„Hát nem úgy volt az, hogy jövünk, megyünk utánatok, egyáltalán. Sőt, még csoportvezetőt is nagyon nehéz volt kapni. Úgy tűnt, hogy bíznak bennünk, de amikor arról volt szó, hogy váltsunk, akkor már meg gondolták.”* Ilyen módon az első két mester is újsághirdetés útján került a vállalkozáshoz (ezek közül egyik rövid időn belül betegnyugdíjba ment). A kezdeti bizalmatlanság, félelem a vállalkozás

---

<sup>112</sup> employer approach

növekedésével enyhült, 1-2 év eltelte után könnyebben eljöttek a nagyvállalattól, hiszen a „B” vállalkozásban – a mérete miatt is – kisebb a fegyelem, emberségesebbek a körülmények, a bérezés pedig szintén normarendszer alapján működik. Ezek az információk elsősorban a jelenlegi és volt munkavállalók kapcsolathálóin keresztül, tehát hiteles források mentén terjedtek. Az induláskori nehézségek után így a jelenleg is itt dolgozó mestereket (akik mesterként is kezdték) is sikerült hamar megtalálni a munkaadói direkt megszólítás módszerével. A jelenleg technikusként és minőségi ellenőrként dolgozó volt mesterek (3), valamint a jelenlegi 3 mesteri pozíciókban lévők közül 3 személy (a 6-ból 3) eleve mesterként került a vállalkozáshoz, a volt állami nagyvállalattól lett „idehozva”. A fennmaradó további 3 mester munkásként kezdte és időközben nőtt fel az irányítói teendők ellátásához. Munkaadói oldalról szemlélve tehát a toborzás folyamatosan és több csatornán keresztül, aktívan zajlik. A munkaadók saját bevallásuk szerint személyes kapcsolathálóikat csak a kulcspozíciók betöltésekor hasznosították, munkások esetében soha, hiszen *„Ez kétélű különben, mert hogyha én kezdek a munkásoknak könyörögni, hogy jöjjenek, nem tudom aztán kézbe tartani a helyzetet egy adott pillanatban.”*. Ebben valószínűleg az is közrejátszik, hogy a tulajdonosok személyes kapcsolathálója nem túlságosan gazdag a keresett munkaerő tekintetében. Ennek több magyarázata van, elsősorban a jelentős státuskülönbség, a nők kapcsolathálóinak már említett jellemzői és az eddigi szakmai tapasztalatok. Ez utóbbi tekintetében nem elhanyagolható szempont, hogy mindkét tulajdonos egyetlen egy munkahelyen dolgozott a vállalkozás megalapítását megelőzően, mégpedig egy olyan nagyüzemben, ahol mindig legalább 1500 állandó mozgásban lévő alkalmazott volt. Ezek alapján érthető, hogy nagyon kevés munkással álltak korábbi személyes kapcsolatban. *„A szakmában a gyárba sok ember volt, mindenkit nem ismertünk egyenként. Van, aki megmaradt és látásból, úgy tűnik valahonnan ismerjük, de mindenkivel nem tudjuk. Meg jönnek egészen új arcok is, nem mindenki ismerős.”*

A „C” vállalkozásnál szintén nem jellemző a munkaadói direkt megszólítások módszere. Az indulásakor az apa úgy jött el az előző munkahelyéről, hogy csak egyetlen egy embert hozott magával (így szólt az egyezés). A tulajdonosok elmondásába alapján sem a munkások, sem a mesterek körében nem gyakoriak a munkaadói direkt megszólítás révén alkalmazottak. Még úgy sem, hogy a munkaadó külön nyilvántartást, „várólistát” készít minden egyes munkahelyet kereső



személyről, aki megfelel a „jó ember” leírásnak. Ez azért van, mert a tapasztalat szerint *„akik jóra valóak, vagy valamire valóak, azok két-három hét múlva már nemigen szabadok”*, tehát vagy rögtön megtörténik az alkalmazásról szóló visszajelzés, vagy legfeljebb csak évek múlva. Hasonló eredményre jut Yakubovich is, hiszen egy oroszországi kapcsolt vizsgálat szerint a direkt jelentkezőkről készített várólisták nagy valószínűséggel nem kerülnek felhasználásra, bár munkaerő-hiány esetén felértékelődhetnek (Yakubovich, [2006]). Tehát a munkaadókkal készült interjúk alapján a munkaadói direkt megszólítások módszere nem jellemző (*„többnyire direkt megszólítás nem nagyon volt, hogy gyere hozzánk dolgozni”*) a bútorgyártó cégre és inkább a szellemi foglalkozások esetében jelentkezik. Ugyanakkor a munkaadó általi direkt megszólítás és a munkavállalói direkt jelentkezés módszereinek érdekes keveredése figyelhető meg 2 mérnök és legalább 2 mester esetében. Ezekre a pozíciókra már akkor jelentkeztek és vártak a potenciális munkavállalók, amikor még nem volt üresedés és a közeljövőben nem is volt várható, így amikor munkalehetőség volt, a munkaadók szóltak a jelentkezőnek: *„kellett várjon, de ahogy lehetőség volt, szóltunk neki”*. Ez egyértelműen arra utal, hogy a vállalkozásnak pozitív imázsa van a környéken.

#### VI.2.2.3. A munkavállalói beajánlások

A munkavállalói beajánlások módszere csak a „B” vállalkozás esetében a legelterjedtebb informális toborzási módszer. Mivel a munkaerő-hiány folyamatosan fennáll, a textilipari vállalkozásban az alkalmazottak mindenike tudja, hogy állandóan van üresedés, és mindig szükség van új munkaerőre. Ennek ellenére a kérdőívet kitöltő 40 alkalmazott mindössze 4 olyan esetet jelölt meg, amikor a munkaadó vagy a közvetlen főnöke kérésére munkaerőt „szerzett” a cégnek. Ez azért van, mert a munkaadók erre külön nem kérik az alkalmazottakat, mivel *„ezt tudják, mert ez egy állandó probléma”*. Bár a közvetítésért nem kapnak bónuszokat, a vállalkozás fennmaradásának érdekében mindenki motivált az informális toborzásra. A jelenleg mesteri pozíciókban lévők különösképpen motiváltak, hiszen ők azok, akik életkorukból kifolyólag is már kevésbé szeretnék váltani, valamint az előállított termékmennyiséget tőlük kérik számon: *„Én őt kérdezem minden nap, hogy mért csak ennyi darab van ennyi ember után. Tehát neki is az a cél, hogy minél*

*többet termelni.*”<sup>113</sup>. Termelni meg egyértelműen a jó munkaerővel lehet, ezért a középvezetők sokkal érdekeltőbbek abban, hogy minőségi és kellő mennyiségű munkaerő legyen, mint a munkások: *„nekem is érdekem, hogy jó csoport legyen”*<sup>114</sup>. Bár elmondásaik szerint most is van erre évente egy-két példa, a mesterek főként idekerülésükkor hasznosították személyes kapcsolathálóikat. Ha a mennyiségi oldal nem is mutatható ki a „B” cégnél végzett munkavállalói adatfelvételtől, a minőségi oldal igen, hiszen a munkavállalói beajánlások révén állásba került 7 személy közül 6 szakképzett munkaerő, aki a munkahelyre kerülést megelőzően is dolgozott. Tehát ahogyan a szakirodalom is megerősíti, az alkalmazotti közvetítés módszere hatékony a jobb minőségű munkaerő megtalálásában (Rees és Shultz, [1970]; Montgomery, [1991]; Fernandez, Castilla és Moore, [2000]).

Az „A” vállalkozás alkalmazottainak mindössze 18%-a említette, hogy szervezett be embereket a munkaadó vagy a közvetlen főnöke kérésére, a beajánlást tevők többsége munkás, és összesen 10 embert alkalmaztak munkavállalói beajánlások révén az utóbbi évben. A „C” vállalkozásnál is a jelenlegi alkalmazottak állásközvetítő szerepe eltöri a volt munkatársakéhoz képest, bár hét munkavállaló is említette, hogy a felettesei megkérték erre. A 7 beajánlás megtételére felkért személyből mindössze 4 fő hozott a céghez összesen 8 olyan munkavállalót, akit az elmúlt évben alkalmaztak. A beajánlók egy kivételével mind vezetői pozícióban vannak. Tehát a munkavállalók beajánlásai révén alkalmazottak aránya alacsony, ezt a munkaadók is alátámasztják: *„Ha megkérem, hogy hozzanak egy embert, nem tudnak hozni. De ha netán fölvettem egy embert, annak van egy környezete, és akkor utána lehet, hogy még jönnek.”*. Ilyen módon ennél a bútorgyártó cégnél inkább a munkavállalók indirekt közvetítései játszanak nagyobb szerepet.

### VI.2.3. A kiválasztási folyamat

A kiválasztási folyamat megragadásában szinte teljes egészében a munkaadói interjúkra támaszkodom, mivel a kérdőíves adatfelvétel formális kiválasztási eszközökre vonatkozó kérdése nem értelmezhető. Ennek elsődleges oka a kérdőív pontatlansága és az ebből adódó értelmezési problémák: a felvételi meghallgatás

---

<sup>113</sup> A tulajdonosok egyikével készült interjúrészlet.

<sup>114</sup> A mesterek egyikével készült interjúrészlet.

vagy állásinterjú részben összemosódott a munkaadóval való informális beszélgetéssel, a munkapróba a próbaidő kérdésével,- stb.

A kiválasztási folyamat konkrét lépései az „A” és a „C” vállalkozások esetében több hasonlóságot is mutatnak, de ugyanakkor jelentős eltérések is vannak, hiszen a „C” vállalkozásnál sokkal fontosabb a szűrési folyamat. Mindezek mellett a „B” vállalkozás esete teljesen eltér a többitől, ezért indokoltnak tartom az esetek elkülönítését.

#### VI.2.3.1. Az „A” vállalkozás

Az építőipari cégnél a kiválasztási folyamat elsősorban a munkaadó és alkalmazottai múltbeli tapasztalataira és kapcsolathálóra épül. A kiválasztás szinte minden esetben (ez alól kivételt képez az újsághirdetés módszerével toborzott 3 eset) egy munkaadó-potenciális munkavállaló közötti informális beszélgetéssel kezdődik. Ez nem nevezhető egy klasszikus állásinterjúnak, hiszen a beszélgetés nem formális keretek között, hanem ad-hoc módon zajlik. A kiválasztási eszközként használt beszélgetések általában két témakörre koncentrálnak: a munkaadó által ismertetett munkahelyi feltételekre és elvárásokra, valamint a potenciális munkavállaló munkaerő-piaci életútjára. Az esetek jelentős részében azonban a munkaadó már ismerte a potenciális munkavállalókat, a jelentkezők meg nagyvonalakban ismerték a munkahelyi követelményeket, ezért az állások betöltésével vagy be nem töltésével kapcsolatos döntés nagyon hamar megszületett.

A kiválasztási folyamatban az első, nagyon fontos szempont a jelentkező személyiségjegyeihez kötődik: izzik-e, megbízható munkaerő-e - majd a szakmai kompetenciák következnek. Bár interjúalanyaim egyike szerint *„a munkásemberre sokszor elég ránézni, belenézni a szemébe, s az ember tudja már, hogy mit lehet kihozni belőle”*, a kiválasztásban a személyes és munkavállalói kapcsolatháló és tapasztalatok sokat segítenek.

Az alkalmazásról szóló döntés meghozatalában a munkaadó mellett a vezetői beosztásban lévő alkalmazottak is fontos szerepet kapnak. Ennek jelentőségéről az alkalmazottak szolgáltatnak információkat: a 107 releváns válaszoló<sup>115</sup> közel kétharmada (65,4%) bevallása szerint soha, közel egynegyede szerint (24,3%) pedig

---

<sup>115</sup> természetesen a tulajdonosok nem tartoznak ide

néha lett megkérdezve arról, hogy ismeri-e a potenciális munkavállalót. 6 alkalmazottat elég gyakran, 2 személyt nagyon gyakran és 3 személyt szinte mindig megkérdeznek a jelentkezőkről. A megkérdezett személyek egy kivételével mind vezetői pozícióban vannak, így a kis minta ellenére is szignifikáns összefüggés mutatható ki ( $p=0,01$ ,  $\chi^2=85,68$ ).

A vezető beosztású alkalmazottak alkalmazási döntéshozatalban játszott szerepe nem csak a jelentkezők „lekáderezésében” rejlik, hanem a jó potenciállal rendelkező jelentkezők helyének megtalálásában is. Erre azért van szükség, mivel a passzív toborzási gyakorlat következtében - ha van rá igény, ha nincs - a munkahelykeresők folyamatosan jelentkeznek és a jó szakemberekből hiány van a munkaerő-piacon. Interjúalanyom ezt így fogalmazta meg: *„tudjuk, hogy ha jó ember jön nem szabad elküldeni, mert holnapután valaki kieshet a sorból”*. Amennyiben a személyiségbeli és szakmai jellemzőkről szóló tapasztalatok vagy visszajelzések kedvezőek voltak, a vezetés úgy döntött, hogy szükség van az illető emberre, valamint a jelentkező is elfogadta a feltételeket, másnap már be is indulhatott az alkalmazáshoz kötődő formák rendezése (munkaképességről szóló orvosi igazolás), ez után pedig a munkavégzés, próbaidő nélkül.

Az álláshirdetésre jelentkezők esetében formailag teljesen más volt az eljárás, gyakorlatilag azonban nem. A potenciális munkavállalóktól önéletrajzokat kértek és formális felvételi meghallgatáson, vagyis állásinterjún kellett részt venniük. Interjúalanyom így emlékszik vissza erre: *„Állásinterjút...és önéletrajzot is kértünk, mondjuk abból elég sokat le lehet vonni...nem azt, hogy mit ír oda le, hanem, hogy hogy írja le... meg utána érdeklődtünk, hogy ki, hogy volt, mit csinált”*. Tehát, ezekben az esetekben is, az alkalmazási döntés meghozatalában a vezetőség kapcsolathálóján keresztül beszerezhető információk bírtak nagyobb súllyal.

Összegzésként elmondható, hogy a kiválasztás során figyelembe vett szempontok személyiségi tulajdonságokhoz (bizalom és alkoholfogyasztás), munkabíráshoz és munkatapasztalathoz kötődnek. Ez összefügghet azzal a ténnyel, hogy ahogyan korábbi kutatások kimutatták, az alkalmazási döntés függ a döntéshozó személy cégbeli pozíciójától. Ha a döntéshozó személy központi vezető, a formális követelményekre helyez nagyobb hangsúlyt, ha pedig operatív vezető, a munkahelynek megfelelő munkatapasztalatoknak van nagyobb szerepe (Hamilton és Roessner, [1997], idézi Bills, [1992], p. 83). A személy szakmai reputációjának

kiválasztásban való elsődlegességét Rynes és Boudreau is igazolta (Rynes és Boudreau, [1986], idézi Breugh és Starke, [2000], p. 422).

#### VI.2.3.2. A „B” vállalkozás

A „B” textilipari vállalkozásnál tulajdonképpen nem egy humán erőforrás menedzsment tankönyv szerinti kiválasztási folyamatról beszélünk, hiszen az állásokra jelentkezők száma soha nem haladja meg a betöltésre váró állások számát<sup>116</sup>. Ilyen módon a számos formális és informális kiválasztási eszköz közül a nagyon rövid állásinterjú és a munkapróba eszközeit használják.

A munkahelyen zajló, nagyon rövid ideig tartó állásinterjúk a potenciális munkavállalók és a munkaadók egyike (ez változó) közötti beszélgetés formájában valósul meg, amelyben a munkaadó ismerteti a munkahelyi feltételeket és a jövedelmezési rendszert. Amennyiben a potenciális munkavállaló dolgozott már a szakmában, ennek részleteire helyeződik a hangsúly, ha nem, akkor vagy már aznap, vagy másnap sor kerül a munkapróbára. Azokban az esetekben, amikor a munkaadó vagy a mester már dolgozott a munkahelyre jelentkezővel, a munkapróbától eltekintenek. A jelenlegi alkalmazottak valamivel több, mint egyharmada (36,6%) jelezte, hogy nem vett részt munkapróbán, de ez nyilvánvalóan nem azt jelenti, hogy minden harmadik jelentkezőt már korábban ismerték<sup>117</sup>.

A munkapróba tulajdonképpen a jelentkező varrónői munkára való alkalmasságának felmérését célozza meg és bizonyos munkafázisok varrógépnél való elvégzéséről szól. A munkapróba kivitelezése, valamint az alkalmasság eldöntése teljes egészében annak a mesternek a feladatkörébe tartozik, amelyiknek a csoportjában a legnagyobb munkaerő-hiány van. *„Lehet, hogy ez a próba tart egy negyed órát, mert már látszik, hogy kezűgyessége van, ért hozzá, tehát van tapasztalata. Van akinél többet tart, mert látszik, hogy nincs tapasztalata, de lehet, hogy belejön, lehet, hogy meg fogja tanulni.”* Tehát az alkalmazási döntés meghozatala a mesterek személyéhez kötődik, és ebben elsősorban az alkalmasságnak van szerepe. Ugyanakkor, a masszívabb munkaerő-hiány jelentkezésétől kezdve, még ha a munkapróba nem is sikerült jól, de a jelentkező hajlandó vállalni, hogy megtanulja és *„ha üldögél, arra semmit se kap”*, nem küldik

<sup>116</sup> Ezért például a hirdetésekben soha nem szerepel a betöltendő állások száma.

<sup>117</sup> Sokkal inkább a jelentős fluktuációnak tudható be.

el. Bár soha nem volt több jelentkező, mint ahány munkahely, 2004. előtt a munkapróba kizáró jellegű volt, és aki egyáltalán nem tudott varrni, azt nem alkalmazták.

A munkaadók egyáltalán nem tartják fontosnak, hogy a munkahely-kereső milyen szakmai referenciákkal rendelkezik, vagy, hogy korábban hogyan teljesített. Ezért sem a személyes, sem a középvezetők szakmai kapcsolathálóját nem használják a munkahelyre jelentkezők „lekáderezésére”. Ezt támasztja alá a munkavállalói adatfelvétel is, hiszen mindössze 4 munkás jelezte, hogy néha megkérdezik, hogy ismeri-e a potenciális munkavállalót. Továbbá a munkahely-keresők személyiségjegyei, az első benyomások vagy korábbi tapasztalatok szülte szimpátiák nem játszanak szerepet az alkalmazási döntésben, mivel mindenkire szükség van, aki tud és akar is a cégnél dolgozni.

Összegzésként egyik munkaadó megfogalmazását használom, amely szerint *„...nem tudunk mi nagyon válogatni, mert nincs amibe. Aki jön és ha ügyes, dolgozni tud, mindenképpen megpróbáljuk.”*

#### VI.2.3.3. A „C” vállalkozás

A bútorgyártó cégnél a kiválasztási folyamat a munkások esetében teljes egészében az apa és a mesterek hatáskörébe tartozik. A szellemi foglalkozásúak esetében a kiválasztás mindkét felsővezető személyéhez kötődik.

Bár a jó szakemberekből mindig több lehetne, ahogyan már korábban is láttuk, nem beszélhetünk munkaerő-hiányról, hiszen mindig több volt a jelentkező, mint amennyi üres munkahely van (erre utal az úgynevezett „várólista” megléte is). Ugyanakkor azt is meg kell jegyezni, hogy egyre kevesebb munkahely-kereső jelentkezik és a várólistán szereplő személyek is többnyire már elhelyezkedtek. Minden nehézség ellenére is azonban a tulajdonosok egyike szerint még nem alkalmaztak olyan személyt, aki nem felelt meg a követelményeknek: *„most egyre kevesebb a munkát kereső, de még nem dolgozok olyan emberrel, akivel nem akarok.”*. Ez nyilvánvalóan arra utal, hogy működik a kiválasztás. A „C” vállalkozásnál a számos formális és informális kiválasztási eszköz közül az állásinterjú, a referencia-ellenőrzés és a próbaidő eszközeit használják. Bár korábban minden esetben a jelentkezők kezűgyességét is tesztelték, az utóbbi pár évben ez már nem jellemző (mivel egyre kevesebb a jelentkező).

Akár csak a „B” vállalkozás esetében, itt is a kiválasztás egy formális beszélgetéssel kezdődik. A kiválasztás első és legfontosabb lépcsőjét képező állásinterjú elsősorban a potenciális munkavállaló személyiségének megismerésére összpontosul. Akár csak az „A” vállalkozásnál, az esetek elég jelentős részében a munkaadó már ismerte a potenciális munkavállalókat, a jelentkezők meg ismerték a munkaadót, ezért az alkalmazási döntés nagyon hamar megszületett. Tehát az informális kapcsolatháló működnek, hiszen már az alkalmazást megelőzően a jelenlegi munkavállalók kétharmada (66,6%)<sup>118</sup> ismerte a céget. Ezt tudják a munkaadók is: *„Van az a tény, hogy a cégünket ismerik, és maga a tény, hogy ismernek, már kiszűr nagyon sok embert, nem mindenki jön, hogy kérjen felvételt.”*

Tehát a kiválasztási folyamatban a legfontosabb szempont a jelentkező személyiségjegyeihez kötődik: izzik-e, megbízható munkaerő-e, munkakerülő-e az illető, és alapvetően ez dönti el, hogy alkalmazzák vagy sem: *„...már az első kézfogás is jelzi ezeket, hogy kivel állok szóba, jó modorú ember vagy nem.”* A szakmai kompetenciák is fontosak, de bármilyen jó szakember legyen is valaki, ha nem felel meg, vagy nem fogadja el a munkaadó által megfogalmazott követelményeket, nem kerül alkalmazásra. Mert a minden ismeretség nélkül jelentkezők körében nagyon sok olyan személy van, aki már úgy mond „önmagát kiszűri”, hiszen az állásinterjú után (amelyben a javadalmazásról nincs szó) többet nem jelentkezik.

Bár ritkán vesznek részt az állásinterjún, a mesterek két szempontból is igen fontos szerepet játszanak a jelentkezők megítélésében. Egyrészt, még az állásinterjú közben és azokban az esetekben, amikor a munkaadó nem ismeri a jelentkezőt és főként, ha „jó embernek” tűnik, a mesterek közül valaki „véletlenül” összefut a potenciális munkavállalóval. Ez képezi a referencia-ellenőrzés vagy „lekáderezés” egyik leggyakoribb formáját. Ezt támasztja alá a munkavállalók megkérdezésén alapuló kérdőíves vizsgálat is, hiszen a kérdőívet kitöltő mindhárom mester jelezte, hogy gyakran, vagy szinte mindig megkérdezik, hogy ismeri-e a potenciális munkavállalót.

A referencia-ellenőrzés másik gyakori formája a volt munkáltatókhoz kötődik és akkor fordul elő, amikor a potenciális „jó embert” a mesterek sem ismerik és valahol már dolgozott. Ilyenkor *„Érdeklődünk. Mivel a város azért nem olyan nagy,*

---

<sup>118</sup> Forrás: A munkavállalókkal készített kérdőíves felmérés, N=48.

*bizonyos szinten van egy közreműködés ilyen szempontból a cégvezetők között. Ha valaki valahonnan jött - azért nem minden cégtől - megkérdezzük, de ugyanúgy tőlünk is.*”. Malm kutatási eredményei azt igazolták, hogy a munkaerő-utánpótlással kapcsolatos információk szélesebb körben terjednek a munkaadók között, mint akár direkt úton a vállalkozások között, vagy akár indirekt úton (közvetítőkön keresztül). Ennek oka, hogy számos ügyvezető és személyzeti vezető baráti kapcsolatban áll hasonló pozícióban dolgozó egyénnel, és segítik egymást a toborzásban vagy egyéb személyzeti ügyekben. (Malm, [1954] p. 521). Bár arról nincs adatunk, hogy a faiparbeli menedzserek szintjén mennyire széles körében terjednek az információk, azt biztosan tudjuk, hogy a jelentős munkaerő-hiány miatt a munkaadók nem segítik egymást a toborzásban. Ugyanakkor a kapcsolatok léteznek és ha a toborzásban nem is, a kiválasztásban fontos információkkal szolgálnak.

A kiválasztásban néhány évvel ezelőtt a munkaadó által kidolgozott 1 perces kézügyességi próbának (gyufaszálakkal) is szerepe volt, de amióta kevesebb a jelentkező, ez elmaradt.

A kiválasztási folyamatban tehát az állásinterjút (ebben benne volt az ügyességi próba, valamint legtöbbször a mesterek általi „lekáderezés”) az egy hónapos próbaidő követi. Bár a formális alkalmazás már az állásinterjút követő napokban megtörténik, amennyiben a mesterek nem elégedettek az újonnan alkalmazott teljesítményével vagy csoporton belüli viselkedésével, javasolhatják a munkaviszony megszüntetését. Gyakorlatilag az esetek döntő többségében az történik, hogy bár bizonyos nagyobb pontosságot és odafigyelést igénylő munkafázisok elvégzésére nem alkalmas a személy, átkerül egy olyan csoportba, amelyben ez nem követelmény, vagy legrosszabb esetben kikerül az udvarra (pl. anyagmozgatónak). Tehát az alkalmazási döntésben a végső szava a mestereknek van, és ugyancsak ők javasolják, hogy milyen órabért kapjon a munkavállaló - mindez a próbaidő alapján történik.

A szellemi foglalkozásúak esetében a kiválasztás hasonlóképpen történik. Mivel a szellemi foglalkozásúak többsége munkaadói direkt megszólítás révén került alkalmazásba, az állásinterjú vagy esetenkénti informális beszélgetést követően a „lekáderezésre” is ritkán került sor. Az iskolai végzettségről szóló okleveleket minden esetben az alkalmazási döntés meghozatala után kérték, ami a jelentkező személyébe és az informális kapcsolathálóba fektetett bizalom megnyilvánulása.



Összegzésként elmondható, hogy a munkaadók nagy hangsúlyt fektetnek a munkások kiválasztására, amit a minden ismeretség nélkül jelentkezők elég jelentős aránya is részben indokolhat. A kiválasztás során figyelembe vett elsődleges szempont a jelentkező személyiségi tulajdonságaihoz (megbízhatóság és megkövetelt viselkedésformák) kötődik. Ez azért sem meglepő, mivel már Goldthorpe is igazolta, hogy nagyon sok foglalkozás esetében az alkalmazásnál a különböző személyiségjegyek, mint megbízhatóság, elkötelezettség vagy csapatmunkára való képesség – legalább annyira fontos, mint a kognitív képességek megléte (Goldthorpe, [1996]). Ilyen módon a munkaadó elsősorban saját emberismeretére, valamint a saját és a vezető (mesteri) pozícióban lévő alkalmazottai múltbeli tapasztalataira és informális kapcsolathálóra alapoz.

#### VI.2.3.4. Az iskolai oklevelek szerepe

A kiválasztási folyamat esetenkénti leírása azt jelzi, hogy a jelentkezők szűrésekor eltérőek a munkaadók motivációi és így az általuk használt eszközök is. Úgy a személyiségjegyeknek, mint a szakmai kompetenciáknak eltérő súlyuk van, hiszen az „A” és „C” vállalkozások között is jól érzékelhető a különbség. Mindhárom esetben azonban több közös elem is van: a munkaadó-munkavállalói személyes beszélgetésnek, a vezető pozíciókat betöltő alkalmazottak szerepe, valamint az iskolai oklevelek kiválasztási folyamatban való mellőzése.

A jelenlegi, elsősorban szakoktatásra vonatkozó munkaadói megítélések egyértelműek: *„Van neki egy diplomája, amivel bizonyítja, hogy ő ezt az iskolát elvégezte, de attól hordhassa a maltert, ha nem jó szakember, úgy, mint fordítva: vakolhat, amiért segédmunkás.”*<sup>119</sup> *„A faipari szakiskola vagy szaklíceum ebben a pillanatban vagy a fát szerető gyerekeké, vagy pedig a gyengén tanuló gyerekeké...Nem mindig úgy van, hogy az okos ember tud jó munkát végezni. Kell az ész is, az odafigyelés, de a lényeg, hogy szeresse, amit csinál”*<sup>120</sup> *„Nekünk ez sosem volt elméletünk, hogy mit ír a papír, mi mindig azt tartottuk jobbnak, hogy kipróbáljuk, hogy mit tud, akármilyen papírja van, s a tudás alapján alkalmazzuk. Annak alapján fizettük, nem a papírok alapján.”*<sup>121</sup>

<sup>119</sup> Interjúrészlet az „A” vállalkozás egyik tulajdonosával készült hangfelvételtől.

<sup>120</sup> Interjúrészlet a „C” vállalkozás egyik tulajdonosával készült hangfelvételtől.

<sup>121</sup> Interjúrészlet a „B” vállalkozás egyik tulajdonosával készült hangfelvételtől.

Bár a kiválasztásnál nem fontosak, a szakiskolai, szakközépiskolai vagy sokszor tanfolyam jellegű képesítéseknek két szempontból is van szerepük: egyrészt a szakképzettség megszabja a munkavállalónak adott minimálbér szintjét<sup>122</sup> (akkor van értelme, ha pl. betegség miatt a munkavállaló nem dolgozik), másrészt a munkaszerződésben szereplő besorolás (szakképzett vagy szakképzetlen) hosszú távon nem előnyös a munkavállalónak, főként, ha már ismeri a szakmát. Ez az a két tényező, ami a munkaadó támogatása mellett a szakképesítés megszerzésére kellene motiválja a szakképzetlen munkásokat. A tanfolyam jellegű képzéseken való részvétel nagyon gyakori az „A” vállalkozásnál, az alkalmazottak fele (50%) tanfolyamra jár vagy járt, és így szerzett/fog szerezni szakképesítést. Ebben nagy szerepe van annak, hogy a munkaadó erőteljesen támogatja ezt: *„Nagy nehezen el tudtuk rendezni, hogy legyen tanfolyam.”*, mivel különböző munkálatok elbírálásában fontos szerepe lehet. A „C” vállalkozásnál a tanfolyam jellegű továbbképzések munkaadói támogatottsága alacsonyabb és a munkavállalók több, mint egyharmada vesz/vett részt ilyen képzésen (38%). A „B” vállalkozásnál a munkaadó nem támogatja a tanfolyam jellegű továbbképzést, hiszen saját munkahelyi képzés folyik a cégen belül. Feltételezhetően ezért is van az, hogy egyetlen varrodai alkalmazott sem említette, hogy tanfolyamra járt/járna.

Tehát az iskolai oklevelek sem a kiválasztásban, sem a cégeken belül elérhető jövedelmekben nem számítanak. Ez a mellett szól, hogy a munkaadó szempontjából praktikusabb az alacsonyabb képzettségűek alkalmazása, még ha a magasabb képzettséggel járó ismeretöbbség vonzónak is tűnik (ezt igazolta pl. Finlay, [1998], idézi Bills, [1992], p. 89). Mindezek az eddigi kutatási eredmények többségét támasztják alá, amely szerint a munkaadók az alkalmazást megelőzően nem kérik az iskolai okleveleket (Borman, [1991]; Gamoran, [1994]; Griffin, [1981]; Kang és Bishop, [1986]; Rosenbaum és Kariya, [1990], idézi Miller és Rosenbaum, [1997], p. 499) és helyette inkább a saját és munkavállalóik kapcsolathálói által hordozott információkat használják fel a kiválasztási folyamatban (Miller és Rosenbaum, [1997]).

---

<sup>122</sup> az erre vonatkozó jogszabályoknak megfelelően

### VI.3. A formális és informális csatornák használata

A formális – informális csatorna és direkt megkeresés alapvető módszerei tekintetében egyértelműen az informális csatornák vannak túlsúlyban, hiszen mindhárom vállalkozás alkalmazottainak legalább a fele személyes kapcsolathálóin keresztül jutott a jelenlegi állásáról szóló információhoz. Ugyanakkor ezek az arányok – a jelentős fluktuáció miatt – a „B” vállalkozás esetében nem az általános toborzási gyakorlatot, hanem inkább a módszerek hatékonyságát tükrözi. Az informális módszerek munkaerő-megtartásban játszott szerepét hangsúlyozhatja az a tény is, hogy a „B” vállalkozásnál eltöltött szolgálati idő és az informális csatornák használata szignifikáns összefüggést mutat ( $p=0,00$ ,  $t=4,28$ ), vagyis az informális csatornákon keresztül toborzott személyek átlagos szolgálati ideje 4 évvel nagyobb, mint a nem ilyen módszerrel alkalmazott személyeké. Kérdéses azonban, hogy ebben mennyire játszik szerepet az életkor vagy a jövedelem, ezért az összefüggés csak jelzés értékű. Továbbá az informális csatornák a magasabb végzettségű (középfokú), vagyis szakképzett munkaerő toborzásában is hatékonyabbnak tűnnek, viszont ahogyan ezt már jeleztem, a szakképesítés nem feltétlenül jelent termelékenyebb munkaerőt. Amennyiben azt feltételezzük, hogy a munkahelyre kerülést megelőzően is munkahelyet keresők és a munkahellyel nem rendelkezők hajlamosabbak a számukra kevésbé megfelelő munkahelyek elfogadására<sup>123</sup>, akkor ebben a két értelemben is az informális kapcsolatok hasznosabbak (az összefüggés nem szignifikáns). Tehát az informális csatornákon keresztül állásba kerültek körében kevesebb a munkanélküliek és a munkahelyet előzőleg nem keresők aránya – mindezek tovább erősítik azt a tényt, hogy az informális kapcsolatok hatékonyabbnak bizonyulhatnak a munkaerő-hiány problémájának kezelésében.

---

<sup>123</sup> Erre utal az egyik tulajdonos is: „amikor ő akar idejönni, tehát úgy, hogy eljön máshonnan, általában működik...”.

**11. táblázat. A formális - informális csatornák és a direkt megkeresés módszerének használata a jelenlegi állásról szóló információ megszerzésében (%)**

	„A”	„B”	„C”
informális csatorna	77	54	61
formális csatorna	11	44	10
direkt jelentkezés (minden ismeretség nélkül)	12	2	29
<i>Összesen</i> <sup>124</sup>	<i>100</i> <i>N=69</i>	<i>100</i> <i>N=39</i>	<i>100</i> <i>N=51</i>

Forrás: A kérdőíves vizsgálat adatbázisa

A közvetlen jelentkezés vagy besétálás módszere, ahogyan már a különböző toborzási csatornák megoszlásaiban is látszott, leginkább a „C” vállalkozásra jellemző. A direkt jelentkezés főként a nagyobb vállalkozásokhoz kötődik, hiszen ott nagyobb a munkahelytalálás valószínűsége (Marsden és Campbell, [1990]). A közel száz alkalmazottat foglalkoztató „C” vállalkozás térség szinten nagynak számít, és „*elégé ismerik a céget, nem dicsőség a .....-nél<sup>125</sup> dolgozni, de nem is szégyen.*”. Ez részben indokolhatja a direkt jelentkezők viszonylag magas arányát. Ugyanakkor az „A” vállalkozás mérete ennél nagyobb és szintén egy vonzó munkahelynek tűnik, de a direkt jelentkezők aránya mégis jóval alacsonyabb. Ez feltehetően ágazati sajátosságokhoz is kötött (ahogyan azt a nemzetközi kutatások jelzik), valamint a rendelkezésre álló kapcsolati tőke nagysága is befolyásolhatja.

A formális csatornák alkalmazása leginkább a „B” vállalkozásra jellemző. Ahogyan ez az előzőekből kitűnik, a munkaadók ennél a vállalkozásnál sok időt és energiát fordítanak a potenciális munkavállalók megtalálására. Ez elsősorban újsághirdetések formájában történik, hiszen a korábbi országos és térségi vizsgálatokhoz hasonlóan, a munkaadók nem bíznak a munkaerő-közvetítő ügynökség tevékenységében, a rendelkezésre álló kapcsolatháló pedig végesek.

A formális csatornák használata az „A” és a „C” vállalkozásoknál nagyon alacsony. Mindkét vállalkozás esetében ennek alapvető oka, hogy a munkaerő-közvetítő ügynökség munkáját nem tartják eredményesnek, valamint az újsághirdetésekkal kapcsolatosan negatív tapasztalataik voltak. Ennek két egymással összefüggő magyarázata van, az egyik a jelentkezők minőségében, a másik a mennyiségében rejlik. A mennyiségi magyarázat szerint túlságosan sokan jelentkeznek az újsághirdetésre és így a kiválasztási folyamat rengeteg energiát

<sup>124</sup> A vizsgálatba nem kerültek be azok az esetek, amelyek a három kategóriába nem sorolhatóak be egyértelműen (a véletlenszerűen megtudott vagy ismeretlen forrásokra alapuló állásinformációk).

igényel. A minőségi magyarázat szerint a közvetítő intézményekhez forduló egyének között nagyon kevés olyan van, aki egyáltalán érdemes az alkalmazásra. A munkaadók saját korábbi és ismerősei tapasztalatai<sup>126</sup> azt jelzik, hogy a többség azokból az emberekből tevődik össze, akik sehol nem tudták megállni a helyüket („állandó körforgásban vannak”<sup>127</sup>, „akiket ismertünk mint munkakerülőt, akikkel nem tudok együtt dolgozni”<sup>128</sup>), ráadásul nagyon nehéz szembesíteni a jelentkezőt azzal, hogy nem tartják megfelelőnek, és ilyen módon, sajnálatból alkalmaztak egy-egy embert: „Olyan szívből mondta, ‘akarok jönni dolgozni’, de nem akartam vele dolgozni és akkor mégis megsajnáltam, és munkát adtam neki”<sup>129</sup>. Ez a típusú döntés nemcsak a többi alkalmazott munkáját akadályozza, hanem veszélyes is. Ilyen módon, főként a munkások esetében, nem éri meg a közvetítő intézmények igénybevétele. Ezt támasztják alá a korábbi térségi vizsgálat eredményei is (KAM, [2001], p. 31).

A jelenlegi állásáról szerzett információt megelőzően a három vállalkozás alkalmazottainak megközelítőleg a fele (a „B” esetében ez az arány valamivel nagyobb) kereste a munkahelyet.

**12. táblázat. A jelenlegi állásinformációt megelőző munkahely-keresési tevékenység hármas megoszlása a vizsgált vállalkozások alkalmazottai körében (%)**

	„A”	„B”	„C”
informális csatorna	67	58	45
formális csatorna	18	30	14
direkt jelentkezés (minden ismeretség nélkül)	15	12	41
Összesen <sup>130</sup>	100 N=33	100 N=24	100 N=22

Forrás: A kérdőíves vizsgálat adatbázisa

A nem konkrét vállalkozásokhoz kötődő munkahely-keresési stratégiák azt mutatják, hogy az informális munkahelykeresés módszerének túlsúlya nem feltétlenül a vállalkozás által alkalmazott toborzási módszerekhez kötődik, hanem egy ennél

<sup>125</sup> A C vállalkozásnál

<sup>126</sup> esetleg előítéletei

<sup>127</sup> Az „A” vállalkozás egyik tulajdonosának megfogalmazása

<sup>128</sup> A „C” vállalkozás egyik tulajdonosának megfogalmazása

<sup>129</sup> A „C” vállalkozás egyik tulajdonosának megfogalmazása

<sup>130</sup> A vizsgálatba nem kerültek be azok az esetek, amelyek a három kategóriába nem sorolhatóak be egyértelműen (a véletlenszerűen megtudott vagy ismeretlen forrásokra alapuló állásinformációk).

sokkal általánosabb jelenség. Ugyanakkor a nem túlságosan jelentős eltérés azt is jelezheti, hogy az álláskereséskor használt csatornában ágazathoz köthető eltérések vannak, hiszen a direkt jelentkezés módszere szintén a bútorgyártó cég alkalmazottainak, a formális csatornák pedig a textilipari vállalkozás alkalmazottainak korábbi keresési gyakorlatát jellemzik inkább.

Az informális kapcsolatháló állásinformáció-közvetítő szerepének ellátásakor a gyenge kötések bizonyulnak hasznosabbnak, hiszen a barátok és családtagok közvetítő szerepe mindhárom vállalkozás esetében eltörpül a szakmai hálózatokon keresztül beszerezhető információkhoz képest. A „B” vállalkozás esetében ez ellentmond Rankin AEÁ-beli nagyvárosokban végzett vizsgálati eredményeinek, amely szerint a legtöbb alacsony jövedelemmel rendelkező városi nő erős kötéseiről (50%) talál munkahelyet (Rankin, [2003]).

Végül pedig az informális csatornák térségbeli jelentős szerepét hangsúlyozza az a tény is, hogy mindhárom vállalkozásban az alkalmazottak legalább fele (az „A” és „C” esetében legalább háromnegyede) magáról a vállalkozásról is informális csatornákon keresztül hallott először. Ez valószínűleg összefügg azzal a ténnyel, hogy a munkavállalók döntő többsége úgy gondolja, hogy a környéken elég sokan ismerik vagy közismert a vállalkozás, ahol alkalmazásban vannak. Tehát olyan vállalkozásokról van szó, amelyek térségi léptékben jelentős méretűnek számítanak (kevés a közepes- és nagyvállalkozás) és amelyekről legalább szakmai berkekben városi szinten beszélnek.

#### **VI.4. A partikularizmus jelensége**

A partikularizmus jelenségének előfordulása úgy a munkavállalói, mind a munkaadói adatfelvételekben megragadható.

Az „A” cég esetében a partikularizmus gyakorlatára utaló első jelzés, hogy egy olyan családi vállalkozásról van szó, amelyben burkolatlan formában is megjelenik a vállalkozás leszármazottakra való átörökítésének reménye. Ezért is nem meglepő, hogy a tulajdonos család 4 tagja is a vállalkozásnál dolgozik, amiből két esetben nagy valószínűséggel a nepotizmus megnyilvánulásáról beszélhetünk. Interjúalanyom így fogalmaz a nagyobbik fiú céghez kerüléséről: *„Miután a cég megalakult, kicsit vártunk, hogy vajon fog-e menni, nem fog, és akkor átjött hozzánk. Így akartuk, mert azért csináltam, azért dolgoztam ennyit, hogy az én gyermekeimnek*

legyen. *Folytassák tovább, ha akarják, s ha tudják, persze*”. Tehát a családi tulajdonban maradás érdekében a vállalkozásoknak nepotizmushoz kell folyamodniuk (Padgett és Morris, [2005]).

A „C” vállalkozásnál a partikularizmus az alapelvek részét képezi: *„Az induláskor már az alapelvünk az volt, a célunk az volt, hogy munkát és kenyeret biztosítsunk a családunknak, barátainknak, és még azoknak, akik elfogadják a mi alapelveinket és hajlandóak velünk együtt dolgozni.*” Így az a meglepő, hogy a két tulajdonoson kívül még csak egyetlen családtag és két távolabbi rokon dolgozik a vállalkozásnál. Ha azt is figyelembe vesszük, hogy a rokonok alkalmazásától a munkaadó tartózkodik, hiszen *„könnyű házasodni, nehéz válni*”, akkor már érthetőbb ez az ellentmondás.

Ezekkel szemben a „B” vállalkozásnál nepotizmusellenes irányelv uralkodik, amely még a kezdeti időszakból származik és a külföldi befektető személyéhez köthető. Egyik munkaadó szavaival élve *„...értésünkre adta finoman, hogy ezt nem szeretné. S ezt valószínű, hogy ő tapasztalatból mondta s szerintem igaza is volt.*”. Bár formálisan nem, de elviekben ez azóta is megmaradt. Tény, hogy a munkaadók egyetlen családtagja sem dolgozik a vállalkozásnál, bár az egyik munkaadó szűk családján belül is van szakmabeli.

Az alkalmazottak vállalkozáson belüli családi, rokoni és baráti kapcsolatai is az „A” és a „C” szervezetek esetében a partikularizmus irányába mutatnak. Amennyiben azt feltételezzük, hogy minden családtag, rokon és barát kitöltötte a kérdőíveket, akkor is az „A” vállalkozásnál legalább minden ötödik, a „C” vállalkozásnál pedig legalább minden tizedik alkalmazott rokoni vagy családi viszonyban van egymással. A közeli baráti viszonyok ennél is jelentősebbek.

**13. táblázat. Az erős kötések három típusának cégen belüli elterjedtsége a vizsgált vállalkozásoknál (%)**

	„A”	„B”	„C”
a vállalkozásnál más családtagja is dolgozik	24	3	15
a vállalkozásnál más rokona is dolgozik	23	13	13
a vállalkozásnál közeli barátja is dolgozik	54	16	36
	N=110	N=39	N=53

Forrás: A kérdőíves vizsgálat adatbázisa

Nyilvánvalóan a közeli barátságok az alkalmazás után is kialakulhattak, a családtagok és rokonok alkalmazása pedig - passzív toborzásról lévén szó<sup>131</sup> – nem feltétlenül a partikularizmusra utal. Ugyanakkor azt minden bizonnyal állíthatjuk, hogy a partikularizmus gyakorlata nem idegen sem az „A” és a C”, sem a „B” vállalkozásoktól. Ezt a munkaadók is megerősítik: „Van az apa, s mondja például, hogy na, a fiam végez, idejöhetne? Azt mondjuk, ha olyan, ide, s ha... de általában igent mondunk, nemigen mondunk nemet. Hogyne jönne az övé, amikor nálam dolgozik.”<sup>132</sup>, „Van olyan is, aki azért van itt, mert a férje annyira jó, hogy kompenzálja.”<sup>133</sup>, „hozta a lányát, beszélt a mesternővel, vagy a szomszédasszonyát. Főleg olyankor, aki nem is szakmabeli volt, s akkor megkérte a mestert, vegye fel... nem is egy eset volt ilyen”<sup>134</sup>.

Szintén a partikularizmusra, sőt annak elterjedtségére utal az a tény is, hogy mindhárom vállalkozás munkavállalóinak legalább 46%-a szerint (az „A” vállalkozásnál 61%) az állásinformáción túl is segített valaki az állás megszerzésében. A legtöbb segítséget nyújtó személy az „A” és a „B” vállalkozásoknál baráti, rokoni vagy ismerősi viszonyban áll az újonnan alkalmazottal, a „C” vállalkozás esetében pedig a tulajdonos vagy a jelenlegi főnök személye.

**14. táblázat. Az alkalmazásban segítséget nyújtó személyek a három vállalkozásban (%)**

	„A”	„B”	„C”
tulajdonos vagy jelenlegi főnök	35	16	57
munkatárs	9	5	3
családtag, barát, rokon, ismerős	56	79	40
Összesen	100 N=42	100 N=18	100 N=27

Forrás: A kérdőíves vizsgálat adatbázisa

A partikularizmus jelensége a direkt befolyás érvényesíthetősége alapján elsősorban a munkaadókhöz és az alkalmazási döntésben szerepet játszó többi személyhez kötődik. Mivel az alkalmazáskor nyújtott segítség az „A” cég esetében minden harmadik, a „B” esetében minden nyolcadik, a „C” esetében pedig minden második

<sup>131</sup> az állásokra nem volt más jelentkező, hiszen nem volt meghirdetve

<sup>132</sup> Az „A” vállalkozás egyik tulajdonosával készült interjú részlete.

<sup>133</sup> A „C” vállalkozás egyik tulajdonosával készült interjú részlete.

<sup>134</sup> A „B” vállalkozás egyik tulajdonosával készült interjú részlete.



alkalommal kötődik ezekhez a személyekhez, jó okunk van feltételezni, hogy ha a partikularizmus nem is minden második, de legalább minden 16-ik alkalmazás esetében jelentkezik. Nyilván ez az „A” és „C” vállalkozások esetében ennél sokkal gyakoribb.

A három alapvető toborzási csatorna használata egyedül a „B” vállalkozás esetében mutat szignifikáns összefüggést ( $p=0,26$ ,  $\chi^2= 9,2$ ) az állásinformáció túlmutató segítségnyújtással, így arra következtethetünk, hogy nem csak az informális, hanem a direkt jelentkezők és a formális csatornákon keresztül toborzottak esetében is előfordul a partikularizmus.

A munkaadók részéről a partikularizmust motiváló tényező a segítségnyújtás szándéka, hiszen egy olyan társadalomban, ahol jelentős a munkanélküliség és alacsony a képzettségi szint, egy biztos, jó munkahely jelentős támogatást jelent. Másrészt, ahogyan De Paola és Scoppa kimutatta, a már meglévő dolgozók családtagjainak ugyanazon cégnél való alkalmazása jelentős előnyökkel jár (De Paola és Scoppa, [2003]). Ugyanakkor az ilyen típusú segítségnek is van egy nagyon világos határa. Az „A” vállalkozás egyik tulajdonosa ezt így fogalmazta meg: *„Volt olyan, hogy ismeretség volt, s érdekel-e ez a fiatalember vagy nem...De ez most üzlet. A régi világban volt, hogy kellett egymást kölcsönösen támogatni. De most nem, most ez üzlet.”*, a „C” vállalkozásnál készült interjúk egyike szerint pedig *„de valahol azért ez nem megy sokáig, mindenkinek megkeressük a helyét, hogy találjon magára”*, hiszen ebben a két esetben dinamikusan fejlődő gazdasági vállalkozásokról beszélünk. Ugyanakkor itt azt is meg kell jegyeznünk, hogy nem csak a munkaadóknak, hanem a középvezetőknek is jelentős befolyásuk van az alkalmazási döntésre. Mindezekkel együtt azért világosan kitűnik, hogy a partikularizmus jól kimutatható az alkalmazások egy jelentős hányadánál. Továbbá a partikularizmus elterjedtségét akkor lehetne mérni és nem csak közelíteni, ha azt is tudnánk, hogy miben állt az alkalmazáskor nyújtott segítség. Tény azonban, hogy továbbra is keveset tudunk erről a nehezen megragadható jelenségről.

## VII. KÖVETKEZTETÉSEK

### VII.1. A kutatási kérdések és hipotézisek megválaszolása

Az elmúlt fél évszázadban számos vizsgálat született az információ munkaerő-piacon játszott kiemelkedő szerepéről. A kutatások azt igazolják, hogy ebben az információátvitelben a személyes kapcsolathálóknak igen jelentős szerepe van. Bár a munkaerő-piaci információk úgy a munkaadóknak, mint a munkavállalóknak hasznosak, a kutatások döntő többsége mégis a munkavállalói oldalt vizsgálta, így a munkaadók toborzási viselkedéséről jóval kevesebbet tudunk. Ez az aránytalanság véleményem szerint azért sem indokolt, mert a munkahelykeresésben a munkaadó által használt toborzási módszerek tűnnek mérvadóbbnak, hiszen a munkahelykeresők azt a csatornát kell használni, amelyen keresztül a munkaadó toboroz. Ha például a munkaadók inkább informális csatornákat használnak a megüresedett állások betöltésére, akkor a munkahelykeresők is inkább informális úton tudnak munkahelyet találni. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy számos kutatás adatai szerint a munkavállalóknak sem az elérhető jövedelmek, sem a magasabb pozíció elérése tekintetében (Lin, Vaughn és Ensel [1981]; Flap és De Graaf [1988]; Völker és Flap [1999] stb.) nem előnyösebb az informális csatornák használata, mégis gyakran használják. Mindezeknek a munkaadók toborzási tevékenységének hangsúlyozottabb vizsgálatára kellene irányítania a figyelmet, hiszen a munkaadó motivációi meghatározóbbak lehetnek.

Ugyanakkor az eddigi kutatások döntő többsége nem vette figyelembe azt a tényt, hogy az alkalmazások során nem csak egyéni, hanem szervezeti sajátosságok is tükröződnek, amelyek a kapcsolt, munkaadó-munkavállaló típusú adatfelvételekben ragadhatók meg. A kapcsolt kutatások hiányát jól magyarázza az a tény, hogy a reprezentativitás kritériumainak is eleget tevő adatfelvételek rendkívül energiaigényesek és költségesek. Mivel egy ilyen jellegű vizsgálat túllép egy egyéni kutatás keretein, dolgozatomban három esettanulmány alapján próbáltam megragadni az alkalmazási és munkahely-keresési stratégiák lényegi jellemzőit. A kutatás helyszíne – egy székelyföldi kisvárosokból és vonzáskörzetükből álló romániai megye – kiváló terepet nyújtott erre, hiszen egy olyan térség, amelyben a gazdasági

fejlődés a formális csatornák (a legmegfelelőbb jelentkező megtalálása) irányába mutat, viszont az intézményekbe vetett bizalom szintje igen alacsony. És amennyiben egy társadalomban az intézményekbe vetett bizalom meggyengül, a személyes kapcsolathálók szerepe felértékelődik (Lane, [1998], idézi Mellahi és Wood, [2003], p. 371), amely az intenzív keresés és a partikularizmus mechanizmusainak működését jelzi.

Mielőtt rátérnék a főbb kutatási kérdések és hipotézisek megválaszolására, mindenképpen utalnék Barron, Bishop és Dunkelberg egyik igen fontos munkájára. Ők három tényező-csoportot különböztettek meg, amely a munkaadó toborzási viselkedésére hat: 1. a betöltendő állás típusa (pl. a követelményként szereplő iskolai végzettség) 2. a munkahely jellemzői (cég mérete, gazdasági tevékenysége, az alkalmazottak többségének neme és életkora, a munkahely biztonsága stb.) és 3. a munkaerő-piac jellemzői (munkanélküliségi ráta, foglalkoztatási arány stb.). A három tényező-csoport közül a szervezet jellemzőit találták magasan a legfontosabbaknak, ezt a betöltendő állás típusa és végül pedig a munkaerő-piac jellemzői követik (Barron, Bishop és Dunkelberg, [1985], idézi Allaart, [2005]). Mivel számos szervezeti jellemző (mint pl. a jövedelmek vagy nyereségesség, vezetési stílus stb.) a kutatásomban nem került vizsgálatra, a vállalkozások közötti különbségek értelmezésében ezek is jelentős szerepet játszhatnak.

A *Bevezetésben* megfogalmazott, hipotézis formájában is szereplő legfontosabb kutatási kérdésem az informális csatornák munkaerő-piaci hasznosítására vonatkozott. Ebben a tekintetben az „A” és a „C” vállalkozások esetében úgy a munkaadók (a „B” vállalkozásnál nem), mint a munkavállalók azt jelzik, hogy a leggyakrabban használt toborzási/munkahelykeresési módszerek az informális csatornához kötődnek. Mindhárom vállalkozás esetében a cégnél való álláslehetőségről az alkalmazottak több, mint fele (az „A” vállalkozás esetében háromnegyede<sup>135</sup>) informális úton értesült. Ennél valamivel alacsonyabb azon alkalmazottak aránya, akik már a vizsgált vállalkozásoknál lévő munkalehetőség előtt is informális úton keresték a munkahelyet, de így is a leggyakrabban használt álláskeresési módszerek az informális módszerek voltak. Ilyen módon mindhárom vállalkozás esetében munkavállalói oldalról beigazolódott a hipotézisem: az

---

<sup>135</sup> Az informális csatornák használata az építő-iparban a legnagyobb (Gorter, [1996], idézi, Welters, [2005], p. 14).

informális versus formális munkahely-keresési stratégiák tekintetében az informális módszerek gyakoribbak.

A munkaerő-piaci vizsgálatokban többen is igazolták, hogy a kis- és közepes méretű vállalkozásokra jellemzőbb az informális úton való alkalmazás (Malm, [1954]; Barron és Bishop [1985], idézi Mencken és Winfield, [1998]; Marsden és Campbell, [1990]; Marsden, [1994]; Pistaferri, [1999]; Pellizzari, [2004]), továbbá a nyugat-európai és AEÁ-beli vizsgálatok is az informális munkahelykeresés elterjedtségét bizonyítják: Bartus szakirodalmi összegzései nyomán 27-64% között van (Bartus, [2001], p. 1), Völker és Flap ezt az arányt 35-55% közötti értékre teszi (Völker és Flap, [1999], p. 18), továbbá Oroszországban az alkalmazások 40-60 százaléka informális úton történik (Yakubovich és Kozina, [2000] p. 482). A vizsgált három vállalkozásnál ez az arány 54-77% között van, tehát magasabb, mint az eddig mért átlagos eredmények.

Munkaadói részről értelemszerűen nem számszerűsíthetőek a toborzások folyamán használt módszerek, csak a munkaadó által jelzett legfontosabb toborzási módszerre alapozhatunk. Ahogyan már jeleztem, az „A” és a „C” vállalkozások esetében ez beigazolódott, a „B” vállalkozás esetében nem egyértelmű a helyzet, mivel a munkaadók folyamatosan és minden rendelkezésre álló csatornát igénybe vesznek a munkaerő-hiány orvoslására. Összességében tehát úgy gondolom, hogy munkavállalói oldalról teljes mértékben, munkaadói oldalról pedig csak részben igazolódott be, hogy a térségben működő közepes vállalkozások körében elterjedtebb az informális, mint a formális csatornák használata. Továbbá az informális módszerek használatának legfőbb előnye az ilyen módon toborzottak minőségében rejlik, az anyagi megfontolások nagyon keveset számítanak.

Az informális csatornák használatát az építőipari és bútorgyártó cégeknél a munkaadó rendelkezésre álló igen széles kapcsolatháló jól motiválja. Ezért is van az, hogy ezeknél a vállalkozásoknál passzív toborzás folyik. Mivel a textilipari vállalkozásnál is elég jelentősek a leghasznosabbnak bizonyuló szakmai kapcsolatháló, ezért a szervezetek toborzási gyakorlatában megfigyelhető jelentős különbséget csak a kapcsolati tőke nagysága felőli érvelés nem indokolja. Bár nem egyértelműen (csak közvetett módon) mutatható ki az esettanulmányokból, az aktív vagy passzív toborzást a vállalkozások által nyújtott bérek is magyarázhatják. Míg a két passzív toborzást folytató vállalkozás alkalmazottainak többsége szerint a cégnél elért jövedelmek átlagosak, addig a „B” vállalkozás esetén az alkalmazottak

háromnegyede szerint az átlagosnál is alacsonyabbak a bérek. Az állásbiztonság tekintetében is vannak különbségek, hiszen a textilipari vállalkozás esetében ez sokkal alacsonyabb. Továbbá a munkavállalók megtartását a jó munkahelyi légkör és a munkaadók személyisége is hordozza. A pszichológiai vizsgálatok eredményei azt jelzik, hogy a kommunikatív, kellemes megjelenésű munkaadókat a potenciális munkavállalók vonzóbbnak tartják (Alderfer és McCord, [1970]; Harris és Fink, [1987]; Macan és Dipboye, [1990]; Taylor és Bergmann, [1987], idézi Breugh és Starke, [2000], p. 423). Néhány tanulmány azt is kimutatta, hogy a munkaadóval való bizonyos szempontú hasonlóság vonzóbbá teszi a munkahelyet (pl. Turban és Dougherty, [1992], idézi Breugh és Starke, [2000], p. 423), valamint, hogy a szakmai vezetőknek, mint toborzóknak, pozitív hatásuk van a potenciális jelentkezőkre (Connerley, [1997]; Taylor és Bergmann, [1987], idézi Breugh és Starke, [2000], p. 423). Mivel az „A” és a „C” vállalkozásoknál a toborzást végző munkaadók kommunikatív, kellemes megjelenésűek, szakmabeliek és folyamatosan a termelésben dolgoznak, feltételezhetően ez is közrejátszik a munkaerő-hiány elkerülésében. Ebben a tekintetben is<sup>136</sup> tehát a két passzív toborzást folytató vállalkozás van előnyben.

Nyilvánvalóan az itt felsoroltak mellett számos más olyan szervezeti vagy ágazati<sup>137</sup> tényező is szerepet játszhat, amely az esettanulmányokból nem mutatható ki. A „B” vállalkozás esetében az mindenképpen beigazolódni látszik, hogy a több csatornán keresztüli aktív toborzás nem jár nagyobb munkaadói elégedettséggel<sup>138</sup>. Munkavállalói részről sem jellemző a több keresési csatorna együttes használata, ezért úgy tűnik, hogy a nagyon alapos keresés sem a munkaadó, sem a munkavállaló részéről nem egy kifizetődő cselekvés.<sup>139</sup>

Az informális csatornákon belül mindhárom vállalkozás a gyenge kötések erejét hangsúlyozza (ez Granovetter, [1974], Boxman, De Graaf és Flap, [1991], Yakubovich, [2005] stb. kutatási eredményeit igazolja): a munkahelytalálásban és toborzásban a legnagyobb szerepe a szakmai kapcsolatoknak van. Ahogyan már többen is igazolták, a szakmai tapasztalat növekedésével nő az egyén kapcsolati tőkéje is (Bridgez és Villemez, [1986], idézi Grenon, [1999], p. 24), a kapcsolati tőke növekedésével pedig nő a munkahelytalálás valószínűsége (Grenon, [1999]).

---

<sup>136</sup> A terepen szerzett tapasztalatok egyértelműen ezt jelzik.

<sup>137</sup> A toborzási csatorna választása ágazatfüggő (Gorter, [1996], idézi, Welters, [2005], p. 14).

<sup>138</sup> Ezt többen, pl. Vecchio is igazolta (Vecchio, [1995]).

A szakmai kapcsolathálókon belül elkülöníthető három toborzási forrás, vagyis a munkaadók, a jelenlegi munkavállalók és volt munkatársak kapcsolathálói tekintetében az állásszerzésnél az „A” vállalkozás esetében a munkaadó, a „B” esetében a jelenlegi és volt munkavállalók, a „C” esetében pedig a volt munkatársak és a munkaadók bizonyultak a leghatékonyabbnak. Tehát a második hipotézisemet szintén részben látom beigazolódni, hiszen a „B” vállalkozás esetében a munkavállalói beajánlások több jelenlegi munkavállalót generáltak, mint a munkaadói direkt megszólítások. Ugyanakkor ez az arány is jóval alacsonyabb, mint pl. a Fernandez, Castilla és Moore által mért érték (Fernandez, Castilla és Moore, [2000]).

Összességében tehát a munkavállalói beajánlások módszere nem a leggyakoribb informális toborzási módszer – ahogyan azt a nemzetközi szakirodalom alapján várhatnánk (Holzer, [1987]; Marsden és Campbell, [1990]; Kalleberg, Knoke, Marsden és Spaeth, [1996]; Elliot, [2001]; DeVaro, [2005] stb.). A munkaadó kérésére történő munkavállalói beajánlások az „A” és a „C” vállalkozások esetében mért igen alacsony arányát az eddigi elméleti megközelítések nem magyarázzák. Az alkalmazottakkal meg vannak elégedve, a munkahangulat láthatóan jó, a munkavállalóknak fizetett honoráriumok kérdése fel sem merül, költségesebb toborzási módszereket nem használnak, a munkavállalók ismerik egymást. Az esettanulmányok eredményei alapján úgy tűnik, hogy a munkaadó személyes kapcsolathálójának kiterjedtsége, legalábbis kisvárosi szinten, a munkavállalói beajánlások hasznosítása ellen hat: a munkaadói direkt megszólítások és a munkavállalói beajánlások inkább egymás helyettesítőiként, mint kiegészítőiként működnek. Tehát amennyiben a munkaadó inkább személyes kapcsolathálót hasznosítja a toborzásban, a munkavállalói beajánlások szerepe leértékelődik és fordítva, amennyiben a munkaadó nem használja személyes kapcsolathálót a toborzásban, a munkavállalói beajánlások szerepe felértékelődik.

A munkavállalói beajánlások, valamint a munkaadói direkt megszólítások előnyeit és hátrányait összegezve úgy tűnik, hogy ezek legalább három szempontból eltérnek. Először is a munkaadói direkt megszólítások által elérhető személyek száma kisebb lehet, mint a munkavállalók teljes kapcsolathálója; másodsor a szervezetben jelentkező negatívumok ismertetése valószínűleg a munkavállalók

---

<sup>139</sup> Ezt igazolta Murray, Rankin és Magill (Murray, Rankin és Magill, [1981], p. 120).

oldaláról teljesebb képet nyújt; harmadszor pedig a munkaadói direkt megszólítások sokkal hatékonyabbak lehetnek a lojalitás, bizalom és szervezeti kötődés szempontjából. Mindhárom szakmai kapcsolatokon keresztüli toborzási módszer közül úgy tűnik, hogy a munkaadói direkt megszólítások elkötelezettebb, a volt munkatársak elégedettebb (a munkavállalói igények előzetes ismerete miatt), a munkavállalói beajánlások pedig az állásoknak jobban megfelelő munkavállalókat eredményeznek. Tény viszont, hogy úgy a munkaadói direkt megszólítások, mint a volt munkatársak toborzásban betöltött szerepéről igen keveset tudunk. Az esettanulmányok mindenképpen azt jelzik, hogy mindhárom típusú szakmai kapcsolatnak igen jelentős szerepe van a toborzásban.

A partikularizmus jelenségének gyakoriságában igen nagy eltérés van a munkaadók és a munkavállalók által megjelöltekben. Míg a munkaadók elmondásában ritkán fordul elő, hogy szívességből valakit alkalmazzanak, addig mindhárom szervezetben az alkalmazottak fele jelölte meg, hogy az állásinformáción túl is kapott segítséget. Mivel nem tudjuk, hogy miben nyilvánult meg ez a segítség, ezért azt feltételeztem, hogy nem minden esetben a partikularizmus megnyilvánulásáról van szó, annál is inkább, mivel a segítő személyének sok esetben csak indirekt befolyása lehetett az alkalmazási döntésre. Azonban mindenképpen úgy tűnik, hogy a partikularizmus jelensége gyakoribb, mint ahogyan azt a munkaadókkal készült interjúk tükrözik: erre utal a vállalkozáson belüli erős kötések gyakorisága, valamint a középvezetők alkalmazási döntéshozatalban játszott szerepe is. A három alapvető toborzási csatorna használata egyedül a „B” vállalkozás esetében függ össze az állásinformáción túlmutató segítségnyújtással, így a harmadik hipotézisem részben beigazolódott: nem csak az informális, hanem a direkt jelentkezők és a formális csatornákon keresztül toborzottak esetében is előfordul a partikularizmus. Összességében azonban azt mondhatjuk, hogy a partikularizmus előfordulásának gyakoriságáról semmi biztosat nem tudunk állítani.

A kiválasztással kapcsolatos eredmények mindhárom szervezet esetében a korábbi kutatási eredményeket igazolják, amelyek szerint a munkaadók az alkalmazást megelőzően nem kérik az iskolai okleveleket, hiszen a munkahelyen hasznosított készségek többségét inkább a munkahelyen, mint a formális oktatás révén lehet elsajátítani (Collins, [1980], idézi Murray, Rankin és Magill, [1981], p. 120). A kiválasztás az „A” és a „C” vállalkozás esetében személyiségjegyekhez is

kötődik, amely azt jelzi, hogy a megbízhatóság vagy kiszámíthatóság sokszor a szakmai kompetenciáknál is értékesebb.

## VII.2. A kutatás korlátai és érdemei

A többhelyszínű esettanulmány módszere alapvetően csak kísérleti következtetések levonására alkalmas, hiszen a vizsgált esetek alacsony száma nem teszi lehetővé az általánosítást. Ezért az előző alfejezetben megfogalmazottak többségét ennek megfelelően lehet hasznosítani. Továbbá az összehasonlíthatóság érdekében mindhárom esettanulmány ipari tevékenységet folytató és az országos munkaerő-piaci elemzések alapján munkaerő-problémával küszködő vállalkozás. Mindezeket figyelembe véve tehát azt mondhatjuk, hogy a dolgozat alapvetően arra ad választ, hogy a Hargita megyei közepes méretű vállalkozások hogyan válaszolnak a munkaerő-hiány által generált kihívásra. Azonban, mivel egy olyan térségről beszélünk, amelyben a vállalkozások döntő többsége (97,4%) kisvállalkozás és a legtöbb kutatás szerint<sup>140</sup> a kisebb méretű vállalkozások körében gyakoribb az informális úton való toborzás, úgy gondolom, hogy az informális kapcsolatháló munkaeerő-piaci hasznosítására vonatkozó eredmények nem térnek el nagy mértékben a hasonló, kisvárosokba szerveződő romániai, esetleg más poszt-szocialista térségekéhez képest. Főként, hogy a külső munkaerő-piacon jelentkező munkaerő-hiány a szakirodalom szerint a formális csatornák hasznosítása irányába mutat. Ugyanakkor az informális csatornák használatának gyakorisága ellen hat az a tény, hogy a feldolgozó- és építő-iparbeli átlagos iskolai végzettség akár 8,2%<sup>141</sup> százalékkal is alacsonyabb lehet az országos átlagnál. A rendelkezésre álló kutatási adatok alapján nem tudjuk pontosan<sup>142</sup>, hogy a végzettségnek, a munkaerő-deficitnek vagy a vállalkozás méretének van nagyobb hatása a használt toborzási csatornák három alapvető típusára. Ezért azzal a feltételezéssel élek, hogy az informális csatornák használatának gyakoriságára vonatkozó adatoknak a jelzett térségre való kiterjeszhetősége mellett szóló két érv (sok kisvállalkozás, kisebb munkaerő-hiány) és az egy ellene szóló érv (magasabb térségi végzettségi szint) tekintetében a jelzett három tényező legalább kiegyenlíti egymást. Ilyen módon úgy gondolom, hogy az

---

<sup>140</sup> bár a kutatások egy jelentős részében jól érzékelhető a nagyvállalkozások felülreprezentáltsága – ezt részletesen kifejti Granovetter (Granovetter, [1984])

<sup>141</sup> Forrás: Pîrciog, Ciucă és Blaga, [2006], p. 53.



informális kapcsolathálók hasznosítására vonatkozó gyakoriságok (legalább 50%) hasonló térségekben is érvényesek lehetnek.

Hasonló kutatások hiányában az eredmények nehezen összehasonlíthatóak. Ennek két fő oka van: egyrészt az esettanulmányaim eredményei sem munkaadói, sem munkavállalói szinten nem reprezentatívak, másodsor pedig a szakirodalomban olvasható toborzási módszerek között vannak eltérések. Mivel jelen esetben egy kvalitatív, értelmező vizsgálatról beszélünk, nagyon fontosnak tartottam jól elkülöníteni a toborzás során hasznosítható módszereket<sup>143</sup>. Míg például a szakirodalomban alig fordul elő a munkaadói direkt megszólítások módszerének megjelenítése, addig a hipotézisemnek megfelelően különálló módszerként tüntettem fel. Továbbá a direkt jelentkezések (besétálás) módszerével kapcsolatos munkaadói-munkavállalói különbségek<sup>144</sup> elkerülése céljából az általánosan használt „közvetlen jelentkezés”<sup>145</sup> helyett a „minden ismeretség nélküli jelentkezés” megnevezést alkalmaztam. Mindezeket figyelembe véve a feldolgozás során használt összehasonlítások csak az értelmezést segítik.

A dolgozat legfőbb érdemének tartom, hogy egy olyan, a mindennapi életben igen fontos szerepet játszó kérdéskörre irányul, amelyre a magyar és a román nyelvű szociológiai szakirodalom eddig kevésbé figyelt. Ennek megfelelően jelen munka az ismertett hiányosságok kiküszöbölésére irányuló további vizsgálatok egyik kiindulópontja lehet.

### **VII.3. További kutatásokra vonatkozó javaslatok**

Ahogy már az előzőekben igyekeztem kifejteni, a munkaadók toborzási viselkedésének vizsgálata rendkívül fontos, ugyanakkor az eddig készült vizsgálatok alapján erről eddig még mindig keveset tudunk. Ezt jól jelzi az a tény, hogy nincs egy kidolgozott elméleti és módszertani keret, amelynek révén a kérdéskör megragadható lenne. Ezért úgy gondolom, hogy a további kutatásoknak elsősorban a

---

<sup>142</sup> a feldolgozott szakirodalomban nem találtam erre választ

<sup>143</sup> Ezzel szemben a szakirodalomban a használt toborzási csatornák legtöbbször összevont formában jelennek meg (formális, informális és direkt), így a módszerek közti más szempontú különbségek nem mindig különülnek el.

<sup>144</sup> Erről részletesen Yakubovich munkájában olvashatunk (Yakubovich, [2006]). Továbbá Grenon azt igazolta, hogy a legtöbb munkahely-kereső először információkat gyűjt a jövőbeli alkalmazójáról és a potenciális munkalehetőségekről, majd felkínálja munkaerejét a munkaadónak (Grenon, [1998]).

<sup>145</sup> direct application

toborzás tevékenységére, a használt csatornák mögött meghúzódó motivációk, mechanizmusok feltárására kellene fókuszálniuk.

Továbbá, és az előző javaslathoz kapcsolódóan, nagyon hatékony lenne egy egységes módszertani megfontolás a használt toborzási csatornák kategorizálása tekintetében. A leggyakrabban használt hármas csoportosítás (formális – informális – direkt) mellett nagyon értékes lenne az egy-egy kutatásban megjelenő, más szempontok szerinti csoportosítások (pl. passzív – aktív toborzás, ajándék hálózatok – kérés hálózatok) egységesítése, amely révén a kutatási eredmények összehasonlíthatóbbá válnának.

Az esettanulmányok azt jelzik, hogy a toborzást végző személy által mozgósítható kapcsolatháló nagysága befolyásolhatja a használt toborzási módszert. Ezért a munkaadó-munkavállalói kapcsolt vizsgálatokban nagy szerepük lehet a kapcsolatháló-elemzési technikák alkalmazásának.

Bár kutatásomban csak a partikularizmus elég gyakori előfordulását és a jelenség mögött meghúzódó segítségnyújtási szándék meglétét sikerült igazolni, továbbra is igen fontosnak tartanám annak vizsgálatát, hogy e mögött milyen munkaadói motivációk húzódnak meg (pl. ha szívességből kerül valaki alkalmazásba, akkor annak az alacsonyabb bér-e az ára).

A toborzás gyakorlatának vizsgálatakor úgy tűnik, hogy a munkaadó személyiségének és a vállalkozás gazdasági helyzetének is jelentős szerepe van. Ezért véleményem szerint a kérdéskör interdiszciplináris keretekben jobban megragadható lenne. Ezt motiválja, hogy a három ezzel a kérdéssel foglalkozó tudományterületen született munkák, még ha számosak is, de külön-külön nem adnak teljes magyarázatot a munkaadók toborzási viselkedésére.

## VIII. HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

- Abraham, Dorel [2000]: *Atlasul sociologic al schimbărilor sociale din România postcomunistă*. Sociologia Românească, Vol. 30. No. 1. pp. 1-38.
- Allaart, Piet [2005]: Selection in hiring, in relation to employer characteristics and non-wage job characteristics. *Brussels Economic Journal/Cahiers Economiques de Bruxelles*, Vol. 48., No. 1-2, pp. 137-152
- Anuarul statistic al județului Harghita*. Ediția 2008. Institutul Național de Statistică, Direcția Județeană de Statistică Harghita.
- Anuarul Statistic al României*. Insitutul Național de Statistică, 2007.
- Ashton, David N.; Sung, Johnny [1992]: *The Determinants of Labour Market Transitions: An Exploration of Contrasting Approaches*. *Work, Employment and Society*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-21
- Bálint Blanka; Bálint D. Gyöngyvér; Biró A. Zoltán; Koszta Csaba János [2004]: *Munkaerőpiac és munkavállalók Hargita megyében*. pp. 13-36 In: Székelyföldi mozaik – Térségi szociológiai tanulmányok. Pro-Print Kiadó, Csíkszereda.
- Bálint Blanka [2007]: *Szakmai szintézis a székelyföldi térség 1989 utáni munkaerőpiaci helyzetével kapcsolatos kutatási programok és szakmai publikációk eredményei alapján*. Kézirat.
- Bálint (Demeter) Gyöngyvér [2003]: *Hargita megye emberi erőforrás potenciálja*. Kézirat.
- Barron, John M.; Black, Dan A.; Loewenstein, Mark A. [1987]: *Employer Size: The Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth*. *Journal of Labor Economics*, Vol. 5, No. 1, pp. 76-89
- Bartus Tamás [2001]: *Social capital and earnings inequalities. The Role of Informal Job Search in Hungary*. ICS RUG/UU/KUN. Published by the author.
- Ben-Porath, Yoram [1980]: *The F-Connection: Families, Friends, and Firms and the Organization of Exchange*. *Population and Development Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-30
- Bian, Yanjie: [1997]: *Bringing Strong Ties Back in: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China*. *American Sociological Review*, Vol. 62, No. 3 , pp. 366-385

- Bills, David B. [1992]: *The Mutability of Educational Credentials as Hiring Criteria: How Employers Evaluate Atypically Highly Credentialed Job Candidates*. *Work and Occupations*, Vol. 19, No. 1, pp. 79-95.
- Bills, David B. [2003]: *Credentials, Signals, and Screens: Explaining the Relationship Between Schooling and Job Assignment*. *Review of Educational Research*, Vol. 73, No. 4, pp. 441–469.
- Biró A. Zoltán; Bodó Julianna; Gagy József; Oláh Sándor; Túros Endre [1995]: *Gazdasági elit a Székelyföldön – 1993*. pp. 153-186 in *Változásban? Elemzések a romániai magyar társadalomról*. Pro-Print Könyvkiadó, Csíkszereda.
- Biró A. Zoltán [1998]: *Mindennapi ellenfelünk, a rend (Esettanulmány a korrupció társadalmi hátteréről)*. pp. 209-224 in: Gombár Csaba és mások (szerk): *Írások a korrupcióról*. Helikon, Korridor, Budapest.
- Biró A. Zoltán; Zsigmond Csilla [2005]: *Székelyföld – számokban*. Alutus Kiadó, Csíkszereda.
- Borgatti, Stephen P.; Cross, Rob [2003]: *A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks*. *Management Science*, Vol. 49, No. 4, pp. 432-445
- Bourdieu, Pierre [1980]: *Ökonomische Kapital, kulturelles Kapital, sociales Kapital, azaz Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke*. pp.155-177 in Lengyel György, Szántó Zoltán (szerk): *Tőkefajták*. Aula Kiadó Kft. Budapest, 1998
- Boxman, Ed A. W.; De Graaf, Paul M.; Flap, Hendrik D. [1991]: *The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers*. *Social Networks*, Vol. 13, Issue 1, pp. 51-73
- Breaugh, James A.; Starke, Mary [2000]: *Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions*. *Journal of Management*, Vol. 26., No. 3., pp. 405-434.
- Burt, Ronald S. [2004]: *Structural Holes and Good Ideas*. *American Journal of Sociology*, Vol. 110, pp. 349–399
- Chenn, Yu-Fu; Funkenn, Michael [2005]: *Non-wage Labour Costs, Policy Uncertainty and Labour Demand – A theoretical assessment*. *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 52, No. 5, pp. 687-710.
- Cohen, Yinon; Pfeffer, Jeffrey [1986]: *Organizational Hiring Standards*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 1, pp. 1-24.

- Coleman, James S. [1988]: *Social Capital in the Creation of Human Capital*, azaz *Társadalmi tőke az emberi tőke termelésében*. pp. 11-43 in Lengyel György – Szántó Zoltán (szerk.): *Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája*. Aula Kiadó Kft. Budapest, 1998
- Coleman, James S. [1990]: *Human Capital*, azaz *Társadalmi tőke*. pp. 99-128 in Lengyel György – Szántó Zoltán (szerk.): *A gazdasági élet szociológiája*. Aula Kiadó Kft. Budapest, 2001
- Collins, Randall [1974]: *Where are educational requirements for employment highest?* *Sociology of Education*, Vol. 47, pp. 419-442
- Cooke, Phil [2007]: *Social Capital, Embeddedness, and Market Interactions: An Analysis of Firm Performance in UK Regions*. *Review of Social Economy*, Vol. 45., No. 1, pp. 79-106
- Corcoran, Mary; Datcher, Linda; Duncan, Greg J. [1980]: *Most workers find job through word of mouth*. *Monthly Labor Review*, Vol. 103, pp. 33-35
- Csata Zsombor [2005]: *Átmenet a képzésből a munka világába az erdélyi magyar fiatalok körében*. *Korunk*, 2005/11.
- Csákó Mihály [2001]: *Az ezredforduló munkaerőpiaci kihívásai a Kárpát-medencében*. 2001/4, pp. 85-113.
- Czakó Ágnes; Sik Endre [1988]: *Manager`s Reciprocal Transactions*. *Connections*, Vol. 11, No. 3, pp. 23-33
- Czakó Ágnes; Sik Endre [1994]: *Hálózati tőke a posztkommunista Magyarországon*. *Mozgó Világ*, No. 6, pp. 17-25
- Czakó Ágnes; Kuczi Tibor; Lengyel György; Vajda Ágnes [1995]: *A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején*. *Közgazdasági Szemle*, 42. évf., 4. Sz, pp. 399-419.
- Czakó Ágnes; Sik Endre [1995]: *A hálózati tőke szerepe Magyarországon a rendszerváltás előtt és után*. 2000, No. 2, pp. 3-17
- Demeter Gyöngyvér [2001]: *A romániai privatizáció, különös tekintettel a székelyföldi régióra*. Kézirat.
- De Paola, Maria; Scoppa, Vincenzo [2003]: *Family ties and training provision in an insider–outsider framework*. *Journal of Socio-Economics* Vol. 32, pp. 197–217

- DeVaro, Jed [2005]: *Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires*. Economic Inquiry, Vol. 43, No. 2, pp. 263–282.
- DeVaro, Jed; Fields, Gary [2005]: *Waging the War for Talent: Do Recruitment and Screening Strategies Raise Employee Performance?* Working Paper. [http://www.ilr.cornell.edu/directory/gsf2/downloads/devarofields\\_052505.pdf](http://www.ilr.cornell.edu/directory/gsf2/downloads/devarofields_052505.pdf)
- DeVaro, Jed [2007]: *The Labor Market Effects of Employer Recruitment Choice*. Working Paper. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=workingpapers>
- DeVaro, Jed; Fields, Gary S. [2008]: *Employer Strategies for Recruitment and Screening: High-Performance Systems or Diminishing Returns?* Working Papers. [http://www.ilr.cornell.edu/directory/gsf2/downloads/DeVaro\\_Fields\\_II\\_060805.pdf](http://www.ilr.cornell.edu/directory/gsf2/downloads/DeVaro_Fields_II_060805.pdf)
- Elbert, Norbert F. [1997]: *A munkaerő toborzás módszerei* in Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, szerk. Farkas Ferenc; Karoliny Mártonné; Poór József, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Elliott, James R. [2001]: *Referral Hiring and Ethnically Homogeneous Jobs: How Prevalent Is the Connection and for Whom?*. Social Science Research Vol. 30, pp. 401–425
- Europe in figures*. Eurostat Yearbook 2006–2007.
- Fábri György; Horváth Tamás [2001]: *Befektetői igények és szakképzettségi realitás a Kárpát-medencében*. Régió 2001/4, pp. 51–84.
- Fazekas Károly; Köllő János [1990]: *A piaci allokáció manipulálásának nehézségei*. pp. 33–55 In: Munkaerőpiac tőkepiac nélkül. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Fernandez, Roberto M.; Weinberg, Nancy [1997]: *Sifting and Sorting: Personal Contacts and Hiring in a Retail Bank*. American Sociological Review, Vol. 62, No. 6, pp. 883–902
- Fernandez, Roberto M; Castilla; Emilio J; Moore, Paul [2000]: *Social capital at work: Networks and employment at a phone center*. American Journal of Sociology, Vol. 105, No. 5, pp. 1288–1356.

- Fernández, Roberto M.; Castilla, Emilio J. [2001]: *“How Much is That Network Worth? Social Capital in Employee Referral Networks.”* In *Social Capital: Theory and Research*, edited by Karen Cook, Nan Lin, and Ronald S. Burt. Chicago: Aldine-deGruyter.
- Fevre, Ralph [1989]: *Informal Practices, Flexible Firms, and Private Labour Markets*. *Sociology*, Vol. 23, No. 1, pp. 91-109.
- Fevre, Ralph; Rees, Gareth; Gorard, Stephen [1999]: *Some sociological alternatives to human capital theory and their implications for research on post-compulsory education and training*. *Journal of Education and Work*, Vol. 12, pp. 117–140.
- Flap, Hendrik Derk; De Graaf, Nan Dirk [1986]: *Social Capital and Attained Occupational Status*. *The Netherlands Journal of Sociology* Vol. 22, pp. 145-161
- Flap, Hendrik Derk; De Graaf, Nan Dirk [1988]: *“With a Little Help from My Friends”: Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, The Netherlands, and the United States*. *Social Forces*, Vol. 67, No. 2, pp. 452-472
- Goldthorpe, John H. [1996]: *Class Analysis and The Reorientation of Class Theory: The Case of Persisting Differential in Education Attainment*. *The British Journal of Sociology*. Vol. 47, No. 3, pp. 481-505
- Golnhofer Erzsébet [2001]: *Az esettanulmány*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Gorter, Cees; Ommeren, Jos Van [1999]: *Sequencing, timing and filling rates of recruitment channels*. *Applied Economics*, Vol. 31, pp. 1149–1160
- Granovetter, Mark S. [1974]: *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Granovetter, Mark [1984]: *Small is Bountiful: Labor Markets and Establishment Size*. *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 3, pp. 323-334.
- Granovetter, Mark S. [1995]: *Afterword, 1994: Reconsiderations and a New Agenda*. Pp. 139-182 in *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*. Second Edition. Chicago: University of Chicago Press.
- Granovetter, Mark [2005]: *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*. *Journal of Economic Perspectives* Vol. 19, No. 1, pp. 33–50
- Grenon, Lee [1998]: *Looking for work. Perspectives on Labour and Income*. Statistics Canada, Catalogue no. 75-001-XPE, Vol. 10, No. 3., pp. 22-26.

- Grenon, Lee [1999]: *Obtaining a job*. Statistics Canada, Catalogue no. 75-001-XPE, Vol. 11, No. 1., pp. 23-27
- Harkess, Shirley; Warren, Carol A.B. [1993]: *The Social Relations of Intensive Interviewing: Constellations of Strangeness and Science*. Sociological Methods & Research, Vol. 21, No. 3, pp. 317-339.
- Holzer, Harry J. [1987]: *Hiring procedures in the Firm: Their Economic Determinants and Outcomes*. NBER Working Paper Series No. 2185
- Holzer, Harry J. [1998]: *Employer Skill Demands and Labor Market Outcomes of Blacks and Women*. Industrial and Labor Relations Review, Vol, 52, No, 1, pp. 82-99.
- Huffman, Matt L.; Torres, Lisa [2002]: *It's Not Only "Who You Know" that Matters: Gender, Personal Contacts, and Job Lead Quality*. Gender & Society, Vol. 16., No. 6, pp. 793-813.
- Ibarra, Herminia [1997]: *Paving an Alternative Route: Gender Differences in Managerial Networks*. Social Psychology Quarterly, Vol. 60, No. 1, pp. 91-102
- James, Harvey S. [1999]: *Owner as manager, extended horizons and the family firm*. International Journal of the Economics of Business Vol. 6, No. 1, pp. 41–55
- KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja [2001]: *Az ezredforduló munkaerőpiaci kihívásai a Kárpát-medencében. Elemzett régió: Hargita megye, Románia*. Kutatási jelentés. Csíkszereda. Kézirat
- Kalleberg, Arne L.; Mastekaasa, Arne [1984]: *Firm Internal Labor Markets and Organizational Commitment in Norway and the United States*. Acta Sociologica, Vol. 37, No. 3, pp. 269-286.
- Kalleberg, Arne [1994]: *Studying Employers and Their Employees: Comparative Approaches*. Acta Sociologica, Vol. 37, No. 3, pp. 223-229.
- Kalleberg, Arne L.; Knoke, David; Marsden, Peter V.; Spaeth, Joe L. [1994]: *The National Organizations Study: An Introduction and Overview*. American Behavioral Scientist, Vol. 37., No. 4., pp. 860-871.
- Kalleberg, Arne; Van Buren, Mark E. [1994]: *The Structure of Organizational Earnings Inequality*. American Behavioral Scientist, Vol. 37., No. 7, pp. 930-947.



- Kirnan, Jean Powell; Farley, John A.; Geisinger, Kurt F. [1989]: *The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age*. Personnel Psychology, Vol. 42, No. 2, pp. 293-308
- Kiss Tamás [2004]: *Vállalkozástörténetek Erdélyben*. pp. 23-131 in Kovács Éva (szerk): A gazdasági átmenet etnikai tájképei. Teleki László Intézet - PTE BTK Kommunikáció Tanszék, Budapest – Pécs.
- Kuczi Tibor [1998]: *Vállalkozói kultúra - az életutak finalitása*. Replika, 29 szám, pp. 157-171.
- Kugler, Adriana D. [2003]: *Employee Referrals and Efficiency Wages*. Labour Economics, Vol. 10, pp. 531-556.
- Laki Mihály [2002]: *A nagyvállalkozók tulajdonszerzési esélyeiről a szocializmus után*. Közgazdasági Szemle, 49. évf., 4. Sz, pp. 45-58.
- Lăzăroiu, Sebastian [1992]: *Rețele de capital social și antreprenori în Comișani*. Revista de Cercetări Sociale, Vol. 2.
- Lin, Nan; Vaughn, John C.; Ensel, Walter M. [1981]: *Social Resources and Occupational Status Attainment*. Social Forces, Vol. 59, No. 4, pp. 1163-1181
- Loscocco, Karyn A.; Robinson, Joyce [1991]: *Barriers to Women's Small-business Success in the United States*. Gender & Society Vol. 5 No. 4; pp. 511-532
- Macri, Diana Gloria [2001]: *Cum poți obține un loc de muncă la Roșiori de Vede-Teleorman?* Sociologie Românească 1-4, pp. 172-193
- Malm, Theodore F. [1954]: *Recruiting Patterns and the Functioning of Labor Markets*. Industrial and Labor Relations Review, Vol. 7, No. 4, pp. 507-525
- Malm, Theodore F. [1955]: *Hiring Procedures and Selection Standards in the San Francisco Bay Area*. Industrial and Labor Relations Review, Vol. 8, No. 2, pp. 231-252
- Manpower, *Piața globală a muncii*, Studiu. 2008
- Marsden, Peter V.; Campbell, Karen E. [1984]: *Measuring Tie Strength*. Social Forces Vol. 63, pp. 482–501.
- Marsden, Peter V. [1990]: *Network Data and Measurement*. Annual Review of Sociology, Vol. 16, pp. 435-463

- Marsden, Peter V.; Campbell, Karen E. [1990]: *Recruitment and selection process: The organizational side of job searches*. pp. 59-79 in Breiger, Ronald L. (ed.): *Social Mobility and Social Structure*. New York: Cambridge University Press.
- Marsden, Peter V. [1994]: *The Hiring Process: Recruitment Methods*. *American Behavioral Scientist*, Vol. 37., No. 7., pp. 979-991.
- McPherson, Miller; Smith-Lovin, Lynn; Cook, James M [2001]: *Birds of a feather: Homophily in Social Networks*. *Annual Review of Sociology* Vol. 27, pp. 415-444
- Mellahi, Kamel; Wood, Geoffrey T. [2003]: *From Kinship to Trust. Changing Recruitment Practices in Unstable Political Contexts*. *Cross Cultural Management*, Vol. 3., No. 3., pp. 369-381.
- Mencken, F. Carson; Winfield, Idee [1998]: *In Search of the "Right Stuff": the Advantages and Disadvantages of Informal and Formal Recruiting Practices in External Labor Markets*. *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 57, No. 2, pp. 135-154.
- Miller, Shazia Rafiullah; Rosenbaum, James E. [1997]: *Hiring in a Hobbesian World: Social Infrastructure and Employers' Use of Information*. *Work & Occupations*, Vol. 24., No. 4., pp. 498-523
- Montgomery, James D. [1991]: *Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis*. *The American Economic Review* Vol. 81. No. 5, pp. 1408-1418
- Montgomery, James D. [1992]: *Job Search and Network Composition: Implications of the Strength-Of-Weak-Ties Hypothesis*. *American Sociological Review*, Vol. 57, No. 5 , pp. 586-596
- Murray, Stephen O.; Rankin, Joseph H.; Magill, Dennis W. [1981]: *Strong Ties and Job Information*. *Sociology of Work and Occupations*, Vol. 8, No 1, pp. 119-136.
- Nagy Beáta [1997]: *Karrier női módra*. pp. 35–51 in Lévai Katalin, Tóth István György (szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*. Budapest, TÁRKI, Munkaügyi Minisztérium Egyenlő Esélyek Titkársága.
- Neagu, Gabriela [2004]: *Educație, inserție și mobilitate profesională*. *Calitatea Vieții*, Vol. 15, Nr. 1-2.
- Nowak, Margaret J. [1988]: *Information Theory and Employer Recruitment Practices*. *Journal of Industrial Relations*, Vol. 30, No. 2, pp. 277-293.

- Orbán Annamária; Szántó Zoltán [2005]: *Társadalmi tőke*. Erdélyi Társadalom, 2005/2., pp. 55-70.
- Padgett, Margaret Y.; Morris, Kathryn A. [2005]: *Keeping it "All in the Family:" Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary?* Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 11., No. 2, pp. 34-45.
- Papp Z. Attila [2001]: *A romániai magyar oktatás helyzete 1989 után* in *Sétányomatok*, pp. 74-96, Pro-Print Könyvkiadó, Csíkszereda
- Pellizzari, Michele [2004]: *Do Friends and Relatives Really Help in Getting a Good Job?* Centre for Economic Performance Paper No. 623
- Pîrciog, Speranța; Ciucă, Vasilică; Blaga, Eugen (ed.) [2006]: *Evoluția ocupațiilor pe piața forței de muncă din România în perspectiva anului 2010*. Ministerului Muncii Solidarității Sociale și Familiei, București.
- Pistaferri, Luigi [1999]: *Informal networks in the Italian labor market*. Giornale degli Economisti e Annali di Economia, Vol. 58, No. 34, pp. 355–375
- Portes, Alejandro [1998]: *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*. Annual Review of Sociology, Vol. 24, pp. 1-24
- Preotesi, Mihnea [2005]: *Etica muncii în tranziție*. Calitatea Vieții, Vol. 16, Nr. 3-4.
- Rankin, Bruce [2003]: *How Low-Income Women Find Jobs and its Effects on Earnings*. Work and Occupations, Vol. 30., No. 3, pp. 281-301.
- Rees, Albert [1966]: *Information Networks in Labor Markets*. American Economic Review, Vol. 56, No.1/2, pp. 559-566
- Rees, Albert; Shultz, George P. [1970]: *Workers and Wages in an Urban Labor Market*. Chicago: University of Chicago Press.
- Requena, Felix [1991]: *Social Resources and Occupational Status Attainment in Spain: Cross-National Comparison with the United States and the Netherlands*. International Journal of Comparative Sociology Vol. 32, pp. 233-242
- Rietveld, Piet; Gorter, Cees; Nijkamp, Peter; Russo, Giovanni [2000]: *Recruitment channel use and applicant arrival: An empirical analysis*. Empirical Economics, Vol. 25, No. 4, pp. 673-697.

- Rose, Richard; Mishler, William; Haerpfer, Christian [1997]: *Social Capital in Civic and Stressful Societies*. Studies in Comparative International Development, Vol. 32, No. 3, pp. 85-111
- Ruef, Martin; Aldrich, Howard E.; Carter, Nancy M. [2003]: *The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs*. American Sociological Review Vol. 68, pp. 195-222
- Russo, Giovanni; Gorter, Cees; Schettkat, Ronald [2001]: *Searching, hiring and labour market conditions*. Labour Economics Vol. 8, pp. 553–571
- Sanders, Karin [1995]: *The 'Gift' and 'Request' Network: Differences between Women and Men in the Receipt and the Effect of Information Concerning the Labour Market*. European Journal of Women's Studies, Vol. 2, pp. 205-218.
- Sandu, Dumitru [1999]: *Drumul antreprenorial: fără încredere, dar cu relații*. Sociologia Românească, Nr. 2, pp. 117-136.
- Șerban, Monica; Toth, Alexandru [2007]: *Piața forței de muncă în România și imigrația*. Fundația Soros România, București.  
<http://www.sfos.ro/ro/publicatii.php#>
- Schultz, Theodore W. [1961]: *Investment in human capital, azaz Beruházás az emberi tőkébe*. pp.45-71 in Lengyel György, Szántó Zoltán (szerk): *Tőkefajták*. Aula Kiadó Kft. Budapest, 1998
- Sik Endre; Wellman, Barry [1999]: *Network Capital in Capitalist, Communist and Post-Communist Countries* in *Networks in the Global Village* pp. 225-255, edited by Barry Wellman. Boulder, CO: Westview Press.
- Sik Endre [2002]: *Kapcsolatérzékeny úfüggőség. Magyar korrupció?* In Kovács János Mátyás (szerk.): *A zárva várt Nyugat. Kulturális globalizáció Magyarországon*. pp. 345-381. Sik Kiadó, Budapest.
- Sik Endre [2006]: *Tőke-e a kapcsolati tőke, s ha igen, mennyiben az?* Szociológiai Szemle, 2006/2, pp. 72-95
- Spence, Michael [1973]: *Job Market Signalling*. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 87 No. 3 pp. 355-374
- Stark, David [1992]: *Path Dependence and Privatization Strategies in East Central Europe*. East European Politics and Societies, Vol. 6, pp. 17-54.
- Stigler, George J. [1962]: *Information in the Labor Market*. Journal of Political Economy, Vol. 70, No. 5, Part 2: Investment in Human Beings, pp. 94-105

- Stoica, Cătălin Augustin [2004]: *From Good Communists to Even Better Capitalists? Entrepreneurial Pathways in Post-Socialist Romania*. East European Politics and Societies, Vol. 18, No. 2, pp. 236–277
- Strathdee, Rob [2001]: *Changes in Social Capital and School-to-Work Transitions*. Work, Employment & Society, Vol. 15, No. 2, pp. 311–326.
- The World Bank [2007]: *Romania. Education Policy Note*.
- Tóth Lilla [2004]: *A bizalom szerepe a helyi gazdasági kapcsolatokban*. *Esettanulmány*. Szociológiai Szemle, 2004/4, pp. 95-128
- Varga Júlia [1998]: *Oktatás-gazdaságtan*. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest.
- Vecchio, Robert P. [1995]: *The Impact of Referral Sources on Employee Attitudes: Evidence from a National Sample*. Journal of Management, Vol. 21, No. 5, pp. 953-965.
- Voicu, Bogdan [2004]: *Capitalul uman: componente, niveluri, structuri. România în context European*. Calitatea Vieții, Vol. 15., Nr. 1-2..
- Völker, Beate; Flap, Henk [1999]: *Getting Ahead in the GDR. Social Capital and Status Attainment under Communism*. Acta Sociologica, Vol. 42, pp. 17-34
- Völker, Beate; Flap, Henk [2001]: *Weak Ties as a Liability. The Case of East-Germany*. Rationality and Society. Vol. 13, No. 4, pp. 397-428
- Wegener, Bernd [1991]: *Job Mobility and Social Ties: Social Resources, Prior Job, and Status Attainment*. American Sociological Review, Vol. 56, No. 1, pp. 60-71
- Welters, Riccardo [2005]: *Efficiency of Employment Subsidies and Firms' Recruitment Strategies*. PhD dissertation, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht University.
- Windolf, Paul [1986]: *Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany*. Organizational Studies, Vol. 7, pp. 235-254
- Yakubovich, Valery; Kozina, Irina [2000]: *The Changing Significance of Ties. An Exploration of the Hiring Channels in the Russian Transitional Labor Market*. International Sociology, Vol 15, No. 3, pp. 479–500

Yakubovich, Valery [2005]: *Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market*. *American Sociological Review*, Vol. 70, pp. 408–421.

Yakubovich, Valery [2006]: *Passive Recruitment in the Russian Urban Labor Market*. *Work and Occupations*, Vol. 33, No. 3., pp. 307-334.

## IX. MELLÉKLETEK

### IX.1. A legutóbbi alkalmazás a „C” vállalkozásnál. Interjúrészlet.

*Kérdező:* A legutolsó alkalmazás konkrétan hogyan történt? El tudná mesélni kicsit részletesebben?

*Kérdezett:* Az udvaron találkoztam. Várt egy ember, és láttam, hogy ismerem. A bútorgyárnál dolgoztam, amikor ő is ott volt, éppen befejezte a szakiskolát és akkor kezdett dolgozni. Találkoztunk az udvaron, de ő már találkozott ott a mesterrel, ketten voltak, ő irányította is felém. Odajött, hogy munkát keres, én nem kérdeztem meg, hogy ők ismerik-e egymást, vagy már beszéltek-e vagy nem beszéltek. Tudtam, hogy ismerősök vagyunk. Tudtam, hogy egy nagyon csendes és rendes fiú, jó szakember, csodálkoztam, hogy munkát keres. Kérdeztem utoljára hol dolgozott, mondta, hogy hol, 4 hónapja a munkakönyve otthon van. Ezt mondta, én nem kérdeztem, hogy mi van, miért kell más. Általában utánna kérdezek pontosan, de ennek az embernek nem kérdeztem utána. Legalább 3 évet dolgoztam vele, én normatőr voltam, ő munkás fiú volt akkor és tudtam, hogy egy jóra való, engedelmes ember, ha valahonnan el kellett menjen, akkor azért kellett elmenjen, mert megbántották. S akkor mondtam, hogy ennek az embernek nálam van helye.

*Kérdező:* De volt-e üresedés?

*Kérdezett:* Nem, nem. Ennek csináltunk, ennek megvan a helye.

## **IX.2. Interjúvezető**

### **I. Vállalkozói életút megismerése**

- Hol született, milyen a családi háttere, hol tanult, milyen az iskolai végzettsége, mi a szakmája, hol dolgozott?
- Hogyan lett vállalkozó, mikor?
- Támogatta-e a család a vállalkozóvá válásban? Milyen erőforrások álltak a rendelkezésére az induláskor? Ki segített? Elfogadja-e a család a vállalkozást?
- Miért lett vállalkozó? Mit jelent Önnek vállalkozónak lenni?

### **II. Mesélje el a cég létrejöttének és mai állapota kialakulásának történetét!**

- Melyek voltak a kezdeti tevékenységek?
- Most mivel foglalkozik a cég?
- Milyen osztályok/egységek vannak a cégnél?
- Melyek a legfőbb termékeik?
- Hol értékesítik a termékeket?
- Hány munkaponton dolgoznak?
- Milyen a technikai felszereltség?

### **III. Emberi erőforrások**

- Hány alkalmazottat foglalkoztatnak? Hogyan alakult a foglalkoztatottak száma?
- Melyek a kulcsszakmák a cégnél?
- Kik a legmegbecsültebb emberek?
- Hogy van megszervezve a munka?
- Milyen a kulcsszakmákban dolgozók átlagfizetése? Az alkalmazottak mi alapján kapják a fizetést?
- Ki dönt a humán erőforrásokkal kapcsolatos kérdésekben?
- Az alkalmazás folyamatos, vagy szezonális? Hogy van ez?
- Milyenek a munkakörülmények?
- Hogyan járnak munkába a dolgozók (tömegközlekedés, cégbusz stb.)? Városiak vagy vidékiek? Honnan ingáznak?
- Mennyire elégedett a munkafegyelemmel?
- Mennyire motiváltak a dolgozók? Előléptetések vannak-e?
- Megbecsülést, rangot jelent-e a cégnél dolgozni?
- Mennyire elégedett a szakember-állomány képzettségével?



- Milyen a helyi szakember-utánpótlás? Könnyen vagy nehezen lehet hozzájutni a megfelelő emberekhez?
- Van-e hiány valamely szakmákból? Mely szakmákból? Melyek a hiány okai?
- Milyen a cég kapcsolata a helyi képző intézményekkel, iskolákkal, munkaerő-közvetítő ügynökséggel?
- Folyik-e betanítás és/vagy képzés a cégnél?
- A cégvezetés szempontjából kulcsfontosságú irányító pozíciókban megfelelően felkészült alkalmazottak állnak-e?
- Vannak-e problémák a munkaerővel? Milyen problémák vannak a munkaerővel? Hogyan orvosolják?

#### **IV. Toborzás**

- Ki dönti el a vállalkozásnál, hogy új emberre van szükség?
- Van-e személyzeti osztály? Miért?
- Ki foglalkozik az alkalmazásokkal? Minden kategóriában?
- Van-e nyoma az alkalmazásnak? Hányan döntenek?
- A középvezetőknek van-e beleszólása az alkalmazásba?
- Milyen gyakran alkalmaznak új embereket? Régieket visszaveszik?
- Hogyan kezdik el a munkavállalók keresését? Ez általános, van egy jól bevált módszer?
- Milyen toborzási csatornákat használnak?
- Fizikaiak és szellemiek alkalmazása között van-e különbség?
- Ha meghirdették, előtte informálisan kerestek-e? Miért hirdették meg? Tapasztalatok, pozitív és negatív!
- Kinek szól először? Az kinek szól? Kivel beszél meg?
- Ki szerzi az embereket? Hogyan ellenőrzik az információkat? Más munkaadókkal beszél-e? Kikkel?
- Rokonok, családtagok a vállalkozásban? Barátok, ismerősök? Falubeliek? Miért?
- Előfordult-e olyan, hogy segítség, lekötelezettségek törlesztése, stb. miatt alkalmaztak embereket?
- Van-e próbaidő?
- Hogyan történik a kiválasztás? Mire alapoznak? Melyek a legfontosabb kritériumok (bizalom-mitől megbízható, szaktudás, beilleszkedés-személyiség, megjelenés)?
- Konkrét példa, legutóbbi alkalmazás hogy zajlott?



**11. Mi volt akkor a foglalkozása?** \_\_\_\_\_

**12. Hány munkahelye volt a jelenlegit megelőzően?** \_\_\_\_ munkahely 99.

NT

**13. Mikor hallott először erről a cégről, ahol jelenleg dolgozik (év)?** \_\_\_\_\_ ben

**14. Milyen forrásból hallott először magáról a cégről, a vállalkozásról?** (több válasz is lehetséges)

- |   |  |
|---|--|
| 1. újságból vagy tévéből, rádióból szerzett tudomást róla | 8. egy barátja említette                   |
| 2. látta a cégtáblájukat                                  | 9. egy családtagja említette               |
| 3. a munkaerő-elhelyező központban értesült róla          | 10. távolabbi rokontól hallott róla        |
| 4. egy volt munkatársa említette                          | 11. egy tanárától hallott róla             |
| 5. egy itteni alkalmazott említette                       | 12. véletlenszerűen szerzett tudomást róla |
| 6. a cégtulajdonos említette                              | 13. máshonnan, éspedig:<br>_____           |
| 7. egy ismerőse említette                                 |  |

**15. Alkalmazásban volt-e akkor, amikor először hallott a cégről?**

1. igen

2. nem

0. NT

**16. Honnan tudta, hogy a cégnél van üres állás?** (több válasz is lehetséges)

- |   |  |
|---|--|
| 1. újsághirdetésből                                     | 9. a tulajdonos említette                  |
| 2. a cég székhelyén elhelyezett „alkalmazunk” kiírásból | 10. egy ismerőse említette                 |
| 3. munkaerő-elhelyező központtól                        | 11. egy barátja mondta                     |
| 4. más munkaerő-közvetítő intézménytől                  | 12. egy családtagja említette              |
| 5. iskolában elhelyezett hirdetésből                    | 13. távolabbi rokontól hallott róla        |
| 6. érdeklődött a cégnél (minden ismeretség nélkül)      | 14. egy tanárától hallott róla             |
| 7. egy volt munkatársa említette                        | 15. véletlenszerűen szerzett tudomást róla |
| 8. egy itteni alkalmazott mondta                        | 16. máshonnan, éspedig:<br>_____           |

**17. Segített-e valaki a jelenlegi állása megszerzésében (az állásinformáción túl)?**

1. igen

2. nem —► Ha nem, ugorjon a 19. kérdésre!

**18. Ki volt az a személy, aki segített a jelenlegi munkahelyére való bekerülésben?**

- |                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| 1. a tulajdonosok egyike    | 6. egy rokona  |
| 2. a jelenlegi főnöke       | 7. egy barátja |
| 3. egy jelenlegi munkatársa | 8. más, _____  |
| 4. egy ismerőse             |                |
| 5. egy családtagja          |                |

**19. Közvetlenül mielőtt erről az állásról hallott volna, kereste-e a munkahelyet?**

1. igen      2. nem —► Ha nem kereste, ugorjon a 21. kérdésre!

**20. Hogy kereste a munkahelyet? (több válasz is lehetséges)**

- |  |  |
|--|--|
| 1. munkaadókat keresett fel                          | 7. szólt az ismerőseinek, hogy munkahelyet keres |
| 2. bejelentkezett a munkaerő-elhelyező központba     | 8. szólt a barátainak, hogy munkahelyet keres    |
| 3. más munkaerő-közvetítő intézményeket keresett meg | 9. szólt a rokonainak, hogy munkahelyet keres    |
| 4. újsághírdetést adott fel                          | 10. más módon, _____                             |
| 5. újsághírdetésekre jelentkezett                    |  |
| 6. szólt a tanárainak, hogy munkahelyet keres        |  |

**21. Közvetlenül az ennél a cégnél való alkalmazását megelőzően mit csinált?**

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| 1. dolgozott         | 5. alkalmi munkát végzett |
| 2. tanult            | 6. nyugdíjas volt         |
| 3. munkanélküli volt | 7. egyéb, _____           |
| 4. vállalkozó volt   |                           |

**22. Mielőtt alkalmazták volna, az alábbiakban felsoroltak közül melyiket/melyikeket kérték Öntől? (több válasz is lehetséges)**

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. írásos jelentkezési lap      | 5. felvételi meghallgatáson (interjún) való részvétel |
| 2. szakmai önéletrajz           | 6. munkapróba   |
| 3. iskolai oklevél              | 7. egyéb, éspedig: _____                              |
| 4. büntetlen előélet („cazier”) |   |

**23. Melyik évben került a céghez (év)? \_\_\_\_\_ -ben**

**24. Mi volt ekkor a foglalkozása? \_\_\_\_\_**

**25. És mi volt ekkor a beosztása?**

1. munkaadó
2. alkalmazásban lévő felső szintű vezető (pl. termelési igazgató)
3. alkalmazásban lévő középszintű vezető (pl. mester, munkapont vezető)
4. alsó szintű vezető (pl. munkacsoport vezetője)
5. szellemi beosztott (pl. mérnök)
6. munkás (pl. asztalos, rakodó)

**26. Mi a jelenlegi foglalkozása? \_\_\_\_\_**

**27. Milyen formában alkalmazták?**

- |                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| 1. teljes munkaidőben | 2. részmunkaidőben |
|-----------------------|--------------------|

**28. Milyen beosztásban dolgozik jelenleg?**

1. munkaadó
2. alkalmazásban lévő felső szintű vezető (pl. termelési igazgató)
3. alkalmazásban lévő középszintű vezető (pl. mester, munkapont vezető)
4. alsó szintű vezető (pl. munkacsoport vezetője)
5. szellemi beosztott (pl. mérnök)
6. munkás (pl. asztalos, rakodó)

**29. Vannak-e beosztottjai?** igen, \_\_\_\_ fő 99. nincsenek

**30. Amióta itt dolgozik, kérte-e Önt arra a felettese (főnök), hogy embert „szerezzen” a céghez?**

1. nem 2. igen, a közvetlen főnöke 3. igen, a munkaadó

**31. Az utóbbi egy évben hány olyan embert alkalmaztak, akit Ön ajánlott a céghez?** \_\_\_\_ fő 99. NT

**32. Megkérdezték-e amióta itt dolgozik, és ha igen, milyen gyakran, hogy ismeri-e azt, akit éppen alkalmaznának?**

1. még nem fordult elő
2. néha előfordul
3. elég gyakran előfordul
4. nagyon gyakran előfordul
5. szinte mindig megkérdeznék

**33. Még hány családtagja dolgozik ennél a cégnél, ahol Ön is?** \_\_\_\_ fő 0. egy sem

**34. Még hány rokona dolgozik ennél a cégnél, ahol Ön is?** \_\_\_\_ fő 0. egy sem

**35. Még hány közeli barátja dolgozik ennél a cégnél?** \_\_\_\_ fő 0. egy sem

**36. Hogy van megfizetve a munkahelyén?**

1. az átlagosnál jobban 2. átlagosan 3. az átlagosnál gyengébben 0. NT

**37. Ön szerint mennyire nehéz bekerülni ehhez a céghez?**

1. könnyű 2. nem különösebben nehéz 3. nehéz 0. NT

**38. Mennyire ismerik a környéken a céget?**

1. kevesen ismerik 2. elég sokan ismerik 3. közismert 0. NT

**KÖSZÖNJÜK AZ EGYÜTTMŰKÖDÉST!**