



**Szociológia Doktori
Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Bálint Gyöngyvér

Foglalkoztatási stratégiák Hargita megyében

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Sik Endre, MTA Doktor
egyetemi tanár

Budapest, 2008

Szociológia és Társadalompolitika Intézet

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Bálint Gyöngyvér

Foglalkoztatási stratégiák Hargita megyében

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Sik Endre, MTA Doktor
egyetemi tanár

Tartalomjegyzék

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása	1
II. A felhasznált módszerek.....	5
III. Az értekezés eredményei.....	9
<i>III.1. Az „A” építőipari vállalkozás</i>	<i>9</i>
<i>III.2. A „B” textilipari vállalkozás</i>	<i>10</i>
<i>III.3. A „C” bútorgyártó cég</i>	<i>10</i>
<i>III.4. A kutatási kérdések és hipotézisek megválaszolása</i>	<i>11</i>
<i>III.5. A kutatás korlátai és érdemei.....</i>	<i>16</i>
<i>III.6. További kutatásokra vonatkozó javaslatok</i>	<i>18</i>
IV. Főbb hivatkozások.....	19
V. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke.....	22

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

A munkaerő-piaci verseny nem tökéletes. Ezt jól mutatja az a tény, hogy a személyes kapcsolatok fontos szerepet játszanak az egyének pozícióba helyezésénél¹, 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-piacokon². Az első válasz az, hogy a személyes kapcsolatok meglétének köszönhetően a munkaadók egy barátot, ismerőst, rokont vagy a jelenlegi alkalmazottak ismerőseit alkalmaznak egy másik, esetleg jobb jelentkező helyett – ezt nevezik partikularizmusnak³. 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 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 állásinterjújuk során szerzett benyomásaikban bíznak. A

¹az informális munkahelykeresések és alkalmazások aránya úgy a posztindusztriális, mint a posztkommunista országokban igen jelentős

²részletes leírást lásd Bartus, [2001], pp. 3-7

³a továbbiakban a partikularizmust ebben az értelemben használom

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 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]). Mégis, amióta Stigler (Stigler, [1962]) felismerte az információ munkaerő-piacon játszott kulcsszerepét, a munkahelytalálásnak és a szervezetek munkaerő-piaci viselkedésének vastos irodalma született meg⁴, 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:

“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]).

⁴ 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.

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 makro-ökonómiai 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 képviselése kifejezésre jut. Ugyanakkor a kapcsolt, munkaadó-munkavállaló típusú adatfelvételek feltűnően ritkák, rendkívül gazdagok és egyediek (Kalleberg, [1994]). Ezen ajánlásokat tekintve iránymutatónak, az elemzés alapját képező kutatás egy kapcsolt, munkaadói-munkavállalói szempontú vizsgálat.

Hasonló kutatások jelentős 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? A partikularizmus vagy az intenzív keresés mechanizmusa a jellemzőbb? Milyen szerepe van az iskolai okleveleknek a kiválasztásban?

Mivel kutatásomban nem magyarázatra törekszem, tulajdonképpen több kisebb, a nemzetközi szakirodalomra és a térségi kutatásokra, valamint a 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.

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

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

II. A felhasznált módszerek

A szociológiai vizsgálat az esettanulmányra, mint kutatási stratégiára alapul. Az eddigi kutatások többsége tehát vagy a munkaadói, vagy a munkavállalói oldalt vizsgálják. A munkavállalói oldal felőli megközelítés nem mond sokat a szervezetről, a szervezeti megközelítések pedig inkább a szervezetek strukturális különbségeire koncentrálnak, ezért egyre nagyobb az igény a munkaadói-munkavállalói szempontú kapcsolt vizsgálatokra, amelyre jelen kutatás is törekszik. Ebből a szempontból további két, egymással összefüggő tényező is közrejátszott az esettanulmány választása melletti érvként.

Az első tényező a kapcsolt adatfelvételek módszertani követelményeire vonatkozik. Ahogyan Kalleberg részletesen kifejti, ahhoz, hogy a kapcsolt adataink igazán hasznosak legyenek, eleget kell tenniük a reprezentativitás elvének, vagyis a kiválasztott mintánk egyéni szinten reprezentatív kell legyen egy ország foglalkoztatott lakosságára vetítve, szervezeti szinten pedig az ország munka-szervezeti struktúráját kell leképeznie (Kalleberg, [1994]). Mivel ezek a módszertani kritériumok nagyon komplexek és extenzívek, nem meglepő, hogy kevés ilyen vizsgálat született.

A másik, ezzel szoros összefüggésben lévő tényező a kutatás anyagi kerete. Ennek kapcsán Pahl munkájára hivatkozok, aki az úgynevezett MARSBARS⁵ jelenséget írta le. A jelenség lényege, hogy

„...nincsenek meg az anyagi eszközök olyan nagy léptékű empirikus kutatásokhoz, amelyek nem hajtanak nyilvánvaló anyagi hasznot a forrást biztosítóknak, ezért a kutatók egyre inkább otthonról, segítő személyzet, munkatársak nélkül dolgoznak. A másik a saját kutatásában használt minta kijelölésre vonatkozott, amit ő céltudatos mintaválasztásnak hív és megkülönbözteti az önkényes vagy szeszélyes mintaválasztástól” (Pahl, [1995], idézi Tóth, [2004], p.107).

Tehát a nagy léptékű, kapcsolt adatfelvétel nem volt megvalósítható.

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 Golnhofner, [2001], pp. 23-24): 1. belső, lényegre koncentráló esettanulmány (intrinsic case study – a cél az egyedi eset minél jobb megértése), 2. eszközjellelű esettanulmány (instrumental case study – a cél egy probléma értelmezésében

⁵ Methods Are Resembling Saloon Bar Sociology

kialakult elmélet pontosítása) és 3. kollektív vagy több helyszíni esettanulmány (collective case study – az eszközjellegű esettanulmányhoz hasonló, 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 kidolgozása).

A rendelkezésre álló anyagi, emberi és kapcsolati erőforrásokat figyelembe véve kutatásomban a több helyszíni (3), értelmező esettanulmány típusa mellett döntöttem, mivel lehetővé teszik az összehasonlítást, így néhány kísérleti következtetést is (Kalleberg et al, [1994]).

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

A megyei szintű vizsgálat mellett több érv szól, elsősorban az anyagi és kutatói erőforrások korlátozottsága. Ennek a legfontosabb következménye, hogy a kutatás eredményei nem terjeszthetők ki a nagyvárosokkal rendelkező térségekre. Másodszor, a Székelyföld, mint tömbmagyar régió (mint több megyét átfogó, nagyobb térség) behatárolása problematikus, mivel nem képez adminisztratív egységet, bár számos, igen hasznos kulturális antropológiai és szociológiai vonatkozású tanulmány készült a térségről. Harmadszor, 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.

Ahogy az előző fejezetben megjelöltem, fő hipotézisem szerint az informális kapcsolatháló munkaeő-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. 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 azt kellett eldöntennem, hogy a feldolgozó iparon belül melyik legyen az a két tevékenység-terület, amelyet vizsgálok. Mivel az országos foglalkoztatási és kutatási adatok szerint 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.

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. A kérdőívekkel a teljes alkalmazottak körét céloztam meg, tehát nem történt mintavétel. A 38 kérdésből álló kérdőív kiter 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.

1.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
<i>Összesen</i>	<i>291</i>	<i>9</i>	<i>211</i>	<i>72,5%</i>

Tehát mindhárom esettanulmány közepes méretű magánvállalkozásról készült, amely a megyére jellemző ipari (építő-, készruha és fafeldolgozó ipari) tevékenységet folytat, várhatóan munkaerő-problémával küszködik, városban⁶ van, ugyanakkor 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 tett lehetővé mélyebb statisztikai adatfeldolgozást.

⁶ a falvakban és községekben alig van nagy- és közepes vállalkozás

III. Az értekezés eredményei

Az értekezés eredményeinek rövid bemutatásakor először az esettanulmányok tárgyát képező három szervezet főbb jellemzőinek összegzésére, majd az adatok alapján megfogalmazott következtetések leírására törekszem.

III.1. Az „A” építőipari vállalkozás

Az „A” családi vállalkozás egy olyan építőipari tevékenységet folytató közepes méretű (136 alkalmazott) cég, amely egy korábbi, hasonló vállalkozás emberi erőforrásaira alapult. Úgy a kulcspozíciókat betöltő személyek, mint a lojális munkaerő jelentős része tehát adott volt. Bár jelentős a fluktuáció, ez elsősorban az újonnan alkalmazott személyekkel függ össze és az ágazat gyors növekedéséből fakadó munkaerő-hiány – a régi, elkötelezett munkaerő, a munkaadók kiterjedt kapcsolathálói és a munkaadók személyisége révén – még nem érinti érzékenyen a vizsgált vállalkozást. A munkaadók passzív toborzást folytatnak. A munkalehetőségekről szóló információ igen széles körben terjed, elsősorban a munkaadó gazdag és heterogén kapcsolathálója révén, amely lecsökkenti a munkavállalói beajánlások toborzásban betöltött szerepét. Ilyen módon a munkaadói direkt megszólítások révén alkalmazottak aránya nagyon magas. A nemzetközi és hazai szakirodalomban olvasható kutatási eredmények adataihoz képest az „A” vállalkozásnál sokkal magasabb az informális, és sokkal alacsonyabb a formális csatornákon keresztül alkalmazottak aránya, ugyanakkor úgy tűnik, hogy ez nem csak szervezeti sajátosság. Az informális csatornák használatát elsősorban a jobb minőségű alkalmazottak megtalálása motiválja. Az informális kapcsolatokon belül sokkal jelentősebb az elsősorban szakmai kapcsolatokra alapuló gyenge kötések, mint a rokoni és baráti kapcsolatokra épülő erős kötések ereje. A formális csatornák elkerülését úgy a jelentkezők jelentős mennyisége, mint a többség gyenge minősége motiválja. A kiválasztás során figyelembe vett szempontok elsősorban személyiségi tulajdonságokhoz, munkabíráshoz és munkatapasztalathoz kötődnek. Az iskolai oklevelek sem a kiválasztásban, sem a cégen belüli elérhető jövedelmekben nem számítanak. A munkaadók az alkalmazást megelőzően nem kérik az iskolai okleveleket és helyette a saját és munkavállalóik kapcsolathálói által hordozott információkat használják fel a kiválasztási folyamatban. A partikularizmus, ha nincs is túlsúlyban, de jól kimutatható az alkalmazások egy jelentős hányadánál.

III.2. A „B” textilipari vállalkozás

A „B” textilipari vállalkozás egy közel 10 éve működő, jelentős szakmai tapasztalatokra épülő, folyamatosan munkaerő-hiánnyal küszködő vállalkozás. Az utóbbi négy évben a munkaerő-deficit olyan mértékben megerősödött, hogy felére csökkent (64 fő) az alkalmazottak száma. A kevés munkahelyekre jelentkező személy elsősorban az alacsony ágazati és szervezeti bérszinttel magyarázható. Az elérhető jövedelmek következtében úgy tűnik, hogy a szakma elöregedik. Ezt jelzi az a tény is, hogy az országos szinten is erőteljes munkaerő-deficit és fluktuáció a munkásokat, nem pedig a magasabb pozícióban lévő idősebb mestereket érinti. A jelentős munkaerő-deficit orvoslása érdekében a munkaadók aktív, a munkavállalók passzív toborzást folytatnak. A legjelentősebb toborzási módszer az újsághirdetés módszere. A munkaadók személyes kapcsolathálói a kulcspozíciók betöltésében jelentős, a munkások toborzásában pedig kisebb mértékben játszottak szerepet. A munkavállalói beajánlások – főként a mesterek révén – korábban jelentősebb, jelen pillanatban pedig egyre kevesebb számú munkavállalót generálnak. A munkavállalói beajánlások révén alkalmazottak több szempontból is jobb minőségűeknek tűnnek. A folyamatos újsághirdetések ellenére is az informális csatornák hatékonyabbak a megbízható, lojális munkaerő megtalálásában. Az erős kötések a munkahelyekről szóló információk közvetítésében sokkal kevésbé hasznosak, mint a gyenge kötések. A vállalkozásnál a munkapróbán alapuló kiválasztás a munkaerő-hiány növekedésével gyakorlatilag nem, de célját tekintve megszűnt. Az iskolai oklevelek a kiválasztásban nem játszanak szerepet. A partikularizmus gyakorlata ritka, de a jelenség léte kimutatható a szervezet alkalmazási stratégiáinak vizsgálatakor.

III.3. A „C” bútorgyártó cég

A „C” családi vállalkozás egy 11 éve működő, fokozatosan növekvő, közel 100 alkalmazottat foglalkoztató bútorgyártó cég. Bár az induló gazdasági tőke nem volt számottevő, egyrészt az apa szakmai tapasztalata és kapcsolati tőkéje, másrészt a fia vállalkozói múltja jó alapot teremtett a vállalkozás sikerességéhez. Bár a fluktuáció érzékelhető, a cég folyamatosan növekszik és a külső munkaerő-piacot jellemző munkaerő-hiány még nem érinti érzékenyen a vállalkozást. A munkaadók passzív toborzást folytatnak. A munkalehetőségekről szóló információ informális úton és széles körben terjed, úgy a munkaadó, mint a volt és jelenlegi munkavállalók kapcsolathálói révén. A jelenlegi munkavállalók direkt toborzásban betöltött szerepe csekély, a közvetítés inkább indirekt módon (a munkavállalók ismerősein keresztül) történik. Jelentős a direkt jelentkezők vagy

besétálók és az ilyen módon alkalmazottak aránya. A legtöbb munkavállaló informális csatornák felhasználása révén jutott a jelenlegi állásához. Az informális kapcsolatokon belül sokkal jelentősebb az elsősorban szakmai kapcsolatokra alapuló gyenge kötések, mint a rokoni és baráti kapcsolatokra épülő erős kötések ereje. A formális csatornák elkerülését elsősorban a személyes negatív tapasztalatok, valamint a munkaadók személyiségjegyei (humanitárius alapelvek) motiválják. A munkaadók az egyre kevesebb munkahely-kereső ellenére is nagy hangsúlyt fektetnek a munkások kiválasztására. A kiválasztás során figyelembe vett elsődleges szempont a jelentkező személyiségi tulajdonságaihoz (megbízhatóság és megkövetelt viselkedésformák), másodsorban pedig szakmai kompetenciáihoz kötődik. Ilyen módon a munkaadó elsősorban saját emberismeretére, valamint a saját és a vezető (mesteri) pozícióban lévő alkalmazottai múltbeli tapasztalataira és informális kapcsolathálóra alapoz. Az iskolai oklevelek a kiválasztásban nem számítanak, ez alól egyedül a felsőfokú végzettséget megkövetelő munkakörök esetében van kivétel (mérnök), ami nagyon részlegesen a kredencializmust támasztja alá. A partikularizmus jelensége elég gyakori és legtöbbször direkt módon kapcsolódik a munkaadóhoz és az alkalmazási döntésben szerepet játszó többi személyhez, ugyanakkor indirekt úton (főként barátokon keresztül) is működik.

III.4. A kutatási kérdések és hipotézisek megválaszolása

Az elmúlt fél évszázadban tehát 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 tehát 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 kapcsolatháló 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 kutatásban nem került vizsgálatra, a vállalkozások közötti különbségek értelmezésében ezek is jelentős szerepet játszhatnak.

Az I. fejezetben 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 csatornákhöz kötődnek. Mindhárom vállalkozás esetében a cégnél való álláslehetőségről az alkalmazottak több, mint fele (az „A” vállalkozás esetében háromnegyede⁷) informális úton értesült. Ennél valamivel alacsonyabb azon alkalmazottak aránya, akik már a

⁷ Az informális csatornák használata az építő-iparban a legnagyobb (Gorter, [1996], idézi, Welters, [2005], p. 14).

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 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 számszerűsíthetők 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 motiválják. 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 átlagnál 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 is⁸ tehát a két passzív toborzást folytató vállalkozás van előnyben.

Nyilvánvalóan az itt felsoroltak mellett számos más olyan szervezeti vagy ágazati⁹ 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 elégedettséggel¹⁰. 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.¹¹

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]).

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

⁸ A terepen szerzett tapasztalatok egyértelműen ezt jelzik.

⁹ A toborzási csatorna választása ágazatfüggő (Gorter, [1996], idézi, Welters, [2005], pp. 14).

¹⁰ Ezt többen, pl. Vecchio is igazolta (Vecchio, [1995]).

¹¹ Ezt igazolta Murray, Rankin és Magill (Murray, Rankin és Magill, [1981], pp. 120).

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 kapcsolathálóit hasznosítja a toborzásban, a munkavállalói beajánlások szerepe leértékelődik és fordítva, amennyiben a munkaadó nem használja személyes kapcsolathálóit 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 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.

III.5. 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 szerint¹² a kisebb méretű vállalkozások körében gyakoribb az informális úton való toborzás, úgy gondolom, hogy az informális kapcsolathálók munkaerő-piaci hasznosítására vonatkozó eredmények nem térnek el nagy

¹² bár a kutatások egy jelentős részében jól érzékelhető a nagyvállalkozások felülreprezentáltsága - ezt részletesen kifejti Granovetter (Granovetter, [1984])

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%¹³ százalékkal is alacsonyabb lehet az országos átlagnál. A rendelkezésre álló kutatási adatok alapján nem tudjuk pontosan¹⁴, 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 informális kapcsolatháló 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 módszereket¹⁵. 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 különbségek¹⁶ elkerülése céljából az általánosan használt „közvetlen jelentkezés”¹⁷ 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.

¹³ Forrás: Pirciog, Ciucă és Blaga, [2006], p. 53.

¹⁴ a feldolgozott szakirodalomban nem találtam erre választ

¹⁵ 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.

¹⁶ 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 munkarejét a munkaadónak (Grenon, [1998]).

¹⁷ direct application

III.6. További kutatásokra vonatkozó javaslatok

Ahogy már az előzőekben igyekeztem kifejtetni, 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 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.

IV. Főbb hivatkozások

- 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
- Bartus Tamás [2001]: *Social capital and earnings inequalities. The Role of Informal Job Search in Hungary*. ICS RUG/UU/KUN. Published by the author.
- 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.
- 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
- Collins, Randall [1974]: *Where are educational requirements for employment highest?* *Sociology of Education*, Vol. 47, pp. 419-442
- Czakó Ágnes; Sik Endre [1995]: *A hálózati tőke szerepe Magyarországon a rendszerváltás előtt és után*. 2000, No. 2, pp. 3-17
- DeVaro, Jed [2005]: *Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires*. *Economic Inquiry*, Vol. 43, No. 2, pp. 263–282.
- 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.
- 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
- 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 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.
- Grenon, Lee [1999]: *Obtaining a job*. Statistics Canada, Catalogue no. 75-001-XPE, Vol. 11, No. 1., pp. 23-27
- Holzer, Harry J. [1987]: *Hiring procedures in the Firm: Their Economic Determinants and Outcomes*. NBER Working Paper Series No. 2185
- 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 [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.
- 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
- 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
- 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.
- 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

- 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
- 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.
- Russo, Giovanni; Gorter, Cees; Schettkat, Ronald [2001]: *Searching, hiring and labour market conditions*. *Labour Economics* Vol. 8, pp. 553–571
- Sandu, Dumitru [1999]: *Drumul anteprenorial: fără încredere, dar cu relații*. *Sociologia Românească*, Nr. 2, pp. 117-136.
- 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 útfüggőség. Magyar korrupció?* In Kovács János Mátyás (szerk.): *A zárva várt Nyugat. Kulturális globalizáció Magyarországon*. pp. 345-381. Sik Kiadó, Budapest.
- 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
- Tóth Lilla [2004]: *A bizalom szerepe a helyi gazdasági kapcsolatokban. Esettanulmány*. *Szociológiai Szemle*, 2004/4, pp. 95-128
- 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.

V. A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke

Könyvrészek

Bálint Blanka; Bálint (Demeter) Gyöngyvér; Biró A. Zoltán; Koszta Csaba János [2004]: *Munkaerőpiac és munkavállalók Hargita megyében*. Pp. 13-36 In: Székelyföldi mozaik – Térségi szociológiai tanulmányok (Szerk. Bodó Julianna), Pro-Print Kiadó, Csíkszereda.

Bálint Blanka; Bálint Gyöngyvér; Biró A. Zoltán; Koszta Csaba János [2003]: *Hargita megye munkaerőpiaca munkavállalói szempontból*. Pp.179-217 In: Kisebbségi lét és érvényesülés. A magyar lakosság munkaerő-piaci kihívásai a Kárpát medencében. (Szerk. Fábri István), Lucidus Kiadó, Budapest.

Folyóiratcikk

Demeter Gyöngyvér [2002]: *A vidéki fiatalok munkaerő-piaci helyzete az Alcsík Kistérségben*. Kisebbségkutatás. Vol. 11. No. 2, pp. 325-334.