

Bácsi Katalin

**Szociális párbeszéd a válság idején: innováció vagy
útfüggőség?**

A magyarországi autóipar példája

Budapesti Corvinus Egyetem
Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék

Témavezető: Dr. Makó Csaba DSc, egyetemi tanár

© Bácsi Katalin

Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola

**Szociális párbeszéd a válság idején: innováció vagy
útfüggőség?**

A magyarországi autóipar példája

Doktori értekezés

Bácsi Katalin

Budapest, 2017

Tartalomjegyzék

Ábrák és táblázatok jegyzéke	7
I. Bevezetés	8
II. A munka világát meghatározó trendek – a technikai-gazdasági paradigmák	11
III. A szociális párbeszéd	16
III.1. Fogalma, szerepei, intézményrendszere	16
III.2. A szociális párbeszéd sokfélesége	22
III.3. Szociális párbeszéd Magyarországon	31
III.3.1. Szakszervezeti legitimitás	32
III.3.1.1. Szervezettség	32
III.3.1.2. Mozgósító erő	35
III.3.1.3. Partneri szerep	37
III.3.2. Összegzés	43
III.4. A válság hatása a szociális párbeszédre	43
III.4.1. Nemzeti szint	44
III.4.2. Vállalati szintű párbeszéd	48
III.4.3. Összegzés, általános tendenciák	54
IV. Az emberi erőforrás-menedzsment és a munkavállalók	56
IV.1. Az emberi erőforrás-menedzsment terület fejlődése, és szerepei a vállalatban	56
IV.2. Az emberi erőforrás-menedzsment speciális helyzete Magyarországon – az EEM sokfélesége	60
IV.3. Kemény és puha megközelítések az emberi erőforrás-menedzsmentben	63
IV.4. Trendek a szociális párbeszédben és hatásuk a munkahelyi gyakorlatokra	65
V. Participáció, bevonás, hangadás	68
V.1. A participáció fogalma, története	68
V.2. A participáció intézményei (formái), mértéke, szintje	70
V.3. Hangadás vagy lojalitás? – munkavállalói oldal	72
V.4. Munkáltatói célok, trendek a participáció kapcsán	75
V.5. A kimagasló bevonást nyújtó munkavégzési rendszerek (HIWP/HIWS)	82
V.6. Összegzés	84

VI. Az empirikus kutatás kontextusa: az autóipar.....	86
VI.1. Fordizmus, toyotizmus	86
VI.2. Globális értékláncok, szerepük az autóiparban.....	88
VI.3. Tendenciák az autóiparban, különös tekintettel a válságra.....	91
VI.4. A munkaügyi kapcsolatok szerepe a válság kezelésében	93
VII. Kutatási keret	100
VII.1. A kutatás céljai, kutatási kérdések.....	100
VII.2. Kutatás módszertana	103
VIII. Esettanulmányok	110
VIII.1. Az Audi Hungária Motor Kft (AHM) esete	110
VIII. 2. Az Audi Hungária Motor Kft. esetének elemzése.....	117
VIII.3. A CabTec Kft., Kecskemét esete.....	120
VIII.4. A CabTec Kft. esetének elemzése	129
VIII.5. A két esettanulmány összehasonlítása.....	134
IX. A kutatás eredményei, következtetései	138
Hivatkozások jegyzéke.....	142

Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra: A szakirodalmi összefoglaló gondolatmenete	9
1. táblázat: Az öt meghatározó technológiai forradalom	13
2. táblázat: A fejlődés öt nagy hulláma és a technikai-gazdasági paradigmák	14
2. ábra: A szociális párbeszéd három funkciója	21
3. táblázat: A négy európai modell tipológiája	24
4. táblázat: A függő piacgazdaságok komparatív intézményi előnyei	25
5. táblázat: A közép- és kelet-európai modell, illetve a régi tagállamok modelljei közötti hasonlóságok	26
6. táblázat: Szakszervezeti jelenlét és szervezettség tulajdonosi szerkezet szerint	33
7. táblázat: Az akciók száma és jellege 1989-2010.....	36
8. táblázat: Vállalati és ágazati kollektív szerződés foglalkoztatottak száma szerint	41
9. táblázat: A kollektív szerződések száma és lefedettsége a különböző szinteken.....	42
10. táblázat: A szociális paktumok kategorizálása.....	45
11. táblázat: A vállalati szintű foglalkoztatási és versenyképesség megállapodások lehetséges témakörei	48
12. táblázat: Fő motivációk a vállalati szintű megállapodások megkötésére.....	51
13. táblázat: Motiváció a vállalati szintű megállapodások kerülésére	51
14. táblázat: A rugalmasság elméleti keretrendszere	52
15. táblázat: A munkahelyi gyakorlatok típusai	67
3. ábra: Stratégiai választás – egyszerűsített modell.....	76
16. táblázat: Az emberi erőforrás-menedzsment céljai	76
17. táblázat: Az egyes hangadó mechanizmusok hatékonysága (szervezeti szempont), kockázata, közvetlen és átváltási költsége	78
18. táblázat: Az önkéntesen létrejött participációs intézmények négy arca, megközelítése	79
19. táblázat: Főbb csoportos létszámleépítések az autóiparban Magyarországon	97
20. táblázat: A szociális párbeszéd szerepe a válság kezelésében az autóiparban.....	98
4. ábra: A kutatás összefüggései a kutatási terv alapján	101
21. táblázat: Mintavételi stratégiák a kvalitatív kutatásban	104
22. táblázat: Az adatgyűjtési technikák előnyei és hátrányai	105
23. táblázat: A feltáró jellegű, a magyarázó és a példaértékű esettanulmányok	107

I. Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben alapvető változáson ment át a munka világa. A pénzügyi és gazdasági globalizáció, amely a munkaerőpiacot sem hagyta érintetlenül, a technológiai változások mind hatással voltak nem csak a munkaszervezet átalakítására, de a munkavállalók és a menedzsment viszonyára, a szociális párbeszédre is. A 2007-2009-es gazdasági és pénzügyi válság kiélezte, új megvilágításba helyezte ezeket a folyamatokat. A szociális partnereket különböző szinteken bevonták a válság kezelésének döntési folyamatába és annak implementálásába.

Dolgozatom témája a szociális párbeszéd és a válság, azaz az, hogy milyen szerepet játszik a szociális párbeszéd a válság hatásának mérséklésében, a negatív hatások csökkentésében, illetve mennyiben hozott a válság új, innovatív megoldásokat mind tartalomban mind magában a folyamatban. Kérdés, hogy a válság mennyiben teremtett lehetőséget új keretek, módszerek, eszközök bevezetésére. A fókuszban a szociális párbeszéd tárgyalási funkciója, a munkaadók és a munkavállalók közötti bipartit kapcsolatok állnak.

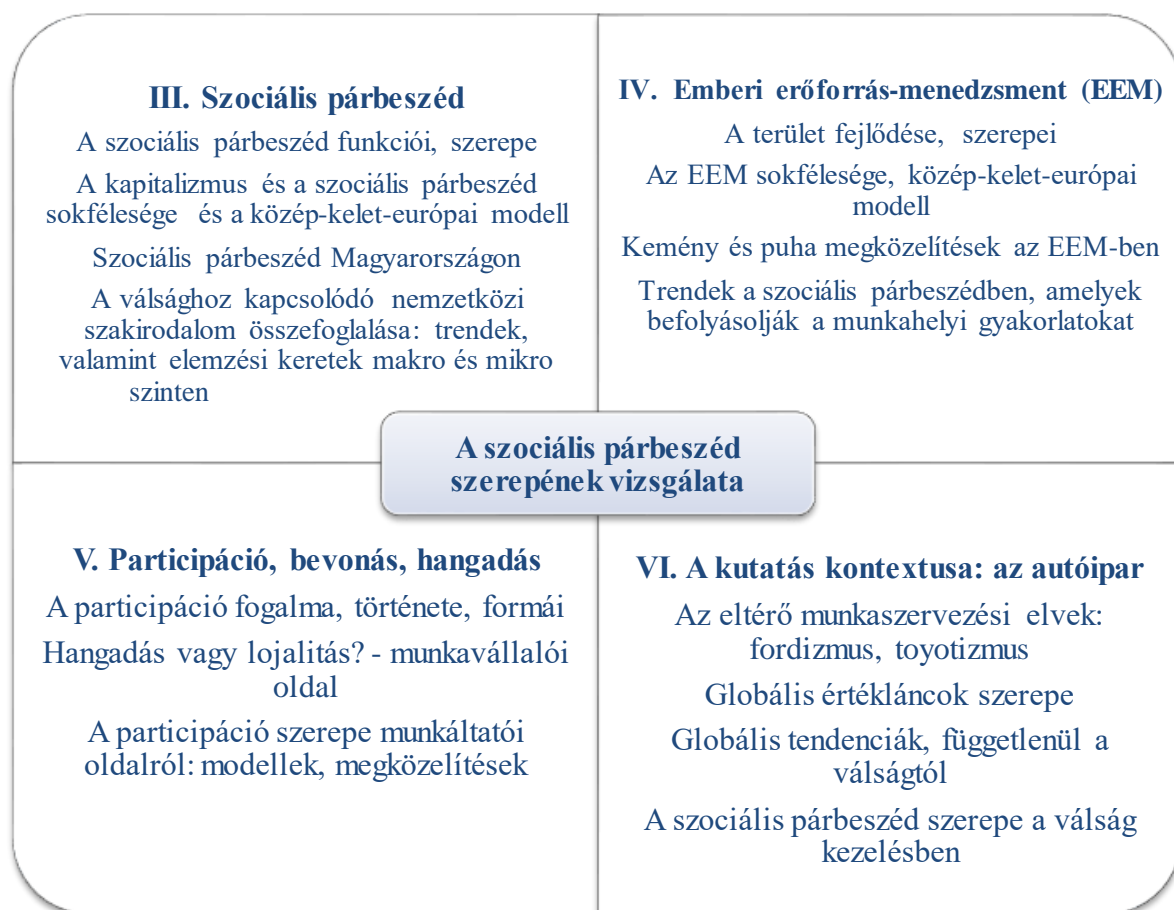
A hazai és a nemzetközi szakirodalom a munkaügyi kapcsolatok területén belül elsősorban a kollektív tárgyalásokra és megállapodásokra koncentrál. Dolgozatom és a szakirodalom feldolgozásának egyik pillére így a szociális párbeszéd, annak különböző megközelítései és modelljei, különös tekintettel Magyarországra.

A munkaügyi kapcsolatok angolszász irodalmában számos helyen találkozunk azzal a gondolattal, hogy az elméleti és gyakorlati kutatási terület válságban van (Edwards, 2005), amely leginkább a kollektív és intézményesült intézmények erodálódásának a következménye (például a csökkenő szakszervezeti szervezettség, a kollektív alkuk szerepének változása). Az egyes szerzők ennek okaként számos tényezőt említenek meg, mint például a gazdasági környezet változását, az új munkaszervezési elveket, a posztindusztriális társadalmat, vagy a menedzsment hozzáállásának változását. Hyman (Hyman, 2007) amellett érvel, hogy az intézmények erodálódása ellenére a munkaügyi kapcsolatok kollektív intézményei meghatározóak maradnak, és a cél a terület újra-intézményesítése kell, hogy legyen, amelynek alapját például az Európai Unió jelentheti. Több szerző ugyanakkor amellett érvel, hogy ötvözni kell a munkaügyi kapcsolatok és az emberi erőforrás-menedzsment által vizsgált területeket, a munkavállalói kapcsolatokra fókuszálva (Colling & Terry, 2010; Ackers & Wilkinson, 2003).

Annak érdekében, hogy mélyebb betekintést nyerjünk a szociális párbeszéd tartalmába és folyamatába, célom nem csak a kollektív megállapodások, hanem a participáció más formáinak, szerepének a feltárása mind munkavállalói mind munkáltatói oldalról. Ennek érdekében a dolgozat másik fő pillére az emberi erőforrás-menedzsmenthez, annak szerepéhez kötődik, így összekapcsolva a két területet.

A dolgozat elméleti felépítése is a fenti gondolatmenetet követi. A munka világát meghatározó technikai-gazdasági paradigmák ismertetése után a szociális párbeszéd funkcióját, annak sokféleségét mutatom be, majd kitérek a válság során tapasztalt általánosítható tendenciákra. Ezek után az emberi erőforrás menedzsment megközelítéseit kapcsolom össze a kirajzolódó trendekkel, külön fejezetben foglalkozom a participáció, bevonás, hangadás témakörével. A kutatási keret ismertetése előtt az empirikus kutatás kontextusát adó autóipart mutatom be, különös tekintettel a válság hatására, a szociális párbeszéd abban játszott szerepére. A szakirodalmi összefoglaló gondolatmenetét az alábbi ábra szemlélteti.

1. ábra: A szakirodalmi összefoglaló gondolatmenete



Az empirikus kutatás keretének bemutatása után, amely a feldolgozott szakirodalomra épít, ismertetem kutatásom célját, szakirodalomhoz hozzáadott értékét, illetve megfogalmazom kutatási kérdéseimet. Ezt követően áttekintem a választott kutatási módszertant (kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányokra építő módszertan). Kitérek a választott minta és a módszertan korlátaira is. Az esettanulmányok leíró bemutatása után rendszerezem, elemzem az azokban leírtakat, a kutatási kérdéseim alapján. Az esettanulmányok összehasonlításából, szakirodalommal való összehasonlításából, illetve magából a szakirodalomból levonható következtetéseket, eredményeket a záró fejezetben összegzem, majd kitérek arra, hogy munkám miben ad újat elméletben és gyakorlatban, összekapcsolva mindezt a továbblépés lehetséges irányjaival.

II. A munka világát meghatározó trendek – a technikai-gazdasági paradigmák

Az elmúlt évtizedekben alapvető változáson ment át a munka világa. A pénzügyi és gazdasági globalizáció, amely a munkaerőpiacot sem hagyta érintetlenül, a technológiai változások mind hatással voltak nem csak a munkaszervezet átalakítására, de a munkavállalók és a menedzsment viszonyára, a szociális párbeszédre is. Mindezek következtében megváltozott az ágazati és szakmastruktúra, a foglalkoztatás természete is.

Az 1980-as évek óta számos *paradigmaváltó elmélet* született: rugalmas szervezet, új termelési koncepciók, leanmenedzsment, poszt-fordizmus, tudásgazdaság, hogy csak néhányat említsék ezek közül. Ezek az elméletek természetesen számos különbséget is magukban hordoznak, de *néhány közös pont, trend* is megemlíthető (Thompson, 2003, old.: 359):

- Egyrészt a régi termelési paradigmát, amelyet a nagy szervezetek, tömegtermelés és a standardizált munka jellemeztek, felváltotta a rugalmas, kreatív és tudásra építő munka, leginkább a szolgáltatások terén.
- Másrészt a technikai, pénzügyi illetve bürokratikus kontrollt felváltotta a kulturális vagy normatív koordináció, amely a munkavállalók elkötelezettségére és önfegyelmére épül.
- Harmadrészt pedig a hierarchiát felváltották a hálózatok, a határok nélküli, decentralizált szervezeti egységek egy olyan globálissá vált világban, amelyben a magántőke szerepe meghatározó.

A paradigmaváltó elméleteken túl Thompson (2003) megkülönbözteti a részleges változásokat (partial brake), amelyek egy paradigmán belül történnek. A jelenlegi paradigmán belül kiemeli a munka minőségi intenzitásának növekedését (Thompson, 2010), illetve a munkavállalók nagyobb függését, valamint a tacit tudás előtérbe kerülését.

Perez (2009) elmélete a technológiai forradalomokról és a technikai-gazdasági paradigmákról jól összefoglalja a lényeges változásokat, valamint olyan elméleti keretbe

rendezi őket, amely a gyakorlatban is jól használható, összekapcsolható a szociális párbeszéd intézményeinek átalakulásával, változásával.

Az elmélet kiindulópontja, hogy minden új, innovatív technológia befolyásolja az üzleti teret, az intézményi környezetet és a kultúrát (mind a szervezeti- mind a nemzeti kultúrát) is, amelyben az egyes szervezetek működnek.

A koncepció *három kulcsfogalma* az innováció, a technológiai forradalom és a technikai-gazdasági paradigma. *Innováció* alatt, schumpeteri alapokon, egy új termék vagy új kombináció bevezetését érti, elkülönítve azt a felfedezésektől (Perez, 2009, old.: 3). Véleménye szerint az egyéni innovációk technológiai rendszerekhez kapcsolódnak, amelyek így technológiai forradalomhoz vezetnek. *Technológiai forradalom* alatt olyan összekapcsolódó, radikális áttörések csoportját érti, amelyeket az egymástól kölcsönösen függő technológiák határoznak meg. Mindegyik ilyen forradalom nagyban megnövelte a gazdaság értékteremtő képességét. Teret adott új innovációknak, és ezáltal új alaptermotechnológiák bevezetésének, infrastrukturális átalakításoknak, és új szervezeti céloknak, amelyek jelentősen megnövelhetik a hatékonyságát és hatásosságát az egyes iparágaknak és tevékenységeknek. Perez (2009) öt ilyen meta-rendszert különböztet meg, az angol ipari forradalom óta, mindegyik új tárházát hozta a megtérülő innovációknak.

Attól tekinthetők ezek az események technológiai forradalomnak, hogy egyrészt a benne foglalt rendszerek nagyon szorosan, kölcsönösen összefüggenek technológiájukban és piacukban, másrészt képesek arra, hogy mélységében változtassák meg a gazdaság más szegmenseit és ezáltal a társadalmat is. A fenti első kitétel miatt nevezhetők forradalomnak, a második, azaz az átalakító képesség miatt, Perez a kuhni értelemben vett *technikai-gazdasági paradigmákról* beszél, amelyek meghatározzák az új technológiák leghatékonyabb felhasználási módját. Az új iparágak hosszú időre a gazdaság motorjává válnak. Ezek elterjedése és beépülése a gazdaság más területeibe és a társadalomba meghatározza a fejlődés nagy hullámain, ciklusait.

1. táblázat: Az öt meghatározó technológiai forradalom

<i>Technológiai forradalom</i>	<i>A nagy áttörés, ami elindította a forradalmat</i>	<i>Új technológiák és új vagy átalakított iparágak</i>	<i>Új vagy megváltozott infrastruktúra</i>
első (1771) az ipari forradalom	Arkwright megnyitja fonógyárát Cromfordban	gépesített gyapjúipar, kovácsolt vas, gépesítés	csatornák és vízi utak, fizetős utak, vízenergia
második (1829) a gőz és a vasút kora	A 'Rocket' gőzmozdony tesztelése a Liverpool-Manchester vasútvonalon	gőzgépek és gépesítés, vas és szénbányászat, vasútépítés, vasúti kocsik gyártása, gőzenergia terjedése	vasút, posta, távíró, hatalmas kikötők, raktárak és nemzetközi hajózás, városi gáz
harmadik (1875) az acél, az elektromosság és a nehézipar kora	Carnegie megnyitja a Bessemer féle eljárásen alapuló acélművét Pittsburgh-ben, Pennsylvania-ban	olcsó acél, vegyipar, általános mérnök, elektromos eszközök gyártása, réz és kábelek, dobozos és palackos ételek, papír és csomagolás	nemzetközi hajózás, kontinenseket összekötő vasút, hatalmas hidak és alagutak, nemzetközi távíró, telefon, elektromos hálózatok
negyedik (1908) az olaj kora, autó, tömeggyártás	Az első T-Model legurul a gyártószalagról a Ford gyárban Detroit-ban	autók tömeges gyártása, olcsó üzemanyag, petrokémia, belső égésű motor, otthoni elektromos eszközök és fagyasztott élelem	úthálózatok, kikötők, olajvezetékek, mindenki által elérhető elektromosság, vezetékes és vezeték nélküli távközlés
ötödik (1971) az információ és a távközlés kora	bejelentik az első Intel mikro-processzort Santa Clara-ban	információs forradalom, olcsó mikroelektronika, számítógépek, szoftverek, távközlés, telekommunikáció, számítógéppel segített biotechnológia és új anyagok	digitális távközlés, internet és e-szolgáltatások, az elektromos hálózatok rugalmas használata, nagysebességű több eszközt igénybevevő szállítás

Forrás: Perez (2009, old.: 4-7)

A forradalmak szerkezetét tekintve minden forradalom tartalmaz számos új, egymással összefüggő terméket és termelési technológiát, általában egy új inputot, ami a legtöbbször egy új energiaforrás vagy egy meghatározó anyag, és egy vagy több új infrastrukturális megoldást, amely utóbbi megváltoztatja a termék, munkaerő, energia és

információ áramlást is (lásd a fenti táblázat utolsó két oszlopát). Ahogy az új technológia elterjed, és megnő a hatása a gazdaságban és végül átalakítja a társadalmi-intézményi struktúrákat, új technológiai-gazdasági paradigma lép életbe. A technikai változások bevezetése nem random történik, hanem egyfajta útfüggőséget követ és kölcsönös függésben van más, rendszerbe csoportosítható innovációkkal, amelyek meghatározzák a forradalmakat (Perez, 2009, old.: 13).

Egy-egy új paradigma *három fő területen fejti ki hatását*. Egyrészt a a dinamikus költségstruktúrákat tekintve, mind az input mind a termelés területén, hiszen új alacsony illetve csökkenő költségű elemek jelennek meg, és válnak innovációk illetve befektetések alapjává. Ezzel csökkennek a költségek, megváltoznak a méretgazdaságosság szempontjai.

Másrészt ezzel párhuzamosan növeli az innováció terepét mind a meglévő iparágakban mind újak létrehozásával.

Harmadrészt a fentiek hatására a szervezeti célokra és jellemzőkre is befolyással van (Perez, 2009). A posta, a telegráf és a nemzeti vasútvonalak a második hullámban például átalakították a bankszektor szerkezetét, az addigi helyi intézeteket felváltották a nemzeti hálózatok. A negyedik szakaszban a taylori elvek bevezetése, a fehér és kékgalléros munkavállalók megkülönböztetése, valamint a munkaerő csökkentése a fizetések megduplázása mellett a Ford üzemeiben, előrejelezte a társadalmi változásokat is.

Az alábbi 2. táblázat összefoglalja a legfontosabb innovációs elveket, amelyek meghatározták az egyes technikai-gazdasági paradigmákat (Perez, 2009, old.: 15).

2. táblázat: A fejlődés öt nagy hulláma és a technikai-gazdasági paradigmák

<i>A fejlődés nagy hulláma</i>	<i>A technológia-gazdasági paradigma – általánosan érvényes és elfogadott innovációs elvek</i>
Első	gyári termelés, gépesítés, termelékenység növelése az időbeosztással, folyamatos mozgás (víz, energia, szállítás), helyi hálózatok
Második	agglomerációk/ipari városok/nemzeti piacok gazdasága, hatalmi központok nemzeti hálózatokkal, a méret a fejlődés motorja, standardizált alkatrészek/gépsorok, mindenhol elérhető energiaforrások, független mozgás (gépek és közlekedési eszközök)

<i>A fejlődés nagy hulláma</i>	<i>A technológia-gazdasági paradigma – általánosan érvényes és elfogadott innovációs elvek</i>
Harmadik	nagyméretű építmények (acél), méretgazdaságosság a telephelyeket illetően/vertikális integráció, energia (elektromosság) az ipar számára, a tudomány mint a fejlődés motorja, globális hálózatok és birodalmak, standardizálás, költségszámítás a kontroll és a hatékonyság jegyében, méretgazdaságosság a világpiacra/a kicsi csak helyi szinten sikeres
Negyedik	tömegtermelés/tömegpiacok, méretgazdaságosság/horizontális integráció, a termékek standardizálása, áramerősség, szintetikus anyagok, funkcionális specializáció/hierarchiapiramisok, centralizáció, nemzetállamok hatalma/ globális megállapodások és konfrontációk
Ötödik	információ intenzitás, decentralizált integráció/ hálózati struktúra, a tudás mint tőke/immateriális hozzáadott érték, heterogenitás/diverzitás/alkalmazkodóképesség, piacszegmentáció, választékgazdaságosság és specializáció a mérettel kombinálva, globalizáció/a helyi és a globális közti interakció, kifelé és befelé irányuló kooperáció/klaszterek, azonnali akciók és azonnali globális kommunikáció

Forrás: Perez (2009, old.:15)

A fenti táblázatban ismertetett tendenciák, illetve meghatározó folyamatok kihatnak a munka világára, így a szociális párbeszéd alakulására is. Az egyes technikai-gazdasági paradigmák rendszerező elvei más-más viszonyt feltételeznek a munkavállalóval, illetve más-más stratégiára helyezik a hangsúlyt.

III. A szociális párbeszéd

Ebben a fejezetben a szociális párbeszéd szerepének és intézményrendszerének bemutatása után kitérek a munkaügyi kapcsolatok sokféleségére. A szociális párbeszéd magyarországi helyzetét a szakszervezetek legitimitásának tükrében elemzem. Végül bemutatom a válság általános hatását a munkaügyi kapcsolatok intézményrendszerére mind nemzeti mind vállalati szinten.

III.1. Fogalma, szerepei, intézményrendszere

A munkaügyi kapcsolatok vizsgálata annak ellenére, hogy több mint egy évszázados történetre tekint vissza, *nem rendelkezik egyértelmű elméleti háttérrel*. Így fő alapvetései illetve tárgya kapcsán is eltérő megközelítésekkel találkozunk. (Ezt jelzi az a vita is, hogy mennyiben tekinthető a munkaügyi kapcsolatok önálló tudományterületnek vagy inkább egy terület interdiszciplináris megközelítésének). A definíciót tekintve is inkább arra támaszkodhatunk, hogy milyen vizsgálati területeket választottak azok a kutatók, akik ezen a területen alkottak (Hyman, 2007, old.: 39). A központi elem mindenképpen a munka és foglalkoztatás kollektív illetve intézményi szabályozása - vagy ahogy mások nevezik -, kormányzása (Edwards 2005; Sisson 2007 idézi Hyman, 2007). A terület vizsgálatára *az elmélet és a gyakorlat összefonódása* jellemző. Kezdetekben a kutatók a kormányzat számára adtak tanácsokat, míg később a menedzsment került a fókuszba, azaz a munkaügyi kapcsolatok egy-egy vállalatban belüli kezelése. Az akadémiai fókusz nagyban befolyásolta a terület egyes országokra és időszakokra jellemző speciális definíciója, az hogy hogyan értelmezték, kezelték a munkavállalói kapcsolatokat. (Hyman, 2007, old.: 30).

A munkaügyi kapcsolatok fogalmát, egy egységes fogalmi rendszert, Dunlop (Dunlop, 1958, old.: 3-6) vezette be a szereplők közötti kapcsolatok modellezésére és a munkaviszonyra vonatkozó szabályok keletkezésének és változásának leírására. Véleménye szerint *a munkaügyi kapcsolatok rendszere a társadalom egyik alrendszere*. Ez az alrendszer szoros és interaktív kapcsolatban áll a szélesebb társadalmi, politikai és gazdasági környezettel illetve azok egyes elemeivel.

Dunlop a munkaügyi kapcsolatok rendszerét alkotórészekre bontotta, amelyek együtt alkotják az alrendszert és amelyek közösen alkotnak egy szabályrendszert a munkaügyi kapcsolatok szereplőinek, illetve tevékenységeik keretekbe szorítására. Ezek az alábbiakban kifejtett alrendszerek egyben a vizsgálat tárgyát is jelentik (Tóth, 1995; Ladó et al., 1999, p.13).

A munkaügyi kapcsolatok rendszere *három szereplőt* foglal magába: a munkavállalókat, a munkaadókat (beleértve mindkét részről érdekképviselői szervezeteiket is), valamint a kormányzatot. Vizsgálni tehát azt kell, hogy a munka világának szereplői közötti viszonyok az egyes társadalmakban és időszakokban milyen intézményi formát öltenek. A munkaügyi kapcsolatok rendszerében *szabályok, folyamatok* jönnek létre, a munkahely és a munkahelyi közösség szabályozására, amelyeknek különféle megjelenési formái léteznek (megegyezés, szerződés, utasítás, tradíció, stb.) Ezek megismerése, leírása jelenti a vizsgálatok következő tárgyát, valamint annak az elemzését, hogy miért éppen az adott írott és íratlan szabályrendszer alakult ki.

A szereplők döntéseire és tevékenységeire hatással van a környezetük, így arra is választ kell keresni, hogy a fenti szabályok hogyan és miért változnak a rendszert érintő külső környezeti hatások következtében.

A rendszer stabilitásának Dunlop szerint az a feltétele, hogy az egyes szereplők hasonlóan ítélik meg egymás szerepét és lehetőségeit, vagyis az, hogy megteremtődjön egy közös ideológia, eszmerendszer, amely a kölcsönösen elfogadott értékek együttesére épül. A munkaügyi kapcsolatok rendszerét alkotó szerepek, kapcsolatok, intézmények és eljárások tehát átfedik a gazdasági aktivitás ágait munkahelytől országos szintig, és mind horizontálisan, mind pedig vertikálisan meghatározzák a szereplők tevékenységét (Dunlop, 1958, old.: 6).

Dunlop véleménye szerint a munkaügyi kapcsolatok alrendszerének funkciója a fentiekből következően az, hogy szabályozzák a munka rendjét és a munkahelyi foglalkoztatási viszonyokat. (Dunlop, 1958, old.: 13-15) Megközelítésének egyik meghatározó gondolata az a feltevés, hogy a munkaügyi kapcsolatok rendszere egy önszabályozó folyamat, ami azt jelenti, hogy a rendszer intézményei idővel automatikusan igazodnak a környezet változásaihoz, ezzel biztosítva a társadalmi-gazdasági teljesítmények optimális „szintjét”.

Dunlop modelljét számos kritika érte (vö.: Salamon, 1987; Beaumont, 1992), azonban alapvetően nem kérdőjelezték meg elméletét. A bírálatok többek között a modell stabilitását és a felek által egymás szerepéről elfogadott konszenzus háttérfeltételeit említik, mondván, hogy a modell megfelelő keretet nyújt az elemzésre stabil viszonyok között, de nem alkalmas a munkaügyi kapcsolatok változásának, dinamikus oldalának megragadására (Beaumont, 1992). A következő megközelítések is tulajdonképpen a Dunlop-i modell kritikáinak, illetve kiegészítéseinek tekinthetők, a fentiekben ismertetett rendszerelméleti megközelítésen kívül számos más kutatási irányzat, iskola létezik.

A munkaügyi kapcsolatok ún. stratégiai választás elmélete tulajdonképpen Dunlop megközelítésének a bírálata, kiegészítése, helyesbítése és elméleti elmélyítése (Moerel, 1994). Ez az elmélet Thomas Kochan és munkatársai nevéhez fűződik (Bővebben: Kochan et al., 1983; Kochan et al., 1986), akik elfogadják azt, hogy a külső környezet befolyásolja a munkaügyi kapcsolatokat, azonban nem értenek egyet azzal, hogy a munkaügyi kapcsolatok automatikusan igazodnak a környezet változásaihoz. A munkaügyi kapcsolatok szereplői ezen modell szerint élvezik a stratégiai választás lehetőségét, azaz eldönthetik, hogy követik, reagálnak-e a környezet kihívásaira vagy sem, illetve önmaguk is alakíthatják környezetüket. A szereplők, a modell képviselői szerint, általában akkor nem reagálnak a külső környezet kihívásaira, ha az megváltoztatná az egyes szereplők (a döntéshozók) hatalmi pozícióját. (Tóth, 1995; Tóth, 1998; Ladó et al., 1999)

A funkcionális kölcsönös-függés elmélet szerint a szereplők kétféle stratégiát követhetnek: az erő-stratégiát vagy a konszenzus-stratégiát. Az erő-stratégia alkalmazásakor a szereplők nem veszik figyelembe a másik fél (felek) érdekeit céljaik elérése során, egymás létét tagadják, veszélyeztetik egymás legitimitását is, azaz egy zéró összegű (nyer-veszít) játszmáról van szó. A konszenzus-stratégia alkalmazásakor (nyer-nyer szituáció) a felek elfogadják kölcsönös függésüket. Az elmélet szerint, ha a szereplők valamelyike kizárólag erő-stratégiát alkalmaz, akkor egyik fél sem fogja elérni célját, így ez a stratégia alkalmazóinak céljával ellentétes eredményt hoz. (Moerel, 1994)

A munkaügyi kapcsolatok marxista szemléletű megközelítése a tőke és a munka közötti alapvető konfliktusra épül. Ez az elmélet a tágabb társadalmi környezetre koncentrál és az osztályellentétet helyezi a középpontba. A munkaügyi kapcsolatokat a tőketulajdon, a politikai uralom és a termelési viszonyok kategóriáiból vezeti le. Dahrendorf

megfogalmazása szerint a munkaügyi kapcsolatok rendszerének létrejötte „az osztályellentétek intézményesülésének” lehetőségét is magában hordozza. (idézi: Ladó, Nacs, & Tóth, 1999, old.: 15)

Fontosnak tartom ehelyütt is megemlíteni az *ún. emberi erőforrás-menedzsment irányzatok (human resource management) térnyerését*. Ezen megközelítések szerint a munka világának szabályozására a legcélravezetőbb módszer az, ha a munkavállalókat, mint individuumokat közvetlenül „veszik célba”, a kollektív alku illetve a participáció intézményei nélkül (Kochan, Katz, & MCKersie, 1986). Az irányzat képviselői szerint az így előtérbe kerülő egyéni kooperativitás, individualizáció, bizalmi viszony és önkontroll célravezetőbb, mint a pluralizmus, a kollektivitás, a felek közötti bizalmatlanság vagy a külső kontroll. Ezen irányzat szerint tehát nincs is szükség szakszervezetekre.

Összefoglalva a fentieket, a *munkaügyi kapcsolatok* mindenekelőtt a szereplők, a szakszervezetek – amennyiben a munkaviszonyok szabályozása tárgyában nincsenek benne a szakszervezetek, akkor nem munkaügyi kapcsolatokról, hanem „munkavállalói kapcsolatokról” (Beardwell & Holden, 1994) beszél az irodalom -, a munkáltatók valamint a kormányzat közötti érdekellentétek, konfliktusok vizsgálatával foglalkozik. Ez kiterjed a kapcsolatukat meghatározó gazdasági, társadalmi és politikai környezetre, a konfliktusmegoldás folyamatára, intézményeire, szabályaira (és szabályalkotóira), valamint mindezen tényezők munkaerőpiacra, munkaszervezetre gyakorolt hatásaira (Tóth A. , 1995; Neumann, 2001).

Annak ellenére, hogy létezik az Európai szociális modell, az *egyes országok rendszere a jólét védelmét és a munkaerőpiaci szabályozást tekintve nagyon eltérő*, így különböző megközelítések és intézményi megoldások jellemzik azokat. Az eltérő munkaerőpiaci intézmények és irányelvek következtében a vizsgálat tárgya, fókusza is eltér. Már maga a munkavállalói kapcsolatok (employment relationship) értelmezése is különbözik országonként (Milner 1994: 28 idézi Hyman, 2007).

Az angolszász országokban a fogalom jellemzően bilaterális kapcsolatokat jelent a munkaadók és a munkavállalók között, amelyet befolyásolnak külső szereplők is, mint például a kormányzat vagy a szakaszervezetek. Míg például Franciaországban magában foglal számos érintettet és nem csak a gazdasági megközelítést jelenti, hanem a jogok, kötelezettségek és felelősségek komplex rendszerét, amely meghatározott státuszt ad a

munkavállalóknak. A kontinentális Európában a munkavállalói kapcsolatok kollektív szabályozása így szorosan beágyazott számos más társadalmi alrendszerbe, amely az angolszász országokban nem egy megszokott megközelítés.

A *munkaügyi kapcsolatok fogalma Magyarországon* az 1980-as évek végén, az 1990-es évek elején honosodott meg. Korábban az érdekegyeztetés szociológiai, társadalomtudományi fogalmának kiterjesztésével próbálták meg leírni, megragadni a munkaügyi kapcsolatok kategóriáit. (Ladó, Nacsá, & Tóth, 1999, old.: 6)

Az érdekegyeztetés fogalmát Héthy Lajos és Makó Csaba vezette be a magyar gyakorlatba, amely meghatározás tükrözte (tükrözi) a társadalom tagoltságát, illetve tagolatlanságát (szemben a szociális párbeszéd, a kollektív alku illetve a kollektív tárgyalások fogalmával) (Lux, 2003, old.: 145).

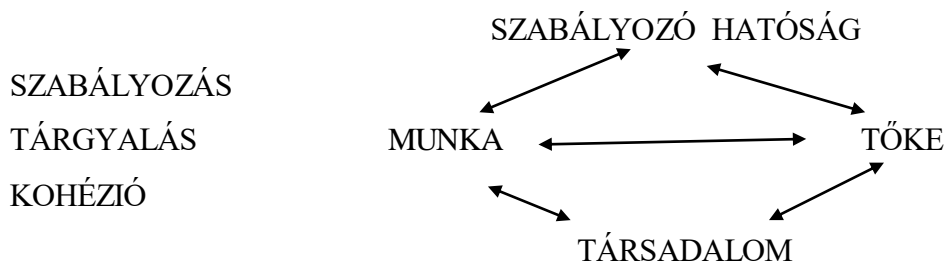
Ennek következtében Magyarországon a *munkaügyi kapcsolatoknak egy sajátos fogalomrendszere épült ki*, amellyel a fejlett piacgazdaságokban nem találkozhatunk. (Berki, 1999) A munkaügyi kapcsolatok fogalmának hagyományos értelmezése szerint a munkaügyi kapcsolatoknak nem része az országos konzultációk rendszere. Ezek a szélesebb értelemben vett társadalmi párbeszéd, illetve hazai szóhasználat az érdekegyeztetés intézményei. (Ladó & Tóth, 1996, old.: 14) Azonban Magyarországon az érdekegyeztetés fogalma a munkaügyi kapcsolatok összes intézményét jelöli. (Berki, 1999) Mindezekből következően az érdekegyeztetés és a munkaügyi kapcsolatok fogalmak tartalma és viszonya ma még nem tisztázott hazánkban.

Munkaügyi kapcsolatok alatt a munkavállalók, munkáltatók, illetve érdekképviselői szervezeteik közötti intézményes kapcsolatok rendszerét értjük, amely az együttműködés fenntartására, a konfliktusok megelőzésére és megoldására irányul (Tóth F. , 1998, old.: 5) (Ladó, Nacsá, & Tóth, 1999, old.: 6). A Munka Törvénykönyve (2012.évi I. törvény a munka törvénykönyvéről) is ezt a megközelítést osztja, amennyiben a 230.§ értelmében „A munkavállalók szociális és gazdasági érdekeinek védelme, továbbá a munkabéke fenntartása érdekében e törvény szabályozza a szakszervezet, az üzemi tanács és a munkáltatók, vagy érdek-képviselői szervezeteik kapcsolatrendszerét. Ennek keretében biztosítja a szervezkedés szabadságát, a munkavállalók részvételét a munkafeltételek alakításában, meghatározza a kollektív tárgyalások rendjét vagy a munkaügyi konfliktusok megelőzésére, feloldására irányuló eljárást.”

A szociális párbeszéd (vagy munkaügyi kapcsolatok – a továbbiakban szinonimaként használok a két fogalmat) fogalmának használata tehát nem egységes, országonként és időben is változik. (Ishikawa, 2003, old.: 3). Az *ILO tágran értelmezett meghatározása szerint* a szociális párbeszéd felölel minden tárgyalást, konzultációt illetve információcserét a kormányzat, a munkavállalók és a munkaadók képviselői között, minden olyan témakörben, amely közös érdek, mind a társadalom- mind a gazdaságpolitika területén.

Mivel a szociális párbeszéd értelmezése országonként változik, egzakt szerepe és helyzete a szociális párbeszéd különböző formáinak nagyban függ az adott ország intézményi háttérétől. Ebből a szempontból fontos kiemelni a *szociális párbeszéd három funkcióját* (ENA 2004, old.: 4-6 idézi Hyman 2010, old.: 11), amely figyelembe veszi az egyes szereplők közti viszonyokat is. Ezeket a kapcsolatokat szemlélteti a következő ábra.

2. ábra: A szociális párbeszéd három funkciója



Forrás: Hyman (2010, old.: 12)

A *tárgyalási funkció* a munkaügyi kapcsolatok szűk, tradicionális értelmezését foglalja magában: a munkaadók és munkavállalók bilaterális kapcsolatrendszerét. Ennek a funkciónak mind procedurális (a munkavállalói részvétel lehetővé tétele, és a konfliktus kezelése) mind tartalmi dimenziója (nyereségek szétosztása, munkafeltételek javítása) is van. A *regulációs funkció*, a tripartit kapcsolatokat jeleníti meg, a kormányzat bevonásával. Ez ad keretet az érdekek megjelenítésének, a szabályok megalkotásával és a munkaerőpiaci verseny kontrolljával. A harmadik funkció, a *kohézió* pedig a szociális jóléti intézmények menedzselését, a munkavállalók társadalomba való integrálását, és a szociális piacgazdaság legitimációjának növelését célozza. Ez utóbbi alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a szociális párbeszéd társadalmi konszenzust eredményez. (A valóságban azonban ez egy sokkal komplexebb kérdéskör, hiszen a

szociális párbeszéd hatékonysága elsősorban nem konszenzus, hanem bizalom kérdése, illetve meghatározó még, hogy maga a folyamat vagy a tartalom válik fontossá.) (Hyman, 2010, old.: 12).

Dolgozatom fókuszában a szociális párbeszéd tárgyalási funkciója áll, annak is egy iparágon belüli elemzése, különös tekintettel a pénzügyi-gazdasági válság hatásaira.

A munkaügyi kapcsolatok intézményrendszere tehát a következőket *foglalja magába*:

- makroszintű párbeszédet, konzultációt (a közszférában és a versenyszférában, amely a gazdaság- és társadalompolitika fő irányainak meghatározására irányul);
- ágazati szociális párbeszédet;
- kollektív tárgyalások és szerződések rendszerét;
- munkavállalói részvétel (participáció) intézményeit;
- munkaügyi viták és rendezésük intézményeit; beleértve a nyomásgyakorló eszközök alkalmazását (pl. sztrájkot);
- individuális (egyéni) munkaügyi kapcsolatokat (munkaszerződés, egyéni munkaügyi vita);
- és napjainkban az Európai Unió szintjén megvalósuló szociális párbeszédet.

A fenti intézményrendszer egyes elemei közül a kollektív alkuk rendszerét, illetve a munkavállalói részvétel intézményeit veszem górcső alá. A participáció fogalmával, kialakulásával a IV. fejezetben foglalkozom.

III.2. A szociális párbeszéd sokfélesége

Az egyes országok kihívásokra adott válaszait a működtetett intézmények jellege is befolyásolja, amelyek történelmileg beágyazottak. A kapitalizmus különböző modelljeinek összehasonlításához kapcsolódó szakirodalom számos alternatív megközelítést tartalmaz.

Az egyik legidézettebb mű Hall és Soskice (2001) „*A kapitalizmus sokfélesége*” című munkája, amely a vállalatok elemzését helyezi a középpontba. Az, hogy a vállalatok

hogyan tartják meg, illetve fejlesztik alapvető képességeiket, a következő intézmények koordinációjától függ (Hall & Soskice, 2001, old.: 7). Egyrészt a munkaügyi kapcsolatoktól (annak intézményrendszerétől). Másrészt a szakképzés és képzés helyzetétől, azaz attól a kérdéstől, hogy a vállalat illetve a munkavállalók mennyit áldoznak ezekre, ami meghatározza természetesen az egész gazdaság versenyképességét is. A harmadik tényező a vállalati kormányzás kérdése, amely a finanszírozás kérdéskörét érinti. A negyedik intézmény a vállalatközi kapcsolatok formája, az ötödik pedig a munkavállalók kompetenciáinak, illetve a velük és a közöttük való együttműködés kérdése. Mindezek alapján a szerzők szerint különbséget tehetünk koordinált- (CME) és liberális piacgazdaságok (LME) között (Hall & Soskice, 2001).

A *koordinált piacgazdaságban*, amelyre példa egyrészt Németország, másrészt a skandináv országok, nem a piac a meghatározó koordinációs mechanizmus, a vállalatközi kapcsolatokat az együttműködés jellemzi. A bértárgyalások általában iparági szinten zajlanak, a szakszervezeti szervezettség magasnak mondható. A termékpiaci stratégia a minőségi diverzifikációra épül, amelynek alapját a jól képzett munkaerő adja. A komplex termékek gyártása megköveteli a döntéshozatal delegálását munkavállalói szintre, amelyet az új munkaszervezeti formák is elősegítenek. Az ágazati vagy vállalat specifikus tudás megszerzése költséges, így a hosszú távú elkötelezettség kiépítése fontos tényezővé válik. Ennek következménye a munkavállalói csoportok (vagy azok érdekvédelmi szervezeteinek) bekapcsolódása a vállalati döntéshozatali folyamatba.

A *liberális piacgazdaságokban*, mint például Angliában a fő koordinációs mechanizmus a piac és a hierarchia. A vállalatok közötti kapcsolatokat a verseny határozza meg. A bértárgyalások jellemző szintje a konkrét szervezet, a szakszervezeti szervezettség szintje alacsony. A termékpiaci stratégia a versenyképes szolgáltatásokra és az innovatív fejlődésre helyezi a hangsúlyt. Ez a munkaszervezet és technológia gyors változása miatt a menedzseri ellenőrzést, döntéseket állítja fókuszba, a munkavállalói részvétellel szemben. Így a hangsúly a kompetenciákra helyeződik munkavállalói oldalon.

Sapir (Sapir, 2005) véleménye szerint *nincsen egységes Európai Szociális Modell*, hanem *több különböző modell van, amelyek mind a hatékonyságban mind méltányosságban eltérnek egymástól*. Az elemzés abból indul ki, hogy az egységes piac és a gazdasági és monetáris unió miatt a nemzeti szintű mozgáster a szociálpolitikára és

a munkapiac szabályozására terjed ki. Az *északi országokban* (Dánia, Finnország, Svédország és Hollandia) erős a szociális háló, erőteljes pénzügyi támogatással, és erős szakszervezetekkel. Az *angolszász országokban* a munkával töltött időhöz kötöttek a juttatások, az aktivitási ráta meghatározó. A munkaerőpiacot tekintve a gyenge szakszervezetek mellett nagyon széles a bérolló. A *kontinentális országok* (Ausztria, Belgium, Franciaország, Németország, Luxemburg) a biztosítás alapú juttatásokra és a nyugdíjakra építenek, magas szakszervezeti szervezettség a jellemző. A *mediterrán országok* (Görögország, Olaszország, Portugália és Spanyolország) a szociális kiadásai nagy részét a nyugdíjakra költik, fontos a foglalkoztatottság, amelyet korai nyugdíjazással is elősegítenek (Sapir, 2005, old.: 5-6). Boeri (2002 idézi Sapir, 2005) három dimenzió alapján különítette el a négy modellt: a jövedelmi egyenlőtlenségek és a szegénység csökkentése, a munkaerőpiaci kockázatok csökkentése, valamint a munkaerőpiacra való belépés jutalmazása alapján. Attól függően, hogy az egyes modellek mennyire hatékonyak (azaz mennyire megfelelő ösztönzőket alkalmaznak a munkába állás elősegítésére, tehát mennyire magas a foglalkoztatottság), illetve mennyire méltányosak (mennyire tartják alacsonyan a szegénység kockázatát – ezt leginkább az iskolázottság határozza meg), a következő tipológia rajzolódik ki. Az északi és a mediterrán országok esetében nem beszélhetünk átváltásról a két dimenzió között. Az északi országok hatékonyak és méltányosak, míg a mediterrán országokra egyik sem jellemző.

3. táblázat: A négy európai modell tipológiája

			Hatékonyság			
			alacsony	magas		
Méltányosság	magas		kontinentális	északi		
	alacsony		mediterrán	angolszász		

Forrás: Sapir (2005, old.: 9)

Ami a *közép-kelet európai régiót* illeti, Bohle és Greskovits (Bohle & Greskovits, 2007) arra hívja fel a figyelmet, hogy ezek az országok, különböző útfüggő jellemzőket hordoznak, amelyek befolyásolják a kapitalizmus fejlődését is.

Abban nem alakult ki egyetértés a szakirodalomban, hogy ezek az országok melyik modell felé konvergálnak, melyikre hasonlítanak leginkább. Vannak, akik a mediterrán országokhoz tartozóknak, vannak, akik inkább a kontinentális országokhoz (Lane, 2007; McMenamin, 2004) tartják hasonlóknak ezeket az országokat. A kapitalizmus sokféleségét elemző tanulmányok egy része arra a következtetésre jut, hogy az elméleti keret nem alkalmazható a közép-kelet európai régióra (Myant, 2007).

Több tanulmány új típus kialakítását szorgalmazza, amelyek a meglévő típusoktól való eltérést hangsúlyozzák. Nölke és Vliegenhardt (Nölke & Vliegenhardt, 2009) a Visegrádi négy országra a „függő piacgazdaság” tipológiát javasolja, amelynek jellegzetessége a külföldi tőke és a multinacionális vállalatok erőteljes jelenléte.

4. táblázat: A függő piacgazdaságok komparatív intézményi előnyei

<i>Intézmény</i>	<i>Liberális piacgazdaság</i>	<i>Koordinált piacgazdaság</i>	<i>Függő piacgazdaság</i>
<i>Megkülönböztető koordinációs mechanizmus</i>	versenypiac és formális szerződések	szervezetben belüli hálózatok	a multinacionális vállalatok belső hierarchiájától való függés
<i>A beruházások elsődleges forrása</i>	hazai és nemzetközi tőkepiac	hazai bankkölsön, belső forrásra épülő alapok	FDI és külföldi tulajdonú bankok
<i>Vállalatirányítás</i>	külső kontroll és szétaprózott részvényesek	belső kontroll és koncentrált részvényesek	az anyavállalat központja gyakorolja a kontrollt
<i>Munkaügyi kapcsolatok</i>	pluralizmus, piaci alapú, kevés kollektív szerződés	korporatista, megegyezésre törekvő, szektor vagy nemzeti szintű megállapodások	fókuszban a képzett munkaerő, vállalati kollektív szerződések
<i>Képzés/szakképzés</i>	általános kompetenciák, magas K+F kiadások	vállalati vagy iparági kompetenciák, szakképzés	korlátozott beruházás a további innovációba
<i>Komparatív előny</i>	radikális innováció a technológia és szolgáltatások terén (és versenyképes termékek a magas árérzékenységgű piacokon)	a beruházási javak inkrementális innovációja (magas minőségű ipari termékek)	összeszerelő platformok a közepesen standardizált termékekre

Forrás: Nölke és Vliegenhardt (2009, old.: 680)

Farkas Beáta Európai Unióra vonatkozó klaszterelemzése a termékpiacokat, a kutatás-fejlesztés és innováció rendszerét, a pénzügyi rendszert, a munkapiacot és a munkaügyi kapcsolatokat, valamint a szociális védelmet és az oktatást vizsgálta. Arra a következtetésre jutott, „*hogyan a poszt-szocialista tagállamok egy új piacgazdasági modellt képeznek, amelynek sajátosságait a gazdasági rendszer transzformációjának kiinduló adottságai határozzák meg*” (Farkas, 2011, old.: 50).

A munkapiacot és a munkaügyi kapcsolatokat tekintve erre az országcsoportra a foglalkoztatás és aktivitás alacsony szintje jellemző, valamint az, hogy egy-egy országon belül is nagyok a különbségek a munkanélküliségben. „A rendszerváltozás után a szocialista nagyvállalatok megszűnésével, a privatizációval a szakszervezeti szervezettség nagymértékben visszaesett, a megmaradt és az új szakszervezetek hallgatólagosan támogatták az elkerülhetetlennek tartott fájdalmas reformokat. A munkaadói szervezetek pedig nem is léteztek, újonnan kellett létrehozni azokat. A kollektív alkuk decentralizáltak, a szakszervezetek akkor is tartózkodnak az akcióktól, ha a kollektív szerződések végrehajtásában problémák vannak” (Farkas, 2011, old.: 61).

Az eltérések a többi modelltől alapvetően három tényezőre vezethetőek vissza: a tőkehiányra, a gyenge civil társadalomra és az Európai Unió illetve a nemzetközi szervezetek felől érkező elvárásokra, hatásokra. Az empirikus kutatás eredményeként született új modell jellemzőit a régi tagállamok intézményrendszerével összehasonlítva az alábbi táblázat foglalja össze.

5. táblázat: A közép- és kelet-európai modell, illetve a régi tagállamok modelljei közötti hasonlóságok

<i>Intézményi terület</i>	<i>A közép- és kelet-európai országmodell jellemzői és hasonlósága a régi tagállamok modelljeivel</i>
<i>Termékpiacok</i>	A fejlett technikai színvonal hordozója a külföldi működő tőke. A kontinentális és a mediterrán modell között helyezkedik el, az ide tartozó országok az előbbinél kevésbé, utóbbinál rugalmasabb termékpiacokkal rendelkeznek.
<i>K+F és innováció</i>	A K+F-kiadások főként az üzleti szektor csekély ráfordításai miatt alacsonyak. A külföldi működő tőke jelenléte miatt a gazdaságban kisebb a szakadék a régi, nem mediterrán tagállamokhoz képest, mint a K+F-ben. A mediterrán modellhez hasonlít.

<i>Intézményi terület</i>	<i>A közép- és kelet-európai országmodell jellemzői és hasonlósága a régi tagállamok modelljeivel</i>
<i>Pénzrendszer</i>	Bankalapú, a bankrendszerben meghatározó a külföldi bankok jelenléte, a pénzpiacok szerepe marginális. Ez a <i>kontinentális</i> modellnek felel meg (ezen a területen a mediterrán országok pénzügyi rendszere a kontinentális modellel írható le), de lényegesen fejletlenebb szinten.
<i>Munkapiac és munkaügyi kapcsolatok</i>	A munkapiacnak nincs meg a mediterrán és a kontinentális modellre jellemző dualitása, ami az <i>angolszász</i> modellel rokonítja, de a munkapiac utóbbinál kevésbé rugalmas, a középmezőnyben van. A munkapiaci eszközökre költött összeg és a foglalkoztatottság szintje alacsony, csakúgy mint a szakszervezeti szervezettség. A szakszervezetek alkalmazkodók a kollektív alkukban. Az állam szervező szerepet játszik a munkaügyi kapcsolatokban, mint a <i>mediterrán</i> modellben, de a munkaadói-munkavállalói kapcsolat nem konfliktusos. A kontinentális országok közé egyedülként Szlovénia került be.
<i>Szociális védelem</i>	Lengyelország, Magyarország, Szlovénia a <i>kontinentális</i> modellbe illik, annak „szerényebb kiadása”. A másik hét posztoszocialista országban a jóléti kiadások szintje alacsony és magas a jövedelmi egyenlőtlenség. Ez az <i>angolszász</i> modellel rokonítja őket, de a finanszírozás konstrukciójában megmaradtak a kontinentális társadalombiztosítás hagyományai.
<i>Oktatási rendszer</i>	Az oktatási rendszer kiterjedtsége az uniós átlag körül van, a foglalkoztatási szint viszont rosszabb, kiváltképp az alacsony végzettségűeké. Az oktatási kiadások átlag alattiak. A nemzetközi tesztekben az új tagállamok diákjainak teljesítménye nagy szóródást jelez. Csak Szlovénia kerül be a legeredményesebb oktatási rendszerrel rendelkező – zömmel északi – országok közé. Ebben az alrendszerben nincsenek olyan világos modellek, mint a többiben, de az új tagállamok leginkább a <i>kontinentális</i> országok oktatási rendszereivel mutatnak hasonlóságot.

Megjegyzés: Klaszter tagországok: Északnyugati (Ausztria, Belgium, Dánia, Egyesült Királyság, Franciaország, Hollandia, Írország, Németország); Mediterrán (Görögország, Olaszország, Portugália, Spanyolország); Északi (Finnország, Luxemburg, Svédország); Közép- és kelet-európai (Bulgária, Csehország, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Románia, Szlovákia, Szlovénia).

Forrás: Farkas (2011, old.: 68)

A legújabb tanulmányok (Hamerijc, 2013; Dräbing, 2014) is egy csoportba tartozónak tekintik az Európai Unió új keleti tagállamait. Kapitalizmuskritikai tanulmányaiban Szalai Erzsébet (Szalai, 2012) is a régióban kifejlődő kapitalizmusok hasonlóságát hangsúlyozza, az egyes államok félperifériás helyzete miatt. Szikra és Tomka (Szikra & Tomka, 2009) azonban elemzésükben az egyes országok fejlődési mintáinak eltéréseire, bizonytalanságára hívják fel a figyelmet, amelyek elsősorban a jóléti állam kiépítésének különböző megoldásaira, különböző aspektusainak kiemelésére épülnek.

Azaz a *közép- és kelet-európai modell sem egységes*. Bohle és Greskovits (Bohle & Greskovits, 2012) egy hat dimenziós elemzési keret kidolgozásával három országsoportot különböztet meg. A koncepció a piaci hatékonyság, a kormányzati politika, és a társadalmi kohézió mellett a makrogazdasági koordináció, a demokrácia működése és a korporatizmus elemzésére (Bohle & Greskovits, 2012, old.: 19-25) épül, amelyek a nagyon kedvező és szélsőségesen kedvezőtlen skálán értelmezendők. A makrogazdasági koordináció kedvező esetben a stabilitást biztosítja, kedvezőtlen esetben ugyanakkor a fejlesztések gátjaként működhet, a piac kedvező esetben a hatékonyságot erősíti, míg ellenkező esetben az árucseré uralmához vezet. A demokrácia az érdekek reprezentáltsága alapján értékelődik, míg a kormányzati politika az elszámoltathatóság függvénye. A korporatizmus pozitív esetben a szakpolitikák minőségét javítja a különböző érdekek megjelenítése révén, míg a jóléti államként való működés a társadalmi kohéziót teremti meg, ellenkező esetben viszont a szegények segélyfüggőségéhez vezethet.

Ez a megközelítés, az egyes dimenziók skálán való értékelése, és maga az elemzési keret nem csak bizonyos modellek létezését mutatja meg, hanem az azokban lévő belső feszültségekre is rávilágít. A szerzők mindezek alapján három fejlődési rezsimit különböztetnek meg: a *neoliberális (balti országok)*, a *beágyazott neoliberális (visegrádi országok)* és a *neokorporatív (például Szlovénia)*. A délekelet-európai államok a gyenge intézményrendszer miatt nem kaptak egyértelmű besorolást. A neoliberális és a beágyazott neoliberális fejlődési út közötti különbséget a szociálisan illetve politikailag kiszolgáltatottak védelmére kialakított intézkedések adják. Míg előbbi esetben nincs törekvés az átalakulás veszteségeinek kompenzálására, addig a beágyazott modellt a piaci átalakulás és a társadalmi kohézió közötti kompromisszumkeresés jellemzi. További különbség, hogy ameddig a balti országok gazdasági prioritása a makrostabilitás megteremtése, addig a visegrádi országok elsősorban az ipari fejlesztésekre koncentrálnak. Ezzel szemben a makrostabilitás és más gazdaság- és társadalompolitikai megfontolások összeegyeztetése Szlovéniában a neokorporatista intézmények (például előírt menedzsment-munkavállaló egyeztetések, kiterjesztett kollektív szerződések) rendszereinek segítségével valósulhatott meg. Ebben az elméleti keretben tehát a politikai választásoknak (a kapitalista rezsimek identitás alapú vagy jóléti politikára építő legitimációja) nagy jelentőségük van, így a politikai elit szerepét hangsúlyozza.

A kelet-közép-európai országok nemzetközi gazdasági kapcsolódása szempontjából Bohle és Greskovits félcentrum- (semicore) és félperiféria-jellegű (semiperipheral) mintázatokat különböztetnek meg az alábbiak alapján: a komplex feldolgozóipari ágazatok szerepe a termelésben, a foglalkoztatásban és az exportban, az ezekbe az ágazatokba irányuló működőtőke-beáramlás mértéke, továbbá a munkaerő fajlagos költségének alakulása ezekben a szektorokban. A neoliberális mintázatú balti országok nemzetközi gazdasági integrációja inkább félperiféria-jellegű, addig a visegrádi országok és Szlovénia a félcentrum mintázatát követi.

A választott fejlődési út, a politikai döntések befolyásolták a társadalmi következményeket, a szociális párbeszéd szerepét, helyzetét is. Hatással vannak a bérek és munkakörülmények alakulására, a regionális és az egyes szektorok közötti különbségek megjelenésére is.

A szociális párbeszéd szerepét tekintve a balti államokra az alacsony szakszervezeti szervezettség, a decentralizált bértárgyalások a jellemzőek, a kollektív szerződések pedig a munkavállalók nagyon kis hányadát védik. Szlovéniában a neokorporatista intézményrendszer működtetésével, országos, ágazati és vállalati szinten is intézményesült a menedzsment és a munkavállalók közötti érdekegyeztetés, és a jóléti, ipari és makrogazdasági politikák feltételeinek és következményeinek összehangolása. A visegrádi országokban a társadalmi partneri szerepek intézményesítése helyett viszonylag nagyvonalú, részben ad hoc, részben célzott jóléti és protekcionista csomagokkal próbálták kompenzálni az átalakulás veszteseit. (Lengyelországban például a munkanélküli segélyrendszer, a minimálbér szabályozás, nyugdíjazási rendszer kiépítése, Magyarországon pedig a munkanélküli segélyek és a családtámogatás különböző formáit kombinálva, korai nyugdíjazást bevezetve.) (Bohle & Greskovits, 2007) Így a szakszervezetek leginkább az átalakulás kezdetén jutottak nagyobb szerephez. Ezekben az országokban, a különböző politikai háttér, és a különböző szakszervezeti erő és szerepek ellenére hasonló mintázat alakult ki: csökkenő szervezettség, gyenge mobilizáló erő, illetve a mindenkori kormányoktól függő intézményrendszer (Bohle & Greskovits, 2012, old.: 146-152).

Az országok különböző intézményrendszere és működési logikája mellett az egyes országokon belül is megjelenhetnek különböző modellek, azaz egy-egy gazdasági rendszer sem írható le egyetlen típussal. A *szegmentált kapitalizmus* elmélete arra hívja fel a figyelmet, hogy egy-egy országon belül a szektorok között is nagy eltérések

tapaszthalhatóak (Martin R. , 2008). Martin (2008) a poszt-szocialista országok esetében négy szektort különített el: állami, privatizált, de novo és nemzetközi szektorokat. A dimenziók pedig, amelyekben ezek különböznek, a következők: tulajdonosi szerkezet, tőkeakkumuláció, a működés területei, illetve a helyi és nemzetközi piacokhoz való hozzáférés (termelési rendszereket és termékpiacot illetően), valamint az állam és a politika szerepe. Az egyes szektorokban a szakszervezetek szerepe is eltérő lehet, különösen a tulajdonosi szerkezetet figyelembe véve, amelyre jó példa Magyarország esete is, amelyet a következő fejezetben mutatok be. Makó és szerzőtársai (2015) Martin koncepcióját alapul véve a tulajdonosi szerkezet, a piaci környezet, a vállalat mérete, a vállalat kora, a tevékenységi terület és a földrajzi elhelyezkedés alapján négy vállalatcsoportot különítettek el Magyarországon: a „magyar (kis)ipar”, a lakossági szolgáltató, a magyar üzleti szolgáltató és a nemzetközi orientációjú vállalatokat. Ezek a csoportok mind képzési gyakorlatukban, mind munkaszervezeti mintáikat tekintve különböznek egymástól. Elemzésük rámutat arra, hogy az egyes szegmensek nem csak működési mintáikban és tudásfelhasználási gyakorlataikban különböznek, hanem integrációs mechanizmusaikban is (Farkas et.al., 2012). Ezzel párhuzamosan a legfrissebb kutatások adatai azt mutatják, hogy *a tőkés gazdaság intézményi hatásai* (például a kapitalizmus sokfélesége) *nem mechanikusan érvényesülnek vállalati szinten*, a szervezeti kultúrának (stratégiának) fontos szerepe van például a munkavégzés tudás- és munkaerő-felhasználási mintáinak alakításában (Gallie, 2012).

Egy másik elméleti keretet a konvergencia és divergencia kérdésköre adja, amely nem csak az intézményrendszer vizsgálatát, hanem az egyes aktorok viselkedését, illetve a párbeszéd kimenetét is elemzi. Ennek háttéréül Katz és Darbshire (Katz & Darbshire, 2010) *'konvergáló divergenciák' elmélete*, valamint az erre alapuló Hall és Soskice (Hall & Soskice, 2001) *'duális konvergencia' elmélete* szolgál. Az előbbi esetében a szerzők mellett érvelnek, hogy a nemzeti munkaügyi kapcsolatok rendszerét néhány meghatározó trend befolyásolja, amelyek összefüggenek a szakszervezetek hanyatlásával és az egyenlőtlenségek növekedésével. Mindez növeli az egyes nemzetek közötti különbségeket, míg egy nemzeten belül a szektorok egymáshoz hasonulásával jár. Hall és Soskice (2001) pedig azt hangsúlyozzák, hogy növekvő különbség van a liberális illetve a koordinált piacgazdaságok között, míg az egyes típusokba sorolható országok rendszere egyre inkább egymáshoz hasonul.

III.3. Szociális párbeszéd Magyarországon

A *hatvanas-hetvenes években* a társadalmi párbeszéd szabályai a kontinentális Európában alapvetően megváltoztak. A változások a társadalmi dialógus intézményesülésének irányába mutattak. Ennek természetesen számos, e helyen nem elemezhető oka volt. *Az ellenérdekű felek közötti konfrontációk helyére fokozatosan az állam és a különböző érdekszervezetek közötti együttműködés intézményei épültek ki*, a konfliktusok rendezésének procedurális szabályozásával. Az ellenérdekű felek (a kormányok, a munkáltatói szervezetek és a szakszervezetek) közötti politikai és gazdasági együttműködést megkönnyíti, ha a partnerek közös nyelvet beszélnek (tehát értékrendjükben, világképükben sok közös mozzanat van). Megkönnyíti a párbeszédet a gazdasági konjunktúra is (gondoljunk a hatvanas években lezajlott gazdasági boom-ra), hiszen konjunktúra idején a szereplők mozgástere növekszik. Ezek a feltételek adottak voltak a hatvanas és a hetvenes években, a keynesianus gazdaságpolitika és a jóléti állam létrehozására irányuló törekvések miatt. Ugyanakkor a megjelenő és kibontakozó, a társadalom legkülönbözőbb rétegeit átfogó mozgalmak rákényszerítették a kormányokat, hogy a különböző társadalmi rétegekkel és csoportokkal való együttműködés lehetőségeit végiggondolják (Thoma, 2002). A hatvanas-hetvenes években ezért a különböző rétegekkel és csoportokkal folyó párbeszéd területén paradigmaticus változások zajlottak le (Reuter, 1991, old.: 69-104).

A jóléti állam sérülésével, a keynesianus gazdaságfilozófia háttérbe szorulásával, a gazdasági *dekonjunktúrák és válságok* kibontakozásával, stb. *az intézmények azonban nem tűntek el*. Igaz, működésüket egyre több, időnként súlyos ellentmondás terheli. A szociális párbeszéd új intézményei maradandóbbaknak bizonyultak, mint azok a körülmények, amelyek életre hívták őket. *Az az elv* azonban, hogy az állam a társadalmi párbeszéd intézményesítésével a diffúz és divergáló érdekeket integrálni képes, így nem kényszerül a különös érdekek folyamatos elnyomására, s a konfrontációkat felválthatja az együttműködés, *beépült a kontinentális európai gondolkodásba*. S a hatvanas-hetvenes éveknek ez az öröksége nem csupán az európai integrációs folyamatokban él tovább, hanem *beépült a közép-kelet-európai posztoszocialista átmenet politikai és gazdasági reformjaiba is* (Schmitter, 1997; Thoma, 2002).

A magyarországi érdekegyeztetés helyzetét meghatározta, hogy a gyors gazdasági és társadalmi változások következtében nem szerves fejlődés során alakult ki (Neumann,

2009). Dolgozatomban nem vezetem végig részletesen az intézményrendszer változását, hanem bizonyos fordulópontokat kiemelve, a szakszervezeti legitimitás dimenzióit kibontva mutatom be a szociális párbeszéd jelenlegi helyzetét, különösen a vállalati szintre fókuszálva.

Az empirikus adatokat elsősorban a „Munkahelyi foglalkoztatási viszonyok - 2010” című nagymintás, kérdőíves kutatás beszámolójának alapján mutatom be. Ez a kutatás az első kísérlet volt Magyarországon arra, hogy a munka világát ún. „kapcsolt kérdőívek” módszerével, azaz a munkavállalók és a munkaadók együttes attitűdjének, véleményének becsatornázásával tárják fel.

III.3.1. Szakszervezeti legitimitás

A szakszervezeti legitimitást több, egymással összefüggő tényező (Makó Cs. , 1991; Thoma, 2002) határozza meg, amelyeket mindig újra és újra kell értelmezni. Az összetevők csak együttesen és egymás hatását erősítve illetve gyengítve határozzák meg a szakszervezetek legitimitását.

A szakszervezetek legitimációjának *három legfontosabb mutatója* a szervezettség (az érdekcsoporthoz tartozó munkavállalók hány százaléka támogatja a szervezeteket, vállalva az aktív tagsági viszonyt), a mozgósító erő (a szakszervezet akcióival mekkora tömeg mozgósítására képes), valamint a partnerség, amely a tagság szervezettségétől és a mozgósító erőtől függetlenül is biztosíthatja az egyes szervezetek legitimációját. A következőkben ezen tényezők alakulását elemzem Magyarországon.

III.3.1.1. Szervezettség

A szakszervezeteknek a szervezettség (reprezentáció) egy bizonyos szintjét el kell érniük ahhoz, hogy egy adott szakma vagy ágazat szerint szerveződő réteget képviselhessenek. „A szakszervezeti „reprezentativitás” a munkavállalói érdekvédelem társadalmilag és szakmailag hitelesített tevékenységét, cselekvési pozícióit és képességeit méri.” (Makó Cs. , 1991, old.: 56).

A reprezentativitás mértékét és tartalmát nagyban meghatározza a bizalmi viszonyok alakulása, a bizalmi kapcsolatok érettsége. A bizalmi viszonyoknak Makó Csaba és Simonyi Ágnes (Makó & Simonyi, 1990 idézi Makó, 1991, old.:56) két fő alkotórészét különbözteti meg. „Az egyik a technikai kompetencia – vagyis a szakmai hozzáértés -, a

másik a morális kompetencia, azaz a közösségi felelősségvállalás, az egymás értékeivel, érdekeivel szembeni tolerancia, a kölcsönösen tiszteletben tartott normák szerinti cselekvés.” A politikai és gazdasági változásokból eredő bizonytalanságot a munkaügyi kapcsolatok területén a szereplők egymással szembeni bizalma ellensúlyozhatja.

Ezt az összetevőt hangsúlyozza a munkaügyi kapcsolatok már bemutatott funkcionális kölcsönös-függés elmélete is, amely a konszenzus-stratégia fontosságát emeli ki, valamint a munkaszervezet belüli viszonyok pluralista álláspontja, amely a konfliktusok megoldhatóságát helyezi előtérbe.

A szervezettség mértékét a *taglétszámmal és a tagdíjfizetési képességgel mérhetjük*. A reprezentativitás egyik mutatóját az adott szervezethez tartozók számának és az adott réteghez tartozó egyének számának hányadosából vezethetjük le. Ez a legitimitási dimenzió a szakszervezetek tényleges és potenciális tagságát hasonlítja össze. Jelzi azt, hogy a társadalom, illetve a munkavállalók egyes rétegei mennyiben tekintik fontosnak és legitimnek a szakszervezetek működését, pontosabban azt, hogy mennyiben csatlakoznak ténylegesen is a szervezetekhez.

Magyarországon a taglétszámok alakulásáról nincs pontos képünk. Ezek a létszámok mindig a szakszervezetek önbevallásán alapulnak, s bár nem hivatalosan lehetőség van az önbevallás adatainak kontrollálására, az informálisan szerzett adatokat nem lehet igazolni. Az alkalmazásban állókat tekintve a *munkavállalói szervezettség* 13%-os Magyarországon, a 2010-es felmérés szerint. A munkaadói adatokból számítva a szervezett munkahelyeknek átlagosan 22%-os a szervezettsége. Ettől az átlagtól a csak magyar magántulajdonban lévő vállalatok (14%), illetve a csak magyar állami tulajdonú vállalatok (43%) szervezettsége tér el nagy mértékben. (Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010)

6. táblázat: Szakszervezeti jelenlét és szervezettség tulajdonosi szerkezet szerint (szakszervezeti jelenlét N=897; szervezettség N=220)

	<i>Szakszervezet jelenléte</i>	<i>Szervezettség</i>
<i>Csak magyar, többségében magántulajdonú</i>	8%	14%
<i>Csak magyar állami tulajdonú</i>	58%	43%
<i>Csak külföldi tulajdonú</i>	20%	22%
<i>Magyar és külföldi vegyesen</i>	21%	20%

Forrás: Grajczjár et al. (2010, old.: 155)

A vállalatok méretét figyelembe véve, a *vállalatok nagyságával egyenes arányban nő* a szervezettség. A 10-19 főt foglalkoztató telephelyeken a legkisebb, 4%-os, míg a 20-49 főt foglalkoztatók körében 17%-os, az 50-249 fős munkahelyeken 25%-os, míg a 250 főnél többet foglalkoztató szervezeteknél 39%-os a szervezettség (Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 156)

A legnagyobb eltéréseket a *munkahely „kora” szerinti megoszlás* mutatja. A munkavállalói adatok szerint a 20 éve, vagy régebben működő telephelyeken dolgozók 30%-a jelenleg szakszervezeti tag, a 16-19 éve működő vállalatoknál 9%-a a munkavállalóknak, a 10-15 éve működő vállalatok dolgozóinak 6%-a, míg a tíz évnél fiatalabb cégeknél dolgozók 10%-a szakszervezeti tag (Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 158).

A felmérés alapján megállapítható, hogy a szakszervezeti jelenlét erősen *ágazatspecifikus*. A munkaadói adatokat figyelembe véve az energia- és vízgazdálkodás szervezettsége (41%) a legmagasabb, az építőipar (15%), a kereskedelem (17%) és a szolgáltatás (18%) területén működő vállalatoké a legalacsonyabb, míg a feldolgozóiparban 20%-os a szervezettség.(Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 156)

A 2010-es felmérés is egyértelműen bizonyítja az *előregedő tagságot*, amelyet a KSH Munkaerő-felmérései (2005, 2009) is alátámasztanak (Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 175).

A szakszervezeti jelenlétet vizsgálva azoknak a munkavállalóknak az aránya, akik azt mondták, van a munkahelyükön szakszervezet, 25% volt, a vezetés szerint ez az adat jóval magasabb, az általuk kitöltött kérdőív szerint 41%-a dolgozik a munkavállalóknak olyan telephelyen, ahol működik szakszervezet (Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 160-161)

Összességében elmondható, hogy amíg bő húsz éve a munkavállalók majdnem háromnegyede szakszervezeti tag volt (Neumann, *The State of Trade Unionism in Hungary*, 2007) - természetesen a kötelező tagságnak nem elhanyagolható ebben a nagy arányban a szerepe -, addig már 2009-ben ez az arány 12% körül mozgott, az OECD adatai alapján 2012-re 10,6%-ra csökkent.

Az *okokat* a szakszervezeti képviselők és a vezetők a következőkben látják: „A megkérdezett szakszervezeti képviselők közel fele szerint azért nincs több tagja a

szakszervezetnek, mert nincsenek látványos eredményei (48%), kétötödük szerint a szakszervezet hitelét veszítette az elmúlt rendszerben, az emberek szocialista maradványnak tekintik (42%), közel egyharmaduk szerint a magas tagdíj miatt (31%). A megkérdezett szakszervezeti képviselők 28%-a szerint azért nincs több tagja a szakszervezetnek, mert nincsenek meg a megfelelő jogosítványai, illetve a kevés szolgáltatás miatt, egyötödük szerint a munkavállalók félnek belépni (19%). A vezetők részben a munkavállalók érdektelenségét (71%), részben pedig az alkalmas szervező hiányát (35%) jelölték meg a szakszervezet megalakulásának vagy fennmaradásának sikerestelenségéért. A megkérdezett vezetők 17-17%-a szerint a vállalat nem támogatta, hogy legyen szakszervezet, illetve az üzemi tanács megalakulása miatt nem alakult szakszervezet. Egynegyedük szerint a munkaügyi konfliktus megoldódása miatt nem alakult szakszervezet (26%)” (Grajczár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 235).

III.3.1.2. Mozgósító erő

A szakszervezeteknek mozgósító erővel kell bírniuk ahhoz, hogy akcióikban (pl.: sztrájk, demonstráció) a támogatottságukat bizonyítsák. Az autoritás - amely a szakszervezeti szövetségben belül, illetve a tagszervezetekben jut érvényre-, jelzi, hogy az adott szervezeti egység milyen mértékben képes a tagság többségének támogatását élvezve fellépni, dönteni és akciókat szervezni. Ez a dimenzió tehát egyrészt az azt mutatja meg, hogy a szakszervezetek mennyiben képesek tagságuk érdekeit ténylegesen képviselni, céljaik mennyiben egyeznek meg a tagságéval, illetve a tagság mennyire bízik ezen célok elérésében. Másrészt pedig azt, hogy ezek a célok és érdekek mennyire elfogadhatóak a társadalom más csoportjai, tagjai számára. A külső támogatottság és a tömegbefolyás a szakszervezetek választásokon való megmérettetéséből derülhet ki.

A szakszervezetek mozgósító erejére az alábbiakban ismertetett kutatás (Berki, 2011) alapján kaphatunk választ. Azt azonban ki kell emelni, hogy a kollektív munkaügyi viták nemzeti szabályozása függ az országok történelmi múltjától, politikai kultúrájától. Az 1989. január és 2010. december 31. között előforduló érdekvitákban a munkavállalók és érdekképviselői szerveik által alkalmazott nyomásgyakorlás ún. direkt formáiról készített empirikus, elméletileg is megalapozott kutatás azokat az

akciókat elemzi, amelyeket a munkavállalók a gazdasági és szociális érdekeik érvényesítésére alkalmaztak.

Az 1989-től 2010-ig terjedő időszakban összesen 695 akció történt, amelyek száma az évek során hullámzóan alakult. A figyelmeztető sztrájkok, a sztrájkok és a tüntetések az akciók mintegy 70%-át teszik ki.

A 2000-es évtizedben változott az akciók összetétele, az évtized közepén a sztrájkok száma csúcsot produkált, az évtized végére számuk alacsony szinten stabilizálódott. A fenti táblázatból is levonható az a következtetés, hogy a munkavállalók és érdekképviselői szervezeteik sztrájk helyett inkább a tüntetés eszközt választják a munkaügyi viták rendezésére (Berki, 2011, old.: 2). 186 olyan sztrájk van, ahol ismert a kiesett munkaórák és a résztvevők száma. Az utolsó nyolc év átlagában évi öt nap volt az ezer alkalmazásban állóra jutó kiesett munkanapok száma (Berki, 2011, old.: 4). Amennyiben ágazatok szerint vizsgáljuk az elemszámokat, a legtöbb akciót (205) az iparban szervezték, majd oktatás, kultúra ágazatban (120) és a közlekedésben (102).

7. táblázat: Az akciók száma és jellege 1989-2010

Év	Figy. Sztrájk	Sztrájk	Szolid. sztrájk	Utcai tünt.	Aláírásgyűjtés	Petíció	Egyéb üzemi	Egyéb	Össz.	%
1989	13	7	0	4	3	1	0	0	28	4,6
1990	10	5	0	2	2	0	1	0	20	3,3
1991	12	7	1	1	2	0	0	1	24	3,9
1992	7	4	0	2	2	0	3	0	18	3
1993	13	7	0	3	3	1	2	1	30	4,9
1994	6	5	1	5	6	0	1	1	25	4,1
1995	6	3	1	13	2	0	3	0	28	4,6
1996	4	4	0	6	1	2	2	0	19	3,1
1997	4	5	0	16	4	2	4	2	37	6,1
1998	9	2	0	7	2	0	2	2	24	3,9
1999	5	2	0	12	3	3	1	2	28	4,6
2000	3	4	3	12	3	2	2	4	33	5,4
2001	3	3	1	10	9	2	2	3	33	5,4
2002	3	5	0	11	3	2	0	3	27	4,4
2003	6	0	0	16	4	0	6	10	42	6,9
2004	4	7	0	10	3	1	5	3	33	5,4
2005	7	7	0	9	0	2	0	3	28	4,6
2006	9	3	0	12	1	2	4	5	36	5,9
2007	6	9	0	28	4	0	1	11	59	9,7
2008	2	6	3	19	1	0	2	5	38	6,2
2009	3	9	0	20	5	0	4	11	52	7,5
2010	2	7	1	15	2	1	1	3	32	4,6
Össz.	138	111	11	233	65	21	46	70	695	100
%	19,9	16,0	1,6	33,5	9,4	3,0	6,6	10,1	100,0	

Forrás: Berki (2011, old.:2)

Míg az évezred elején a bérek és az átszervezések voltak leginkább az *akciók okai*, addig az évezred végére nő a létszámleépítés megakadályozására vagy befolyásolására indított akciók száma (Berki, 2011, old.: 14).

Mindezekből az a következtetés vonható le, hogy a szakszervezetek is előnyben részesítik a tárgyalóasztal melletti megoldásokat, és csak akkor folyamodnak a direkt akció eszközéhez, ha úgy látják, hogy tényleg nincs más megoldás. A sztrájk csak „végső eszköz.” Az elégedetlenség nem mutatkozik meg akciókban. Az átalakulás magas társadalmi költségeit, a süllyedő életszínvonalat, az egyre magasabb munkanélküliséget a munkavállalók alacsony sztrájkintenzitással tolerálták.

III.3.1.3. Partneri szerep

A szakszervezeteknek az érdekegyeztetés intézményrendszerében és az ellenérdekű felek által elismert és intézményesült partneri szerepben kell gyakorolniuk jogaikat és kötelességeiket. A munkáltatók és a kormányok általi teljes vagy részleges elismerés a szakszervezetek nézőpontjából a legitimáció egyik legfontosabb tényezője. A partnerség tulajdonképpen egy „felülről való” *legitimitást* fejez ki, azt, hogy a szakszervezetek mennyire illeszkednek bele a tágabban vett környezetük intézményesült rendszereibe. Ez a tényező *akár önmagában*, a tagságtól illetve az előzőekben megfogalmazott összetevőktől függetlenül *is biztosíthat legitimítást a szakszervezetek számára*. (Természetesen általában ezek a dimenziók a gyakorlatban nem függetlenek egymástól).

A *partneri szerepet vizsgálhatjuk országos szinten*, az érdekegyeztetés intézményrendszerében betöltött szerep alapján, illetve vállalati szinten is. A kormányok és a munkáltatók szakszervezetekkel szembeni együttes magatartását az *érdekegyeztetési rendszer makroszintjének és a szakszervezetek jogosítványinak változásán keresztül* elemzem.

Az *Országos Érdekegyeztető Tanács (OÉT) 1988-as megalakulása* egy körülhatárolt illetékességű intézmény létrehozását jelentette, amelynek célja az állami bérszabályozás kollektív tárgyalások rendszerével való felváltása volt. Feladata illetve *jogköre tárgyalásokra és a megállapodásokra vonatkozott* (Ladó & Tóth, 1996; Lux, 2003) A szakszervezetek legitimítása szempontjából azonban kulcsszerepet töltött be, hiszen biztosította autonómiájuk intézményes garanciáit. Az OÉT *intézményesen segítette a*

szakszervezetek legitimálódását, hiszen a politikai struktúrán kívül nyíltan jeleníthették meg a véleményüket. Az OÉT a rendszerváltásig működött.

1990-ben az megalakult az Érdekegyeztető Tanács, amely ugyan bővebb illetékességi körrel rendelkezett, mint az OÉT (gyakorlatilag a gazdaság- és szociálpolitika összes területére kiterjedt), de a legjellemzőbb jog az együtdöntés helyett egyre inkább a konzultáció lett. (Ladó & Tóth, 1996) Az érdekegyeztetés azonban intézményesen garantálta a szakszervezetek legitim működését, partneri kapcsolatait és autonómiáját. Ezek a jogosítványok és az autonóm partneri szerepek esélyt biztosítottak a szakszervezeteknek a szervezeti reorganizációra, társadalmi és politikai kapcsolataik újraszervezésére (Thoma, 2002).

1995-1997 között az érdekegyeztetést a kormány befagyasztotta, a tárgyalások formálissá váltak. Maga az intézmény azonban nem változott. Az érdekegyeztetés befagyasztása azzal, hogy kizárta a szakszervezeteket a konzultációból is, negatívan hatott legitimitásukra.

1998-ban a neokorporatív intézményt tartalmilag plurális intézménnyé alakította át a kormány, miközben a tripartit neokorporatív intézményt formálisan fenntartotta (Herczog, 1999). Az Országos Munkaügyi Tanácsban például (OMT) a kormány vagy csak konzultációt folytatott, vagy meghallgatta ugyan a szociális partnerek véleményét, de azt figyelmen kívül hagyva érvényesítette saját akaratát. Ennek következtében a szakszervezetek legitimációja tovább gyengült.

2002-ben az új kormány alapelveként fogalmazta meg, hogy az érdekegyeztetés rendszerét párbeszédben kívánja kialakítani, célja az intézmények újjáalakítása illetve tartalommal való feltöltése volt. Az OMT helyett újra létrehozták az Országos Érdekegyeztető Tanácsot. Hivatalosan ennek az intézménynek a hatáskörébe tartozott a munka világával összefüggő valamennyi kérdéskör, beleértve a gazdaságot, a foglalkoztatást, a jövedelmek alakulását befolyásoló adó-, járulék- és költségvetési témaköröket, valamint a jogszabálytervezetek megvitatását. A konzultáció mellett a szakszervezetek számára a megállapodás lehetősége is biztosított volt.

A 2009. évi LXXIII. törvényben meghatározták az Országos Érdekegyeztető Tanácsban résztvevők körét. Míg korábban a résztvevők köre egymás elfogadásán, elismerésén, addig ezentúl a részvétel a támogatottság mérésén alapult, ami szintén változást hozott a szakszervezeti legitimitás kérdéskörében.

2011-ben létrejött a Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanács (2011. évi XCIV. törvény), amely három, addig országos szinten működő fórumot váltott fel (Az

Országos Érdekegyeztető Tanácsot, a Gazdasági Érdekegyeztető Fórumot és a Gazdasági és Szociális Tanácsot.) Ez a testület döntéseket nem hoz, *konzultációs, javaslattevő és tanácsadó funkciókat tölt be*. A tanács a gazdaság és a társadalom fejlődését érintő átfogó ügyek, a kormányzati ciklusokon átívelő nemzeti stratégiák megvitatására, valamint a kiegyensúlyozott gazdasági fejlődés, illetve az ehhez illeszkedő szociális modellek kidolgozásának és megvalósításának előmozdítására jött létre. Működésének szakszervezeti legitimációra gyakorolt hatásáról korai lenne még következtetéseket levonni.

A partneri szerepre hatással lehet, hogy az *európai integrációs folyamatok* erősítették a szakszervezetek nemzetközi befolyását. Több szakszervezet már részt vesz az Európai Üzemi Tanácsok munkájában, amelyek az Európai Unión belül a közösségi szintű vállalatok és a vállalatcsoportok dolgozói számára biztosítják a tájékozódáshoz, illetve a konzultációhoz való jogot (Arató, 2001, old.: 117-131). A szociális párbeszéd uniós intézményeiben tehát a magyar szakszervezeteknek is intézményesen biztosított szerepe van. A reprezentatív szakszervezetek tagjai a különböző (ágazati vagy föderatív) európai és nemzetközi szakszervezeti szövetségeknek. Ez *nemcsak a legitimációjukat erősíti, de a nemzetközi befolyásukat is*. Azonban az a tény, hogy a szakszervezetek Magyarországon *nem vettek részt intézményesen a csatlakozási tárgyalásokban* (Boda & Neumann, 2000) önmagában is bizonyítja azt, hogy a nemzetközi befolyás nem feltétlenül növeli ezen szervezetek hazai legitimitását, ugyanakkor vállalati szinten meghatározó lehet.

A fenti, nagy vonalakban tárgyalt változásokból is levonható az a következtetés, hogy *munkaügyi intézmények kiszolgáltattak a mindenkori kormánykoalíció akaratának*, politikai szimpátiáinak illetve antipátiáinak, így a szakszervezetek partneri szerepe, legitimációja is ezek függvényében alakul.

A partneri szerepet nem csak országos, hanem *vállalati szinten* is vizsgálhatjuk. A megbeszélések száma, gyakorisága, a felvetett témakörök mind befolyásolják ezt a szerepet, amelyet a kollektív alkukkal is jellemezhetünk. Az üzemi tanácsok jelenléte és feladata pedig árnyalhatja a munkavállalók részvételét a döntési folyamatokban.

A 2010-es felmérés alapján a *megbeszélések gyakoriságára* vonatkozóan a következő megállapítások tehetők. „A megkérdezett szakszervezeti képviselők közel háromnegyede (73%) nyilatkozott úgy, hogy tartanak rendszeres, előre eltervezett

megbeszéléseket a vezetőséggel. Közel egyharmaduk szerint legalább félévente (31%), több mint egynegyedük szerint legalább háromhavonta kerül sor előre eltervezett megbeszélésre a vezetőséggel (27%), és közel azonos arányban jelölték meg, hogy, havonta legalább egyszer tartanak ilyen megbeszélést (26%). A megkérdezettek 12%-a legalább évente, 4%-uk ritkábban, mint évente vesz részt ilyen megbeszéléseken. Ezek a számok mindenképpen arra utalnak, hogy a megkérdezett szakszervezetek nagy része rendszeres és folyamatos „tárgyalásban – konzultációban – informálódásban van a vállalatvezetéssel.” (Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 190) Az adatokhoz azonban hozzátartozik, hogy „feltételezhetően elsősorban olyan nagyobb vállalatok telephelyei kerültek a mintába, ahol rendezettek a munkaügyi kapcsolatok, s a szakszervezetek és a vállalat viszonya megfelelő” (Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 154).

A vezetőséggel való megbeszéléseken legtöbbször felmerülő témákat (foglalkoztatás, fizetés, jövőbeni tervek, jóléti szolgáltatások, munkaidő, munkaszervezés, termelés, pénzügy) és a megbeszélések gyakoriságát figyelembe véve levonható a következtetés, hogy a *szakszervezetek részt vesznek a vállalat döntéshozásában*. A felmérés adatai azonban azt mutatják, hogy „a *vállalatvezetés elsősorban, mint problémamegoldó-információs intézményt lát a szakszervezetekben*, amelynek elsődleges előnye az, hogy segít abban, hogy a munkavállalók elfogadják a termelési célokat és a menedzsment elveit” (Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 167).

A törvényi rendelkezés értelmében (2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyvéről) „üzemi tanácsot kell választani minden olyan munkáltatónál, amely az Munka Törvénykönyv hatálya alá tartozik, és a foglalkoztatott munkavállalók száma meghaladja az ötven főt. Üzemi megbízottat kell választani azoknál a munkáltatóknál, ahol a munkavállalók száma meghaladja a tizenöt főt, de kevesebb, mint ötvenegy fő.”

A 2010-es felmérés egyik nagy meglepetése, hogy *kettévált az üzemi tanácsi tisztségviselői megbízatás és tagság, másrészt a szakszervezeti vezető pozíció* (Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 174). „A megkérdezett szakszervezeti képviselők több mint fele nem rendelkezik sem üzemi tanácsi, sem üzemi megbízotti tisztséggel (59%). A megkérdezett szakszervezetek vezetőinek csak egynegyede egyben tagja az üzemi tanácsnak (27%), 5%-a üzemi megbízott is. Csak a megkérdezettek 9%-a esetében fordult elő, hogy a szakszervezet vezetője egyben az üzemi tanács elnöke is.” Az a

szakirodalmi konszenzus, hogy az üzemi tanács és a szakszervezeti jelenlét általában egybeesik (Benyó, 2004), a felmérés alapján nem alátámasztott, azaz *van egy jelentős része a munkahelyeknek, ahol van üzemi tanács/megbízott, de nincs szakszervezet.*(Csabai & Kisgyörgy, 2010, old.: 282).

A kérdőív eredményei azt mutatják, hogy „az üzemi tanács és a szakszervezet közötti merev törvényi választóvonal az esetek közel felében összemosódik, s a szakszervezet-üzemi tanács-vállalatvezetés együtt tárgyal. Vagyis *mintha egycsatornás lenne a munkahelyi képviseleti rendszer* a megkérdezett szakszervezetek felénél, vagy legalábbis az üzemi tanács is bevonódik az „érdekvédelmi” kérdések elintézésébe és tárgyalásába”. (Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 189; Csabai & Kisgyörgy, 2010).

A 2010-es felmérésben részt vevő telephelyek 11%-ában vállalati *kollektív szerződés*, 2%-ában pedig olyan kollektív szerződés, amelyet több munkáltató együttesen kötött. Amennyiben a foglalkoztatottak számát tekintjük viszonyítási alapnak, a munkavállalók 34%-a dolgozik olyan telephelyen, ahol vállalati, míg 23% olyan munkahelyen, ahol ágazati kollektív szerződés van érvényben. A kollektív szerződések együttes lefedettsége 23%. (Grajczjár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 223).

A vállalati méret befolyásolja a kollektív szerződéssel való lefedettséget, amelyet az alábbi táblázat összegez.

8. táblázat: Vállalati és ágazati kollektív szerződés foglalkoztatottak száma szerint

	<i>Nincs kollektív szerződés</i>	<i>Vállalati kollektív szerződés</i>	<i>Több munkáltatóra vonatkozó kollektív szerződés</i>	<i>Összesen</i>	<i>Ágazati kollektív szerződés</i>
<i>10-19 fő</i>	67%	33%	0	100	9%
<i>20-49 fő</i>	11%	77%	11%	100	13%
<i>50-249 fő</i>	11%	80%	9%	100	18%
<i>250 fő felett</i>	4%	85%	11%	100	25%

Forrás: Grajczjár et al. (2010, old.: 244)

A szakszervezeti vezetők 92%-a a vállalat első számú vezetőjével, 51%-a a személyzeti vagy HR vezetővel, 20%-uk a tulajdonossal, míg 21% az erre kijelölt munkatárssal tárgyal a kollektív szerződésről.

A leggyakoribb témák, amelyeket kollektív szerződés szabályoz, a következők voltak: az általános fizetési kérdések, munkaügyi kérdések (hiányzás elkerülése, fluktuáció csökkentése, munkaszerződés típusok), munkarend kialakítása, illetve a jóléti szolgáltatások kérdése (Grajczár, Neumann, & Tóth, 2010, old.: 226).

Az alábbi táblázatból is látszik, hogy kollektív szerződések első sorban vállalati szinten születnek, amelyek a Munka Törvénykönyve szerint a vállalat minden munkavállalójára kiterjednek, függetlenül attól, hogy szakszervezeti tagok-e.

9. táblázat: A kollektív szerződések száma és lefedettsége a különböző szinteken

Szektor	A megállapodás típusa	A megállapodások és újratárgyalt megállapodások száma			A megállapodások száma, lefedett munkavállalók száma, lefedettség		
		2007	2008	2009	2007	2008	2009
Versenyszféra (magán és állami tulajdonú vállalatok)	vállalati szint (egy munkáltató)	264	216	185	1,031 555,253 27.5%	1,04 562,456 28.5%	1016 452,119 22.4%
	Több munkáltató (multi-menedzsment)	7	12	18	73 83,536 4.1%	61 76,569 4.0%	61 89,589 4.4%
	Több munkáltató (szektor szinten)	0	1	4	23 143,349 7.1%	19 123,256 6,20%	19 116,604 5.8%
Közszektor	Egy szervezet	148	139	178	1,819 230,299 30.2%	1,786 225,202 29,40%	1746 221,235 29.1%
	Több szervezet	0	1	1	4 308 0%	3 261 0%	1 156 0%
Összesen		419	369	386	2,942 1,022,707 36.8%*	2,309 987,744 35.9%*	3,843 930,809 33.5%*

Forrás: Neumann, Tóth, Edelényi, Berki, & Tarnóczy (2009 old.: n.a.)

A versenyszféra adatait vizsgálva a több munkáltatóra kiterjedő kollektív szerződések száma nőtt az előző évihez képest (40-ről 45-re), míg az egy munkáltatóra kiterjedő szerződések száma csökkent (214-ről 202-re) a válság hatására (Borbély et. al. 2015, old.: n.a.).

III.3.2. Összegzés

Ebben az alfejezetben áttekintettem a szakszervezeti legitimitás meghatározó dimenzióit, amelyek által bemutattam a szociális párbeszéd helyzetét, a jelenlegi trendeket. Elemeztem a véleményem szerint meghatározó tényezők magyarországi alakulását abból a szempontból, hogy a társadalom, illetve a munkavállalók egyes rétegei mennyiben tekintik fontosnak és legitimnek a szakszervezetek működését, pontosabban azt, hogy mennyiben csatlakoznak ténylegesen is a szervezetekhez (szervezettség), azt, hogy a szakszervezetek mekkora tömeg mozgósítására képesek (mozgósító erő), illetve azt, hogy a partneri szerep mennyiben határozza meg működésüket.

Az ismertetett adatokból és folyamatokból levonható az a következtetés, hogy a szakszervezetek csökkenő taglétszáma, gyenge mozgósító ereje, valamint az érdekegyeztetés intézményrendszerének a mindenkori kormánykoalíciótól függő hatékonysága illetve szerepe alátámasztja Magyarország elhelyezését, a közép- kelet-európai klaszterben, munkaügyi kapcsolatokat tekintve.

III.4. A válság hatása a szociális párbeszédre

A munkaügyi kapcsolatok intézményrendszere történelmileg és kulturálisan beágyazott, amely befolyásolja a szociális párbeszéd tartalmát és folyamatát is. A válság azonban egy olyan külső tényező, amely lehetőséget teremthet a változásra. A válság hatással volt a munkaadók és munkavállalók tárgyalási pozíciójára, valamint a köztük zajló párbeszédre is, hiszen megváltozott az a társadalmi és gazdasági kontextus, amelyben tárgyalnak. Ebben az alfejezetben a válság általános hatásait mutatom be, az Európai Unió országaira koncentrálva.

Az elmúlt két évtizedben a munkaügyi kapcsolatok intézményrendszere és a szociális párbeszéd gyakran adott keretet a gazdasági válság és recesszió kezelésére. Nemzeti

szinten számos szociális paktum született a kormányzat, a szakszervezetek és a munkaadók bevonásával, amelyek általában széleskörű egyezséget tartalmaztak (Advagic, Rhodes, & Visser, 2005; Fejertag & Pochet, 2000). Céljuk általában a károk mérséklése mellett a nemzetgazdaság versenyképességének növelése volt. *Vállalati szinten* az átszervezés volt a tipikus válasz, több esetben formális egyezségek keretében, amelyek szintén a foglalkoztatást és a versenyképességet helyezték előtérbe (Pacts for Employment and Competitiveness). (Freyssinet & Seifert, 2001; Haipeter & Lehdorff, 2009; Hyman, 2010; Sisson, Freyssinet, Kreiger, O'Kelly, Schnabel, & Seifert, 1999). Általában a munkahely biztonságáért cserébe a bérek befagyasztását vagy csökkentését illetve a munkaidő és munkaszervezet rugalmasságának növelését tartalmazták.

A globális pénzügyi válság, amely 2008 második felében robbant ki arra kényszerítette a kormányokat, hogy minimalizálják a válság társadalmi konzekvenciáit – amennyire lehetséges, megtartsák a foglalkoztatottságot, erősítsék a szociális hálót -, illetve figyelmük a válság második szakaszában inkább a fiskális konszolidáció irányába fordult. (ILO, 2011)

A szociális párbeszéd fontos szerepet játszott a válság kezelésében, különösen annak első szakaszában. Számos országban születtek „fájdalom-megosztó” megállapodások (Marginson, 2010, old.: 22), akár nemzeti vagy szektorális, illetve bipartit vagy tripartit szinten. Ezek alapján a munkavállalók elfogadták, hogy kevesebb órát dolgozzanak, kevesebb bérért. Cserébe a munkáltatók ígéretet tettek arra, hogy az elbocsájtásokat csak legvégső eszközként alkalmazzák (például a belső rugalmasság és a képzések után). A kormányok pedig részben kompenzálták a munkavállalók elmaradó bevételeit, kiterjesztették a munkanélküli segélyeket, és elősegítették az átképzések megvalósulását.

A 2007-2009-es gazdasági és pénzügyi válság kezelésében is megjelentek hasonló megoldások, mint az elmúlt évtizedekben, de számos új megoldás, különbség is megfigyelhető az előző évek tapasztalataihoz képest (Hyman, 2010).

III.4.1. Nemzeti szint

Nemzeti szinten a *szociális paktumoknak többféle kategorizálása* is lehetséges. Az ILO (ILO, 2005) a kormányzat részvételének mértéke alapján megkülönbözteti a tripartit és

bipartit egyezségeket. *Tripartit megállapodások* esetében a kormányzat részt vesz nem csak a tárgyalásokban, az aláírásban és a bevezetésben, hanem néhány esetben az utókövetésben is. A *bipartit megállapodások* a munkavállalók és a munkaadók között kötöttek. Ez a megkülönböztetés azonban a válság kapcsán nem teljesen egyértelmű, mert például néhány esetben a kormányzat maga ösztönözte a bipartit megállapodásokat, vagy éppen pénzügyi vagy jogi kormányzati támogatásra volt szükség a paktum életbe lépéséhez (Hyman, 2010).

Advagic et al (2005:5) más kategorizálást alkalmaznak, a megállapodások más aspektusát emelik ki. Értelmezésükben a *szociális paktumok a makro-együttműködés egy formáját jelentik*, amelyek általában a kormányzat és más szervezett érdekcsoport képviselői között jönnek létre. A résztvevő felek megtárgyalják és koordinálják a számos formálisan független, de a gyakorlatban egymáshoz kapcsolódó és egymással kölcsönösen összefüggő területekhez kapcsolódó irányelveket (bérek, munkaerőpiac, fiskális és társadalmi politika), több szinten (nemzeti, szektorális, regionális, helyi). *Két változó alapján négy típusát különböztetik meg a szociális paktumoknak*: árnyék paktumokat, vezér paktumokat, koordinált bérmegállapodásokat és a beágyazott megállapodásokat. Az alábbi 10. táblázat szemlélteti a tipológia két tengelyét; a horizontális tengelyen a megállapodás által lefedett témakörök száma és jellege (egy konkrét kérdés, vagy szélesebb kör), a másikon pedig az szerepel, hogy a tárgyalások mennyire erősen intézményesültek (milyen szinten – nemzeti, régió vagy helyi) illetve, hogy a megállapodás mennyire épül a felek kölcsönös bizalmára, folyamatos dialógusra (azaz a megállapodás természete).

10. táblázat: A szociális paktumok kategorizálása

		A lefedett témakörök száma és jellege				
			szűk	széles		
A megállapodás természete és intézményesültsége	alacsony	árnyék megállapodás	vezér paktum			
	magas	bérmegállapodás	neokorporatista megállapodás			
Forrás: Advagic et al. (2005. old.: 6)						

A hosszú távú, jól intézményesült formái a szociális paktumoknak, amelyek elsősorban a neokorporativista országokra és észak-európai koordinált piacgazdaságokra jellemzőek, két formát ölthetnek. Egyrészt beszélhetünk jól koordinált

bérmegállapodásokról, másrészt a beágyazott (neokorporatista) paktumokról, amelyeket magas politikai elköteleződés és bizalom övez. A megállapodások másik csoportja más logikát követ. A vezér megállapodások több területet érintenek egyszerre, de jellegük inkább előíró, leíró. Az árnyék paktumokra jellemző, hogy a konzultáció és a tárgyalás egymástól függetlenül zajlik az egyes területeket tekintve, de hatásuk megegyezik a vezér megállapodásokéval (például dezinfláció, fiskális konszolidáció és koordinált reformok).

A megállapodások nem csak intézményesültségükben különböznek, hanem a bizalom szintjében is. A bérmegállapodások a központi koordinációra épülnek, míg a beágyazott paktumok a tripartit megállapodásokhoz fűződő hosszú távú elköteleződésre. Ezzel szemben a vezér és az árnyék paktumok sokkal inkább ad-hoc, nem rutin jellegű válaszokat jelentenek például külső hatásokra, valamint inkább csomagokat, átváltásokat tartalmaznak, a felek közötti kevésbé intézményesült kapcsolatok miatt (Advagic, Rhodes, & Visser, 2005, old.: 6).

A válság során a makro szintű társadalmi párbeszéd a kormányzat pozíciójából fakadóan inkább tripartit jellegű volt, a tárgyalások végeredménye pedig a legtöbb esetben ad hoc, szűk megállapodás volt, ha egyáltalán született ilyen. A válság első szakaszában (2008 nyara és ősze között) a szociális partnereket korlátozottan vonták be a nemzeti ösztönzők kialakításába és bevezetésébe. Mindezt a válság elmélyülése változtatta meg, azonban maga a folyamat csak néhány átfogó tripartit megállapodást hozott, amelyeket komoly konfliktusok kísérték (Rychly, 2009, old.: 15-21) Az 1990-es években a válság számos olyan országban vezetett tripartit megállapodáshoz, ahol előtte nem volt tradíciója ezeknek.

A 2008-2009-es válságról azonban ez nem mondható el. Ebben közrejátszhatott a válság gyorsasága is, azaz ahol nem volt kiépült intézményrendszer, ott a válság alatt nem is volt mód ezek felállítására, működtetésére. (Freyssinet, 2010)

Általánosságban azonban elmondható, hogy a válság hatására mégis felértékelődött a szociális párbeszéd szerepe (ILO, 2009; Rychly, 2009, old.: 12; Freyssinet, 2010; Glassner & Keune, 2010; EIRO, 2011). Ahogy azonban a kormányzat a gazdaság élénkítése felől egyre inkább a pénzügyi konszolidáció felé fordul, újra egyre kevesebb teret kapott a szociális párbeszéd a válság kezelésében (Glassner & Keune, 2010; ILO, 2011).

A fenti okokból, ahol egyáltalán született makro szintű megállapodás, az általában szűk fókuszú, kevés területet érintő volt, Advagic et al (2005) tipológiáját követve árnyék illetve vezér paktumokról beszélhetünk. *A legtöbb országban a megállapodások fő célja a rövidített munkaidő szabályozásának lazítása, bevezetése, illetve az ennek megvalósításához szükséges kormányzati támogatás biztosítása volt.* Jól példázza a szociális párbeszéd nehézségeit az ILO által vizsgált hét, korábban sikertörténetként aposztrofált országban lezajlott események. Néhányban meg sem próbáltak tripartit megállapodást kötni a válság kezelésére, másokban sikertelenül záródtak a tárgyalások, illetve komoly nézetkülönbségek voltak a résztvevő felek között (Hyman, 2010). Az állam azonban fő gazdasági szereplővé lépett elő a válság hatására, számos EU-tag országban, amely leginkább a munkaerő piaci programok és keretszabályok alakításában öltött testet (Glassner & Kenuine, 2010).

A tárgyalt válság egy másik jellemzője, hogy *a legfelsőbb szintű szociális párbeszéd kapcsán kiéleződtek a szakszervezetek közötti konfliktusok*, amelyre jó példa Hollandia vagy Olaszország esete (Hyman, 2010).

A posztoszocialista országok fejlődési rezsimeit figyelembe véve (Bohle & Greskovits, 2012) a szerzők a válság periódusát elemző fejezet konklúziójában általános tendenciaként fogalmazzák meg a szociális védelem nélküli piaci megoldások térnyerését, különösen a tiszta neoliberális modell esetében. Magyarországon a 2010-es kormányváltással az országos szintű érdekegyeztetés szerepe tovább csökkent, a Munka Törvénykönyvének változásai, például a sztrájkjogosítványok csökkenése, a kollektív szerződések rugalmasabbá tétele (üzemi megállapodások), a szakszervezetek reprezentativitásának változása mind meghatározó volt. Ez utóbbi intézkedések számos más EU tagállamban is meghatározták a párbeszéd alakulását (Clauwqert & Schömann, 2012, old: 13, Busch et al, 2013, old: 13)

A versenyszférában a leginkább az egy munkáltatóra kiterjedő kollektív szerződések terjedtek el, és a szakszervezetek pedig belementek a bérek befagyasztásába a munkahelyek védelme érdekében a magasan képzett munkavállalók esetében, míg a kevésbé képzett munkavállalók kimaradtak ezekből a tárgyalásokból. A közszférában pedig a tárgyalások centralizációja figyelhető meg, direkt kormányzati beavatkozással a bérek tekintetében, amely a minimálbér növekedését jelentette erre a szegmensre. (Glassner, 2013; Szabó, 2013).

Ezek az intézkedések egyrészt a neoliberális modell felé elmozdulást jelzik, egyfajta útfüggőséget jelezve, míg a másik oldalról a beágyazott neoliberális modellben lévő feszültségeket mutatják meg. A szociális párbeszéd átalakulása így nem a válság közvetlen hatására, hanem inkább a válságra adott politikai válaszok tükrében értelmezhető Magyarországon (Szabó, 2013 old.: 6)

III.4.2. Vállalati szintű párbeszéd

A *vállalati szintű foglalkoztatási és versenyképesség megállapodások* (pacts for employment and competitiveness) bipartit jellegűek és olyan kollektív szerződésnek tekinthetők, amelyek kimondottan a foglalkoztatás és a versenyképesség kapcsolatával foglalkoznak, és az alábbi témakörökre terjedhetnek ki (Sisson, Freyssinet, Kreiger, O'Kelly, Schnabel, & Seifert, 1999).

10. táblázat: A vállalati szintű foglalkoztatási és versenyképesség megállapodások lehetséges témakörei

<p>Munkaerőköltség A bérszínvonal vagy a költségek és kapcsolódó juttatások azonnali csökkentése</p> <p>Elköteleződés a bérkövetelések mérséklése mellett, amelyet (néha) összekapcsolnak kulcsmutatók (ár, termelékenység) növekedésével</p> <p>Nagyobb rugalmasság a bérekre vonatkozó szektor szintű megállapodások kezelésében</p> <p>Nagyobb bérrugalmasság, amelyet konkrét gazdasági mutatóktól (például nyereségesség) tesznek függővé</p> <p>A kollektív megállapodásban rögzített standardok differenciálása vagy csökkentése a munkavállalók konkrét csoportjaira vonatkozóan</p>	<p>Belső rugalmasság A munkaerő áthelyezése</p> <p>Új munkaszervezeti formák bevezetése</p> <p>Képzés-fejlesztési irányelvek kidolgozása</p> <p>A munkaerő-felvétel bizonyos csoportokra fókuszál (fiatalok, régóta munkanélküliek)</p> <p>Külső rugalmasság Határozott idejű szerződések és az ideiglenes foglalkoztatás kondícióinak kidolgozása</p> <p>Megállapodás bizonyos tevékenységek kiszervezésének szabályairól</p>
---	--

<p>Munkaidő rugalmassága</p> <p>A munkahét hosszú távú vagy ideiglenes rövidítése, vagy a szerződésben rögzített munkaidő növelése túlóradíj nélkül.</p> <p>A munkaidő differenciálása a munkavállalók különböző csoportjai tekintetében</p> <p>Részmunkaidő alkalmazása</p> <p>Éjjeli vagy hétvégi műszak bevezetése</p>	<p>Foglalkoztatottság biztosítása</p> <p>Megállapodás az egyes telephelyek minimális működéséről</p> <p>Kötelező elbocsátások elkerülése</p> <p>Foglalkoztatottság biztosítása (határozott vagy határozatlan időre) egyes munkavállalói csoportok vagy mindenki számára</p> <p>Foglalkoztatottság növelése</p> <p>Bizonyos csoportok (például gyakornokok) vagy minden csoport nagyobb arányú foglalkoztatása (például gyakornokok)</p> <p>A biztos munkakörök számának növelése</p>
<p>Kapcsolat az üzleti stratégiával</p> <p>Megállapodás beruházások, kutatás-fejlesztés, bizonyos termékek és szolgáltatások előállításáról az egyes telephelyeken</p>	

Forrás: Sisson et.al. (1999 old.: 4.)

Sisson és munkatársai (1999) véleménye szerint az 1990-es években a vállalati szintű megállapodások egyrészt kiegészítették az egyre inkább terjedő nemzeti szociális megállapodásokat, másrészt fejlődésüket az Európai Unió 1997 decemberében deklarált foglalkoztatási irányelveinek tulajdonítják. Elemzésükben több kategorizálást is alkalmaznak. Egyrésztől megkülönböztetnek *integratív és disztributív alkukat* (Walton & McKersie, 1965). Tradicionálisan a szociális párbeszéd kimenetét az alapján ítélik meg, hogy az mennyiben stimulálta vagy éppen védte a munkaerőpiacot, azaz aktív vagy passzív politikáról beszélhetünk-e. Abban az esetben beszélhetünk *integratív kimenetről*, vállalati szinten is, ha az egy pozitív végösszegű (nyer-nyer) scenárió, azaz minden résztvevő fél számára nyereséget tartalmaz. (Például egy képzés esetében a vállalat magasabban képzett munkaerővel fog rendelkezni, illetve ezzel a munkavállalónak is nőnek a foglalkoztatási esélyei). Ez a fajta megoldás jellegében mindenképpen hosszabb távú. A *disztributív kimenet* pedig zéró összegű (nyer-veszt), inkább rövid távú szemléletet közvetít. A szerzők mellett érvelnek, hogy az *1950-es és 1960-as években* a gyors gazdasági növekedés és a magas foglalkoztatottság következtében a *disztributív alkuk voltak túlsúlyban*, a tárgyalások elsősorban a megnövekedett termelékenységéből fakadó hasznok újraelosztásáról szóltak. Az *1970-es és 1980-as években azonban a megállapodások inkább integratív jellegűek lettek*, hiszen a gazdasági visszaesés a menedzsment és a munkavállalók közös érdekévé tette a versenyképesség és rugalmasság növelését. Ez a folyamat a kormányok általánosabb

törekvésének is tekinthető, amellyel biztosítani akarták az irányelvek megállapodásokban való rögzítését, annak ellenére, hogy a paktumok inkább egyedi ajánlatokat tartalmaznak a munkáltatók részéről.

Megjegyzik, hogy a vállalatok közötti verseny éleződésével, így a kialakított sztenderdek aláígerésével, *ezen megállapodásoknak negatív hatása is lehet szektorális illetve nemzetgazdasági szinten* (Sisson, Freyssinet, Kreiger, O'Kelly, Schnabel, & Seifert, 1999, old.: 18).

Megkülönböztetik továbbá a *defenzív megállapodásokat*, amelyek célja a munkahelyek megőrzése, és a pozitív, *offenzív alkukat*, amelyek a foglalkoztatás növelésére irányulnak. Válság idején természetesen a defenzív alkuk kerülnek előtérbe, amelyeket inkább kikényszerítenek, mint megtárgyalnak (Sisson, Freyssinet, Kreiger, O'Kelly, Schnabel, & Seifert, 1999, old.: 35). Az empirikus adatok azonban azt igazolják, hogy a különbség leginkább nem a munkahelyek megtartásában vagy növelésében mutatkozik meg, hanem abban, hogy *hol találja meg a vállalat az egyensúlyt* a rövid távú költségcsökkentés és a munkahelyek megtartása illetve a szervezet közép távú rugalmassága és alkalmazkodása között (Sisson & Artiles, 2000, old.: 19).

Három tipikus modellt különböztetnek meg, amelyek a gyakorlatban nem zárják ki egymást. Egyrészt azokat a megállapodásokat, amelyek elsősorban a vállalat fő tevékenységének továbbviteléhez szükségesek, azaz a túlélés stratégiáját; azt a modellt, amely elsősorban a racionalizálásra (csökkentésre) épül, valamint az adaptációs modellt, amely az új piacokhoz, lehetőségekhez való alkalmazkodást helyezi előtérbe. Az esettanulmányokból azt a következtetést vonták le, hogy a stratégia kiválasztásánál leginkább a szektor a meghatározó tényező. A szektoron belül pedig a tulajdonlás formája és nemzetisége játszik fő szerepet (Sisson & Artiles, 2000, old.: 20).

Egy másik kategorizálást jelent a *munkaerő költségeinek csökkentése versus azon megállapodások, amelyek inkább a termék minőségének és szállításának fejlesztését helyezik előtérbe* a versenyképesség növelése érdekében. Hozzáteszik, hogy a *vállalati szintű foglalkoztatási és versenyképességi megállapodások leginkább a multinacionális vállalatokra jellemzőek*, amelyek a költség és teljesítménymutatók tekintetében rugalmasan tudják kezelni az egyes telephelyeket. Ez társadalmi szinten nyerteseket és veszteseket teremt, amely új kihívások elé állítja az érdekképviselőket (Sisson, Freyssinet, Kreiger, O'Kelly, Schnabel, & Seifert, 1999, old.: 32).

Természetesen az, hogy milyen esetben születnek a vállalati szintű alkuk, számos tényező függvénye. Befolyásolja többek között a szektor, az iparág, a gazdasági ciklusok, de hatással van rá az egyes szereplők stratégiája is. Az alábbi táblázatok szemléltetik a menedzsment, a munkavállalói érdekképviselések és a kormányzat lehetséges érveit és ellenérveit a megállapodások megkötésére (Sisson, Freyssinet, Kreiger, O'Kelly, Schnabel, & Seifert, 1999, old.: 35-36)

11. táblázat: Fő motivációk a vállalati szintű megállapodások megkötésére

<i>Menedzsment</i>	<i>Érdekképviselések</i>	<i>Kormányzat</i>
<ul style="list-style-type: none"> •Munkaerőköltség csökkentése •A munkaidő és foglalkoztatás rugalmasságának növelése •A változások legitimálása •Kulcsmunkaerő megtartása •Motiváció és vállalati azonosulás növelése •Imázs javítása helyi szinten 	<ul style="list-style-type: none"> •Munkahelyek megtartása •A vállalat fennmaradása •A tagság megtartása •Hitelesség fenntartása •Alkupozió növelése a vállalati döntéshozatalban 	<ul style="list-style-type: none"> •A szociális partnerek felelősségvállalásának növelése a foglalkoztatási kérdésekben •Mikor és mezo szintű párbeszéd erősítése

Forrás: Sisson et. al (1999, old.: 35)

12. táblázat: Motiváció a vállalati szintű megállapodások kerülésére

<i>Menedzsment</i>	<i>Érdekképviselések</i>	<i>Kormányzat</i>
<ul style="list-style-type: none"> •A meggyőződés arról, hogy lehetetlen biztosítani a csökkent munkaerőpiaci rugalmasságot •Félelem a rossz üzenetekről •Csökkent munkaerőpiaci rugalmasság •A szakszervezetek alkupoziójának növekedése 	<ul style="list-style-type: none"> •Csak szimbolikus megállapodásra van lehetőség •Túl messzire menő megállapodások •Hosszú távú elvek feladása •Csökken a több munkáltatóra kiterjedő alku lehetősége 	<ul style="list-style-type: none"> •Meggyőződés arról, hogy a partnerek több beleszólást szeretnének a gazdasági irányelvek meghatározásába •Meggyőződés arról, hogy fokozott elvárások fogalmazódnak meg a piaci trendek megfordítására

Forrás: Sisson et al. (1999, old.: 36)

Freyssinet és Seifert tanulmányukban a *vállalati alkuk országokénti különbségére* hívják fel a figyelmet. Általános tendenciaként azt emelik ki, hogy ezek a megállapodások a belső és a funkcionális flexibilitást helyezik előtérbe a külső és számossági flexibilitással szemben (Freyssinet & Seifert, 2001, old.: 40).

Véleményük szerint a vállalati foglalkoztatási és versenyképességi paktumok követik a kollektív tárgyalások decentralizációjának általános tendenciáját. (ibid, 2001 old.: 69-75). Ezek a megállapodások *lehetőséget biztosítanak a munkavállalói érdekek új megjelenítési formáinak terjedésére*, és a felelősség növelésére. Mindkét tendencia azonban ambivalens következményekkel jár. Egyrészt a decentralizáció nemzeti szintről az egyes szakszervezetek hatáskörébe teszi a koordinációt és a standardok felállítását, amely azzal a veszéllyel is járhat, hogy a megállapodás inkább a menedzsment törekvésinek legitimizálására szolgál. A tárgyalások pedig formálissá válhatnak. Hozzáteszik, hogy ezek a megállapodások nem csak kiegészíthetik a kormányzat foglalkoztatási politikáját, hanem helyettesíthetik is, illetve a kormányzat alibiként is alkalmazhatja ezen megállapodásokat, olyan területeken, amelyeket önmaga hatékonyan tud szabályozni (Freyssinet & Seifert, 2001; Hyman, 2010, old.: 9).

A rugalmas munkaidőrendszereket vállalati és munkavállalói szemszögből is vizsgálhatjuk. A munkáltató-barát megoldások azok, amelyek folyamatosan lehetővé teszik a humán tőke üzleti követelményekhez való igazítását (például termék-életciklus, fogyasztói szokások, alkalmazott munkaeszközök időbeosztása) (Gareis & Korte, 2002). Munkavállaló barátnak nevezhetjük azokat a gyakorlatokat, amelyek lehetővé teszik számukra a munkaidő megtervezését, biztosítják a munka-magánélet egyensúly megteremtését (Chung, 2011; Kerkhofs et al, 2010). Chung és szerzőtársai (2007) modelljükben megkülönböztetik a vállalat- és munkavállaló-orientált rugalmasságot.

14. táblázat: A rugalmasság elméleti keretrendszere: a munkavállaló- és vállalat-orientált megoldások

		Munkavállaló-orientált flexibilitás	
		Igen	Nem
Vállalat-orientált flexibilitás	Igen	Rugalmas munkaidő/beosztás Részmunkaidő Nyugdíjazás különböző formái	Nem megszokott munkaidő (éjjeli műszak, hétvégi műszak) Túlóra Határozott idejű foglalkoztatás
	Nem	Gyermek, oktatásban való részvétel vagy más okokból külön szabadság engedélyezése	

Forrás: Chung et. al, 2007

Tipológiájukban hat fajta rugalmasságot különböztetnek meg: (1) munkavállaló-orientált magas flexibilitás, melynek esetében a vállalatok a részmunkaidőt, a hosszú távú szabadságolás rendszerét és a rugalmas szerződéseket (rugalmas munkaidő beosztás, munkaidő bank) és a túlórákat alkalmazzák; (2) vállalat-orientált magas rugalmasság, melynek a túlóra, a határozott idejű foglalkoztatás, és a rugalmas szerződések (nem megszokott munkaidő beosztás) a jellemzői; (3) életciklust figyelembe vevő közepes rugalmasság, amely esetében a vállalatok csak a hosszú távú szabadságolási rendszereket és a különböző nyugdíjazási módszereket alkalmazzák; (4) napi szintű közepes rugalmasság, melynek jellemzői a részmunkaidő, a rugalmas munkaidő és nem megszokott munkarend; (5) a csak túlórákat alkalmazó vállalatok; (6) az alacsony rugalmasság, melyben a vállalatok egyáltalán nem alkalmaznak ilyen eszközöket.

A tárgyalt válságban a domináns válasz a rövidebb munkaidő (néhány esetben az ideiglenes elbocsátás) volt (ETUI, 2010, old: 62). Néhány esetben az elbocsátások helyett képzéseket tartottak a kieső munkaidőben, amelyet több országban az állami vállalatoknál alkalmazott gyakorlat segített elő (Hyman, 2010). Ezt Rychly (2009) véleménye is megerősíti, aki szerint a tárgyalások széleskörűen a bérek újratárgyalásáról, átszervezésről és munkahelycsökkentésről szóltak.

Haipeter és Lehdorff (2009) Németországra vonatkozó elemzésükben kiemelik, hogy az általuk deviáns kollektív tárgyalásnak nevezett vállalati foglalkoztatási és versenyképességi paktumok leginkább az *ágazati vagy nemzeti szinten kialakított sztenderdek újratárgyalásának eszközévé váltak*. Céljuk tipikusan a munkahelyek helyi, lokális szintű csökkentése (illetve ennek elhalasztása) volt a bérek vagy munkaszervezet megváltoztatása helyett.

Glassner és Galgóczi (Glassner & Galgóczi, 2009) egy tíz országra kiterjedő tanulmányukban amellel érvelnek, hogy a *bankszektorban* különbség van a nyugati és a keleti országokban a válságra adott válaszokban. Míg nyugaton a munkaidő csökkentése volt a domináns, addig a keleti országokban a vállalatok inkább a nagyarányú elbocsátást választották, ami több esetben inkább kikényszerített kilépés volt, például azzal, hogy megszüntették a buszjáratokat és külön juttatást ígértek azoknak, akik kilépnek.

III.4.3. Összegzés, általános tendenciák

Nemzeti szinten Glassner és Keune (2010), valamint az EIRO (2011) tanulmány több külső és belső tényezőt azonosított, amelyek befolyásolják a szociális partnerek viselkedését, és ezáltal hatással vannak a szociális párbeszéd alakulására az egyes országokban, illetve meghatározzák annak tartalmát is kimenetét a válság során. A két exogén tényező egyrészt a gazdasági struktúra, beleértve a válság mélységét, szélességét és időhorizontját, másrészt a válság előtti munkaerőpiac helyzete. Az endogén tényezők közül a munkaügyi kapcsolatok intézményrendszere, illetve annak mértéke, hogy a szociális partnereket mennyire vonták be a válság előtt az irányelvek megalkotásába a meghatározó. Ezek lehetnek hatással arra, hogy a szociális partnerek milyen stratégiát követnek, illetve milyen eszközökhöz folyamodnak a válság kapcsán.

Az irodalom alapján az alábbi szélesebb körben is érvényes konklúzió vonható le *vállalati szinten* (Hyman, 2010, old.: 10). Az egyik az, hogy a szociális partnerek relatív *ritkán alkalmaztak kreatív, pozitív végösszegű stratégiát*, olyat, amely a kereslet csökkenését a munkavállalók fejlesztésére fordítja. A válság másik jellemzője ezen a téren az, hogy tovább *nőtt az integratív alkuk szerepe*, amelyek leginkább a foglalkoztatást helyezték előtérbe a bérek helyett (EIRO, 2011). A második az, hogy fontos *különbségek vannak az egyes országok között*, amelyek a munkaügyi kapcsolatok intézményi háttérből fakadnak, illetve az ebből fakadó keretből és lehetőségekből, amelyek a szereplők rendelkezésére állnak. Világosan látszik a különbség Európában a *koordinált* és az inkább liberális *piacgazdaságok* között (Bosch 2009 old.: 9-10 idézi Hyman, 2010). Az előbbi országokban, amelyekben magas a foglalkoztatás biztonsága és erősek a szakszervezetek vagy az üzemi tanácsok, a vállalatok inkább a belső mint a külső flexibilitást helyezik előtérbe. A *liberális piacgazdaságokban* mint például Nagy-Britannia vagy Írország, de még más számos kelet- és nyugat-európai országban is, ahol a szakszervezetek inkább fragmentáltak, az elbocsájtásnak alacsonyabb a költsége. A harmadik következtetés ami levonható, hogy a *multinacionális vállalatok* fenntartanak olyan lehetőségeket, stratégiai választásokat, amelyeket nem vitatnak meg a munkavállalókkal, illetve érdekképviselői szervezeteikkel. (Például ahol alacsony költséggel jár, ott elbocsájtásokat hajtanak végre – ezt a tendenciát az ideiglenes illetve a kölcsönzött munkaerő nagyobb arányú felvétele is elősegíti).

A fenti trendek és tendenciák *alátámasztják az útfüggőség elméletét* (EIRO, 2011), amely March és Olsen (1989) nevéhez fűződik. Véleményük szerint változékony környezetben az egyes szereplők ahelyett, hogy új, innovatív megoldásokat és folyamatokat keresnének, a már bevált, rutinszerű válaszokat adják a kihívásokra. A válság tehát nem teremtette meg azt a környezetet, amelyben új, innovatív megoldások születhettek volna, sokkal inkább megerősítette az amúgy is zajló folyamatokat, leginkább a decentralizációt. Természetesen akadnak kivételek, elsősorban vállalati szinten (EIRO, 2011).

IV. Az emberi erőforrás-menedzsment és a munkavállalók

Ebben a fejezetben a kutatásom másik pillérét adó emberi erőforrás-menedzsment (EEM) irányzat legfontosabb jellemzőit mutatom be, kitérek arra, hogy a szociális párbeszéd intézményrendszerében bekövetkező változások hogyan hatnak a munkahelyi gyakorlatokra, külön alfejezetben elemzem a participáció intézményeit és a menedzsment ezekhez való hozzáállását.

A HR szakma alapjául az alábbi tudományterületek szolgálnak (Szóts-Kováts, 2006). A tudományos vezetés (scientific management) három fő koncepcióval járult hozzá a terület fejlődéséhez (a munkához fizikálisan és mentálisan illeszkedő egyének kiválasztása, a betanítás fontossága, a napi prémiumhoz köthető bér), amelyek mindegyike a munkavégzés hatékonysági szempontjait helyezte előtérbe. A pszichotechnika, amely Hugo Münsterberg nevéhez fűződik, elsősorban a munkavállalók pszichológiai alapon történő kiválasztásával hozott új szempontot. A Human Relations mozgalom a vezetési stílus és a bérezési rendszer hatását emelte ki, illetve felhívta a figyelmet a munkacsoportok jelentőségére. A szakszervezetek például ennek hatására kezdeményezték a munkahelyek humanizálását. A magatartástudományokat tekintve a szervezetpszichológia a munkahelyi viselkedés tanulmányozásával, a társadalompszichológia az emberek egymásra hatásának elemzésével, a szervezetelméletek a szervezetek létezésének és működésének kérdésével, a szervezeti magatartás az egyének, a csoportok és a szervezeti struktúra egyénre gyakorolt hatásának vizsgálatával, míg a szociológia elsősorban a társadalom, a társadalmi intézmények és kapcsolatok hangsúlyozásával járult hozzá a HR terület alakításához (Bakacsi G. , Bokor, Csáazár, Gelei, Kováts, & Takács, 1996; Ulrich, 1997; Kieser, Szervezetelméletek, 1995). Ezek a tudományterületek a participáció fejlődésére is nagy hatással voltak.

IV.1. Az emberi erőforrás-menedzsment terület fejlődése, és szerepei a vállalatban belül

Az emberi erőforrás-menedzsment mint tudományterület *kialakulásának történetét többféleképpen is szakaszolják a szakirodalomban*, amelyek közül talán a

legelterjedtebb a következő: személyzeti adminisztráció, személyzeti menedzsment, emberi erőforrás menedzsment (EEM) és stratégiai emberi erőforrás menedzsment (SEEM)(Bakacsi G. , Bokor, Császár, Gelei, Kováts, & Takács, 1999) (Szóts-Kováts K. , 2006). A szakaszolás ugyan nem egyértelmű, de az egyes szakaszokra jellemző különbségek, maga a változási tendencia azonosítható.

A *személyzeti menedzsment* fázisban ez a vállalati funkció csak a munkavállalóra fókuszáló tevékenység, a vonalbeli vezetők reaktív módon, rövidtávra koncentrálnak a beosztottakat. (Legge, 2005). Az *emberi erőforrás-menedzsment* szakaszban már megjelenik a proaktív szemlélet, a munkaerőt már nem csak költségtenyezőnek tekintik, hanem olyan vállalati erőforrásnak, aki hozzájárulhat a hatékonyság növeléséhez és az értékteremtés folyamatához (Bokor A. , Szóts-Kováts, Csillag, Bácsi, & Szilas, 2007). Hangsúlyossá válik a pszichológiai szerződés és a munkavállalók elkötelezettsége, amellyel párhuzamosan előtérbe kerül a tanulás és a fejlődés a munkahelyen. Ezzel párhuzamosan az egyén, az egyén motivációi valamint az egyéni és szervezeti célok összehangolása kerül a középpontba, háttérbe szorulnak a munkaügyi kapcsolatok kollektív aspektusai (Bratton & Gold, 2007; Csillag S. , 2012). Azaz megjelenik a szervezeti kultúra alakítása, mint meghatározó vezetői feladat, és az emberi erőforrás-menedzsment arra való hatása kerül a fókuszba (Legge, 2005, old.: 113).

Fontos megjegyezni, hogy mind az elméleti, mind a gyakorlati szinten *nehéz elkülöníteni a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás-menedzsment tiszta modelljeit*. Mindegyik fázisban találunk normatív, azaz olyan modelleket, amelyek célja a munkavállaló mint erőforrás optimális hasznosítása; leíró-funkcionalista modelleket, amelyek célja a munkavállalói kapcsolatok szabályozása; illetve kritikai-értékelő modelleket, amelyek az összes érintettre való hatást hangsúlyozzák, külön kiemelve az igazságosság kérdését (Legge, 2005).

A *stratégiai emberi erőforrás-menedzsment* szakaszban a munkavállalók már az alapvető versenyelőny forrásai a vállalat számára, a hatékony HR rendszerek és gyakorlatok pedig hozzájárulnak a vállalat teljesítményéhez (Guest, 2007). A funkció képviselője bekerül a vállalati felsővezetésbe, így részese lesz a stratégiai döntéshozatalnak (Bokor A. , Szóts-Kováts, Csillag, Bácsi, & Szilas, 2007).

Természetesen az EEM (és SEEM) jelenlegi elmélete és gyakorlata távolról sem egységes. Magára az emberi erőforrás-menedzsment meghatározására is *több definíció*

létezik. A meghatározások egy része magára a tevékenységre fókuszál, a különböző alrendszerek (például toborzás-kiválasztás, képzés-fejlesztés, stb.) működéséhez kapcsolódik (Legge, 2005). Másik részük inkább egy nézőpontot, megközelítést fogalmaz meg, amellyel az egyes tevékenységek jellemezhetőek (Pinnington et. al. 2007 idézi Csillag 2012). Egy másik dimenzió, amiben az egyes definíciók eltérnek az, hogy a kimenetre, azaz az EEM hatékonyságára, eredményességére fókuszálnak, vagy pedig inkább a folyamatra, amelyben megvalósul az egyéni és szervezeti célok összekapcsolása. (Bratton & Gold, 2007)

Az emberi erőforrás-menedzsment *mint gyakorlati terület nagy diverzitást mutat* iparáganként, vállalatokként, hierarchiaszintenként, kultúránként. A munkavállalók véleményének becsatornázása már régóta fontos szempont a HR folyamatok bevezetésekor, működtetésekor.

Boxall és munkatársai (2010) *az analitikus EEM* kifejezést használják arra, hogy megértsék, mit, hogyan és miért csinálnak a menedzserek, illetve kik ezen akciók nyertesei. Ez a megközelítés a folyamatok leírása helyett a kutatást és a magyarázatot helyezi előtérbe, *nem törekszik a legjobb gyakorlatok összegyűjtésére, leírására.* Ez utóbbi ugyanis nem veszi figyelembe, hogy minden emberi erőforrás-menedzsment gyakorlat kontextus- és kultúrafüggő, illetve nem fordít kellő figyelmet a menedzsment és a munkavállalók eltérő érdekeire (Legge 1978 idézi Boxall & Purcell, 2010).

Az analitikus emberi erőforrás-menedzsment így *három fő alappillére épít.* Az egyik mozgatórugót a stratégiai HRM, azon belül is a vállalatok erőforrás-alapú megközelítése képezi, amely mellett érvel, hogy a szervezetek munkatársai meghatározó forrásai lehetnek a vállalat alapvető versenyképességének. Ebből a szempontból fontos megvizsgálni, hogy az emberi erőforrás folyamatok hogyan hoznak létre értékes és nehezen másolható képességeket. A második azon a megfigyelésen alapul, hogy a vonalbeli vezetők hozzáállása illetve a munkavállalók attitűdje is fontos szerepet játszik az egyes gyakorlatok működtetésében. Így elemezni kell azt is, hogy az egyes HR irányelvek és gyakorlatok hogyan befolyásolják a munkavállalók hozzáállását és magatartását. Ilyen például a bizalom a menedzsmentben, az elkötelezettség vagy a munkával való elégedettség kérdése. Ez elvezet a harmadik alappillérhoz, a kölcsönösséghez. Azaz az egyes folyamatok kimenetei nem csak a tulajdonosok vagy a menedzsment szemszögéből vizsgálándóak, hanem a munkavállalók oldaláról is, a hosszú távú fenntarthatóság érdekében (Boxall & Purcell, 2010, old.: 30-31).

Azt, hogy a szervezeti szereplők milyen elvárásokat fogalmaznak meg a HR-rel kapcsolatban, a *HR szerepmodellek* írják le. A szerepek meghatározásakor azonban fontos kiemelni, hogy mi a szerepek meghatározásának az alapja: a tényleges tevékenységekre, gyakorlatokra; az egyes tevékenységekre fordított időre; a tevékenységekhez kapcsolódó metaforákra vagy a hozzáadott értékekre helyezik-e a hangsúlyt (Bokor 2005).

Torrington és Hall (1998 idézi Csillag 2012) a tevékenység fejlődéséhez köthetően, az adott gazdasági-társadalmi helyzethez alkalmazkodva hat tipikus szerepet azonosított: társadalmi reformert; jóléti felelőst; emberséges adminisztrátort; konszenzus-teremtőt (fókusz a munkabéke biztosításán, a munkavállalói kapcsolatokon); szervezeti embert (fókusz a szervezeti teljesítményen és hatékonyságon); munkaerő-elemzőt (fókusz a hatékonyságon és a bürokratikus kontrollon).

Az egyik leggyakrabban használt megközelítés, *Ulrich* (Ulrich, 1997) *szerepmátrixa* két dimenzió mentén különbözteti meg a HR szerepeit: az operatív vagy stratégiai orientáció, illetve a folyamatra vagy az emberre való fókuszálás mentén. Igaz, hogy a modell arra keresi a választ, hogy az EEM képviselői hogyan lehetnek meghatározó szereplők, a kutatás szempontjából azt emelném ki, hogy nem mindegy, hogy egy válság kezelése során melyik szerep kerül előtérbe. A megközelítés négy szerepet azonosít: az adminisztratív szakértő, az érdekegyeztető, a változásmenedzser és a stratégia partner szerepet.

Az adminisztratív szakértő (operatív orientáció, folyamatra fókuszálás) a szervezeti infrastruktúra (jellemzően a különböző EEM rendszerek) működtetéséért felelős, a HR felé érkező operatív igényeket szolgálja ki. Az érdekegyeztető szerepében (operatív orientáció, emberre való fókuszálás) a feladat a munkavállalók és a cég közötti pszichológiai szerződés gondozása, a munkavállalók iránti figyelem. Ebben a szerepben a HR a szervezeti tagok mindennapos problémáival, gondjaival és igényeivel foglalkozik, az elkötelezettségük növelése és képességeik fejlesztése érdekében. Ide tartozik a későbbiekben tárgyalt participációs intézményrendszer kiépítése és működtetése is. A változásmenedzser szerepben (stratégiai orientáció, emberre fókuszál) az EEM támogatja a szervezet változási készségének a megteremtését a szervezet versenyképességének fenntartása érdekében. A stratégiai partner szerepben (stratégiai orientáció, folyamat fókusz) az EEM a saját stratégiájának és gyakorlatának az üzleti stratégiával való összehangolására fókuszál (Ulrich, 1997; Bokor A. , Szóts-

Kováts, Csillag, Bácsi, & Szilas, 2007) Természetesen egy szervezetben belül az EEM terület több szerepet is betölt, egy válság kezelése kapcsán pedig mindegyik szerep előtérbe kerülhet. Dolgozatomban az érdekegyeztető szerep köthető leginkább a participáció, a szociális párbeszéd tartalmához és folyamatához, a válság kezelése pedig a többi szerepet is életre hívhatja.

IV.2. Az emberi erőforrás-menedzsment speciális helyzete Magyarországon – az EEM sokfélesége

Az EEM gyakorlata és jelentése időben és térben változó (Bowen D. G., 2002). Befolyásoló tényező az ország kultúrája, értékrendje is (Hofstede, 2001). A *nemzetközi emberi erőforrás-menedzsment szakirodalmában általában három részterületet különböztetnek meg* (De Cieri & Dowling, 1999): EEM a multinacionális vállalatoknál, ami a nemzetközi vállalatok gyakorlatára összpontosít; a kultúraközi menedzsment (CCM), ami a kultúrák hatását vizsgálja a menedzsment gyakorlatra és az összehasonlító EEM, ami az egyes rendszereket, gyakorlatokat hasonlítja össze különböző szervezetek és országok szintjén.

Mindegyik megközelítés foglalkozik a *konvergencia-divergencia kérdéssel*, azaz azzal, hogy mennyiben hasonulnak vagy éppen különböznek az egyes országok gyakorlatai az EEM területén (Karoliny, 2009). A multinacionális vállalatokhoz kapcsolódó irányzat képviselői egyrészt azzal érvelnek, hogy a piaci, technológiai és menedzseri erők arra készítik a multinacionális szervezeteket, hogy a legjobb gyakorlatot alkalmazzák minden országban (Boyer, 2007), másrészt az institucionalista megközelítést követők az intézményi komplexitást hangsúlyozva a divergencia mellett teszik le voksukat (Hollingsworth és Boyer, 1997 idézi Karoliny, 2009). Amennyiben Hall és Soslake (Hall & Soslake, 2001) nézőpontját követjük, akkor mind a divergencia mind a konvergencia egyszerre érvényesül.

Az összehasonlító EEM területéhez kapcsolódó irodalom szerint *miközben a különböző országok HR gyakorlatai között nagy különbségek vannak, az EEM modellek és alkalmazott gyakorlatok területén bizonyos konvergencia azért érvényesül* (Karoliny, 2009).

Az ázsiai EEM gyakorlatot például az eltérő kulturális gyökerek és vallási megosztottság jellemzi (Poór J. , 2006). Az 1990-as évekig a japán EEM gyakorlatot a kooperáción alapuló szervezeti kultúra, a csoportos döntéshozatal, a szenioritáson alapuló szerveződés, az élethosszig tartó foglalkoztatás modellje és a munkavállalói lojalitás magas szintje jellemezte. Az utóbbi években azonban a tradicionális japán vállalati gyakorlat is változik, előtérbe kerül a szervezeti rugalmasság, a teljesítményorientált ösztönzési rendszerek bevezetése, illetve háttérbe szorul az élethosszig tartó foglalkoztatás.

Az összehasonlító EEM kutatói *több csoportosítást, klaszterezést is kialakítottak az egyes országok gyakorlatát figyelembe véve, különböző tényezőkre fókuszálva*. Pieper (1990) az állami szabályozás különbségeit figyelembe véve megkülönböztette az USA-t és Nyugat-Európát, míg Albert (1991 idézi Karoliny, 2009) a kapitalizmus két alapmodelljéhez (angolszász és Rajna-vidéki modell) tért vissza az állam gazdasági életben betöltött szerepét vizsgálva. Rohnen és Shenkar (1985) Hofstede (1980) munkájából kiindulva nyolc ország-klasztart határoztak meg. Nyugat-Európára a történelmi, nemzeti és kulturális sokszínűség jellemző. Poór (2006) öt tényezőcsoportot azonosít– összehasonlítva azt az amerikai modellel -, amelyek hatással vannak az EEM gyakorlatok bevezetésére és működtetésére: az állami tulajdon magasabb aránya; a szakszervezetek és az érdekegyeztetés erőteljesebb jelenléte, a munkaerőpiac szabályozottsága; az EU jogrend (és a sokszínű nemzeti szabályozások); a korlátozottabb menedzseri szabadság; kevésbé individualista nemzeti kultúrák. Fontos tendenciaként emeli ki az egyes gyakorlatok konvergenciáját, amelyet leginkább az Európai Unió keretszabályainak, illetve a multinacionális vállalatok jelentős szerepének tulajdonít. (Poór J. , 2006).

Budhwar és Sparrow (2002) integratív modelljükben a nemzeti kultúra aspektusait, a nemzeti faktorokat (intézmények, szektor, dinamikus üzleti környezet), szervezeti jellemzőket (vállalat kora, mérete, tulajdonosi szerkezete, életciklus, stb.) és a szervezeti valamint az EEM stratégiát figyelembe véve állítják, hogy az egyes EEM gyakorlatok kontextus-függők.

A közép- és kelet-európai, és így a magyar EEM alapvetően magán viseli a szocialista gazdasági és társadalmi rend nyomait, amelyben a személyzeti menedzsment kérdéseket

a párt és állami vezetés szorosan felügyelte, a munkaügyi adminisztráció mellett a személyzeti munka fő feladata az ideológiai szempontból megfelelő vezető réteg kinevelése, és a megfelelő szervezeti légkör fenntartása volt (Csillag 2012, (Karoliny, Farkas, & Poór, 2009). A rendszerváltást követően a nemzetközi vállalatok hozták magukkal saját emberi erőforrás gyakorlataikat. Karoliny és szerzőtársai (2000) a magyar EEM gyakorlat fejlődését vizsgálva rámutatnak, hogy míg az országban tevékenykedő globális és nemzetközi szervezetek gyakorlata lépést tart a nemzetközi tendenciákkal, a magyar tulajdonú vállalatoknál az elmaradás igen jelentős ((Karoliny, Poór, & Spisák, 2000; Karoliny, Farkas, Poór, & László, 2003). Azaz ebből a szempontból is dualitás jellemző Magyarországra.

Legújabb kutatásokra hivatkozva Karoliny (2009) arra hívja fel a figyelmet, hogy a közép-kelet európai régió EEM gyakorlatainak elemzése során talált közös jellegzetességek, mint például a kollektivizmus tradíciója, a szakszervezetek legitimációjának a kérdése különbözik a nyugat-európai közös vonásoktól, és inkább az USA modelljéhez áll közelebb. Az empirikus eredmények alapján pedig azt a következtetést vonja le, hogy *az Európai Unió magában foglal egy külön klasztert, amely HR vonatkozásban több területen is különbözik a nyugati országokétól* (Poór, Karoliny, Alas, & Vatchkova, 2011), amely a régi és az új intézményrendszer találkozásának a következménye, és köthető a kapitalizmus fejlődése során többször megjelenő útelágazásokhoz (Makó & Illéssy, 2007).

Az empirikus kutatás eredményei közül a dolgozatban feldolgozott témakör szempontjából a *magyarországi EEM gyakorlat* következő aspektusai mérvadóak (Karoliny, 2009; Poór, Karoliny, Alas, & Vatchkova, 2011; Karoliny, Farkas, & Poór, 2009). A többi közép-kelet-európai országhoz hasonlóan alacsony a személyzeti költséghányad (40% alatti), a külső HR szolgáltatók igénybe vétele a teljes mintához képest alacsonyabb, magas a szervezett (szakszervezeti tag) munkavállalót nem foglalkoztató cégek száma, a létező szakszervezetek taglétszáma alacsony, a belső kommunikáció csatornái közül leginkább a lefelé irányuló a jellemző, amelynek megvalósítói, eszközei csak nagyon kis arányban a szakszervezeti képviselők.

A Humán Tükör kutatás alapján (Bokor A. , Bíró, Kováts, Takács, & Toarniczky, 2005; Bokor A. , Bíró, Takács, Kováts, & Toarniczky, 2005) pedig az Ulrich (1997) modell érdekegyeztető szerepéről a következő megállapítások tehetők, a válság előtti időszakban. A szerep nehezen megfogható az EEM képviselők számára, nehezen

értelmezik a feljük érkező elvárásokat, illetve azok többször egymásnak ellentmondóak (munkavállalói és menedzsment oldalról). Ezt a zavart kétféleképpen kezelik a szakemberek: van, aki hárítja ezt a szerepet, mások viszont nagyon azonosulnak vele, folyamatos személyes hozzáférhetőséget biztosítanak, aktívan részt vesznek a különböző konfliktusok feloldásában.

IV.3. Kemény és puha megközelítések az emberi erőforrás-menedzsmentben

Az emberi erőforrás-menedzsmentet, mint tudományterület, már megjelenése óta *két szemléletmód, eltérő célok* jellemzik. Az egyik meghatározó szemlélet a kontrollt és irányítást, míg a másik a gondoskodást, fejlesztést helyezi előtérbe (Bratton & Gold, 2007). Redman és Wilkinson (2009) a munkavállalói kapcsolatok kezelése kapcsán, a fenti két szemléletmód tükrében megkülönbözteti a paternalista és a piaci individualizmusra építő nézeteket. A *paternalista felfogás*ban a munkavállaló alárendelt helyzetben van, a tulajdonosok pedig szociális juttatásokat, bizonyos szintű védelmet biztosítanak számukra. A *piaci individualizmus* az egyéni szabadságjogokat és a piaci koordinációs mechanizmusokat helyezi előtérbe, a munkavállalói kapcsolatot, mint egyéni gazdasági szerződést, értelmezi.

Legge (1999) ehhez kapcsolódóan megkülönbözteti *a szervezetek piaci és közösségi retorikáját*. A *szervezet piaci retorikájában* a munkavállaló egyszerre belső és külső fogyasztó, árucikk illetve erőforrás. A munkáltató, annak érdekében, hogy megnyerje a külső fogyasztókat, tulajdonképpen együttműködésre bírja a belső fogyasztókat, azzal, hogy a munkavállalóknak lehetőségük van dönteni (empowerment), meghallgatja őket (participáció). Árucikként való kezelésükre legjobb példa a be- és a kiszervezés, azaz ebben a szemléletben a munkavállalók, mint inputok jelennek meg, használatunk a gazdasági hatékonyság és eredményesség függvénye. A munkavállaló erőforrásként való kezelése akár a versenyelőny forrása is lehet, így itt annak fejlesztése és becsben tartása kerül előtérbe a költségminimalizálás helyett, cél a kölcsönös elkötelezettség megteremtése különböző emberi erőforrás-menedzsment gyakorlatokkal. A *közösségi retorikában*, a piacival ellentétben, a munkavállalónak nem az individualista, szabad választásra épülő gazdasági racionalitása a háttér, hanem az, hogy az embert az teszi emberré, hogy egy közösséghez (jelen esetben az adott szervezethez) tartozik. A közösségi retorikában a munkavállalók családtagok vagy csapattagok, ebben a nézetben

azonban kérdésessé válik a függetlenség, és szabad akarat, amelyek az emberi lét alapvető tényezői. Mindkét kép unitarista, hiszen közös célokat, kölcsönös lojalitást és támogatást feltételez, ugyanakkor a szervezet mint család felfogás a paternalista munkavállalói kapcsolatok alapfelfogása. Ebben a megközelítésben mindenkinek más a hozzáadott értéke a szervezethez, de vitás kérdésekben egyértelműen a szervezet mint család céljai dominálnak. Ez a kép azonban két okból is veszélyben van, egyrésztől manapság a család kifejezés nem mindig jelent pozitív tartalmat a munkavállalók számára, másrésztől a szervezet mint család felfogás régebben egyfajta toleranciát is megjelenített, akár ha az egyéni teljesítménykülönbségekre gondolunk, a megfelelő lojalitásért, attitűdért cserébe. Ez a gyakorlatban ma már nem elegendő a vállalatok számára. A csapattag kép azonban mindkét elvárásnak, az elköteleződésnek és a magas teljesítményelvárásoknak is megfelel.

Ezek a retorikák és képek megjelennek a szociális párbeszéd különböző felfogásában és kezelésében is.

Storey (1987) alapozó terminológiáját használva beszélhetünk az EEM kemény (hard) és puha (soft) változatáról (Csillag 2012).

A *kemény emberi erőforrás-menedzsment* teljesítményközpontú nézőpontot takar, amelyben a HR célja olyan rendszerek és folyamatok működtetése, amelyek elősegítik a vállalat üzleti stratégiájának megvalósulását. Ebben a szemléletben a munkavállaló egy a termelési eszközök közül, a munkavállalói viszony pedig gazdasági tranzakcióként értelmezhető. Így fontos a mérhetőség, előre jelezhetőség és a kontroll. Az emberi erőforrás-rendszerek célja, hogy a legköltséghatékonyabban biztosítsák az éppen megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőt, a szervezet igényeihez igazodva (Legge, 2005). A fókusz az EEM stratégiai illeszkedésén, a racionalitáson, a kontrollon és a profitabilitáson van (Pinnington et al., 2007:2; Szöts-Kováts, 2006). A meghatározó kemény modellek közül kiemelhető a Fombrun és munkatársai által alkotott Michigani iskola stratégiai illeszkedési modellje (Fombrun et al. 1984), illetve Schuler és Jackson New York modellje (Legge, 2005; Bratton és Gold, 2007 idézi Csillag 2012).

A *puha irányzatban* is fontos az üzleti célok teljesítése, de itt a munkavállaló már nem csak költségtenyező, hanem a versenyelőnyt jelenti a vállalat számára. Fontossá válik a munkavállalók elkötelezettsége, lojalitása, így a HR rendszerek és folyamatok ennek kiépítését és fenntartását is szolgálják. Fókuszba kerül az egyéni szintű a fejlesztés és a megfelelő munkakörülmények biztosítása, szervezeti szinten pedig a szervezeti kultúra

fejlesztése (Legge, 2005) A puha modellek közül a szakirodalom kiemeli a Harvard többszörös érintett modelljét (Beer et al., 1985), illetve a részben rá épülő Warwick modellt (Hendry és Pettigrew, 1990; Bratton és Gold, 2007 idézi Csillag 2012).

A két szemléletmódot általában a vállalatok integráltan alkalmazzák, az egyes esetekben más-más munkavállalói csoportokra fókuszálva, illetve a kemény és a puha eszközök eltérő elemeit kiemelve. Boxall és Purcell (Boxall & Purcell, 2008) stratégiai emberi erőforrás-menedzsment modellje egyértelműen a kemény és puha szemlélet együttes alkalmazását emeli ki. Az első szintű szervezeti célok mellett (életképesség és fenntartható versenyképesség) másodlagos célokat is megfogalmaznak (munkatermelékenység, szervezeti rugalmasság, társadalmi legitimáció), amelyeket véleményük szerint csak egyszerre, a két szemlélet együttes alkalmazásával lehet elérni. A HR terület alakulását nagyban befolyásolják a következő tényezők: az egyes országokra jellemző környezeti hatások (demográfiai jellemzők, társadalmi értékrendszer), a versenysztratégia alakulása, a HR szakmai tudás fejlődése.

IV.4. Trendek a szociális párbeszédben és hatásuk a munkahelyi gyakorlatokra

Többek között azzal, hogy *csökken a szakszervezetek szerepe, nőnek a különbségek az egyes foglalkoztatási rendszerek között*, azaz nő a diverzitás mind a munkafeltételek mind a munkabérek mind az alkalmazott emberi erőforrás-menedzsment gyakorlatok között, az egyes szervezeteket tekintve. Annak ellenére, hogy a szakszervezetek tárgyalási erejének mérésére nincsen egy konkrét mutató, több indikátor azt mutatja, hogy még azon országokban is csökkent ez az erő, ahol a szakszervezeti tagság létszáma nem változott számottevően (Katz H. , 2006; Katz H. C., 1993)

Arra, hogy ezek a tendenciák milyen okokra vezethetők vissza, más-más szerzők más-más tényezőt emelnek ki. A szakszervezeti taglétszám csökkenését magyarázzák egyrészt a növekvő nemzetközi versennyel és globalizációval (Troy, 1990 idézi Katz, 2006), azaz azzal, hogy a szakszervezetek nem tudtak lépést tartani a multinacionális vállalatok termelési és termékpiazi stratégiájával, annak területi kiterjedésével; másrészt azzal is, hogy a menedzsment kommunikációs stratégiája megváltozott, a munkavállalók individuális kezelése került előtérbe (Purcell, 1995 idézi Katz, 2006). A szakszervezeti tagság csökkenése több módon is érintette a munkavállalók és a

munkaadók kapcsolatát. A munkafeltételek és bérek alakulása, valamint a munkavállalói panaszok kezelése egyre nagyobb különbségeket mutat, nem csak azon szervezetek között, ahol van szakszervezet, hanem ott is, ahol nincs.

Ezzel ellentétes tendencia, hogy csökken a különbség az egyes országok között, mert a munkaügyi kapcsolatok folyamata és kimenete egyre inkább hasonlóná válik (Katz H. , 2006). Erre az irányra is legalább két magyarázatot ad a szakirodalom. Egyrészt vannak, akik a japán-stílusú munkaügyi kapcsolatok terjedésével magyarázzák, amely a japán munkaszervezési eljárások térnyerését követi, hiszen a kettő együtt biztosíthatja a nagyobb versenyképességet az egyes szervezetek számára. Ennek következménye a szervezeti szintű munkaügyi kapcsolatok előtérbe kerülése (Katz H. C., 1993), a decentralizált béralkuk rendszere, a csoportmunka terjedése és az életen át tartó foglalkoztatás a kulcsmunkaerő részére (MacDuffie 1996; Womack, Jones, Roos 1990 idézi Katz, 2006, old.: 266). Egy másik megközelítés a rugalmas munkaerőpiacot emeli ki, és azt, hogy erre a legjobb válasz a menedzsmentpraktikák gyors átalakítása, és az amerikai típusú lean-menedzsment bevezetése, azaz a konvergencia és azonosulás ebbe az irányba fog hatni (Kerr et. al. 1964 idézi Katz, 2006, old.: 267.)

Több másik tendencia, is megfigyelhető néhány országban (például Olaszországban, Írországban vagy Németországban): a tripartit dialógusok és megállapodások újraéledése, illetve a multinacionális vállalatok regionális megállapodásai, amelyek nem csak a munkaügyi kapcsolatok, hanem az egyes emberi erőforrás-menedzsment területekre is kiterjednek.

Mindezekből következően, az azonosulás és a variáció kérdéskörét is figyelembe véve Katz és Darbishire (2000 idézi Katz, 2006) *négy mintázatot különbözteti meg a munkahelyi gyakorlatoknak*. A mintázatokat azzal magyarázzák, hogy az egyes gyakorlatok olyan csoportokat alkotnak, amelyek csak együttes bevezetéssel érik el céljukat.

15. táblázat: A munkahelyi gyakorlatok típusai

<i>Típus</i>	<i>Alacsony bér</i>	<i>EEM</i>	<i>Japán-stílusú</i>	<i>Csoportokon alapuló</i>
<i>Munkahelyi gyakorlatok</i>	Menedzseri döntések, informális folyamatok	Szervezeti kultúra és extenzív kommunikáció	Standardizált folyamatok	Közös döntések
	Hierarchikus munkakapcsolatok	Vezetett csoportok	Problémamegoldó csoportok	Félautonóm munkacsoportok
	Alacsony bérek, darabbér	Átlagon felüli fizetés, bónuszokkal	Magas fizetés, amely szenioritáson és teljesítményen alapul	Magas fizetés, amely tudáson alapul
	Magas megtérülés	Egyéni karriertervezés	Stabil foglalkoztatás	Karrierutak
	Erős szakszervezetellenesség	Helyettesíti a szakszervezeteket	Vállalati szakszervezetek	Szakszervezetek és munkavállalók bevonása

Forrás: Katz H. (2006, old.: 268)

Az *alacsony bérekkel jellemezhető mintázat* olyan gyakorlatokat foglal magában, amelyek a hatalmat a menedzsment kezében összpontosítják. A *EEM megközelítés* az egyéni teljesítményre és ösztönzésre, valamint a karrierutak biztosítására helyezi a hangsúlyt. Ez a nézőpont azonban nem csak kizárhatja a szakszervezeteket, hanem kiegészítheti azok funkcióját is. A *japán és a csoportmunkára épülő minta* közötti különbség a nagyobb autonómiában, és felelősségben, illetve a vezetők eltérő szerepében érhető tetten.

Természetesen az egyes országok eltérő intézményrendszere hatással van a fent vázolt mintázatokra, azok gyakorlatban való működésére, amely így az egyes országokban, szektorokban, szervezetekben is különböző lehet.

V. Partecipáció, bevonás, hangadás

Ebben a fejezetben a partecipáció fogalmát, történetét a munkavállalók és a menedzsment ezen intézményekhez fűződő viszonyát, annak okait mutatom be.

V.1. A partecipáció fogalma, története

A partecipáció, bevonás és hangadás fogalmait nagyon rugalmasan, sokrétűen használják a szakirodalomban. Az egyes definíciók akár nagyon szélesek, mindent felölelőek, magukban foglalóak is lehetnek, vagy akár nagyon szűken értelmezettek is. Gallie és munkatársai (Gallie, Felstead, & Green, 2001, old.: 7) rámutattak arra, hogy a partecipáció irodalma ritkán különbözteti meg a bevonás különböző formáit, a döntéshozatalt tekintve. Ennek következtében nehéz pontos összehasonlításokat tenni akár időben, akár egy-egy szervezetet tekintve is, illetve az általánosítás is veszélyt hordoz magában (Marchington & Wilkinson, 2005). Kutatások hangsúlyozzák a *partecipáció kontextuális jelentését*, így a vállalati esettanulmányokat helyezve előtérbe. Használhatjuk a *partecipációt mint esernyőfogalmat*, amely minden mást magában foglal (Wilkinson & Dundon, 2010), azonban ezen belül is megkülönböztethetünk *két fő filozófiát* (Wilkinson, 1998 idézi Wilkinson & Dundon, 2010, p. 169). Az egyik az ipari demokrácia (industrial democracy), amely az ipari polgársághoz kötődik, és a partecipációt a munkavállalók olyan alapvető jogának tekinti, amely növeli a menedzseri döntéshozatalba való beleszólás mértékét az egyes szervezetekben. Manapság ez a nézet leginkább a vállalat érintett (stakeholder) szemlélethez kötődik. A másik megközelítés a gazdasági hatékonyság modelljéhez kötődik, és azt hangsúlyozza, hogy a partecipáció jobb döntéshozatali mechanizmushoz, illetve nagyobb elkötelezettséghez vezet (Boxall & Purcell, 2003).

Strauss (2006: 779) szerint, aki Heller és munkatársai (Heller et. al. 1998, p. 15) definícióját veszi alapul, partecipációnak tekinthető minden olyan folyamat, amely befolyást biztosít a munkavállalók számára munkájuk, illetve munkafeltételeik tekintetében. Kiemeli az aktív befolyás fontosságát, elkülönítve azt a passzív bevonástól (involvement), mely utóbbira példa lehet a pénzügyi partecipáció.

Az érdeklődés a partecipáció iránt mind elméleti mind gyakorlati szempontból ciklusosnak tekinthető (Ramsey, 1977), amelyet hullámok (Marchington et. al. 1993)

jellemeznék: egészen az egyes formák megjelenésétől, azok elterjedéséig, az érdeklődés hanyatlása után pedig az új formák megjelenéséig (Strauss, 2006, old.: 780).

Strauss (2006) *három fő hullámot* különböztet meg. A modern kori participáció gyökerei a *Human Relations Iskolához köthetőek*, és az 1940-es évekre vezethetőek vissza (Strauss, 2006, old.: 780). Itt jelent meg először, hogy a menedzserek felfigyeltek a munkavállalók meghallgatásának és érzéseinek fontosságára. Ebben az időszakban azonban, ellentétben a következőkkel, még alacsony volt a formális participációs intézmények száma.

Az 1960-as évek a munkakör gazdagításról és a munkavállalók motivációjáról szoltak, a munka minőségének (QWL – quality of working life) javítása jegyében. A gyakorlatban ezek az eljárások inkább a munkavállalók motivációjával voltak összefüggésben, mint a döntésekben való részvétellel. Eközben egy másik tendencia is megfigyelhető volt, amely a hatalom kiegyenlítéséről, illetve a participációhoz kapcsolódó jogok térnyeréséről szolt a szervezetekben (Strauss, 2006). Ez utóbbi összekapcsolható a kodetermináció megjelenésével Németországban (Wilkinson & Dundon, 2010).

Az 1980-as évektől az 1990-es évekig a participáció kontextusa megváltozott, különösen Nagy-Britanniában és az USA-ban. A változás nem a munkaügyi kapcsolatok intézményrendszerében történt, hanem erőteljesen üzleti vonatkozása volt. A fő fókusz az egyes munkavállalókkal való direkt kommunikáció lett, amely csökkentette a szakszervezetek befolyását. A menedzsment érvelése az volt, hogy így tudják felvenni az egyes vállalatok a versenyt, különösen a japán munkaszervezési eljárásokkal, amelyek ráirányították a figyelmet a TQM-re vagy a Six Sigma rendszerekre (Wilkinson & Dundon, 2010, p. 170).

A *jelenlegi üzleti narratíva* a rugalmas, innovatív és válaszképes szervezeteket hangsúlyozza, a méretgazdaságosság és a tömegtermelés helyett (Piore & Sabel, 1983). A tudásgazdaság is újabb lendületet adott a munkavállalók döntéshozatalba való bevonására (Scarborough, 2003 idézi Wilkinson & Dundon, 2010, old.: 170). Ahogy Strauss (2006: 778) kiemeli, a munkavállalók bevonása egy nyer-nyer szituációt alakít ki, hiszen kielégíti a munkavállalók szükségleteit és egyben segít elérni a vállalati célokat is. Természetesen ez a gyakorlatban nem mindig valósul meg, vannak olyan nézetek, amelyek inkább a kizsákmányolás növelését látják ebben a tendenciában.

Kihangsúlyozandó, hogy az egyes *participációs intézményeknek külön-külön életciklusa* lehet egy-egy szervezeten belül is, így nem csak az általános tendenciákat, hanem a helyi kontextust is figyelembe kell venni azok vizsgálatakor.

Amennyiben összevetjük a technikai-gazdsági paradigmák alakulását a *participáció történetével*, az a következtetés vonható le, hogy az egyes paradigmák meghatározó elvei, gyakorlatai összefüggésben vannak az alkalmazott participációs megközelítésekkel is, a munkavállalók részvétele egyre hangsúlyosabbá válik.

V.2. A participáció intézményei (formái), mértéke, szintje

Ahhoz, hogy megértsük az egyes intézmények célját és jelentését, fontos megvizsgálni a participáció mértékét, szintjét, azt, hogy milyen témakörökre terjed ki (scope) és milyen formában jelenik meg.

A részvételnek és hangadásnak nagyon sok formája lehetséges. Egyrészt fókuszálhatnak a hatalommegosztásra, mint például a kollektív tárgyalások, vagy a tulajdonlásra, mint például a kedvező részvényvásárlási lehetőségek, vagy akár a munkafeladatok kialakítására is.

A munkavállalói participáció intézményei tehát *lehetőséget biztosítanak a munkavállalóknak* arra, hogy beleszóljanak a munkafolyamatok valamint a foglalkoztatási- és munkafeltételek alakításába, vagy ellenőrizhessék azokat, továbbá részt vegyenek szervezeti, esetenként a vezetői döntésekben (Makó & Simonyi, 1995; Héthy, 1994). Ezek az intézmények a következők lehetnek:

- *direkt*, műhelyszintű részvétel (például: autonóm munkacsoportok, minőségi körök, olyan konzultációs és döntéshozatali eljárások, amelyek lehetőséget adnak az ötletek kifejtésére),
- az *indirekt-reprezentatív*, azaz a vállalati döntési folyamatban képviselőkön keresztül való részvétel (felügyelőbizottságok munkavállalói delegáltjai, üzemi tanácsok, közalkalmazotti tanácsok),
- *pénzügyi-tulajdonosi* részvétel (munkavállalói részvények, profitrészesedés). Ebben az esetben a munkavállalók tulajdonosok is egyben, azaz ez utóbbi szerepükből adódóan hathatnak a vezetői döntésekre, munkafolyamatokra, stb.

A *direkt, műhely szintű részvételt bevonásnak is szokták nevezni*, és két fajtáját a különböztetjük meg:

1. azon eszközöket, amelyek a munkavállalók motivációjára és erőfeszítésére koncentrálnak, azaz az érdekes munkára, a folyamatok jobb megértésére, valamint
2. azon eszközöket, amelyek ezeket struktúrába építve, például kereszt-irányú tréningekkel, delegálással valósítják meg.

Ezekben az esetekben a *participáció* nem cél és nem eszköz, hanem sokkal inkább *leadership* vagy *menedzsment filozófia*, amely elősegíti a munkavállalók részvételét a döntésekben és a fejlesztésben, a vállalat sikerességében. A munkavállalók bevonása csökkentheti az érdekképviseltek szerepét, azáltal, hogy egyéni, esetleg csoportos szinten foglalkozik a munkavállalókkal.

A *részvétel szintje szerint* megkülönböztetünk például csoport, osztály, telephely vagy szervezeti szinteket. Például a munkavállalói részvények a vállalattal való egyéni azonosulást segítik elő, míg a kollektív szerződések indirekt kollektív intézménynek tekinthetők.

A *participáció mértékét* (depth) tekintve beszélhetünk nagy beleszólási lehetőségről a menedzsment döntéseibe, illetve a másik véglet pedig csak az információhoz való hozzájutást jelenti. A kiterjedését tekintve beszélhetünk kisebb jelentőségű döntésekről, illetve akár vállalati szintű befektetési döntésekről.

Az információ megosztás önmagában egy gyenge formája a *participációnak*, annak ellenére, hogy intenzitásában és gyakoriságában eltérhet az egyes vállalatokat tekintve. Ez a forma általában nem reprezentációs intézményekre vagy szakszervezetekre épül, hanem közvetlenül a munkavállalókat szólítja meg. A felfelé irányuló problémamegoldó technikák továbbmennek az egy irányú kommunikációnál és a munkavállalók ötleteit próbálják becsatornázni minden területen (például az autonóm munkacsoportok esetében). Az angolszász országokban az a fajta konzultáció terjedt el, amely leginkább az információ átadására épít, így nem veszélyezteteti a menedzsment érdekeit (Hall et. al., 2007 idézi Boxall et. al. 2010).

Egy másik csoportosítás szerint a *participációs jogosítványok* (Makó & Simonyi, 1995), függetlenül azok módjától, az alábbiak lehetnek:

- *informálódásra* (tájékozódásra) kiterjedők, ebben az esetben a munkavállalókat szóban vagy írásban tájékoztatják a döntések tartalmáról, indokairól és következményeiről, de az egyes döntésekbe például nem vonják

be őket. A tájékoztatás egyoldalú aktus ugyan, ám ha az szóban történik, a kommunikáció lehetősége elvben mégis adott.

- *véleményezési*, ahol a menedzsment döntési jogköre megmarad, azonban kikérik és meghallgatják a munkavállalók véleményét is. A véleményezés így egyfázisú kommunikáció (egy feltett kérdés, s arra egy válasz), esélyt nyújt a tervezett intézkedés befolyásolására.
- *konzultációs*, amikor a menedzsment köteles konzultálni az érintettekkel. Ebből fakadóan a konzultáció folyamatos párbeszéd: iteratív (többfázisú) véleményezésnek tekinthető. A döntés továbbra is a vállalat vezetésének kezében van.
- *együttműködésiek*, ahol a menedzsment csak megállapodás esetén intézkedhet.

Fontos kiemelni, hogy a reprezentáció és participáció dinamikus, változó határokkal rendelkezik, amelyet akár egy-egy új szituáció, mint például a válság, is befolyásol (Freeman et al., 2007)

V.3. Hangadás vagy lojalitás? – munkavállalói oldal

Az, hogy a munkavállalóknak egyes szervezetekben miért van, más szervezetekben miért nincs hangja, azaz miért maradnak csendben, egyre inkább a figyelem középpontjába kerül. Számos cikk született abban a témában, hogy az egyes szervezeti tagok miért és hogyan hozzák a döntést arról, hogy mihez szólnak hozzá a vállalat működése kapcsán, illetve milyen esetekben maradnak csendben. A *makro-orientált tanulmányok* általában a szerint mérik a hangadást, illetve annak hatékonyságát, hogy milyen erre szolgáló mechanizmusok működnek az adott szervezetben, például szakszervezetek, konzultatív bizottságok, stb. (Bryson, Gomez, Kretschmer, & Willman, 2007) (Charlwood, 2006). Míg a *mikro szintű elemzések* kiemelik ezen intézmények intézményesültségét, hatókörét és a témákat, amelyekkel foglalkoznak.

A munkavállalók hangja koncepció jelentősen építkezik Hirschman (1970) elméletére, aki többek között azt a kérdést vizsgálta, hogy az egyes vállalatok fogyasztói elégedetlenség esetén miért nem váltanak azonnal más vállalat termékeire, ahogy azt a neoklasszikus közgazdaságtan (amelynek alapelvei a tökéletes munka- és termékpiacra,

teljes informáltságra épülnek) feltételezné. Hirschman azt találta, hogy az elégedetlen vásárlók nem minden esetben követik a kilépés stratégiáját, hanem harcolnak, hallatják a hangjukat. Ezek a vásárlók sokkal lojálisabbak, mint más vállalat termékét választó társaik. Ez a felismerés vezette arra a kutatókat, hogy a munkaügyi kapcsolatok területén is megvizsgálják a hangadás – kilépés közötti átváltást, azaz azt, hogy *az elégedetlen munkavállalók milyen esetekben választják a kilépést a hangadás helyett.*

Az egyik meghatározó megközelítés, amely a kilépés vagy hangadás kérdéskörével foglalkozik, a *tranzakciós költség elméleten* alapul. Hirschman (1970) a fogyasztók kollektív viselkedését tanulmányozó elméletét Freeman és Medoff (1984) a szakszervezetekre alkalmazva arra a következtetésre jutott, hogy a *hangadás mint a szakszervezeti aktivitás egyik formája, akár nyereséges is lehet a munkáltató számára*, a szakszervezetek monopolizációs törekvései, illetve azok költségei ellenére is. A munkáltatók számára számos olyan mechanizmus áll rendelkezésre, a szakszervezeti jelenléttől függetlenül, amelyek közül választva optimalizálni tudják a munkavállalók irányítását.

Freeman és Medoff (1984) a hangadást a szakszervezeti jelenléthez kötötték, míg Kaufman és Levine (2000 idézi Willman, Bryson, & Gomez, 2006 old.: 285) azon szervezeteket vizsgálták a tranzakciós költség elméletéből kiindulva, ahol nincsen szakszervezeti jelenlét. Marsden (2000, idézi Willman, Bryson, & Gomez, 2006 old.: 285) véleménye szerint *a munkavállalói részvétel több okból csökkenti a tranzakciós költségeket*: egyrészt az információáramlás javításával javítja a koordinációt, a bizalom kiépítésével növelheti a motivációt, illetve csökkentheti az opportunistá viselkedés kockázatát. Más szerzők a motiváció növekedésén túl az elkötelezettséget és a csapat-munkát emelik ki mint ható tényezőt. Az emberi erőforrás-menedzsment irodalom pedig a direkt, két irányú kommunikáció fontosságát hangsúlyozza. *Természetesen a hangadó mechanizmusok, a részvétel működtetésének számos költsége is van.* Kaufman és Levine (2000) a tréningek, a lassabb döntéshozatal, illetve a munkavállalók alkupozíciójának növekedését emelik ki.

Összességében elmondható, hogy a tranzakciós költség alapú megközelítés szerint azon szervezetekben lesz jelen bármilyen részvételi mechanizmus, amelyekben mindkét fél, azaz a munkavállaló és a munkáltató számára is meghaladja a nyereség a felmerülő költségeket. Abban az esetben pedig, ha az egyik fél számára nem jár nettó nyereséggel ezek fenntartása, a munkáltató választása a meghatározó. Azaz az, hogy a

munkavállalóknak mekkora szavuk van, azaz mennyire mernek és/vagy akarnak beleszólni a vállalat működtetésébe, számos tényezőtől függ, de a munkáltató hozzáállása meghatározó lehet (Willman, Bryson, & Gomez, 2006).

Azok a tanulmányok, amelyek a hangadás és a kilépés mellett a *lojalitást is vizsgálták*, arra a következtetésre jutottak, hogy a lojalitás fordítottan arányos a hangadással (Boroff és Lewin, 1997 idézi Lewin, 2010, p. 428). A munkavállalók lojalitása pedig fordítottan arányos a kilépéssel. Ebből az a következtetés vonható le, hogy mind a szakszervezetekkel rendelkező, mind azok jelenléte nélkül működő vállalatok *esetében az elégedetlen munkavállalók inkább a csendben maradást választják a kilépés és a hangadás helyett*. (Rusbelt et. al, 1988 idézi Lewin, 2010)

Más, nem tranzakciós költség alapú elméletek szerint munkavállalói oldalról *az ok a csendben maradásra lehet többek között egyéni és szervezeti szintű is*: akár egy kommunikatív döntés (Van Dyne et. al. 2003), a felső vezetés hozzáállása (Morrison és Milliken 2000), a szervezeti kultúra (Huang et. al. 2005) vagy személyiségjellemzők (Premeaux és Bedeian, 2003) is befolyásolhatják (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011).

A *domináns koalíció szerepének kiemelése* (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011) egy másik megközelítés, amely szerint a menedzsment a „hangadó” mechanizmusok működtetésével el szeretné kerülni a munkavállalói reprezentáció erőteljesebb formáit, cél a szakszervezeti erő illetve befolyás csökkentése, illetve a participációs jogosítványok csökkentése a gazdasági hatékonyság témakörére.

A *csend dinamikus megközelítése* ötvözi a fenti nézeteket, azaz figyelembe veszi mind a munkavállalók mind a munkaadók oldalát (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011, old.: 63). A kontroll határvonala nem statikus, hanem szituációfüggő, függ a menedzsment hozzáállásától és viselkedésétől és a munkavállalók passzivitásától és hozzájárulásától is. A csend mindkét fél számára lehet hasznos és káros is. Abban az esetben, ha a csend a munkáltató számára hasznos (azaz például a hangadó mechanizmusokat csak korlátozottan működteti), a munkavállalók számára nem adott a véleménynyilvánítás lehetősége. Abban az esetben azonban, ha a csend a munkavállalók számára hasznos (nem vesznek részt a párbeszédben bizalom hiánya, vagy bármilyen más okból), a menedzsment nem jut elegendő információhoz a döntései kapcsán. Ez a

megközelítés véleményem szerint szorosan kapcsolódik (Walton & McKersie, 1965) a disztributív és integratív tárgyalások közötti különbségtételhez. Míg a disztributív megközelítés a zéró összegű játszmát jelenti, azaz amit az egyik fél (jelen esetben a munkavállalók vagy a munkáltató) megnyer, azt a másik elveszíti, addig az integratív megközelítés a pozitív összegű játszmákra helyezi a hangsúlyt, így a mindkét fél számára nyereséggel végződő tárgyalásokat emelve ki.

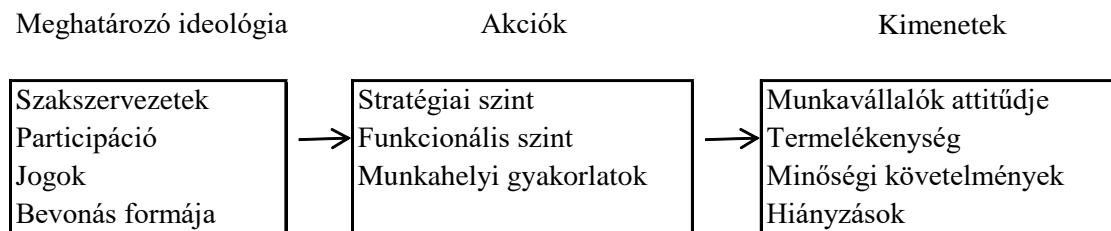
Számos tanulmány született, amely az emberi erőforrás-menedzsment praktikák – köztük a participáció és a hangadó mechanizmusok – hatásait próbálta vizsgálni egyrészt a szervezeti teljesítmény, másrészt a munkavállalói jóllét szempontjából. Egy újabb tanulmány szerint (Dietz et al, 2009 idézi Wilkinson & Dundon, 2010) az, *hogy a munkavállalók mennyire értékelik pozitívnak a direkt participációs technikák bevezetését, nagyban függ a menedzsmentbe illetve az általuk működtetett rendszerbe vetett bizalomtól.*

V.4. Munkáltatói célok, trendek a participáció kapcsán

A stratégiai választás elmélete (Kochan, Katz, & McKersie, 1986) szerint a szervezeti változások mértéke megkérdőjelezi a menedzsment döntéseinek tradicionális, intézményesült rendszerét. Véleményük szerint a munkaerő- és a termékpiac helyett a menedzsment lett a szervezeti változások fő mozgatórugója.

A stratégiai választás elméletének három lényegi pontja kapcsolható a participációhoz. Egyrészt a menedzsment, illetve a döntéshozók hozzáállása ezekhez az intézményekhez, másrészt ezen ideológiák, nézetek hatása a döntések típusára és természetére mind stratégiai, mind funkcionális és egyéni szinten, valamint a döntések hatása az egyéni és vállalati teljesítményre. A folyamatot az alábbi ábra szemlélteti.

3. ábra: Stratégiai választás – egyszerűsített modell



Forrás: Wilkinson & Dundon (2010, old.:172)

A legtöbb stratégiai megközelítés a top-down szemléletet követi a döntéshozatalt tekintve, amely természetesen erőteljes leegyszerűsítése a kérdésnek. Befolyásoló tényező lehet a szabályozási környezet, a vezetési stílus vagy akár nemzeti kultúra is.

A *participációnak három fontos szerepe* van. Egyrészt, manapság triviális, és a menedzsmentguruk által hangoztatott tény, hogy a sikeres szervezetek azok, amelyek bevonnak, felhatalmaznak és meghallgatnak. Ez teszi lehetővé, hogy a munkaerő legyen a forrása az innovációnak és a tudásnak. Másrészt a részvétel egyes intézményei a valahová tartozás érzését keltik a munkavállalókban. A harmadik szempont pedig a legitimáció kérdése. A menedzsment döntési mechanizmusa megkíván egyfajta nyitottságot és igazságosságot, amelyet ezeken az intézményeken keresztül is el lehet érni.

A fentiekben bemutatott célokat, amelyek tulajdonképpen gazdasági és társadalompolitikai célokat egyaránt tartalmaznak, az alábbi ábra szemlélteti.

16. táblázat: Az emberi erőforrás-menedzsment céljai

	<i>Gazdasági</i>	<i>Társadalompolitikai</i>
<i>Statikus</i>	Költséghatékonyság	Legitimáció
<i>Dinamikus</i>	Rugalmasság Fenntartható versenyelőny	Autonómia

Forrás: Boxall, Purcell (2010, old.: 41)

A munkáltatók alapvető célja a *költséghatékonyság*, amelynek tényleges megvalósulása természetesen függ az iparág technológiai és gazdasági szerkezetétől. A munkaerő költséghatékonny menedzselése rövid távon segíthet például gazdasági válsághelyzetek illetve az iparág stabilitása esetében, azonban hosszabb távon a *szervezet rugalmassága*

is fontos tényezővé válik. Abban az esetben, ha ez fontos a vállalatvezetés számára, nagy valószínűséggel a bevonás nagyobb mértékben fog intézményesülni, a participáció is többértű lesz egy adott szervezetben, de csak akkor, ha a munkavállalókat stratégiai erőforrásként kezelik. (Liberális piacgazdaságokban ez utóbbi nézet kevésbé jellemző.) A menedzsment hozzáállását a participáció kérdéséhez azonban nem csak gazdasági megfontolások vezérlik. A *legitimációs cél* leginkább az adott ország, régió szempontjából meghatározó. Ide tartozik a törvények betartása illetve az etikai kérdések. Nagy különbségek mutatkoznak ebben a tekintetben a részvételt figyelembe véve az angolszász liberális piacgazdaságok és a szociális partnerséggel jellemezhető nyugat-európai országok között, ahol a szakszervezeti erő sokkal inkább intézményesült (Marchington, Employee Voice Systems, 2007). Az *autonómiára való törkevés* a menedzsment részéről pedig számos téren tetten érhető. A participációs intézmények tekintetében kiemelendő azon fórumok, intézmények előnyben részesítése, amelyek anélkül növelik a termelékenységet, hogy csökkentenék a menedzsment mozgásterét, döntési hatáskörét.

A vezetés oldaláról a döntés megfogalmazható egy kívülről vegyük (például szakszervezetek) vagy mi csináljuk (nem szakszervezeteken keresztül működő kollektív reprezentációs intézmények) (*make or buy*) *dilemmaként is* (Willman, Bryson, & Gomez, 2003)(Gollan, 2010). A tranzakciós költség elméletét alkalmazva maga a döntés több tényező függvénye. Függ az eszköz specifikusságától (azaz attól például, hogy kulcsmunkavállalókról van-e szó), az interakció gyakoriságától és bizonytalanságától (állandó vagy ideiglenes intézmény) és a kormányzás struktúrájától (a reprezentáció hatékonyságától és értékétől). Az elmélet szerint minél kiszámíthatatlanabb az interakció, illetve minél sűrűbben fordul elő, minél hosszabb távon, annál inkább érdemes kidolgozni olyan mechanizmust, amely elősegíti a munkavállalók reprezentációját. Természetesen számos tényező befolyásolja még a döntést, például a jogi szabályozás, a szakszervezetek erőssége, vagy akár a munkavállalói elégedetlenség és annak formája. A tranzakció fenti jellemzői mellett figyelembe kell venni az egyes szereplők magatartását (korlátozott racionalitás, opportunizmus, és kockázatvállalási hajlandóság) is (Willman, Bryson, & Gomez, 2003, old.: 8) A közvetlen költségeken túl az átváltás költségét is figyelembe kell venni. A felmerülő költségek jellemzőit az alábbi táblázat szemlélteti.

17. táblázat: Az egyes hangadó mechanizmusok hatékonysága (szervezeti szempont), kockázata, közvetlen és átváltási költsége

<i>Csatorna</i>	<i>Venni (szakszervezet)</i>	<i>Duális rendszer</i>	<i>Csinálni (menedzsment által létrehozott intézmény)</i>
<i>Közvetlen költség</i>	alacsony	magas	magas
<i>Átváltás költsége</i>	magas	magas	alacsony
<i>Kockázat/opportunizmus</i>	magas	közepes	alacsony
<i>Hatékonyság</i>	közepes	közepes	magas

Forrás: Willman, Bryson, & Gomez (2003, old.: 28)

A céljai egy nem szakszervezeti alapon működő kollektív érdekképvisleti intézmény létrehozásának az alábbiak lehetnek: az információáramlás elősegítése, „biztonsági szelep”, amely elősegíti az esetlegesen felmerülő konfliktusok feloldását, változásmenedzsment eszköz, növelheti a hatékonyságot azzal, hogy új ötleteket csatornáz be, illetve növeli a munkavállalók elkötelezettségét és elégedettségét, valamint helyettesítheti a szakszervezeteket akár azok túl erősek, akár túl gyengék az érdekképviselőkhöz (Gollan, 2010, old.: 226). Csak akkor működik azonban jól a direkt participáció, ha más HRM eszközökkel is összekapcsolják, mint például a képzés-fejlesztés (Strauss, 2006, p. 787).

Freeman és Lazear (1995 idézi Kaufman és Taras, 2010, old.: 273) szerint, akik a munkáltatók fő célját a profit növelésében látják, a *participációs intézmények bevezetésének két hatása van a profitra*. Egyrészt növeli a munkavállalók teljesítményét, a jobb kommunikáció, koordináció és morál miatt, másrészt csökkenti a profitot annyival, amennyivel növeli a munkavállalók együttes fellépési lehetőségét a magasabb bérek és más költségesebb munkafeltételek javítása terén.

Amennyiben a participációs intézményeket egy inputnak tekintjük, amellyel a szervezetek outputot termelnek, akkor a következő kép rajzolódik ki (Kaufman & Levine, 2000). Ebben az esetben kiszámolható ezen intézmények határértékterméke, így kialakítva az optimális szintet. Azaz a szervezetek abban az esetben vezetik be ezeket, ha a belőlük származó bevétel nagyobb mint a bevezetés és működtetés költsége. Azon szervezetek vezetnek be több ilyen intézményt, amelyek nagyobb termelékenységnövekedést tudnak elérni velük, vagy ahol alacsonyabb a bevezetés és működtetés költsége, illetve az extenzív belső munkaerőpiac és a teljes foglalkoztatottság makroökonómiai szinten növeli ezen intézmények bevezetésének

megtérülését. Minél kompetitívebb a munkaerőpiac, annál inkább a participációs intézmények bevezetése, míg nem kompetitív munkaerőpiac esetében a szakszervezetek kerülnek előtérbe.

Amennyiben csak azokat a részvételi formákat vesszük figyelembe, amelyek önkéntesen jöttek létre (azaz például a törvény által kötelezően létrehozandó üzemi tanácsokat nem) (Kaufman & Taras, 2010), az alábbi kép rajzolódik ki. Ezen intézmények célja általában a harmónia és együttműködés megteremtése, elősegítése az adott szervezetben.

A formájukat tekintve megkülönböztethetünk ad hoc, informális illetve hosszú távon működő vagy formális intézményeket. Az eltérő méret és forma, *különböző funkciókat* is betölthet. Az egyik legelterjedtebb cél a kommunikáció elősegítése a munkavállalók és a menedzsment között. Egy másik funkció a munkahelyi igazságossághoz, így a konfliktusok hatékonyabb megoldásához kapcsolódik. Természetesen ennél összetettebb, integratív funkciót is betölthetnek, amennyiben például a munkafeltételek vagy a bérek is a tárgyalások alapját képezik. Mindezek alapján *az érintett témakörök is eltérnek* az egyes esetekben.

Kaufman és Taras (2010, old.: 271) ezen intézmények négy különböző arcára, megközelítésére hívja fel a figyelmet, amelyek természetesen a gyakorlatban egyszerre is jelen lehetnek.

18. táblázat: Az önkéntesen létrejött participációs intézmények négy arca, megközelítése

	<i>Evolúciós</i>	<i>Az érdekek egysége</i>	<i>A szakszervezetek elkerülése</i>	<i>Kiegészítő funkció</i>
Cél	<ul style="list-style-type: none"> •A munkavállalók gazdasági pozíciójának fokozatos javítása •A munkahely demokratizálódása 	Harmonikus munkahely létrehozása, amelyben a munkavállalók mindent megtesznek a szervezet sikerességéért	A szakszervezetek helyettesítése	Mindkét rendszer előnyeinek a kihasználása
Paradigma	<ul style="list-style-type: none"> •Történelem •Intézményi (evolúciós) - pluralista 	<ul style="list-style-type: none"> - Unitarista - EEM - OD 	<ul style="list-style-type: none"> -Tradicionális IR -Paternalista/unitarista EEM 	EEM és munkaügyi kapcsolatok kombinációja

	<i>Evolúciós</i>	<i>Az érdekek egysége</i>	<i>Aszakszervezetek elkerülése</i>	<i>Kiegészítő funkció</i>
Haszon a szervezet számára	<ul style="list-style-type: none"> • Méretgazdaságosság a munkavállalói csoportok létrehozásával • A munkavállalók véleményének jobb becsatornázása • Kommunikációs eszköz a vezetés és a munkavállalók között 	<ul style="list-style-type: none"> • szervezeti és a munkavállalói célok összhangja • kooperáció • javul a kommunikáció • csökken az ellenségeskedés 	Előrejelzőrendszer az esetleges szervezkedések és elégedetlenségek kezelésére csökkenti a munkavállalók igényét a szakszervezetekre a szakszervezeti aktivisták kigyomlálása időhúzás a szervezkedés megakadályozására	az előnyök kiaknázása a kormányzás tekintetében
Haszon a munkavállalók számára	<ul style="list-style-type: none"> • A bérek és juttatások fokozatos emelkedése - Több lehetőség a beleszólásra - Függetlenség növekedése 	<ul style="list-style-type: none"> - nagyobb beleszólás és befolyás a szervezetben - a menedzsment direkt elérése - magasabb morál - javuló bérek és juttatások 	a vállalat emelheti a béreket és juttatásokat, javíthatja a munkafeltételeket a szervezkedés megelőzése érdekében	Mindkét rendszer előnyeinek kiaknázása
Haszon a szakszervezetek számára	<ul style="list-style-type: none"> • Nő a munkavállalók szakszervezetek iránti igénye • Idővel növekvő szervezettség 	Amennyiben nem menedzselik jól a rendszert, az elégedetlen dolgozók elkezdhetnek szervezkedni	Amennyiben a szervezet túlzásokba esik például a kirúgások terén, a taktika visszaüthet, nőhet az igény a szakszervezeti jelenlétre	pozitív: visszanyeri pozícióját negatív: a potyautas magatartás nehezzé teszi a taglétszám növelését
Példák a munkahelyi gyakorlatokra	<ul style="list-style-type: none"> • a munkahelyi viták rendezésének intézménye • Az informális és szubjektív EEM gyakorlatok írásos és formális leírása 	<ul style="list-style-type: none"> • többoldalú konfliktusmegoldási folyamatok • munkavállalói képviselők az igazgatótanácsban 	<ul style="list-style-type: none"> • külső tanácsadók bevonása • HPWS gyakorlatok 	<ul style="list-style-type: none"> - kollektív tárgyalások, - közös bizottságok létrehozása

Forrás: Kaufman & Taras (2010, old.: 271)

Az *evolúciós megközelítés szerint* a munkaügyi kapcsolatok területe, illetve az egyes intézményei egy kontinuumként értelmezhetőek, amelynek az egyik végén az egyéni érdekegyeztetés, a munkáltatói unilaterizmus és a munkavállalói reprezentáció teljes hiánya a jellemző. Az első lépcső a szervezet által létrehozott nem szakszervezeti alapon működő érdekképviselő, amely nem kérdőjelezi meg a munkáltató hatalmát és

kontrollját a munkavállalók felett, de biztosítja számukra a közös akciók élményét. A következő nézőpont az *érdekek egységére* fókuszál. Ebben az esetben a munkáltató azért vezeti be a participációs intézményeket, mert csakúgy mint más HR praktikákban, a profit növekedését és a versenyelőny növelését látja bennük. A munkáltatók célja ezek bevezetésével azonban lehet pusztán az is, hogy *megelőzzék a szakszervezeti szervezkedést*. Elterjesztésük a szervezetben ebből a megfontolásból akár időszakos is lehet, azon kritikus helyzetekre fókuszálva (például változásvezetés, elégedetlenség növekedése, stb.), amelyek elősegíthetnék a munkavállalók szakszervezetbe tömörülését. Az ilyen jellegű részvétel negyedik arca, amikor a munkáltató célja nem a szakszervezetek helyettesítése, mint a második és a harmadik esetben, hanem annak *kiegészítése*.

Az angolszász adatokat és tendenciákat tekintve megállapítható, hogy *folytatódik a direkt részvételi formák terjedése*, amely mind munkáltatói mind munkavállalói érdek (Boxall et al. 2007). Egy másik elv, ami kirajzolódik, hogy a nagyobb szervezetek esetében egyre inkább teret hódít az indirekt kommunikáció erősödése, amely elősegíti a kétirányú kommunikációt, a közös problémamegoldást (Boxall et al. 2010).

Marchington és munkatársai kutatásai alapján számos következtetés levonható a brit tendenciákat tekintve. Véleményük szerint a vállalatok a nyolcvanas években négy, általuk munkavállalói bevonásnak nevezett (employee involvement) technikát alkalmaznak leginkább (Marchington, 1994), a kollektív tárgyalások mellett: reprezentatív részvételt, amelybe beletartoznak a közös bizottságok és a japán típusú vállalati tanácsok, lefelé irányuló kommunikációt, amelybe a munkavállalók csoportos szintű tájékoztatása, a pénzügyi riportok, és más media eszközök tartoznak, pénzügyi bevonást, amelybe a munkavállalói részvényopciók és a profit elosztására vonatkozó szabályok tartoznak, illetve a felfelé irányuló probléma megoldást, amely magában foglalja például a minőségi köröket, a TQM-et, ajánlási sémákat. Az egyes technikák bevezetése hullámokban történt, de inkább nevezhetőek új menedzsment technikáknak, mert nagy változást nem okoztak a munkavállalók elköteleződését tekintve. A legtöbb *vállalat két csatornás rendszert épített ki*, a tradicionális, szakszervezeti csatorna mellé bevezette az új, munkavállalói bevonódást célzó intézkedéseket.

Későbbi kutatásuk során azt vizsgálták, hogy mi a menedzsment hozzáállása a fenti technikákhoz (Marchington et. al. 2001 idézi Ackers, 2010). A leglényegesebb

összefüggés, amit kiemelnék az az, hogy ezeknek a technikáknak csak akkor tulajdonítottak jelentőséget, amennyiben azok hozzáadott értéket képviseltek a szervezet számára. *A szakszervezetek számára ez azt az üzenetet hordozza, hogy a munkáltatók nem csak akkor fordulnak el tőlük, ha túl erősek, de akkor is, ha túl gyengék és nem reprezentálják a teljes munkaerőt.*

V.5. A kimagasló bevonást nyújtó munkavégzési rendszerek (HIWP/HIWS)

A kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszerek (high performance work system – HPWS) vizsgálatának egyik területe, a kimagasló bevonást nyújtó munkavégzési rendszerek (high involvement work system – HIWS) elemzése. Ez a megközelítés kifejezetten a munkavállalók bevonását, és az eredményekre összpontosító vezetés (management by results) helyett az elkötelezettséget helyezi a fókuszba, így mind az EEM, mind a szociális párbeszéd szemszögéből meghatározó jelentőségű. Ezzel mind a vállalat, mind a munkavállalók érdekeit szem előtt tartja, ötvözve az EEM puha és kemény megközelítéseit, illetve a vállalati stratégiára és az alkalmazott EEM eszközökre is hatással van.

A HIWP megközelítés számos eszközt magában foglal, nem jelent egy speciális programot vagy gyakorlatot, az alkalmazott menedzsment eszközök a megfelelő toborzási stratégiától kezdve, a képzési stratégia megválasztásán át, a munkahely biztonságának megőrzéséig, nagyon széles skálán mozoghatnak. Ezen eszközök alkalmazása rugalmas vállalati felépítést, növekvő teljesítményt tesz lehetővé a munkakörbővítés, a felhatalmazás, az önirányító munkacsoportok, a kétirányú kommunikációs csatornák, a döntéshozatalban való részvétel, a képességfejlesztés, és a megfelelő jutalmazási rendszer segítségével (Appelbaum et. al 2000; Edwarda et. al 2001, Lawler 1992).

Lawler (1992) négy jellemzőt, módot azonosított, amelyek befolyásolják a munkavállalók munkahelyi bevonódását és elköteleződését. Ezek a hatalom, az információ, a jutalmak és a tudás (és képességek). A cselekvés hatalma (1) a munka minden jellemzője tekintetében lehetőséget biztosít a munkavállalók számára a nagyobb autonómia elérésére és a munka feletti kontrollra. Ilyen EEM eszköz lehet például az önirányító munkacsoportok bevezetése. Ahhoz, hogy a munkavállalók megfelelő

döntéseket hozzanak, információra (2) van szükségük a folyamatok, a minőség, a fogyasztói visszajelzések és az üzleti teljesítmény tekintetében. Ezek elérését a jól működő kommunikációs csatornák, illetve a visszajelző mechanizmusok (például vállalati felmérések, ötletláda) támogatják. Ahhoz, hogy a munkavállalók a szervezeti célok megvalósítását helyezték előtérbe, az üzleti eredményhez és a hozzájárulás mértékéhez kapcsolódó jutalmazás (képesség alapon) (3) szükséges. Végül a munka, a munkavégzési rendszer, a folyamatok ismeretét, a munkavállalók ezekhez kapcsolódó tudását, képességeit (4) emeli ki a szerző. Ennek eléréséhez járul hozzá például a rotációs program bevezetése, munkacsoportok létrehozása, illetve a megfelelő képzés-fejlesztési stratégia megválasztása. A fenti EEM eszközök pozitív hatását a négy lényeges jellemzőre számos tanulmány, kutatás igazolta (például Vandenberg et. al. 1999, Butts et. al 2009 idézi Zatzick et. al.2011, Guy 2007). Lényeges jellemző továbbá, hogy ezek a fenti kritériumok mennyire terjednek ki a vállalat összes munkavállalójára, mennyire jelennek meg az alsóbb szinteken is (Lawler, 1992).

A bevonáson és nem az ellenőrzésen alapuló rendszerek működtetésének előnyei, Lawler (1992, old.:578) szerint, megjelennek a magasabb minőségű termékekben és szolgáltatásokban, a csökkenő hiányzásokban, a jobb döntéshozatalban és problémamegoldásban, azaz a vállalati hatékonyság növekedésében. Mindezek eléréséhez nem a konkrét eszközök a fontosak, hanem a munkavállalók észlelése, és azok illeszkedése a szervezeti kultúrához (Vandenberg et. al., 1999).

Az elmúlt időszakban számos tanulmány foglalkozott a kimagasló bevonást nyújtó vagy elkötelezettségen alapuló EEM gyakorlatok előnyeivel, amelyek növelik a munkavállalók képességeit, motivációját, és felhatalmazását (Guthrie, 2001). Más szerzők pedig empirikusan bizonyították, hogy ezek a gyakorlatok szorosan kapcsolódnak a vállalatok teljesítményéhez, versenyképességéhez is azáltal, hogy a munkavállalókat tekintik a fő erőforrásnak, amelybe érdemes befektetni (Artur, 1994; Huselid 1995; Guthrie 2001, Datta et. al. 2005, Combs at. al. 2006 idézi Zatzick et. al 2011). Növelik a munkával való elégedettséget, csökkentik a hiányzásokat (Zatzick et. al., 2011).

Természetesen vannak olyan kontextuális tényezők, amelyek inkább a kontrollon alapuló menedzsment filozófiának és szervezeti felépítésnek kedveznek, azaz a HIWP

bevezetése, előnyeinek kihasználása kontextusfüggő (például: Lawler, 1992 old.: 47, Porter 1985, Edwards 2001, Helper et al. 2002 idézi Guy 2003).

Néhány szerző (Wood 1999, Ramsay et al 2000, Godard et al. 2000) pedig azt hangsúlyozza, hogy a HIWP alkalmazása esetében a pozitív hatások eltúlzottak, számos negatív hatás éri a munkavállalókat (növekvő munkaintenzitás, bizonytalanság érzés, stressz, növekvő kontroll az alkalmazott információs és kommunikációs technológia miatt), amelyekről nem szabad megfeledkezni.

A HIWP bevezetése egyrészt lehetőséget ad a munkavállalók számára, hogy jobban végezzék munkájukat, másrészt lehetőséget biztosít érdekeik erőteljesebb megjelenítésére is (Guy, 2003). Amennyiben azt feltételezzük, hogy a munkavállalók és munkáltatók érdekei között nincs különbség, akkor a teljesítményre gyakorolt hatás vitathatatlan. Azonban divergáló érdekek esetén a felhatalmazás újra felveti a kérdést, hogy mennyiben alkalmazható minden esetben ez a megközelítés, illetve azt, hogy a növekvő érdekérvényesítő erő mennyiben növeli meg a béreket, még kollektív szerződés hiányában is (Guy, 2003, Appelbaum et al. 2000), vajon a szakszervezetek és üzemi tanácsok helyzetét, szerepét hogyan befolyásolja ezen eszközök elterjesztése (Carol et al 2013).

V.6. Összegzés

Összefoglalóan elmondható, hogy a *participációs intézmények hatása nagyban függ attól, hogy integratív (unitarista) vagy tárgyalási (pluralista) célokkal vezetik be, illetve attól, hogy offenzív vagy inkább deffenzív (szakszervezet ellenes) a létrehozásuk oka.*

A legtöbb tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a participációs intézmények nem hatékonyak, amennyiben pluralista célokat szolgálnak. Nem hoznak hosszú távú pozitív hasznot sem a munkavállalóknak sem a munkáltatóknak, amennyiben fő céljuk a szakszervezeti szervezkedés elkerülése; ha azok a környezetek, amelyekben a szervezet működik, a költségcsökkentési stratégiai alkalmazását igénylik; amennyiben a menedzsment nagyon szűk teret ad ezen intézményeknek és közben nem enged beleszólást a fő HRM kérdésekbe; illetve akkor, ha a munkavállalók bizalma valamiért meginog a munkáltatóban (Gollan, 2006; Moriguchi, 2005; Taras és Copping, 1998;

Upchurch et. al., 2006; Watling és Snock, 2003 idézi Kaufman és Taras, 2010, old.:277).

Egyre csökkenő szerepe van a szakszervezeteknek és a kollektív alkuknak, de mindez nem jelenti azt, hogy a munkavállalók ne akarnák hallatni a hangjukat. (Willman, Bryson, & Gomez, 2007, old.: 1321) A fő változás a hogyanban van, hiszen a direkt participáció egyre nagyobb teret hódít mind az angolszász országokban (Freeman, Boxall, & Haynes, 2007), mind a kontinentális Európában (Poutsma, Ligthart, & Veersma, 2006). Ez utóbbi terjedését segíti elő a HIWP alkalmazása is.

VI. Az empirikus kutatás kontextusa: az autóipar

Az autógyártás az egyik leginnovatívabb iparágnak számít, szervezeti és termelésszervezési szempontból. Az egyes új megoldások, elvek és eljárások nem csak a vállalatok határait, hanem a gazdasági rendszer legfontosabb jellemzőit, fejlődési útjait is befolyásolták (Hudson, 1994). Ebben a fejezetben áttekintem a meghatározó munkaszervezési elveket, a globális értékláncok szerepét, az autóipar jelenét meghatározó tendenciákat, illetve a szociális párbeszéd szerepét a válság kezelésében, kiemelve az általános trendeket.

VI.1. Fordizmus, toyotizmus

Az *1900-as évek elején* az autóiparra a kisipari termelési rendszer volt jellemző, amelyet a kis sorozatnagyság és a magas árak jellemeztek (Mészáros, 2010). Az 1910-es évektől azonban, a *fordizmus megjelenésével*, a nagyipari módszerek bevezetésével lehetővé vált a tömeggyártás, a sorozatnagyság növelése és így a termelési költségek csökkentése. A Ford, és a később nyomába lépő autógyártók a termelési rendszer egészét ellenőrzésük alatt tartották, ami a vertikális integráció tulajdonosi kiterjesztését jelentette (Ez az 1950-es években lazult, ismét megjelentek a beszállítók, amelyet a nagyfokú standardizáltság tett lehetővé.) (Turnbull, Oliver, & Wilkinson, 1992). A nagyfokú szervezettség és a futószalagon történő gyártás *az alábbi elvárásokat fogalmazta meg a munkavállalók felé*. A végrehajtás feleadtait nagyrészt betanított munkások végzik, így a képzés-fejlesztés nem jelenik meg fontos tényezőként, a munkavállaló egy költségelem a vállalat számára, az elkötelezettség és a lojalitás nem meghatározó.

Az *1980-as években és az 1990-es évek elején* nagyon nagy különbségek mutatkoztak az egyes vállalatok és gyárak munkatermelékenységében, amelyet leginkább a szociális párbeszéd helyzete és ezáltal a munkafolyamatok megszervezése okozott (Hudson, 1994).

A csökkenő piaci növekedés és a növekvő verseny kapcsán az autóiparban tevékenykedő vállalatok *új stratégiát kerestek*. Ez többek között az alábbiak különböző variációit jelentette. Egyrészt új koncepcióját, modelljét a tömegtermelésnek (amelyek nem csak a méretgazdaságosságot, hanem a választékgazdaságosságot is előtérbe helyezik), másrészt új formáját a munka-tőke kapcsolatoknak, azaz a szociális

párbeszédnek is, harmadrészt a tőke-tőke viszony, azaz például a beszállítókkal való kapcsolatok újragondolását, negyedrészt új szabályozási mechanizmusok keresését, amelyek lehetővé teszik a fenti változások lekövetését és azáltal ötödikként új termelési telephelyek keresését jelentette (Hudson, 1994, old.: 333).

Az 1980-as és 1990-es években a japán Toyota egy teljesen új termelési technológiával jelent meg, amelynek alapja a rugalmasan programozható gépsor volt. A rugalmasság és a tömeges személyreszabás, vagyis a választékgazdaságosság (economies of scope) is megjelent a méretgazdaságosság mellett. A *Toyota Termelési Rendszer* fenntartásában nagy szerepet játszik a vállalatvezetés a munkavállalók illetve a szakszervezetek kooperatív kapcsolata. A vezetés megkérdőjelezhetetlen szakértelme és hatalma, valamint a munkavállalók ún. kettős lojalitása – mind a szakszervezet mind a menedzsment felé -, megkönnyíti a döntések delegálását a dolgozók irányába (Makó & Nemes, 2002; Makó Cs. , 2005). A toyotizmus kialakulása így erősen beágyazott a japán szervezeti kultúrába, az ország gazdasági helyzetébe és vállalati felépítésébe. A *toyotizmus munkaszervezésében* a munkavállalók bevonását és a rugalmasságot támogató gyakorlatok kapnak szerepet. Jellemző, hogy a specialisták helyett inkább generalistákat, többfunkciós szakembereket képeznek (Castells, 2005). A változások megkövetelik a tudásátadást támogató, szabványokon alapuló működési rendet (ld. pl. Adler & Cole, 1994) és a reciprocitás jegyében a munkaviszony stabilitását. Jellemző még a munkakörök kiterjesztése, a rotáció, valamint az időszakos dolgozók megjelenése (Smith, 1997). A második világháborút követő recesszió tömeges elbocsátásokat hozott Japánban is, amelyet egy nagy sztrájkhullám kísért. A részben amerikai piacra épülő keresletnövekedést féltek a gyártók a dolgozói létszám növekedésével kezelni, így egyre több beszállítót bíztak meg bizonyos tevékenységek elvégzésével. A rendelkezésre álló szűkös erőforrásokat a tervezésre és az összeszerelésre fordították, a beszállítókkal pedig igyekeztek hosszú távú, bizalomra és együttműködésre épülő kapcsolatokat kiépíteni, ellentétben a fordizmusra jellemző költségvezérelt, nem minőségközpontú hozzáállással. Természetesen a toyotizmus sem egységes termelési rendszer, hiszen az egyes autógyárak például teljesen más beszállítói rendszert építettek ki Európában és az USA-ban (ahol több alkatrészt gyártottak saját vállalatukon belül), alkalmazkodva a helyi viszonyokhoz, szabályozásokhoz (például az Európai Unió helyi tartalom előírásához) (Hudson, 1994; Hudson, 2002).

Ez utóbbi felhívja a figyelmet az egyes alkatrészgyártók és vállalatok értékláncban betöltött szerepére, amely az autóipar, illetve a munkaügyi kapcsolatok vállalaton belüli kezelésében is nagy szerepet játszhat.

VI.2. Globális értékláncok, szerepük az autóiparban

Az autóiparra alapvetően a *gyártók által dominált vertikális integráció jellemző*, ahol a termelők koordinálják a vállalatok közötti illetve a vállalaton belüli értékteremtést. A piaci verseny, a kooperáció mértéke és a hierarchia határozza meg ezeket a kapcsolatokat (Gereffi, 1999). A globális értékláncok elemzése lehetőséget ad egyrészt a tevékenységek földrajzi elhelyezkedésének elemzésére, másrészt választ adhat arra a kérdésre, hogy a hatalmi viszonyok hogyan és miként alakulnak az egyes vállalatok és aktorok között, valamint rávilágítanak, hogy milyen szerepet töltenek be az egyes intézmények a földrajzi elhelyezkedést és az üzleti kapcsolatokat tekintve (Sturgeon, Bieserbroeck, & Gereffi, 2008). Ezek a kapcsolatok pedig azt is befolyásolják, hogy az egyes szervezetek hogyan viszonyulnak az alkalmazottaikhoz, milyen emberi erőforrás-menedzsment eszközöket alkalmaznak.

A fordizmusban az autógyártók, ahogy fentebb említettem, könnyen lecserélték a beszállítókat, a költségtényezőt helyezve előtérbe, míg a toyotizmus a beszállítókkal való szoros együttműködésre épít. A tömegtermelést felváltó tömeges személyreszabás nagyobb rugalmasságot, együttműködést kíván meg, így *különbségek alakultak ki a vertikális láncban az elsőszintű, a másodszintű és a harmadik vonalbeli beszállítók között*. (Mészáros, 2010)

Ruigrok és van Tulder (1995 idézi Mészáros, 2010) a *beszállítói hálózatoknak három fő formáját különböztetik meg*: az informálisan irányított hierarchiát, a formálisan irányított hierarchiát és a tanuló hálózatokat. Az informális hierarchia esetében, amely a toyotizmushoz áll közel, a strukturális kontroll a fő koordinációs mechanizmus, a beszállítók más vállalatokkal nem állnak kapcsolatban. A szerzők szerint ez a típus áll legközelebb a toyotizmushoz. A formálisan irányított hierarchia a korai fordista struktúrának feltethető meg, vertikális integráció révén közvetlen kontrollt valósít meg. A harmadik típus pedig egyenlő partnerekből áll, akik a tudás megosztásában érdekeltek.

Egy másik csoportosítás a kapcsolatok öt formáját különíti el, amelyeket a tranzakciók komplexitása, az információ kodifikálhatósága és a beszállítói képességek határoznak meg. A piaci kapcsolatokban a döntő tényező az ár, általában alacsonyak a partnerváltás költségei, így a kapcsolatok rövid távúak, egyszerűek. A moduláris kapcsolatok esetében a beszállítók a megrendelők specifikációja szerint gyártanak termékeket, egyszerre akár több vevőnek is. A szoros kapcsolatok esetében kölcsönös függés alakul ki, a beszállító eszközei megrendelő-specifikusak. Az egyoldalú függés esetében a beszállító kiszolgáltatottá válik, a termékspecifikus beruházások miatt. Az ötödik típus a hierarchia, amely esetben a vállalat tulajdonképpen saját keretein belül gyártja az adott terméket. (Sturegon, Bieserbroeck, & Gereffi, 2008)

A globális ellátási láncokat tekintve Helper és Sako három fázist különböztet meg. (Helper & Sako, 2010). Az első fázis, amelyben a tömegtermelés a fő meghatározó tényező, Chandler (1990) szerint a make-or-buy döntések kora. Véleménye szerint ahhoz, hogy a tömegtermeléshez (amelyet a telekommunikáció és a szállítmányozás tett lehetővé) szükséges erőforrásokat biztosítsa a vállalat, mindenképpen szükség van vertikális integrációra, amely elsősorban tulajdonlason kell, hogy alapuljon.

A második fázis, amelyben a lean termelés a kulcstényező, a nem-integrációk (például kilépés vagy hangadás) időszaka, amelyben a beszállítók ösztönzése és az információ áramlás a mérvadó. Már a Chandler által vertikális integráció korának nevezett időszakban is voltak olyan vállalatok, amelyek nem a vertikális integráció segítségével érték el a költségek és kockázatok csökkentését. Példa erre a stratégiára a Toyota, amelynek stratégiáját leginkább *hangadásra épülő nem-integrációnak* (voice based non-integration) nevezhetünk (Helper & Sako, 2010, old.: 410) A vállalat szorosan ellenőrizte, együttműködött beszállítóival, de azok megtarthatták pénzügyi függetlenségüket. A problémákat általában mindig megbeszélték a beszállítókkal, ahelyett, hogy újat kerestek volna helyettük. A General Motors (GM) a japán autógyárak belépéséig általában rövid távra fókuszált, mindig a legolcsóbb beszállítót kereste. Igaz, ez megmutatkozott a minőségben is, de ez, a helyettesítőtermékek megjelenéséig, nem okozott problémát a vállalatnak. A verseny éleződésével a GM az 1990-es években kialakította a *kilépésre épülő vertikális dis-integrációt* (exit-based vertical dis-integration). Ennek szellemében több telephelyet is eladott a készpénz és annak érdekében, hogy nem szakszervzeti tag munkaerőre tegyen szert. Míg a Toyota

esetében a tudásmegosztás volt a fő mozgóatóelv, addig a GM inkább a leszábályozott szerződésekre helyezte a hangsúlyt.

A telekommunikáció és a szállítmányozás költségeinek további csökkenése vertikális dis-integrációhoz vezetett, és az egyes termelési területek földrajzi elkülönüléséhez az Új Gazdaságban. Ez utóbbit az autóiparban az ún. platformstratégiai is elősegíti, amelynek lényege, hogy ugyanaz a modul több termékbe is beépíthető, így az nem csak méretgazdaságossági előnyökkel szolgál, hanem globális optimalizálást is lehetővé tesz (Mészáros, 2010, old.: 8).

Amennyiben a fent bemutatott fázisokat összekapcsoljuk Perez (2009) technológiai-gazdasági paradigmákhoz kapcsolódó elméletével, az a következtetés vonható le, hogy az autóipar válasza az egyes időszakokban felmerülő kihívásokra, egybecsengenek a paradigmák meghatározó elveivel, gyakorlataival.

Összességében az *autóipar gazdaságföldrajzát tekintve megállapítható*, hogy a globális integráció a vevő-beszállító viszonyokhoz igazodik, elsősorban az autógyártók és legfőbb beszállítóikra terjed ki. A termelés leginkább regionális és nemzeti szinten szerveződik, a model-specifikus részek termelése közel települ az összeszerelő üzemekhez, a kisebb, általánosabb alkatrészek gyártása pedig messzebb települ, kihasználva a méretgazdaságosság és az alacsony munkaerőköltség előnyeit (Sturgeon, Bieserbroeck, & Gereffi, 2008, old.: 10; Humphrey & Memedovic, 2003). A régiókon belül elmozdulás látszik az alacsonyabb működési költségűek (Európában Kelet-Közép-Európa és Spanyolország) felé. A magyarországi autóipar megújulása az átalakulás után a külföldi működőtőke-beruházásokon keresztül valósult meg, amelyek fő mozgóatórugója szintén a relatíve olcsó, képzett munkaerő elérése volt (Bohle & Greskovits, 2012).

A folyamatok nagy része, azaz az egyre koncentráltabb piacok megjelenése, az egyre nagyobb beszállítók megjelenése, akik egyre mélyebb és hosszabb távú együttműködést alakítanak ki az autógyártókkal mind a *toyotizmus rendszere felé való elmozdulást* vetíti előre. (Mészáros, 2010, old.: 62) Ez pedig mindenféleképpen *változást hoz a munkaügyi kapcsolatok rendszerében, a vállalati szinten működtetett intézmények tekintetében is.*

VI.3. Tendenciák az autóiparban, különös tekintettel a válságra

Az 1970-es években kibontakozó olajipari válság jelentősen érintette az autóipart is, azonban az egyes autógyártó országokat eltérő mértékben. Azokban az országokban volt erőteljesebb a hatás, ahol a növekedés a belső fogyasztáson alapult (USA, Franciaország, Olaszország), a gyártott modellek pedig nem voltak versenyképesek az exportot tekintve. Ezzel ellentétben a már korábban is exportra termelő országok a felsőbb osztályok igényeire kifejlesztett modelljeikkel (Németország, Svédország), illetve alacsonyabb árakkal (Japán) tovább növelték piaci részesedésüket. (Somai, 2009)

Az Egyesült Államokban az 1980-as évek elejétől kezdve megváltozott a kereslet szerkezete, az anyagilag megerősödött rétegek a könnyű teherautók felé fordultak, a változások révén nehezebb anyagi helyzetbe kerülők pedig az olcsóbb, vagy használt járművek felé. A hagyományos modellekkel szemben a könnyű teherautókat 12-13 százalékos nyereséggel lehetett értékesíteni, így a GM és a Ford az 1990-es évek elején újra nyereségessé váltak. Később a költséghatékonyság és méretgazdaságosság jegyében egységesítették az autók nem látható részeit, a választékgazdaságosság érdekében pedig a látható alkatrészeket fejlesztették. A tervezés fázisait az anyacégnél központosították, sok tevékenységet kiszerveztek, valamint diverzifikálták a vevőszolgálatot. Az amerikai háztartások pénzügyi helyzetének romlása miatt az autópiaci eladások már 2005-től csökkenni kezdtek. A válság hatására újra kellett tárgyalniuk a gyártóknak a társadalombiztosítás feltételeit az iparági szakszervezetekkel, az adósságok fejében növelni kellett a dolgozói tulajdonosi részvételt, valamint csökkenteni kellett a modellskálát a versenyben maradáshoz. (Somai, 2009)

Az európai autóipar méreteire jellemző, hogy a feldolgozóipari munkahelyek több mint egyharmada köthető valamilyen formában hozzá: 2,3 millió közvetlenül, míg 10,3 millió fő közvetve. A világ termelőkapacitásának 27 százaléka található Európában (ACEA, 2011).

A 2005-2007-es adatokból látszik, hogy már a válság előtt a termelés és így a munkahelyek száma is csökkent Nyugat-Európában, míg Kelet-Közép-Európában nőtt. A régió részesedése a kezdeti 15 százalékról Európa termelésének egy ötödét adja. A

közép-kelet-európai országokban mind a termelés mind a foglalkoztatás szintje nőtt. Szlovákiában megkétszereződött a kibocsátás, míg Magyarországon 90 százalékkal nőtt a termelés (ACEA, 2012; OICA, 2012).

A *2008-ban kezdődött válság* nagy hatással volt az autópiacra, így az autóiparra is, különösen azért mert ez az ágazat nettó exportőr Európában. A termelés 2008-ban közel 7 százalékkal csökkent, annak ellenére, hogy 2010-ben a növekedés 11 százalékos volt, a 2010-es érték így is 8 százalékkal alacsonyabb a 2008-asnál (ACEA, 2012). A válság *egyenetlen hatással volt az egyes EU tagországok termelésére*, amelyre a cégek a fejlesztések elhalasztásával, rövidített munkaidő bevezetésével és a termelés ideiglenes leállításával válaszoltak.

A *válság hatásának mérséklése érdekében a kormányzati programok* jellemzően kedvezményes hitelekkel, hitelgaranciákkal, az autó vásárlásához és fenntartásához nyújtott adókedvezményekkel, valamint a roncsautó-beszámítás állami támogatásával segítettek a személyautók piacán (Haugh, Mourougane, & Chatal, 2010). Ennek eredményeképp több országban nőtt a belső fogyasztás (például Németországban 23,2 százalékkal 2009-ben, Franciaországban 10,7 míg Ausztiában 8,8 százalékkal), azonban voltak olyan országok is, ahol a támogatás ellenére csökkent az eladott személygépkocsik száma.

Az alacsony kibocsátású személyautók támogatásával *a válság különbözőképpen érintette az egyes márkák és modellek iránti keresletet*, így különböző módon hatott az egyes gyártók eladott darabszámára. Így az Európai Unió 15 tagállamára vetítve a a BMW (-15.3%), a Mercedes (-13.8%) és az Audi (-7%) iránti kereslet csökkent a Fiat (7.2%), az Alfa Romeo (7.8%), a VW (6.6%), a Skoda (16.8%), a Dacia (95%) valamint a Hyundai (32.2%) és a Kia (12.1%) eladásai nőttek, szintén 2009-es adatokat figyelembe véve. (Pedersini, 2010, old.: 18) Ez azt jelentette, hogy voltak olyan telephelyek, ahol bevezették a rövidebb munkaidőt, és voltak olyanok, ahol sok túlórával dolgoztak a munkavállalók.

Az autóipar számára azonban *nem csak a rövid távon is ható gazdasági válság és a kormányzatok erre adott válaszai a meghatározóak. Az iparág az 1980-as évektől nagy változáson megy keresztül*, így a belső átszervezések (amelyet nagyrészt a beszállítói rendszer konszolidációja, a felvásárlások és összeolvadások határoznak meg), illetve

hosszú és közép távon a környezettudatosság térnyerése, azaz a technológia változása, valamint a jelenlegi túltermelés kezelése, nyitás az új piacok, a fejlődő országok felé is befolyásoló tényező. (Sturegon & Van Biesebroeck, 2011; Pedersini, 2010; OECD, 2011). Összességében (1) a válság rövid távú hatásai, (2) a piaci részesedés csökkenéséből származó hosszabb távon jelentkező veszteségek, (3) a feltörekvő új piacok, különösképpen Kína és India térnyerése, (4) Afrika és Ázsia növekvő termelése, illetve (5) a felvásárlási és összeolvadási hullám is árnyalja a képet (Graham, 2010, pld.: 2).

A válság rövid távú hatásainak elemzésekor ezért figyelembe kell venni a hosszú távú trendeket is, mint az öregedő népesség, a városiasodás, a közlekedési modell változása, az új technológia szerepe, vagy a változó kereslet. Az autóipar lassan tanul, amely elsősorban a szervezeti kultúrában és az üzleti modellben gyökerező kérdés. Ez a válság lehetőséget ad, az érintettek összefogása esetén, a változásra is (Graham, 2010, old.: 65). A fenti rövid és hosszú távú trendek mind hatással vannak a foglalkoztatásra is. A fő kérdés, a termelés helyszíne mellett, a képzési rendszer és a nyugdíjazási rendszer kiépítése. (Graham, 2010, old: 60)

VI.4. A munkaügyi kapcsolatok szerepe a válság kezelésében¹

A válság lehetőséget teremtett a szerződések, a tőke-munka viszony újragondolására is. Az autóipar válsága nem csak a vizsgált gazdasági- és pénzügyi válság hatása, hanem annak a kérdése is, hogy a fenti trendek hatására mennyire alakul ki egy új, fenntartható modell, a termékek és a stratégia újraformálásával, illetve a megfelelő munkaerő képzésével, megtartásával. Az iparág átrendeződésével újra lesznek vesztesek és nyertesek, így egyre nagyobb szerephez jutnak a szociális partnerek, nem csak az új modell kialakításában, hanem a fentiek kezelésében is.

Általánosságban elmondható, hogy az iparágban *magas volt a kollektív szerződéssel lefedett dolgozók aránya, és a szakszervezeti érdekképviselt is erős volt. Az utóbbi években azonban a vertikális integráció csökkenésével erodálódott ezen intézmények jelentősége.* (EC, 2010) Ez egyrészt az újjászervezés, a leépítések és a kiszervezések,

¹ Ez az alfejezet elsősorban Pedersini (2010) munkájának összefoglalója

másrészről annak a következménye, hogy a vállalatok igyekeztek olyan helyre telepíteni a termelést, ahol a szakszervezetek tradicionálisan gyengébbek, mint például Kelet-Közép-Európában vagy az Egyesült Államok északi részén (Hudson, 2002). Mindezek ellenére az autóiparban általában magasabb a szervezettség mint más feldolgozóipari ágazatban, a nemzetgazdasági átlagokat tekintve.

Az egyes országok intézményrendszere természetesen befolyásolja az ebben az ágazatban működő szakszervezetek és szakszervezeti tömörülések helyzetét, a létrejövő alkuk szintjét, témakörét is. A *kollektív szerződések elterjedtek* az autóiparban, a legtöbb cég jól intézményesült, vállalati szintű tárgyalásokkal rendelkezik, amelyek a legtöbb esetben kiegészítik a szektor szintű megállapodásokat (kivéve Angliában és Magyarországon, ahol nincsen szektor szintű alku, illetve Spanyolországban). Szektorális szinten a szakszervezeti érdekképviselő (egy szervezet, vagy pluralizmus) és a munkáltatói érdekképviselők a nemzeti mintákat követik (az egész ágazatot képviselő, vagy speciális tömörülések).

Magyarországon a munkavállalói oldalt a Járműipari Szakmai Szövetség (a Vasasszakszervezet tagja, amely a Magyar Szakszervezetek Országos Szövetségének, MSZOSZ tagja), a Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája, (LIGA) és a Munkástanácsok Országos Szövetsége (MOSZ) képviseli. Szakmai szervezetként a Magyar Gépjárműipari Szövetség (MGSZ) képviseli a legtöbb vállalatot, illetve a Magyar Járműalkatrészgyártók Országos Szövetsége (MAJOSZ). Szektorális szinten nincsenek kollektív tárgyalások, a MAJOSZ részt vesz a Gépipari Ágazati Párbeszéd Bizottságban, míg az MGSZ nem tagja a bizottságnak.

A szakszervezeti szervezettség 20% körüli, a vállalati szakszervezetek adatai alapján, azonban a kollektív szerződéssel lefedett munkavállalók aránya 11% volt 2008-ban (EC, 2010. old.: 15), témaköreiket tekintve pedig leginkább a munkaidő és a rugalmas munkavégzés volt a hangsúlyos.

A válság kezelésére az alábbi főbb megoldások születtek.

Franciaországban a fő eszköz a válság kezelésére a *részleges munkanélküliség alkalmazása* volt, amelyet interszektorális, szektorális és vállalati kollektív megállapodások hoztak életre. Lényege, hogy azokon a napokon, amelyeken nem dolgoztak a munkavállalók (maximum 1000 óra), munkanélküli segélyt kaptak, a

ledolgozott napokra pedig a bruttó fizetés minimum 75 százalékát, meghatározott a minimum óradíj is, amelyet az állam is támogatott. A nem munkával töltött napokat tréningekre, továbbképzésre is fel lehetett használni. A programhoz az anyagi forrást a vállalatok, az állam és a válságra létrehozott alap (amely a munkavállalók fizetésének 0,15 százaléka) nyújtotta.

A Renaultnál a részleges munkanélküliség nem csak a termelésben dolgozókat, hanem a szakmai és a menedzseri munkaköröket is érintette. E mellett az önkéntes felmondással, a korai nyugdíjazással is éltek, valamint fizetett szabadságot adtak annak, aki tréningre vagy továbbképzésre ment.

A PSA Peugeot az önkéntes felmondást a szakmai és menedzseri munkakörökben alkalmazta. Ennél a szervezetnél kevesebb volt a konfliktus a munkaadók és a szakszervezetek között, mert a menedzsment a részleges munkanélküliség esetére a munkavállaló bruttó bérének nem a 80 százalékát, hanem a 100 százalékát fizette hat hónapig, utána kilencven százalékát, valamint kétszer annyi ideig biztosította a foglalkoztatást, mint a munkanélküliségben töltött idő.

Németországban az autóipari vállalatok hetven százaléka a rövidített munkaidőt alkalmazta megoldásként a válság kezelésére. Vállalati szinten a Daimler esetében olyan piaci szegmensekben csökkent a kereslet, amelyek nem voltak államilag támogatottak, így azért cserébe, hogy a cég 2009 végéig biztosítsa mindenki számára a foglalkoztatottságot, illetve 2011-ig azok számára, akiket 2004 előtt vett fel, a következő megállapodás született: minden munkavállalónak csökkentették a munkaidejét 8,75 százalékkal, a rövidített munkaidő alatt a nettó bérek 100 százaléka helyett annak 80,5-93,5 százalékát biztosították, elhalasztották a béremeléseket (azokat is, amelyekben még 2008-ban állapodtak meg) és az osztalékból is bizonyos hányadot erre fordítottak.

Olaszországban a Fiat csoport elsősorban a könnyen lehívható, a szakszervezeti tárgyalásokat és megállapodásokat nem igénylő bérgarancia alapot használta a válság kezelésére. A menedzsment a többi döntését (például a Termini gyár bezárása) sem tette tárgyalás alapjává. Az egyetlen megállapodás a teljesítményfüggő bónuszok kapcsán született, amelyet azonban nem minden szakszervezet írt alá.

Spanyolországban a Foglalkoztatást Szabályozó Folyamatot (Expediente de Regulación de Empleo, ERE) használta a legtöbb nagyvállalat és alkatrész gyártó a válság kezelésére, amely lehetővé tette, hogy időszakosan elbocsájtásuk a dolgozókat. A folyamat a munkavállalói bizottságokkal is előírja a tárgyalást, illetve a regionális foglalkoztatási hivatalnak is jóvá kell hagynia a megállapodást.

Svédországban az autóipar 2 százalékát adja az összfoglalkoztatottnak. A helyi gyárak (Saab és Volvo) tulajdonosváltáson is keresztül mentek a válság során az anyacégek újjászervezése következtében. A válság kezelésére költségcsökkentő megoldásokat és ideiglenes elbocsájtásokat alkalmaztak, amelyek megvitatásába bevonták a szakszervezeteket is.

Angliában a kollektív megállapodások általában a munkaidő csökkentését és a munkaerő költségcsökkentését célozták, amelyet az önkéntes és kötelező elbocsájtásokkal értek el.

Szlovákiában a tömeges elbocsájtás (PSA Peugeot) mellett a munkaidő csökkentése és a munkaidő rugalmasságának növelése voltak a fő válságkezelő intézkedések, amelyet leginkább a vállalati szintű megállapodások jellemeztek.

Magyarországon a vállalatok, a Suzuki és a kis alkatrészgyártók (ahol betanított munkásokat alkalmaznak) kivételével, elkerülték a tömeges elbocsájtásokat. Abban az esetben, ha összehasonlítjuk a 2008-as és 2009-es foglalkoztatási adatokat a január-augusztusi időszakra vonatkozóan, akkor 23%-os csökkenést tapasztalunk a Járműgyártást tekintve. (Neumann, 2009, old.: 6) A munkaidő csökkentést általában minden kompenzáció nélkül alkalmazták a vállalatok, a szakszervezetek is inkább a munkahely biztonságát helyezték előtérbe, így támogatva a különböző költségcsökkentő eljárásokat.

Az alábbi táblázat tartalmazza az elbocsájtásokban leginkább érintett autóipari beszállítókat és gyártókat.

19. táblázat: Főbb csoportos létszámleépítések az autóiparban 2008 októberétől Magyarországon

Magyar vállalat	Elhelyezkedés	Anyavállalat	Munkavállalók száma	Elbocsájtottak száma
Suzuki	Esztergom	Suzuki	5523	1200
Ibiden Hungary	Dunavarsány	Ibiden Co. Ltd	1200	430
Videoton Car Electronics	Székesfehérvár	Videoton Holding	1300	400
Bosch Hungary	Hatvan	Bosch Group	3118	318
Delphi Hungary	Szombathely	Delphi Corporation	1150	250
Bakony Press	Veszprém	-	250	250
Rába Járműipari Holding	Győr	-	835	250
Borg Warner Turbo System	Oroszlány	Borg Warner Inc	745	172
Saia Burgess Ózd	Ózd	Saia Burgess Electronics	700	150
Knaus Tabbert Magyarországi	Nagyoroszi	HTP	270	150
Autoflex-KNOTT	Kecskemét	KNOTT	330	120
Visteon	Székesfehérvár	Visteon	1276	110

Forrás: Neumann (2009:6)

A kormányzati intézkedések azt a célt szolgálták, hogy az iparág a magasabb hozzáadott értékű termékek felé mozduljon el. Így például támogatták a kutatás-fejlesztés területén létrehozott új pozíciókat, a szakképzési támogatási programot, illetve az autóipari beszállítók fejlesztését (különös tekintettel kis- és közép vállalkozásokra). Mindezen programokra azonban nem allokáltak külön pénzt, hanem a meglévő forrásokat csoportosították át (Neumann & Boda, 2011; EC, 2010). Természetesen az autóiparban tevékenykedő leányvállalatok az anyavállalatoknak nyújtott támogatásokból is részesültek. Végezetül a részben ideiglenes változtatások a Munka Törvénykönyvében szintén egyfajta kormányzati támogatásnak tekinthetők. Ilyen kiegészítés volt például, hogy a 2009. június 1-jétől 2011. december 31-ig tartó időszakban a 40 órás munkahét 44 órássá tehető a munkahely, vagy hogy speciális feltételek megléte esetén a túlóra felső határa 200 órától 300 órára növelhető (Neumann & Boda, 2011). Mindezen intézkedések célja az volt, hogy a vállalatok a felhalmozott túlórákat külön költségek nélkül átvihessék a válság utáni időszakra.

Szektor szintű megállapodás nem született a válság kezelésére, a szakszervezetek pedig általában a munkahelyek védelme érdekében belementek a különböző költségcsökkentő intézkedések meghozatalába. Az alábbi táblázat a fenti gondolatmenetet foglalja össze,

megjelenítve, hogy az egyes országokban mekkora szerepet töltött be a szociális párbeszéd a válság kezelésében.

20. táblázat: A szociális párbeszéd szerepe a válság kezelésében az autóiparban

<i>Ország</i>	<i>Fő eszköz a válság kezelésére</i>	<i>A szociális párbeszéd szerepe</i>	<i>Megjegyzés</i>
<i>Franciaország</i>	Részleges munkanélküliség	Közepes	Kulcs szerepe volt a kormányzati beavatkozásnak a szektor támogatásában, és a részleges munkanélküliség forrásának megteremtésében
<i>Németország</i>	Rövidített munkaidő Kollektív bérbefagyasztás Költségsökkentő intézkedések	Magas	Kulcs szerepe volt a szektor szintű megállapodásnak a keretek és a fő intervenciós eszközök kialakításában
<i>Magyarország</i>	Rövidített munkaidő Költségsökkentő intézkedések	Közepes	Kulcs szerepe volt a vállalati politikának, és a vállalati szintű alkuknak
<i>Olaszország</i>	Bárgarancia alapok	Alacsony	A szakszervezetek alacsony bevonása, a bér garancia alapok egy könnyen használható eszköznek bizonyultak, amelyhez nem volt szükség a szakszervezetekkel való tárgyalásra.
<i>Szlovákia</i>	Rövidített munkaidő Költségsökkentő intézkedések	Közepes	Kulcs szerepe volt a vállalati politikának, és a vállalati szintű alkuknak
<i>Spanyolország</i>	Foglalkoztatást Szabályozó Folyamat (Expediente de Regulación de Empleo, ERE)	Alacsony	Kulcs szerepe volt a vállalati alkuknak, a munkaügyi kapcsolatok más intézményeinek korlátozott alkalmazása az ERE miatt.
<i>Svédország</i>	Ideiglenes elbocsájtások	Magas	Kulcs szerepe volt a szektor szintű tárgyalásoknak az ideiglenes elbocsájtások kapcsán.
<i>Anglia</i>	Vállalati megállapodások az időszakos leállásra Rövidített munkaidő Befagyasztott bérek	Magas	A vállalati szintű megállapodások nagy eltéréseket hoztak a fő megoldások kiválasztásában.

Forrás: Pedersini, 2010, p.38

Annak ellenére, hogy az Európai Unió viszonylatában húsz százalékkal esett a termelés, a kormányzatok rövidtávú intézkedései hatására a foglalkoztatottság szintje arányaiban kevesebbel csökkent. A szociális párbeszéd hozzájárult a válság kezeléséhez, vagy a jogi keretek (mint például Németország vagy Franciaország esetében) vagy a kollektív megállapodások segítségével. Olaszország és Spanyolország jelenti a kivételt, ahol a szociális párbeszéd szerepe korlátozottnak mondható. A válság nem változtatta meg alapjaiban az iparágat, azonban meggyorsította az amúgy is zajló folyamatokat. Ezzel egyidőben felhívta a kormányzatok figyelmét az autóiparra, különösen azon országokban, ahol ez az ágazat kulcspozíciót tölt be.

VII. Kutatási keret

Ebben a fejezetben a szakirodalmi összefüggések rövid bemutatása után összegzem a kutatási kérdéseket, majd az empirikus kutatás módszertanát ismertetem.

VII.1. A kutatás céljai, kutatási kérdések

A kapitalizmus sokfélesége elméleti megközelítés alapján levonható az a következtetés, hogy Magyarország mind a piacgazdasági kontextust, mind az emberi erőforrás-menedzsment területet tekintve a közép- kelet-európai klaszterbe tartozik. Ennek az országcsoportnak az elemzése, vizsgálata a szociális párbeszéd és a válság kapcsolatát tekintve meghatározó lehet, különösen, ha figyelembe vesszük a szegmentált kapitalizmus elméleti keretét is.

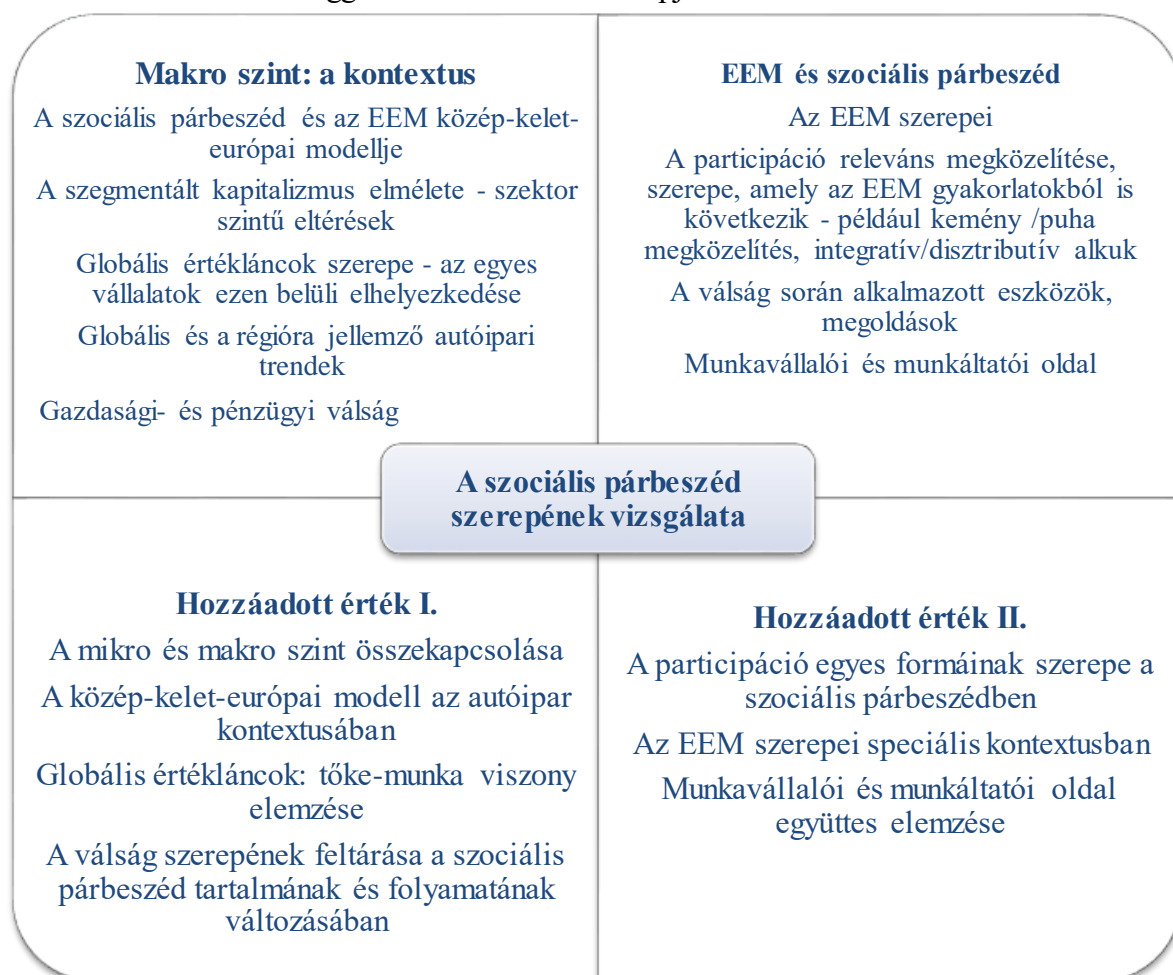
A kapitalizmus sokfélesége elméleti megközelítéseit jól kiegészíti a globális értékláncok vizsgálata, amely nem csak a nemzetgazdasági beágyazottságot, hanem az globális termelési hálózatot is vizsgálja (Sturegon, Bieserbroeck, & Gereffi, 2008; Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). Ez a megközelítés elsősorban a tőke-tőke kapcsolatot helyezi előtérbe, azaz a vállalatok közötti kapcsolatokat (Thompson, 2010). Az empirikus kutatásom ezt a tőke-munka viszony vizsgálatával is kiegészíti, a beszállítói kapcsolatok valamint a participáció intézményeinek, a hangadás formájának, valamint a munkáltatók participációhoz való hozzáállásának elemzése kapcsán.

Az analitikus emberi erőforrás-menedzsment megközelítést követve célom a munkavállalói és munkáltatói oldal együttes megszólaltatása, annak vizsgálata, hogy az egyes EEM gyakorlatok a direkt participáció elősegítésére mennyire hoztak új megoldásokat a válság hatására, illetve mennyire érvényesül(het) az EEM érdekegyeztető szerepe ilyen helyzetekben.

Az empirikus kutatás kontextusának az autóipart választottam, amelynek okai a következők voltak. Az Európai Unió 25 tagállamában az autóipar 8 %-át adja a feldolgozóipari összhozzáadott értéknek. A külföldi működőtőke-beruházások kulcsszerepet játszottak Magyarország gazdasági átalakulásában, az autóipar ebből a szempontból is fontos példának tekinthető. Magyarországon az iparág igazán az 1990-es évektől kezdett kiépülni. A nagyberuházások technológiai szigetként indultak, kevésbé

ágyazódtak be a hazai háttérparba. Az 1990-es évek második felében megváltozott a nagy autóiipari vállalatok stratégiája, és Közép-Kelet-Európába telepítették a leginkább exportra termelő összeszerelő- és autóalkatrészgyártó üzemeket. Így lehetővé vált a magas hozzáadott értékű alkatrészek viszonylagos alacsony költség melletti termelése. Az integráció harmadik fázisa nem csak gazdasági, hanem politikai téren is jelentkezett, amikor ezek az országok az Európai Unió tagjaivá váltak (Fortwengel, 2011). A fentiekben ismertetett általános tendenciák mellett (például a toyotizmus térnyerése) több tanulmány is azt a következtetést vonja le, hogy a Közép-Kelet-Európai országok felfelé mozdulhatak a globális értékláncban (Fortwengel, 2011; Jürgens & Krzywdzinski, 2009), ezáltal megváltoztatva a beszállítók helyzetét, így vélhetően a szociális párbeszéd helyzetét, szerepét is. Ráadásul ezekben az országokban, így Magyarországon is, ezek a beruházások útfüggő és útformáló elemeket is tartalmaztak (Hudson, 2002), így a térség még érdekesebb elemzési szempontból.

4. ábra: A kutatás összefüggései a kutatási keret alapján



A kutatás céljait tekintve Maxwell (2005) az alábbiakat különbözteti meg: intellektuális vagy tudományos célok, amelyek valaminek a megértését célozzák; gyakorlati célok, amelyek konkrétumok elérésére vonatkoznak; személyes, egyéni célok, amelyek a kutató motivációit foglalják magukban. Az intellektuális célok: ez EEM és a munkaügyi kapcsolatok területének összekapcsolása, a munkavállalói és a munkáltatói oldal együttes vizsgálata a szociális párbeszéd tárgyalási funkciója tekintetében, a közép- kelet-európai modell jellegzetességeinek árnyalása mind EEM mind a munkaügyi kapcsolatok oldaláról. A gyakorlati célok között a szakszervezetek szerepének árnyalása, a munkáltatói oldal participációhoz való viszonyának elemzése, illetve a válság hatásának mélyebb értelmezése szerepel. Személyes célom pedig elsősorban a PhD fokozat megszerzése, illetve az esettanulmányok írásához kapcsolódó tudás mélyítése a meghatározó.

A kutatás tervezésekor a megfogalmazott kérdéseimmel az elméleti és gyakorlati aspektusokat is figyelembe vettem, az egyedi jelenségek megértését állítva középpontba (Maxwell, 2005). Kutatási kérdéseim fókuszában a kutatási probléma (A szociális párbeszéd és a válság kapcsolata) áll, és a kutatási céljaimhoz a szakirodalmi összefoglalóban összegzett ismereteimen keresztül kapcsolódnak.

Alasoini (2011) három fajta tudást különböztet meg, melyek a munkahelyek fejlesztéséhez, innovációhoz szükségesek: a tervezéshez, a folyamathoz és az elterjesztéshez kapcsolódó tudást. A tervezés a bevezetni kívánt intézkedések feltárását, azok stratégiához és egymáshoz kapcsolódását jelenti (a mit kérdésre keresi a választ), a folyamathoz kapcsolódó a bevezetés mikéntjére és hogyanjára, míg az elterjesztéshez kapcsolódó pedig a bevezetni kívánt intézkedések elfogadtatásához, működtetéséhez szükséges lépésekre ad választ.

Dolgozatomban a szociális párbeszéd tárgyalási funkciójának alakulását vizsgálom a válság idején, azt hogy mennyiben születtek újszerű megoldások, illetve a másik oldalról azt, hogy ezek mennyire voltak útfüggőek (akár strukturális, akár kognitív, akár ideológia által meghatározottak). A fentiek tükrében a válság során bevezetett intézkedések kontextusát (stratégia), azok tartalmát, illetve a tárgyalások folyamatát és a megállapodások elterjesztésének kommunikációját vizsgálom a következő kérdések mentén:

- Kontextus (stratégia)
 - Az egyes vállalatok elhelyezkedése a globális értékláncban hogyan befolyásolja a participáció intézményinek kiépítését, a munkáltatók hozzáállását?
 - Milyen szerepet játszott illetve játszik a szociális párbeszéd a válság hatásának mérséklésében, a negatív hatások csökkentésében?
 - Túlélés, racionalizálás vagy adaptációs stratégia a meghatározó?
 - Melyek a fő motivációk a megállapodások megkötésére munkavállalói és munkáltatói oldalon?
 - A vállalat EEM stratégiája mennyiben befolyásolja a válságra adott válaszokat?
- Az intézkedések tartalma
 - A megvalósult intézkedések (megállapodások) elemei innovációnak tekinthetők-e (akár vállalati, akár tágabb kontextusban)?
 - A megállapodások integratív vagy disztributív jellegűek voltak-e?
- A tárgyalás és az intézkedések bevezetésének folyamata, kommunikációja
 - A participáció milyen formája valósult meg, milyen szinten?
 - A párbeszéd folyamatát tekintve innovációról beszélhetünk-e (akár munkáltatói, akár munkavállalói – érdekképviseleti oldalról)?

VII.2. Kutatás módszertana

A kutatási céloknak és a kutatási kérdéseknek megfelelően a kutatást egyrészt a kapcsolódó empirikus kutatások és a fellelhető, Magyarországra vonatkozó esettanulmányok másodelemzésére építve folytattam le, másrészt két esettanulmányt készítettem a kontextus és a vállalati gyakorlatok közötti összefüggések feltárására. A kapcsolódó empirikus kutatások másodelemzésének szerepe egyrészt a kapcsolódó irodalom feltárása, rendszerezése, másrészt a kontextus mélyebb megértése volt, amelyek eredményeit a disszertáció elméleti fejezeteibe építettem be.

Esettanulmányos kutatást eltérő módszertannal és megközelítéssel is le lehet folytatni. Az esettanulmányok célja lehet elméletépítés (Eisenhardt, 1989; Yin, 2004), illetve a helyi kontextus alapos feltárása és megértése is (Bryman, 1992). Az esetek szempontjából különbséget tehetünk önértékű (intinsic case study), instrumentális

(instrumental case study) és kollektív esettanulmány (collective case study) között. Az önértékű esettanulmány esetében a konkrét eset a fontos, a kutató azt szeretné minél mélyebben megérteni, az instrumentális a konkrét eset, egy jelenség megértését vagy az elméletépítést helyezi előtérbe, míg a kollektív esettanulmány célja egyértelműen az általánosítás (Stake, 1994, old.: 236). Disszertációmban a helyi kontextus feltárása és megértése volt az elsődleges cél, illetve az instrumentális esettanulmánynak megfelelően a vizsgált vállalatok helyi gyakorlatának megismerése. A vizsgálat célja így nem az általánosítás, hanem az elméletépítés, a feltárt elméleti és gyakorlati irodalom kiegészítése, árnyalása, a helyi viszonyokra vonatkozó összefüggések bemutatása.

A kutatás *különböző mintavételi stratégiát* követhet, amelyek egy kutatáson belül együtt, egymást megerősítve is megjelenhetnek (Miles & Huberman, 1994, old.: 28; Bokor A. , 1999; Gelei, 2002).

21. táblázat: Mintavételi stratégiák a kvalitatív kutatásban

<i>Mintavétel típusa</i>	<i>Lényege</i>
<i>Maximális különbség</i>	Az átlagostól különböző esetek keresése a közös mintázatok kiszűrésére
<i>Homogenitás</i>	Fókuszálásra, egyszerűsítésre használható
<i>Kritikus eset</i>	Logikai általánosítást, más esetre való alkalmazást tesz lehetővé
<i>Elméleti alapú</i>	Egy elméleti konstrukció példáinak megkeresése, vizsgálata és finomítása
<i>Megerősítő és cáfoló esetek</i>	Kezdeti elemzés pontosítása, kivételek keresése
<i>Hógolyó vagy lánc elvű</i>	Információ-gazdag esetek keresése személyes ajánlásra alapozva
<i>Extrém vagy deviáns esetek</i>	A vizsgált jelenség nagyon szokatlan megjelenéséből való tanulás
<i>Tipikus esetek</i>	A normális, átlagos keresése és kiemelése
<i>Intenzitás</i>	Információ-gazdag esetek, amelyek intenzíven, de nem szélsőségesen jelenítik meg a vizsgált jelenséget
<i>Politikai szempontból fontos esetek</i>	A figyelem szándékolt felkeltésére vagy elterelésére
<i>Véletlenszerű célirányos</i>	Az érvényesség növelésére, ha a lehetséges célirányos minta is túl nagy.
<i>Rétegzett célirányos</i>	Alcsoportok megjelenítése és összehasonlíthatósága érdekében
<i>Kritérium</i>	Minden olyan eset, amely bizonyos előfeltételeket kielégít; a minőség érdekében
<i>Opportunista</i>	Adódó lehetőségek, új irányok követése

<i>Mintavétel típusa</i>	<i>Lényege</i>
<i>Kombinált vagy kevert</i>	Trianguláció, rugalmasság, különféle célok és többoldalú érdeklődés kielégítésére
<i>Kényelmi</i>	Idő, pénz és erőforrás takarékoság, de az érvényesség gyengülése

Forrás: Gelei (2004, old.: 172)

Disszertációmban a két vizsgált eset elméleti alapú tipikus esetnek mondható, amelyek segítenek a különböző gyakorlatok kontextusba ágyazottságának megértésében.

Az irodalomban abban egyetértés mutatkozik, hogy egy esettanulmány megírásakor a kutatónak interpretatív álláspontot kell képviselnie, például a különböző érintettek nézőpontjainak bemutatása miatt (Huws & Dahlmann, 2007). Az interpretatív paradigmán belül azonban számos adatgyűjtési technika és megközelítés létezik (Gelei, 2002). Az esettanulmányos kutatások többféle adatgyűjtési technikát alkalmazhatnak. *Az adatgyűjtési technikák előnyeit és hátrányait az alábbi táblázat foglalja össze.*

13. táblázat: Az adatgyűjtési technikák előnyei és hátrányai

<i>Adatgyűjtési technika</i>	<i>Erősség</i>	<i>Gyengeség</i>
<i>Dokumentumok</i>	stabil- újra átnézhető nem befolyásoló – az esettanulmány előtt létezik egzakt széles lefedettség – időhorizont kitágítása	elhozható – szelektálható elérhetőség korlátozott lehet
<i>Archív jelentések</i>	mint fent precíz és kvantitatív	mint fent titkosítás
<i>Interjú</i>	célzott – fókusz az eseten oksági következtetés lehetőségek	rossz kérdések válaszadás megtagadása nem ismételhető reflexivitás
<i>Megfigyelés</i>	valóság – valósídejű kontextuális	időigényes szelektív reflexivitás költséges
<i>Résztvevő megfigyelés</i>	mint fent személyközi viselkedés is feltárható	mint fent beavatkozás a szervezet életébe
<i>Fizikai tárgyak</i>	kulturális jellegzetességek technikai részletek	szelektivitás elérhetőség

Forrás: Huws & Dahlmann (2007, old.: 15)

Kutatásomban, a felhasznált esettanulmányokat tekintve a fő fókusz a kvalitatív interjúk jelentik (Kvale, 1996), kiegészítve a dokumentumelemzés módszerével. Az elemzési egység maga a vállalat, célom a kutatási kérdések kapcsán a munkavállalói és a munkáltatói oldal megértése, bemutatása. Az egyes esetek az elméletek elvetésére vagy igazolására, illetve kritikus vagy extrém esetek bemutatására alkalmasak. (Yin, 2004) A cél egy-egy eset kapcsán a feltárt tendenciák és folyamatok helyi kontextusba ágyazott megértése.

A két felhasznált esettanulmány elsősorban interjúkra épül, másodsorban pedig dokumentumelemzésre (vállalti honlapok, éves jelentések, vállalati újságok, HR irányelvek és stratégiai dokumentumok, a kollektív szerződés). Az Audi Motor Hungária Kft esetében az interjúk a személyügyekért felelős ügyvezető igazgatóval, két munkavállalóval és az üzemi tanács vezetőjével, valamint a Munkavédelmi Bizottság egy tagjával zajlottak. A CabTec Kft esetében a HR igazgatóval, az üzemi tanács vezetőjével valamint két munkavállalóval készült interjú (egy fő a vágó egységtől, egy fő az összeszerelő sorról). Az Audi Motor Hungária Kft esetében az elkészült esettanulmányt több ponton kiegészítettem a szakszervezet elnökhelyettesével és egy HR munkatárssal készített interjú (az interjúk 2015 nyarán zajlottak), valamint a vállalatról szóló, más elemzések alapján. A kiegészítő interjúk egy órásak voltak, a kutatási kérdések mint interjúvázlat mentén. A CabTec Kft esetében teljes mértékben a 2012-ben elkészült esettanulmány újraértelmezése, új keretekbe helyezése történt, az azóta eltelt időben ugyanis minden szereplő kicserélődött, így nem rendelkeztek információval a válság során zajlott eseményekről.

Az empirikus elemzés korlátait így egyrészt a retrospektív interjúk adják, amelyek így leginkább a tények bemutatására alkalmasak, a tárgyalási folyamat részleteire, annak menetére nem világítanak rá. A válság kezelésére hozott intézkedések esetében azonban további nehézség, hogy azok a tanulmányok, amelyek közvetlenül a válság kirobbanása után készültek, szintén kevés információhoz jutottak, azok bizalmas kezelése miatt. A másik korlátot pedig az esettanulmányok másodelemzése jelenti. A felhasznált esettanulmányok célja, fő kérdése a következő volt: Hogyan vezették be az egyes vállalatok a rugalmas munkaidőrendszereket úgy, hogy azok pozitív hatással legyenek mind a termelékenységre, mind a munkafeltételekre, különös tekintettel a munkamagánélet egyensúlyra? (Goodswaard et. al. 2012) Az összegyűjtött adatok elemzése

azonban lehetővé teszi kutatási kérdéseim megválaszolását is, hiszen azok mind a válságra adott szervezeti válaszokra, mind a szociális párbeszéd szerepére kitérnek.

Egy másik megközelítés elkülöníti a *feltáró és a magyarázó jellegű valamint példaértékű esettanulmányokat*, amelyek mind fő céljukban, mind kimenetükben eltérnek egymástól. (Huws & Dahlmann, 2007) A három típus közti különbséget az alábbi táblázat szemlélteti.

143. táblázat: A feltáró jellegű, a magyarázó és a példaértékű esettanulmányok

<i>Az esettanulmány típusa</i>	<i>Feltáró jellegű</i>	<i>Magyarázó</i>	<i>Példaértékű</i>
<i>Fő cél</i>	Új jelenségek feltárása	Hipotézisek tesztelése	A legjobb gyakorlat leírása
<i>Kezdőpont</i>	Néhány előzetes elgondolás a jelenség természetéről; Nyitott kérdések	Tiszta hipotézisek vagy kutatási kérdések	A legjobb gyakorlat kritériumai
<i>Minta</i>	Opportunista mintaválasztás, amely lehetővé teszi a jelenség többrétű feltárását	Tipikus szektorok, szervezeti méret, stb kiválasztása, amely lehetővé teszi a kvantitatív adatokkal való triangulációt	A legjobb gyakorlatok kiválasztása
<i>Kimenet</i>	A jelenség leírása; az indikátorok és kutatási kérdések meghatározása, amelyek későbbi kutatások alapját képezik	Tudományos tézisek, empirikus adatokkal alátámasztva, amelyek megválaszolják a „hogyan” és „miért” kérdéseket	Tiszta esetleírások, amelyek tartalmazzák a fő tanulságokat a gyakorlati szakemberek számára

Forrás: Huws & Dahlmann (2007, old.: 26)

A *feltáró jellegű esettanulmányok* célja egy új jelenség leírása, például egy új HR gyakorlat bemutatása, nem feltétlenül törekszenek tudományos következtetések levonására. Kimenetét tekintve célja lehet például egy fogalom pontosítása, kvalitatív kutatás előkészítése, indikátorok keresése. A *magyarázó jellegű esettanulmányok* tiszta hipotézisekkel vagy kutatási kérdésekkel indulnak, oksági kapcsolatokat kereshetnek. Előzményük lehet más kutatások eredménye, statisztikai adatok másodelemzése is. Tipikus esetek leírására törekszik, tudományos következtetések levonására. A

példaértékű esettanulmányok a legjobb gyakorlatokat jelenítik meg, azok leírását tartalmazzák, így fontos a kontextus részletes bemutatása is (Huws & Dahmann, 2007, old.: 28-29).

A gyakorlatban ezek a típusok nem különülnek el élesen egymástól, inkább *kiegészítik egymást*, amelyet az alábbi folyamat szemléltet. A feltáró jellegű esettanulmányok lehetőséget adnak modellek, koncepciók megalkotására, hipotézisek felállítására, amelyet általában kvantitatív kutatás követ. A kutatásból meghatározhatóak a kutatási kérdések, amelyek a magyarázó esettanulmányok alapjául szolgálnak, így választ adva nem csak az összefüggésekre, hanem azok okára is. Ezek az elemzések pedig lehetőséget adnak a jó és rossz szervezeti kimenetek elemzésére, amelyek a példaértékű esettanulmányok alapját képezik. Ezen esettanulmányok pedig tágabb értelemben is segítenek a jó gyakorlatok kialakításában, policyk megfogalmazásában.

A fenti kategorizálás alapján, a kutatási célok és kutatási kérdések alapján a két esettanulmány egyrészt példaértékű, amennyiben feltárják a helyi gyakorlatokat, az esetleírások tanulsággal is szolgálhatnak a gyakorlati szakemberek számára, másrészt magyarázó jellegűek, mivel segítik az elméleti részben feltárt összefüggések árnyalását, egy-egy konkrét példa alapján való szemléltetését.

A *trianguláció* adatok, kutatók, elméletek és módszertanok kapcsán is előfordulhat. Célja lehet egyrészt a kutatás érvényességének biztosítása, vagy az általánosítás kérdésének tisztázása. Denzin (2000) négy típusát különbözteti meg a triangulációnak: az adatforrások triangulációja, amikor a kutató azt vizsgálja, hogy az adatok azonosak maradnak-e más környezetben; a kutatói trianguláció esetében több résztvevő vizsgálja meg ugyanazt a jelenséget; elméleti trianguláció, amely esetben a kutatók különböző nézőpontból vizsgálják meg ugyanazt az esetet; és a módszertani trianguláció, amelyben egy megközelítés követi a másikat az interpretáció megbízhatóságát.

Az alábbi esettanulmányok, illetve kapcsolódó és a témát közvetlenül tárgyaló tanulmányok, esetek másodelemzése, valamint a vállalati adatok több forrásra épülése biztosítja a módszertani és az adatforrásokra vonatkozó triangulációt, így lehetővé teszi a magyarországi autóipar elemzését a két eset vonatkozásában, a kutatási kérdések szempontjából.

Ezt segíti elő az egyes vállalati gyakorlatok *holisztikus megközelítése* is, amely a kontextust sem hagyja figyelmen kívül, illetve a különböző érintettekkel készített interjúk (munkavállalók, menedzsment) támogatják a többféle valóság feltérképezését.

Disszertációmban két esettanulmányt elemzek, amelyek középpontjában a 2008-2009-es pénzügyi és gazdasági válságra adott szervezeti válaszok állnak. Az Audi Hungaria Motor Kft esete azért meghatározó, mert a vállalat egyrészt autóiipari beszállító (motorok), másrészt végtermék előállító (Audi TT coupé) is, így a válság hatásai több oldalról vizsgálhatók, illetve azok munkavállalókra gyakorolt hatásai is több nézőpontból közelíthetők meg. A CabTec Kft. esete pedig elsősorban a válság során alkalmazott HR gyakorlatok sokféleségét illusztrálja. A vállalatok helyi gyakorlatában azonban közös, hogy a válságra adott válaszok mind munkavállalói mind munkáltatói oldalról a nyer-nyer szituációt hangsúlyozzák. Mindkét esetben a fő megoldást a rugalmas munkaidőrendszer átalakítása, bevezetése jelentette.

Az esettanulmányok csak a válság időszakára koncentrálnak, az arra adott válaszokat mutatják be, az azóta hozott döntéseket, folyamatokat nem érintik.

VIII. Esettanulmányok

Ebben a fejezetben bemutatom a két esettanulmányt, leíró módon, majd az elemzés részben a kutatási kérdések szempontjából rendszerezem, elemzem azokat. Az esettanulmányok összehasonlítása, tágabb kontextusba helyezése, illetve a kutatásból levonható főbb következtetések az összegző fejezetben kerülnek bemutatásra.

VIII.1. Az Audi Hungária Motor Kft (AHM) esete²

A vállalat története

Az Audi AG a Volkswagen-csoport tagja, prémiumkategóriás gépjárművek gyártója. Az Audi Hungária Motor Kft. 1993-ban alakult. Az Audit – csakúgy, mint a teljes Volkswagen-csoportot – akkoriban recesszió sújtotta, küzdött a magas németországi bérköltségekkel és korszerűtlen gyártási struktúrában állította elő modellpalettáját. A megoldás részeként a vállalat elkezdett Nyugat-Európán kívül létrehozni új, alacsonyabb költségekkel működő gyárakat. Az Audi azért választotta Magyarországot, mert viszonylag nagy létszámban álltak rendelkezésre magasan kvalifikált, motorgyártásban jártas szakemberek, akiket a németországi bérekhez képest alacsonyabb költséggel tudtak foglalkoztatni. (Tóth, A. 1999) A vállalat akkoriban főleg az Audi TT kupé motorjainak összeszerelésével foglalkozott. A motorok, illetve a gépjárművek valamennyi alkatrészét a németországi anyacégtől valamint egyéb beszállítóktól importálták.

A gyárban 2000-ben indult meg a valódi motor-gyártás. Az Audi elhatározta, hogy Győrben összpontosítja motorgyártási tevékenységét valamint a TT-modellek összeszerelését. A megfelelő környezeten kívül az is hozzájárult a döntéshez, hogy az Audi sikerrel bővítette termékskáláját és növelte eladásait. A kapacitásbővítés lehetővé tette a vállalatvezetés számára a cég átszervezését, és azt, hogy anélkül vezesse be továbbfejlesztett gyártási rendszerét, hogy Németországban elbocsátásokhoz kellett volna folyamodnia. (Keune &Tóth 2001) Napjainkra a győri üzem a Volkswagen-csoport legkorszerűbb gyártósorai közé nőtte ki magát. A 2001-es év óta működik a vállalat Motorkutatási és -fejlesztési központja. A vállalat a 2008-as válság hatásai ellenére is képes volt fejlődni, 2012-ben és 2013-ban megkészszerzte gyártócsarnokai

² Az esettanulmány gerincét Tóth, Á. et. al. 2012 adja, kiegészítve két interjúval, illetve az eset kapcsán megjelent tanulmányokkal.

területét. Ezt a fejlesztési lehetővé tevő 900 milliós beruházást 2011-ben jelentették be. 1993 és 2011 között a cég több mint 20 millió gépjármű-motort állított elő.

Az Audi alkalmazotti létszáma 2009-ben enyhén csökkent (5624 főre, a 2008-as 5879 főhöz képest), majd 2011-re már 7400 főt foglalkoztatott, és az előrejelzések szerint az újabb beruházások eredményeként ez a trend a jövőben is folytatódni fog.

Szakszervezet, üzemi tanács, munkavédelmi bizottság

Az Audi Hungária Motor Kft.-nél hagyományosan jó a munkavállalói oldal és a vezetőség kapcsolata, mind a kollektív tárgyalásokat mind az üzemi tanácsokkal történő egyeztetéseket hatékonyak tartják. Az Audit általánosan „jó” munkaadónak tartják, ahol magasak a fizetések. (Neumann, 2009, old.:10)

Az Üzemi Tanács a vállalat munkatársi létszámát tekintve a maximális 13 taggal működik. A 13-ból 12 tag a szakszervezet jelöltje volt. A 9 tagú szakszervezeti vezetőségből 6 fő az Üzemi Tanács tagja. Az egymás jogait, feladatait kiegészítő együttműködés a két szervezet között elkerülhetetlen, a két testület közötti kapcsolat kitűnő. A vállalatvezetés köteles kikérni az üzemi tanács véleményét, amennyiben a vezetőség a munkaidő-beosztás, a munkafolyamatok vagy -feltételek megváltoztatására készül, illetve bármilyen modernizáció esetén és az évenként esedékes munkaszüneti napok egyeztetésekor. Az üzemi tanácsnak véleménynyilvánítási joga van privatizáció, nyugdíjazás vagy dolgozói balesetet követő rehabilitáció esetén. A munkáltató köteles félévente tájékoztatni az üzemi tanácsot a vállalat pénzügyi helyzetéről, a bérezésről, a munkakörülményekről és munkaidő-beosztásról, illetve a vállalatnak dolgozó alvállalkozók számáról és feladatáról.

A vállalatnál Audi Hungária Független Szakszervezet (AHFSZ) néven működik szakszervezet, amely nem tagja a nagyobb országos szakszervezeti szövetségeknek. Az Audi Hungária Független Szakszervezet irányítói testületének hét tagja van. A szakszervezet képviseli a munkavállalók jogait, szabadidős rendezvényeket szervez a dolgozók számára, és vezető szerepet tölt be a kollektív szerződés vállalatvezetéssel együtt történő előkészítésében. A szakszervezeti jogosítványok azonban nem csak jogot, hanem óriási felelősséget is jelentenek (ilyen például a törtnapi rendkívüli munkavégzés feltételeinek meghatározása, a 2 napon belüli túlmunka (túlóra) engedélyezése).

A szakszervezeti tag munkavállalók aránya 60% körül mozog, a női tagok aránya átlagosan 8-10%, a fizikai munkavállalók aránya 90%, míg a szellemi munkát végzőké 10%. A taglétszám 2008 óta (3267 fő) folyamatosan nő, 2015 július végén 6875 fő volt szakszervezeti tag. A szakszervezet az alábbi szolgáltatásokat nyújtja tagjainak: jogsegélyszolgálat, szociális és temetési segélyek, szervezett csoportos kirándulások, szervezett színházi előadások, május 1-i rendezvényen való részvétel, karácsonyi ajándécsomag december 6 körül a tagok számára, március 8-án Nőnap alkalmából desszert hölgytagjaik részére, ingyenes illetve jelentős kedvezménnyel vásárolható fürdőbelépők biztosítása (Győr illetve Tatabánya), 2002-től élet és balesetbiztosítás, ami 2012-től kiegészült betegségbiztosítással is, tagkártya, mely különböző kedvezményekre jogosít.

Az AHFSZ célja tagjai számára biztosítani: a biztonságos és stabil munkahelyet, érzékelhető ütemű bér- illetve jövedelemnövekedést elérni, információt biztosítani a szakszervezet működéséről, valamint naprakészen a munkáltató(k) közötti tárgyalások állapotáról, helyzetéről.

Egy másik fontos szervezet a munkavállalók képviselőiből álló Munkavédelmi Bizottság. A szervezetben szintén jelentős többségben szakszervezeti jelöltek kerültek megválasztásra. Figyelmeztetik a munkatársakat a munkavédelmi eszközök használatára, baleset esetén részt vesznek annak kivizsgálásban, a felelős megállapításában, az ismételt baleset elkerülését szolgáló intézkedés meghatározásában, véleményezésében.

A válság, illetve az arra kidolgozott intézkedések meghozatala idején a szakszervezet szorosan együttműködött az anyavállalat szakszervezetével és üzemi tanácsával, így úgy ülhetek tárgyalóasztalhoz, hogy tisztában voltak az ottani megoldásokkal, lehetőségekkel. Ennek hatására javult a munkaadók és a szakszervezet közti kommunikáció, hiszen minden héten leült három menedzser és három munkavállalói képviselő, hogy átbeszéljék a vállalat helyzetét és az abból következő akciókat.(Neumann & Boda, 2011,old.:94)

A rugalmas munkaidőrendszer

A vállalatnál a legtöbb alkalmazott a következő három műszak típus valamelyikében dolgozik (ez a megoldás meglehetősen elterjedt a gépjármű-gyártás területén, az Audi nem képez kivételt):

- 1 műszak, heti 5x8 óra
- 2 műszak, heti 5x8 óra
- 3 műszak, heti 5x8 óra

A műszakokhoz tartozik egy húszperces – nem fizetett – szünet. A délutáni műszakhoz 30%-os bérpótlék jár, az esti műszakhoz pedig 60% bérpótlék.

A *gyártósoron* a gépek és robotok a hét valamennyi napján 24 órában dolgoznak (2x12 órás műszakokban). A munka az év elején általában január 3-án indul és csak december 31-én állnak le a gyártósorok. Amennyiben valaki heti 5 napos munkabeosztásban dolgozik, de a pluszmegrendelések miatt túlóránia kell, a ledolgozott túlóra kivehető olyan napokon, amikor a megrendelések száma átlagon aluli és a gyártás kevesebb számú dolgozóval is megoldható. A rugalmas munkaidő-beosztásról legtöbb esetben a vezetőség dönt, bár bizonyos fokú szabadság a dolgozókat is megilleti, ha úgy döntenek például, hogy a túlóra helyett szabadnapot vesznek ki.

Az *összeszerelő sorok* a hét hat napján üzemelnek, három-három műszakban. Ezeken a sorokon 20%-kal több munkavállaló dolgozik, hiszen valamennyien öt napot dolgoznak, de egy munkaidőbank-rendszerben kivehetnek szabadnapot. Ez is elősegíti a kiszámíthatóságot és az elszámoltathatóságot, hiszen mind a munkaadó, mind a munkavállaló rendelkezik bizonyos rugalmassággal. Van, aki hétfőn vesz ki szabadnapot, van aki kedden stb.: így valamennyien heti 5x8 órát dolgoznak, miközben az összeszerelő-sorok a hét hat napján 24 órában működnek.

A válság előtt a *gyártósorokon dolgozó mérnökök* 05.50 és 14.10 óra között dolgoztak. Húszperces, nem fizetett szünetet kaptak. Túlóráikat pedig bármikor kivehették szabadságként. A különbség tehát közöttük és a kékgalléros munkavállalók között az volt, hogy nagyobb fokú rugalmasság mellett vehettek ki szabadnapot.

Más fehérgalléros munkavállalók 07.00 és 15.20 óra közötti munkaidőben dolgoztak. Nekik is járt a húszperces, nem fizetett szünet. A fehérgalléros munkavállalók számára elérhető volt egy harmadik típusú munkaidő-beosztás is, ez kínálta a legnagyobb fokú rugalmasságot. Az ebbe a csoportba tartozó munkavállalók minden nap 8 óra 45 percet

dolgoztak, a kötelező törzsidő pedig 10.00 és 14.00 óra közé esett. Negyvenöt perces kötelező, de a vállalat által nem fizetett szünetet kaptak. A fehérgalléros munkavállalók esetében az adott szervezeti egység dönthetett arról, melyik munkarendben foglalkoztatja dolgozóit. Ez alól az egyetlen kivételt az összeszerelő sorokon dolgozó mérnökök jelentették. Ez szintén a munkaidő-beosztások terén mutatott rugalmasság egyik példája. Ha egy adott szervezeti egység dolgozóinak többsége úgy dönt, hogy 07.00 és 15.20 óra között legyen a rendes munkaidő, ezt a döntést az egység valamennyi tagja köteles tudomásul venni.

Ha egy fehérgalléros munkavállalónak túlórában kell dolgoznia, évente összesen legfeljebb hat napot vehet ki. Ha egy dolgozónak egy hónapban 20 óra túlórája gyűlik össze, a következő hónapban két szabadnapot kap. Havonta összesen maximum 15 óra túlórát lehet átvinni a következő hónapra. Ez azt jelenti, hogy ha egy dolgozó nem kíván szabadnapot kivenni, a következő hónapban 15 órával kevesebbet kell dolgoznia. Ezek az órák rugalmasan kivehetők.

Kékgalléros munkavállalók esetében a vállalat a legnagyobb rugalmasságot a munkaidőt illetően az összeszerelő sorokon dolgozóknak biztosítja. A fehérgalléros dolgozók esetében a harmadik típusú munkaidő-beosztás nyújtja a legnagyobb rugalmasságot ahhoz, hogy saját munkaidejüket alakíthassák.

A válság hatására bevezetett intézkedések

Az Audi Hungária Motor Kft. is szembesült azzal az iparági jelenséggel, mely szerint a piaci igény hirtelen, egyik napról a másikra csökkenhet. Mivel az Audi nem csak alkatrészeket gyárt (motorokat), hanem készre szerel Audi TT kupékat is, az ágazati partnerek igényein túl a fogyasztói igények váratlan és gyors csökkenésével is szembe kellett néznie.

A helyzetre reagálva a vállalatvezetés stratégiai célként tűzte ki valamennyi teljes munkaidőben foglalkoztatott törzsdolgozó állásának megővését. Ennek érdekében változtatni kellett a termelés intenzitásán, ami a legtöbb esetben rendkívül bonyolult feladat, hiszen figyelembe kell venni számos technológiai korlátot, például az optimális gyártási sebességhez, a gyártósorokhoz és a robotokhoz kapcsolódóan. A gyártósorokat nem lehet hirtelen leállítani és újra indítani, hiszen ez csak a működési költségek növekedéséhez vezetne.

Az Audi Hungária Motor Kft.-nél a vállalatvezetés élvezte az üzemi tanács és a szakszervezet támogatását. Minden szociális partner célja az volt, hogy a vállalatnak egyetlen teljes munkaidős törzsdolgozójától se kelljen megválnia. Ahogyan majd látni fogjuk, a beavatkozásokat is e fő cél vezérelte. A vezetés kiemelte az interjújában, hogy katasztrofális lett volna számukra, ha egyetlen szakképzett dolgozójuknak is fel kell mondanuk. Még egy alacsony bérekkel működő országban is sokkal többbe kerül új dolgozókat kiképezni és felépíteni a munkavállalók és a munkaadók közötti bizalmat és hűséget, mint adott esetben egy válság idején kompenzációt nyújtani számukra.

Az Audi vezetősége – kollektív szerződés keretében – bevezetett egy hároméves munkaidőbank-rendszert, vállalta, hogy változatlan szinten tartja a munkavállalók bérezését és 2011. december 31-ig garantálta valamennyiük állását. A munkaidő csökkentése esetében a Munka Törvénykönyve csak az egyéni munkaszerződések kiegészítését írja elő, a vállalat mégis a kollektív szerződésben való rögzítés mellett döntött (Neumann & Boda, 2011, old.: 92)

A hatnapos *munkaidő* a kékgalléros munkavállalók esetében öt napra rövidült. A munkaerő 20 százalékát pedig más termelőtevékenységre kellett átirányítani. Mivel a kékgalléros munkavállalók többsége több munkafolyamatra is be van tanítva, ezt a problémát könnyen meg lehetett oldani. További intézkedésként pedig megszüntették annak a 300 dolgozónak a foglalkoztatását, akiket korábban egy alvállalkozón keresztül alkalmaztak. Négyszáz dolgozó szerződését annak lejártakor nem hosszabbították meg, és ezáltal a logisztikát újra a vállalaton belülre szervezték (Neumann & Boda, 2011, old.: 83). Továbbá ötven dolgozó nyugdíjba vonult. Az ő feladataikat az Audi törzsdolgozói vették át, így összességében 1100 teljes munkaidőben foglalkoztatott Audi-törzsdolgozó állását – ami a foglalkoztatott létszám 19,5%-át jelenti – sikerült megőrizni.

2009-ben sem a kékgalléros, sem a fehérgalléros dolgozók nem kaptak *fizetésemelést*. Kárpótlásként valamennyi dolgozó tízzel több szabadnapot kapott abban az évben. Ezeket a napokat előre megtervezett – a vállalat által irányított – módon kellett kivenni. (Ebben az esetben azonban betartva a törvényi feltételeket, például azt, hogy 30 nappal előtte be kell jelenteni a munkavállalónak, hogy mikor kell kivennie a szabadságot.) A *pénzügyi juttatások* további módosításaként az éves jutalmat nem fizették ki teljes összegben a munkavállalóknak (maximálták az egy havi fizetés összegében). Kárpótlásként valamennyi dolgozó 12 további szabadnapot kapott, amelyeket 2011.

december 31-ig voltak kötelesek kivenni. Összességében tehát 22 plusz szabadnapot kapott valamennyi munkavállaló. Ezeket a napokat többnyire a vállalat által irányított, tervezett rendben kellett kivenni, a legtöbb esetben az ünnepek körül, vagy olyankor, amikor a megrendelések alacsony száma miatt nem volt szükség termelőtevékenységre. A fenti, rugalmas munkaidőre vonatkozó intézkedéseket (különösen ami a 22 nap plusz szabadságra vonatkozik) három éves átlag alapján számították ki (amit a Munka Törvénykönyvének ideiglenes rendelkezései tettek lehetővé). Vagyis ha valaki az átlagnál kevesebbet dolgozott 2009-ben, akkor többet kellett dolgoznia és kevesebb szabadnapot kapott 2010-ben és 2011-ben, leginkább olyan időszakokban, amikor növelni kellett a termelőtevékenységet. (A szakszervezeti vezető ezt a döntést úgy interpretálta, hogy tulajdonképpen a munkavállalókkal fizettették ki a leállások költségét). A vállalatvezetés bejelentette, hogy ha a válság alatt valaki nem veszi ki valamennyi plusz szabadnapját, akkor ezeket később jutalomként kifizetik, illetve beépítik a fizetésbe. A három év során egyetlen dolgozó sem esett el jutalomtól. Ha valaki mind a 22 plusz szabadnapját kivette, és a megrendelések hiánya miatt akár hosszabb ideig nem volt szükség a munkájára, a vállalat által szervezett oktatáson vett részt. A tanfolyamok célja a dolgozók funkcionális rugalmasságának növelése volt a jövőre nézve.

Az Audi esetében, a rugalmas munkaidőrendszerekkel kapcsolatos tapasztalat, illetve a munkavállalók funkcionális rugalmassága elősegítette az intézkedések bevezetését, azok elfogadtatását. Az Audi Hungária Motor Kft. saját megoldásait dolgozta ki a rugalmas munkarendre vonatkozóan, nem a Volkswagen-csoport más egységeinek megoldásai adaptációjáról volt szó.

Munkaadói oldalról fő pozitívumként emelték ki, hogy sikerült megőrizni valamennyi törzsdolgozó állását. Nőtt a munkavállalók lojalitása a cég iránt, és a termelékenység azóta is emelkedik. A munkavállalói oldal is nyert, hiszen az új, speciális szabadságolási rend bevezetésével sikerült optimalizálni a munka és magánélet közötti egyensúlyt, növelni a kiszámíthatóságot és csökkenteni a stresszt. Mivel valamennyi teljes munkaidőben foglalkoztatott dolgozó hozzájutott a teljes fizetéséhez – ami a térségben eleve átlagon felülinek minősül – senki nem kényszerült másodállás vállalására. Javult a dolgozók életminősége is, hiszen a válság feszültséggel teli időszakában több szabadnaphoz jutottak, amit pihenéssel tölthettek. Nem csak ennyiben

javult azonban a munka és a magánélet egyensúlya. A dolgozóknak nem kellett aggódniuk állásuk esetleges elvesztése miatt sem.

VIII. 2. Az Audi Hungária Motor Kft. esetének elemzése

Az Audi Hungária Motor Kft esete azért is kiemelkedő jelentőségű, mert a vállalat nem csak autóiipari beszállító, hanem végterméket (Audi TT Coupé) is előállít, így a disszertációban feltett kérdések több oldalról is megvizsgálhatóak.

Stratégia

A válság kezelése során a fő cél a teljes időben foglalkoztatott kulcsmunkaerő megtartása volt (összesen 1100 fő, ami 19,5%-a az összlétszámnak). Az Audi esetében a termelés fix költségeinek csökkentése (öt napos munkahét bevezetése) mellett a foglalkoztatottak létszámának csökkentése volt a meghatározó intézkedés, azaz leginkább a racionalizálás stratégiáját követte a vállalat (Sisson & Artiles, 2000). A három évre szóló munkaidő megállapodás egy önálló megoldás, nem a VW csoport határozta meg a követendő utat.

Az EEM stratégiát a „Jó munkáltató, jó fizetéssel” célkitűzés határozta meg, azaz a fő megtartóerő a bérek és a munkahelyek garantálása volt. Az iparágban is átlagon felüli fizetések megtartása nagy vonzerő a vállalat munkatársai számára. A munkavállalók mint erőforrások kezelése a puha EEM stratégiára jellemző, a nem kulcsmunkaerő esetében azonban a teljesítményközpontú, kontrollra épülő kemény stratégia a meghatározó. Az alku integratívnak tekinthető, hiszen a kulcsmunkaerő számára a fentiek mindenképpen előnyös megoldásnak számítanak. A participáció, részvétel a döntési folyamatban is megjelent azáltal, hogy intézményesült a menedzsment és a munkavállalók képviselői közötti találkozó. Az interjúk és a feldolgozott esettanulmány azonban nem tette lehetővé ezen találkozók elemzését, a szereplők abban játszott szerepének vizsgálatát. (Az esettanulmány nem tartalmazott erre vonatkozó adatokat, az interjúk során pedig már nem emlékeztek pontosan az interjúalanyok magára a folyamatra.) Az intézkedések hatására a munkavállalók a hangadás, lojalitás és kilépés stratégiái közül a lojalitást választották.

A megállapodás tartalma

A vállalat már a válság előtt bevezette a rugalmas munkaidőrendszert, amelynek fontos jellemzői a több műszak mellett a következők:

- Kékgallérosok esetében a túlóra szabadnapként kivehető, de a legtöbb esetben munkáltató által meghatározott, hogy mikor.
- Fehérgalléros munkaező szabadon dönthet arról, mikor veszi ki a túlórát (de maximum hat nap egy évben), 15 óra átvihető a következő hónapra.
- Fehérgallérosok esetében az egyes osztályok dönthetnek arról, hogy milyen munkarendben szeretnének dolgozni (három lehetőség közül lehet választani)

A kollektív szerződésben a vállalat bér és foglalkoztatás garanciát vállalt 3 évre (2011 december 31-ig) és egy három évre szóló munkaidő bankot hozott létre, valamint a hat napos munkarend helyett öt napos munkarendet vezettek be. A munkáltatói oldalról az intézkedések bevezetését a munkaezőköltség csökkentése (prémium helyett szabadság, befagyasztott bérek, elbocsátások), a kulcsmunkaező megtartása, míg munkavállalói oldalról egyértelműen ez utóbbi cél motiválta.

Ami lehetővé tette ezt a megállapodást:

- Több folyamatra is betanított munkások
- Elbocsátások
 - 300 főt nem foglalkoztattak tovább egy alvállalkozó esetében
 - 400 főt nem foglalkoztattak a szerződésük lejártával, ezzel újra beszervezték a logisztika funkciót
 - 50 fő nyugdíjba ment
- Pénzügyi intézkedések:
 - 2009-ben nem volt béremelés, helyette 10 extra nap szabadság minden dolgozónak (vállalati döntés alapján lehetett kivenni, de előre tudták ezeket a munkavállalók, általában ünnepek köré szervezték)
 - Az éves prémiumot sem teljes egészében kapták meg a munkavállalók, helyette 12 nap extra szabadság, amit 2011 december 31-ig kellett kivenni
 - 3 éves átlagra vonatkoztak a fenti feltételek (átlagosan ledolgozott órák számához képest viszonyították, hogy ki mikor vehette ki a szabadságot, mikor kellett túlórázni); amit nem vettek ki, kifizették prémiumban (2011 után).

- Amennyiben még több szabadnap kiadására volt szükség az egyes időszakokban a csökkenő kereslet miatt, akkor azokat a napokat a vállalat képzésekkel oldotta meg, amelyek a funkcionális rugalmasságot növelték.

Általában a megállapodások a válság során a munkahely biztonságaért cserébe a bérek befagyasztását vagy csökkentését illetve a munkaidő és munkaszervezet rugalmasságának növelését tartalmazták. Nem volt ez másként az Audi esetében sem. Kiemelendő, hogy az intézkedések egyértelműen a kulcsmunkaerő megtartását tűzték ki célul, így az elbocsájtások őket nem érintették. A rugalmasság növelésére vegyesen alkalmaztak munkáltató- (túlórát nem fizetik ki, rövidített munkahét) és munkavállaló barát (szabadnapok számának növelése) megoldásokat.

Ezekkel az intézkedésekkel nőtt a kulcsmunkaerő lojalitása, a stabilitás és kiszámíthatóság is nagy szerepet játszott.

A megállapodás folyamata

A vállalatnál szakszervezet és üzemi tanács is működik. A tárgyalások során minden szereplő célja a kulcsmunkaerő megtartása volt. A hazai szakszervezet szorosan együttműködött az anyavállalat érdekképviselői szervezeteivel, ezáltal több információhoz jutott. Kiemelendő a heti rendszerességgű találkozók bevezetése a menedzsment és a munkavállalók képviselői között, amely új elemnek tekinthető. A megállapodás kollektív szerződésbe foglalása pedig mind a munkavállalók mind a munkáltató számára biztonságot, kiszámíthatóságot hozott.

Összegzés

Az Audi Hungária Motor Kft esetében az üzemi tanács, a szakszervezet és a menedzsment közötti együttműködés, a közös stratégiai cél lehetővé tette a válság negatív hatásainak csökkentését, elsősorban a racionalizálás stratégiáját követve.

A megállapodás tartalmát tekintve fontos kiemelni, hogy nem konszern szintű megoldás született, hanem a helyi menedzsment döntése alapján valósultak meg az intézkedések. A megállapodást kollektív szerződésben is rögzítették, amely még nagyobb stabilitást, biztonságot nyújtott a munkavállalóknak. Innovációról a tartalom kapcsán nem beszélhetünk: a rövidített munkahét, a munkaidőbank bevezetése, a belső rugalmasság növelése, az elbocsájtások és a beszerzés is egyfajta sztenderd megoldásnak tekinthető, amelyért cserébe foglalkoztatási- és bérgaranciát kaptak a törzsdolgozók.

A folyamat kapcsán kiemelendő a heti rendszerességgű találkozók bevezetése, amely mindenképpen innovációnak tekinthető a vállalat szempontjából. A menedzsment hozzáállása, az, hogy a kulcsmunkavállalót nem csak költségtenyezőként kezeli, elősegítette a lojalitás, elkötelezettség növelését.

A vállalat globális értékláncban való elhelyezkedése kevésbé, inkább az alkalmazott EEM megközelítés befolyásolta az intézkedések tartalmát, amelynek kialakítását az intézményesített párbeszéd tette lehetővé.

VIII.3. A CabTec Kft., Kecskemét esete³

A vállalat bemutatása

A CabTec (NACE-kód: 2733) svájci vállalat, 1973-ban alapították. Magyarországon két üzemet működtet, egyet Kecskeméten, egyet pedig Szekszárdon. A szekszárdi üzem 1992-ben kezdte meg működését, a kecskeméti pedig 1996-ban indult meg a gyártás. A magyar üzemek központja Kecskeméten található, ahol a kutatást is zajlott. Kecskemét 85 km-re fekszik Budapeستől, Közép-Magyarország területén, az Alföldön. A térség hagyományosan mezőgazdasági termeléssel foglalkozik. 1989 óta egyre több ipari beruházás valósult meg a régióban, különösen a gépjárműgyártás terén: pl. Mercedes Benz, Knorr-Bremse, CabTec. A kecskeméti üzemből a gyártócsarnok 5600 négyzetmétert foglal el az összesen 10 ezer négyzetméteres épületből.

A CabTec több mint 10 ezer terméket (pl. vezetőket, vezetékeket, elreteszelő berendezéseket) állít elő, többek között olyan gépjárműgyártók vagy -beszállítók számára mint a Porsche, a Dürr, a Bosch, a Phoenix Mecano és a Magna. A vállalat termékeinek 33%-át a gépjárműgyártásban hasznosítják. A gépjárműgyártáshoz kapcsolódó termelés jelentős része Kecskeméten zajlik.

A termelés főbb részlegei a hajlító és vágó egységek, a préselő egységek valamint az összeszerelő sorok. A kutatás főként az ezekben az egységekben foglalkoztatott kékgalléros munkavállalókra koncentrált. A gyártás valamennyi egység esetében teljesen automatizált, a dolgozók a gépek megfelelő működését ellenőrzik. Ez lehetővé teszi a vállalat számára fogyatékkal élő munkavállalók foglalkoztatását is. A

³ Tóth Á. (2012 b) alapján.

fogyatékkal élő munkavállalók létszáma 5 és 10 fő között van. A fent említett egységekben a dolgozók képzettsége lehetővé teszi, hogy mindannyian kezelhessék valamennyi gépet, azaz adott a munkavállalók funkcionális flexibilitása. Ez döntő tényező és előny volt, amikor a válság következtében szükségessé vált a munkarend átalakítása.

A kutatásban érintett másik termelési részleg az összeszerelő sor volt. Az összeszerelés részben manuálisan történik, a vezetékeket és vezetőket kézzel kell összeszerelni. Ez a fajta munka kevesebb fizikai erőt igényel, azonban magas fokú precizitást követel meg; éppen ezért az összeszerelő-sorokon többségében nők dolgoznak. Az összeszerelő-soron dolgozók szintén funkcionálisan rugalmasak, az összeszerelés több munkafolyamatát képesek ellátni.

2012-ben 338 fő dolgozott a vállalat magyarországi üzemeiben, ami a 2009-es 310 fős létszámhoz képest növekedést jelent. Sok megrendelés esetén a vállalat további 200 főt foglalkoztat határozott időre mindaddig, amíg nem teljesítetik a megrendeléseket. Ez volt a helyzet néhány hónappal az interjúk rögzítése előtt is. A 338 dolgozó 10 százaléka (30 fő) kisgyermekes édesanya. A vállalat szempontjából ők fontos munkavállalók, ezért létrehoztak számukra egy speciális műszakot is.

Üzemi tanács

A vállalatnál nincs szakszervezeti képviselő. A munkavállalókat hét fős vezetőségből álló üzemi tanács képviseli. A CabTec üzemi tanácsának jogai és feladatai közé tartozik, hogy tárgyaljon a cégvezetéssel a munkarendet, a munkafolyamatokat vagy a munkakörülményeket érintő változásokról. A magyar Munka törvénykönyve értelmében a munkáltató többek között köteles félévente tájékoztatni az üzemi tanácsot a vállalat pénzügyi helyzetéről, a bérezésről, a munkakörülményekről és munkaidő-beosztásról, illetve a vállalatnak dolgozó alvállalkozók számáról és feladatáról (az interjúalanyok ezeket a feladatokat hangsúlyozták). Nincsen vállalati szintű kollektív szerződés, léteznek azonban egyéni szintű szerződések a menedzsment és a munkavállalók között.

A rugalmas munkaidőrendszer

A CabTec család- és munkavállalóbarát vállalat, amelyet a bevezetett rugalmas munkaidőrendszerek is alátámasztanak. A következő területeken létezik rugalmas munkarend: kékgalléros dolgozók számára átlagos munkahét a kéthónapos munkaidőszakot tekintve; rugalmas munkaidő fehérgalléros dolgozók számára; speciális műszak a fogyatékkal élő dolgozók számára; speciális műszak a kisgyermeket nevelő nők számára a kékgalléros és fehérgalléros munkavállalók körében egyaránt.

A *kékgalléros munkavállalók* munkaidő-beosztását tekintve: a válság előtt érvényben volt egy kéthónapos munkaidőbank-rendszer, melynek értelmében kéthónapos átlagban valamennyi dolgozónak heti negyven órát kellett dolgoznia. Előfordult, hogy a dolgozók egy hónapban túlórában dolgoztak, de ezt ellensúlyozni tudták plusz szabadnapokkal vagy a túlóráért fizetett plusz jutalommal. Amennyiben egy dolgozónak túlórában kellett dolgoznia, kivehetett maximum egy szabadnapot, minden további túlóráért fizetéssel honorált a cég. Vagyis ha egy dolgozó egy hónapban 12 órát dolgozott túlórában, a tizenkettőből nyolc órát kivehetett szabadnapként a következő hónapban, a fennmaradó négy órát pedig kifizette számára a vállalat. A túlóra a piaci kereslettől függött. A vállalatvezetés egyetértett az üzemi tanáccsal abban, hogy nem kötelezhetők a munkavállalók túlórában dolgozni, ha az érintett dolgozó nem kíván túlórázni vagy a hivatalos munkaidőn túl egyéb elfoglaltsága van. Amennyiben szükség van a túlórázásra, a munkavállalót előre értesítik erről, hogy mind a munkaadó, mind a munkavállaló megfelelően készülhessen és megtervezze jövőbeli munkarendjét.

A hajlító és vágó egységek két műszakban dolgoztak. A reggeli műszak 06.00 órától 14.00 óráig tartott, a délutáni műszak pedig 14.00 órától 22.00 óráig. Valamennyi egyéb gyártóegység – mint például a préselő egység – illetve az összeszerelő-sor egy műszakban dolgozott 06.00 és 14.00 óra között.

Minden műszakban 30 perc szünet (15 perc reggeli-, 5 perc tízórai, 10 perc ebédszünet) illette meg a kékgalléros dolgozókat; ebből 20 perc volt a fizetett szünet, 10 percet pedig nem fizetett ki bérként a vállalat. Magyarországon nem jellemző, hogy a szünetek részét vagy egészét fizetné a vállalat.

Az új modell már a válság kirobbanása előtt növelte a kiszámíthatóságot valamint az átláthatóságot mind a munkaadó, mind a munkavállalói oldal számára, megteremtette

továbbá a szabadnapok kivételének optimalizált és személyre szabott rendszerét. A dolgozó eggyel több szabadnapot vehetett ki, ha az előző hónapból maradt túlórája. Az interjúalanyok kiemelték, hogy ez a modell segít javítani a munka- és magánélet egyensúlyát, hiszen a dolgozó eggyel több szabadnaphoz juthat, amelynek kivétele tervezhető mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára. Mivel a 8 órát előre le kell dolgozni, a rendszernek nincs negatív következménye a vállalat termelékenységére nézve. Ha a dolgozó rendelkezik ledolgozott túlórával, és tudja, mikor kívánja kivenni az utána járó szabadnapját, ezt jelzik az egység vezetőjének, majd a vezetőség – a következő hónapra érvényes megrendelésektől függően – jóváhagyja a szabadnapot. A vállalatnak így elegendő ideje marad a dolgozók munkarendjének megfelelő szervezésére.

A *kisgyermekes munkavállalók* dönthetnek úgy, hogy a 06.00 órai műszakkezdéssel szemben 08.00 órakor állnak munkába. Nincs külön szervezeti egységük, egyszerűen később kezdenek, és később fejezik be a munkát. Ez tehát eltérés az eredeti műszakhoz képest, ami 06.00 órakor kezdődik és 14.00 órakor ér véget. A munkavállalók 80%-a nő (összesen 338 dolgozóból). A női dolgozók 10%-a (30 munkavállaló) ebben a speciális műszakban dolgozik. A kisgyermekes édesanyák számára bevezetett munkarend rendkívül pozitív megoldás, hiszen 08.00 óra és 16.00 óra között dolgozhatnak. Az üzemi tanács képviselője kiemelte e speciális műszak jelentőségét, hiszen ez is hozzájárul az anyák munka-magánélet egyensúlyának javításához. A dolgozók ennek a rendszernek köszönhetően el tudják vinni gyermekeiket bölcsődébe, óvodába vagy általános iskolába, majd időben tudnak érkezni munkahelyükre, és délután 17.00 órára gyermekeikért mehetnek (a legtöbb magyarországi óvoda ekkor zár). A speciális műszak bevezetését a munkaadói oldalról is kiemelték. A vezetőség is úgy véli, hogy a speciális műszak jótékony hatással van a mindennapi munkavégzésre. A menedzsment úgy látja, hogy a dolgozók így hatékonyabban működnek, és jobban tudnak koncentrálni, hiszen nem kell napról napra azzal foglalkozniuk, hogy megszervezzék gyermekeik szállítását az iskolába vagy az iskolából haza délutánonként.

A *vállalat fogyatékkal élő dolgozói* ugyanazokat a feladatokat látják el, mint a többi dolgozó. Mielőtt azonban munkába állhatnának, át kell esniük egy orvosi vizsgálaton, amelynek eredményeként – az orvos engedélye alapján – eldől, mely szervezeti egységben kapnak munkát. Az ő műszakjuk is 06.00 órától 14.00 óráig tart. A szerződés

szerint a fogyatékos munkavállalók hivatalosan heti 5x7 órában dolgoznak. A valóságban azonban napi 8 órában dolgoznak, mint a cég többi munkavállalója. Minden második hónapban azonban két szabadnapot kapnak, amelyeken például felkereshetik orvosukat egy-egy rendszeres vizsgálat erejéig (a legtöbb fogyatékkal élő munkavállaló kéthetente köteles felkeresni orvosát) vagy természetesen eltölthetik idejüket családi körben is. Ez tehát számukra is pozitív a munka- és magánélet egyensúlyát tekintve.

A *fehérgalléros munkavállalók* havi 160 órát kötelesek dolgozni. Amennyiben túlórában dolgoznának, azt nem fizeti ki a vállalat, és plusz szabadnapot sem kapnak ezért. A törzsidő valamennyiük számára 08.00 óra és 14.00 óra között tart. Ezek tehát a rögzített munkaórák. Opcionális és rugalmasan kezelik, hogy valaki korábban ér be vagy később fejezi be a munkát. A fehérgalléros dolgozók számára tehát valóban rugalmas a munkaidő.

A válság hatására bevezetett intézkedések

A munkaidő-beosztást érintő változásokat részben annak eredményeként vezette be a vállalat, hogy szembesültek azzal az iparági jelenséggel, mely szerint a piaci igény hirtelen, egyik napról a másikra csökkenhet. Mivel a CabTec gépjárműgyártók beszállítója (2. szint), az igények és kínálat gyors csökkenésével találta szemben magát (a gépjárműipari partnerek irányából). A vállalat vezetősége ezért *célul* tűzte ki valamennyi törzsdolgozói állás megőrzését. A versenyképesség és a stabilitás megőrzése érdekében, az autóipari megrendelésektől való függés csökkentése miatt, a másik cél a termékskála megváltoztatása volt. Ennek érdekében a menedzsment legfontosabb céljai a következők voltak: új piacok felfedezése és új megállapodások, partnerek keresése. A cégvezetés a termékskála bővítéséről is döntött, bizonyos termékeket átalakítottak, hogy ne csak a gépjárműgyártók számára legyenek eladhatóak, hanem más piaci szereplők igényeit is kielégítsék.

A *CabTec vezetősége és az üzemi tanács célja* ugyanúgy a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalók munkahelyeinek megőrzése volt. Ahogyan majd látni fogjuk, a beavatkozásokat is e fő cél vezérelte. A menedzsment kiemelte az interjúban, hogy fontos volt számukra a szakképzett munkavállalók megtartása, elsősorban a betanítási költségek és a lojalitás, a bizalom megteremtésének költségei miatt. Munkavállalói oldalról is kiemelten fontos volt az állások megóvása, hiszen a

munkanélküliségi mutató Magyarországon ekkor 10% fölött állt, és kevés eséllyel pályáztak volna más állásra. Láthatjuk, hogy bár eltérő okokból, de azonos célok érdekében dolgozott a munkaadói és a munkavállalói oldal. Mindkét fél kiemelte, hogy noha kénytelenek voltak kompromisszumot kötni, a végeredmény egyértelműen pozitív mindkét oldal számára.

Változtatni kellett a termelés intenzitásán, ami a legtöbb esetben rendkívül bonyolult feladat, hiszen figyelembe kell venni számos technológiai korlátot, például az optimális gyártási sebességhez, a robotokhoz vagy a préseléshez kapcsolódóan. A gyártósorokat nem lehet hirtelen leállítani és újra indítani, ez csak a működési költségek növekedéséhez vezetne.

A fenti célok elérése érdekében megváltoztatták a munkarendet mind a kékgalléros, mind a fehérgalléros munkavállalók esetében. Mivel már a válság előtt is létezett a rugalmas munkarend bizonyos formában, a cég hamar be tudta vezetni ezeket az intézkedéseket.

A munkanapok csökkentése az első lépés volt annak érdekében, hogy a cég termelését a piaci igényekhez igazítsák. A munkanapok csökkentésének célja többek között a működési költségek csökkentése volt.

A módosított munkarend három hónapig, 2009. március 9-e és 2009. május 5-e között volt érvényben. Valamennyi egység heti 4x10 órában működött, tehát a *kékgalléros dolgozók* teljes fizetést kaptak. A hajlító és vágó egységekben dolgozók kétműszakos munkarendről egyműszakos munkarendre álltak át. Bár a munkaórák száma nem változott, a négynapos munkahét hatással volt mind a termelékenységre, mind a munkamagánélet egyensúlyra és a dolgozói egészségre. Noha a 4x10 órás munkarendet az alacsonyabb termelés motiválta, a hosszabb munkanapok magasabb fokú koncentrációt igényeltek. A HR-vezető kiemelte, hogy napi tíz órában dolgozni sokkal több koncentrációt igényel mint a napi nyolc órás munka, és fárasztóbb az összeszerelő-sorokon dolgozók számára, akik részben kézzel végzik munkájukat. A dolgozók nagyobb odafigyeléssel végezték munkájukat nem csak a hosszabb munkaidő miatt, de azért is, mert nem kívánták baleset miatt elveszíteni az állásukat.

A *szünetekre* vonatkozó, ma is érvényben lévő szabályt, a 30-ból 20 perc kifizetését a válság idején vezették be. Ezt a többlet-juttatást tekinthetjük egyfajta kompromisszumnak a vezetőség részéről: több fizetést biztosítottak, amivel azt

szerették volna elérni, hogy a dolgozók heti 4x10 órában dolgozzanak a válság kritikus hónapja során. Átalakították tehát a szünetek rendjét és azok anyagi ellentételezését – ez az üzemi tanács legnagyobb eredménye, melyből valamennyi dolgozó csak profitált.

A *kisgyermekes dolgozók* munkaideje heti 4x8 óra volt. Noha csökkent a fizetésük, eggyel több szabadnappal rendelkeztek, amit családjukkal tölthettek el. A valóságban azonban az érintett dolgozók közül sokan másodállást vállaltak vagy családjuk kiskertjét művelték némi pluszbevétel érdekében.

Fehérgalléros munkavállalók esetében a módosított munkarend 2009. március 9-től 2009. szeptember 28-ig volt érvényben. A fehérgalléros munkavállalók munkaideje heti 4x8 órára módosult. Ennek ellenére valamennyien legalább annyit dolgoztak pénteken is, mint a válság előtt, noha az új intézkedés értelmében fizetésüknek csupán töredékét keresték meg pénteken. A szokásos heti feladatok ellátásán túl dolgozniuk kellett a termékskála bővítésén és új partnerek felkutatásán. A túlórát kivehették volna, de senki nem élt ezzel a lehetőséggel. A hét ötödik napján végzett munkáért napi fizetésük 6%-át kapták meg. Amikor éppen nem volt feladat, a vállalat nyelvtanfolyamot vagy olyan egyéb továbbképzést szervezett fehérgalléros munkavállalói számára, amely kapcsolódott az illető szakterületéhez. Ezeket a képzéseket a hét ötödik napján tartották.

A *bérek*et kizárólag a fehérgalléros munkavállalók esetében csökkentették. A vezetés kiemelte, hogy a rugalmas munkarend bevezetése önmagában nem lehet hatékony, ha az kizárólag a kékgalléros dolgozók munkaidejét érinti. A vezetőség úgy látja, a fehérgalléros dolgozók is kulcsfontosságú szerepet játszanak a módosított munkarend bevezetésében.

A *fehérgalléros dolgozók feladata* volt – ami különösen egy ilyen kockázatokkal és kiszámíthatatlan fejleményekkel teli időszakban rendkívül felelősséggel járó feladat – elhatározni, mikor, hogyan és ki kommunikálja a módosított munkaidő-beosztás bevezetését és annak szabályait. További fontos feladatuk volt új partnereket felkutatni és átalakítani a cég termékskáláját. Ezek a pluszfeladatok komoly koncentrációt és túlórát igényeltek, amit anyagilag nem kompenzáltak a válság ideje alatt. Fontos tényező volt a vállalat iránti hűség, mivel a fehérgalléros munkavállalók a hét ötödik napján is kénytelenek voltak dolgozni, de aznap napi bérük csupán 6%-át keresték meg.

Eleinte *naponta kommunikálta a vezetőség a munkavállalók felé, hogy milyen megoldásokkal – beleértve a munkaidő átszervezését – kezeli a megrendelések csökkenését.* Később, amikor a vállalat helyzete javult, a vezetőség az új vagy módosított szabályokról azok megalkotásakor tájékoztatta a munkavállalókat.

A válság során bevezetett intézkedések hatásai

A megváltozott rendszer negatív hatásai közé tartozott, hogy a dolgozók *kreativitása* csökkent, a gyűjtőládákba kevesebb új ötletet juttattak el a mindennapi munkavégzéssel kapcsolatban. Ezek az ötletek általában a munkavégzésre, a munkakörülményekre, illetve a munkafolyamatok továbbfejlesztésére vonatkoztak. Az adatok szerint a 2009-es év igen kedvezőtlen volt, ami a kreativitást illeti. Míg 2008-ban 73 ötlet, addig 2009-ben csak 30 érkezett, a következő években (60 és 68 darab) azonban újra megnőtt a javaslatok száma. A kreativitás csökkenésének egyik lehetséges negatív következménye, hogy a gyártási folyamatot nem optimalizálták a válság során a munkakörülmények és a termelékenység javítása érdekében. Az üzemi tanács vezetője és a HR-vezető válaszai alapján a kreativitás főként annak eredményeként csökkent 2009-ben, hogy a dolgozók elsősorban saját munkájukra összpontosítottak, illetve arra, hogy ne hibázzanak, és ne történjen baleset. Mindezek átfogó célja pedig a munkavállalók szempontjából saját állásuk biztosítása volt.

Nem állnak rendelkezésre pontos kimutatások a *munkahelyi hiányzásról*, de a HR-vezető szerint a válság ideje alatt csökkent a hiányzás a vállalatnál. A vállalat egyetlen dolgozója sem kívánta elhagyni a céget. Mindenki maximálisan teljesített. A *munkahelyi balesetek száma* 2009-ben 25%-kal csökkent a 2008-as adatokhoz képest.

A dolgozók felelősséget vállaltak egymás iránt; azóta ez a hozzáállás beépült a vállalati kultúrába, normákba és hozzáállásba, és ez napjainkig is kitart. A dolgozók kisegítették egymást, ha valaki a tízórás munkanap során kimerült: így sikerült elkerülni a hibákat és a baleseteket. Az osztályvezetők pedig nagyobb empátiával voltak dolgozóik iránt, és például azok személyes gondjait is meghallgatták. Rendszeresebb tájékoztatást nyújtottak továbbá a vállalat és a dolgozók jövőbeli perspektíváiról.

Az interjúk, illetve a vállalat által szolgáltatott adatok tanúsága szerint bár a válság kitörését követő hónapokban csökkent a gépjárműgyártó partnercégektől érkező megrendelések mennyisége, a vállalat csupán néhány hónapig volt kénytelen módosított

munkarend mellett dolgoztatni a munkavállalóit. Még a leginkább kritikus időszakban is – amikor a módosított munkarend még újdonság volt a dolgozók számára és senki nem volt tisztában az új rendszer a termelékenységre gyakorolt hatásaival – *sikerült teljesíteni a termelési célszámokat*, vagyis nem csökkent a termelés.

A kisgyermekes édesanyák számára létrehozott két speciális műszak, illetve a fogyatékkal élő munkavállalók számára létrehozott speciális műszak szintén pozitív módon hathatott a termelékenységre; a vállalat által szolgáltatott adatok azonban nem tették lehetővé ennek statisztikai elemzését. A válság során alkalmazott csökkentett munkaidő egyik negatív hatása volt, hogy ezek a dolgozók kevesebb fizetést kaptak, ez tehát negatívan befolyásolhatta őket.

A rendszer azonban átláthatóbbá és kiszámíthatóbbá is vált: a dolgozók szabadnapokhoz jutottak, a fogyatékkal élő munkavállalók két plusz szabadnapot kaptak, ez összességében pedig növelhette termelékenységüket. A munkaidő-bank rendszernek köszönhetően pedig mind a munkaadói, mind a munkavállalói oldal számára tervezhetőbbé váltak a havi munkaórák.

A dolgozók funkcionális rugalmassága szintén fokozza a termelékenységet. Az egyes osztályokon dolgozók létszáma bármikor igazítható annak érdekében, hogy a megfelelő termékeket a megfelelő mennyiségben legyen képes előállítani az üzem.

A vállalat munkavállalóbarát vezetési elvei a munkahelyek megővését is magukban foglalták, illetve célul tűzték ki a jobb munkakörülmények megteremtését. A szabadnapok kivételében tapasztalható nagyobb fokú rugalmasság szintén pozitív hatással volt a termelékenységre. A vállalat számára fontos előny volt, hogy már rendelkeztek tapasztalatokkal a rugalmas munkarend alkalmazásában. A vezetőség képes volt gyorsan reagálni a változó mennyiségű megrendelésekre, így a cég végül három hónapig alkalmazta a megváltozott munkarendet a kékgalléros munkavállalók esetében, és hét hónapos időtartamban tette ezt a fehérgalléros munkavállalók esetében.

A vállalat egy *speciális egészségügyi programot* is bevezetett, amely közvetve gyakorolt pozitív hatást a munkakörülményekre, a dolgozók egészségére, illetve a munka-magánélet egyensúlyára. A legfőbb célkitűzés a stressz csökkentése volt a válság ideje alatt, később pedig a cél a hiányzások és a munkahelyi balesetek csökkentése. Ezek érdekében a következő intézkedéseket vezették be:

- Egészségügyi és környezetvédelmi információs táblák kihelyezése a telephelyen.
- Havi “gyümölcsnap” bevezetése, amikor valamennyi dolgozó a cég jóvoltából jut ingyen egészséges gyümölcsökhöz.
- A vállalat fedezi az influenzaoltás költségét.
- A vállalat elindított egy dohányzásellenes programot.
- Az étel- és italautomaták kizárólag egészséges élelmiszert és üdítőket árúsítanak.
- Átépítették a menzát és a szabadtéri, dohányzásra is kijelölt pihenőt, hogy a dolgozók kellemes körülmények között tölthessék pihenőidejüket.

VIII.4. A CabTec Kft. esetének elemzése

Stratégia

A válság hatására hirtelen lecsökkent az autóiipari megrendelések száma és mennyisége, így a CabTec is, mint második körös beszállító, a termékei iránti kereslet csökkenésével szembesült. A menedzsment fő stratégiai célja a válság átvészélése, és a jól képzett saját munkaerő megtartása volt.

A termelés racionalizálására, átalakítására mind output mind input oldalon van lehetőség, mennyiségi (például termelési mennyiség, ledolgozott munkaórák száma) és minőségi (például szolgáltatási szint, termék minősége, a munkavállalók képzettsége) szempontból is (Oeeij et al., 2012). A CabTec esetében a termelés fix költségeinek csökkentése (négy napos munkahét bevezetése), illetve a bérek csökkentése (fehérgalléros munkaerő és kisgyerekesek esetében) mellett megjelent az új piacok, partnerek keresése, termékskála bővítése is, azaz a racionalizálás mellett az adaptációs stratégia (Sisson & Artiles, 2000) is érvényesült.

Az EEM stratégiát elemezve az alábbi következtetések vonhatóak le. Annak ellenére, hogy az anyavállalat az alacsony munkaerő-költség miatt telepítette Magyarországra ezt az egységet, az EEM stratégiában a teljesítményközpontú kemény megközelítés mellett megjelennek a puha megközelítésre jellemző elemek is, amelyek a munkavállalók munkakörülményeire, a fejlesztésre koncentrálnak. A válságra adott válaszokból kirajzolódó szervezeti kultúra (például az, hogy minden munkavállalónak részt kell vállalnia a válság okozta kereslet csökkenés átvészelésében, az új megoldások

megtalálásában), az extenzív kommunikáció, a nyer-nyer, azaz integratív alkura való törekvés, a fehérgalléros munkaerő számára nyújtott képzési lehetőségek mind ezt támasztják alá. Az alsóbb szintű menedzsment bevonása a kommunikációba szintén az elkötelezettséget növelő tényező. Az intézkedések bevezetését mindenképpen elősegítette a válság előtt bevezetett munkaidőrendszer. A vállalat EEM megközelítése így a kölcsönösségre épül, annak ellenére, hogy a döntési folyamatba nem vonták be a munkavállalókat (csak az intézkedések kommunikációjába), a menedzsment több hangulatjavító és stressz oldó intézkedése, a túlórák és a szabadnapok kezelése elősegítette a lojalitás, elkötelezettség növelését, a válságból fakadó csökkenő kereslet kompenzálását, új utak megtalálását. Az intézkedések hatására munkavállalók a hangadás, lojalitás és kilépés stratégiái közül a lojalitást választották.

A megállapodás tartalma

A válságra adott válaszokat, intézkedéseket nagyban meghatározta a technológiai háttér (a géppark működése, a gépsorok állíthatósága), illetve az addig alkalmazott EEM gyakorlatok:

- A gépsorok teljesen automatizáltak, ami lehetőséget ad a vállalatnak fogyatékkal élők alkalmazására. Az összeszerelő sorok részlegesen manuálisan működnek, így nagy precizitást igényelnek, az itt foglalkoztatottak nagy része nő. A vágó és hajlító egységek két műszakban dolgoznak.
- A munkavállalók minden folyamatra be vannak tanítva, így a vállalat teljes mértékben ki tudja használni a funkcionális flexibilitás adta előnyöket. Amennyiben kapacitásbővítés vált szükségessé, a vállalat további 300 főt tudott bevonni a termelésbe, határozott idejű foglalkoztatás keretében.
- A rugalmas munkaidő rendszer bevezetése már a válság előtt megtörtént (két hónapos munkaidőbank (ami azt jelenti, hogy a heti negyven órát két havi átlagra számítják ki) a kékgalléros munkaerő számára, rugalmas kezdési és befejezési időpont a fehér- galléros munkaerőnek, speciális munkarend a fogyatékkal élőknek és a kisgyerekeseknek).
- Kékgalléros munkaerő esetében: Aki nem akar, annak nem kell túlóráznia. A túlórákat előre bejelentik. Havonta egy szabadnap vehető ki pluszban (előre be kell jelenteni, jóváhagyni a vezetéssel), a fennmaradó túlórákat pedig kifizeti a vállalat.

- Fehérgallérosok esetében a túlórákat nem fizetik ki és ki sem lehet venni szabadnapként. Törzsmunkaidő-rendszerben dolgoznak, így a kezdési és befejezési időpontot szabadon választhatják, havi átlagban kell 160 órát ledolgozniuk.

Az alkalmazott, a válság előtt bevezetett modell javította az előre jelezhetőséget és a transzparenciát, illetve lehetőséget adott a munkavállalóknak a szabadnapok saját igényeik szerinti kivételére, a munka-magánélet egyensúly megteremtésére.

A válságra adott stratégiai válasz, a munkahelyek megtartása, új piacok, partnerek keresése, a termékskála bővítése a gyakorlatban a következő megoldásokat jelentette:

- Munkaerő költségeinek csökkentése (fehérgalléros munkaerő az ötödik napon csak 6%-át kapta a bérének, illetve a kisgyerekesek esetében négy napos munkahét, és egy szabadnap bevezetése, a fizetések arányos csökkentésével)
- Munkaidő átstrukturálása: rövidített munkahét (4 nap) bevezetése
 - napi 10 óra munkával kékgallérosok esetében, három hónapra
 - fehérgallérosok esetében napi nyolc óra munka, ötödik napon csak hat százalékát kapták a bérüknek – ezt hét hónapos átmeneti időre vezették be.
 - Fehérgallérosok esetében tréningek szervezése (nyelvtanfolyamok, munkához kapcsolódó speciális fejlesztések) a pénteki napokra.
- Kékgallérosok esetében: Az összesen harminc perces szünetből (reggeli 15, tízóra 5, az ebédszünet pedig 10 perces) húsz percet kifizettek.
- Aki nem szeretett volna, annak nem volt kötelező a túlóra.
- Egészségmegőrző program bevezetése, melynek fő célja a stressz csökkentése volt.

Általában a megállapodások a válság során a munkahely biztonságaért cserébe a bérek befagyasztását vagy csökkentését illetve a munkaidő és munkaszervezet rugalmasságának növelését tartalmazták. Nem volt ez másként a CabTec esetében sem. A rugalmasság növelésére vegyesen alkalmaztak munkáltató- (túlórákat nem fizetik ki, rövidített munkahét, egy műszak) és munkavállaló barát (szabadnapok szabad megválasztása, szünetek kifizetése, oktatás) megoldásokat.

Munkavállalói oldalról az intézkedések pozitívumai a következők:

- Kékgalléros munkaerő esetében a szabadnapok viszonylag rugalmas kivétele hozzájárult a munka-magánélet egyensúly megteremtéséhez, döntési jogkörrel ruházta fel őket.
- Kékgallérosok esetében a szünetek részleges kifizetése és beosztása.
- Kékgallérosok esetében a bérek szinten tartása.
- Fehérgallérosok esetében a képzéseken való részvétel lehetősége.
- Több szabadnap.
- Az egészségmegőrző program hatásai.
- A napi kommunikációval csökkent a bizonytalanságérzés, megvalósult az információáramlás, a munkavállalók pontosan tudták mi vár rájuk.
- A túlórák előre bejelentése növelte az átláthatóságot, a munkavállalók előre fel tudtak rá készülni.

Munkavállalói oldalról negatívként emelendő ki:

- Az új piacok, partnerek keresése és a termékskála bővítése, a változások kommunikálása a fehérgalléros munkaerő számára nagyobb koncentrációt és több túlórárt jelentett.
- A fizikai munkaerő esetében is magas koncentrációt igényelt a napi tíz óra munka, amely fokozta a stresszt.
- Fehérgallérosok és a kisgyerekesek esetében a csökkenő bérek, illetve utóbbiak esetében a másodállás kényszerűsége.
- Félelem az elbocsátásoktól, ami növelte a stresszt.

Munkáltatói oldalról pozitívként jelent meg:

- Munkaerőköltség és a termelés fix költségeinek csökkenése.
- A munkavállalók magasabb termelékenység (kevesebb idő alatt ugyanannyi munka, illetve a bérek csökkentése miatt).
- Új partnerek, keresése, termékskála bővítése.
- Munkaerő lojalitása, elkötelezettsége nőtt.
- Csökkenő hiányzások.
- Csökkent a balesetek száma.
- Azzal, hogy nem csak a kék-, hanem a fehérgalléros munkaerő is részt vett a megoldás keresésében, a válság kezelésében kialakult „az egy csónakban evezünk” érzés, ami pozitív hatással volt a szervezeti kultúrára.

Munkáltatói oldalról negatívumként emelhető ki a csökkenő kreativitás, ami nehezebbé tette a munkafolyamatok és a munkafeltételek optimalizálását.

Az intézkedések tartalmát tekintve az üzemi tanács legnagyobb eredménye a szünetek részleges kifizetése, illetve a nem kötelező túlóra bevezetése volt.

A folyamat (tárgyalás és az intézkedések bevezetése)

A CabTec esetében magáról a tárgyalási folyamatról, annak menetéről, a tárgyalási fordulókról nem rendelkezem információval. A vállalatnál nem működik szakszervezet, így nincs kollektív szerződés sem, az üzemi tanács látja el az érdekképviselői tevékenységet. Az interjúkból az a következtetés vonható le, hogy a munkáltatói és munkavállalói célok megegyeztek, a képzett munkaerő megtartása került a fókuszba. Ezt az elmondottak alapján (kimondott célok) vállalati oldalról a munkaerő betanításának, illetve a lojalitás megteremtésének költségei, míg munkavállalói oldalról a munkahelyek megtartása motiválta. Mindkét fél kompromisszumos megoldásról beszélt, amely mindenképpen az együttműködést támasztja alá. Menedzsment oldalról az alku megkötését a munkaerőköltség csökkentése, a munkaidő és foglalkoztatás rugalmasságának növelése, a kulcsmunkaerő megtartása és a motiváció fenntartása indokolta, míg a másik oldalon a munkanélküliség elkerülése volt a fő szempont. A tárgyalási folyamatot tekintve nem beszélhetünk innovációról, ezt semmilyen adat nem támasztja alá.

Folyamat oldalról a CabTec esetében az intézkedések kommunikációja, illetve azok terjesztése tekintetében a delegálás és részvétel kulcsfontosságú volt. A vállalat vezetése a konkrét intézkedésekről való döntés után azok kommunikációját (módját és idejét) az alsóbb szintű vezetésre bízta. Ennek következményeként a munkavállalók az intézkedések bevezetésekor napi szinten kaptak tájékoztatást közvetlen felettesüktől, később pedig azok változásakor. Ez elősegítette a változások elfogadását, az azokkal való azonosulást, a motiváció fenntartását. Az intézkedések kommunikációja szempontjából ez egy új elem volt a vállalat részéről, amely biztosította az információt, a tudást a folyamatokról, illetve a hatalmat a cselekvésre az alsóbb szintű vezetők számára. Ez a fajta transzparencia és kiszámíthatóság meghatározó egy változásvezetési folyamat szempontjából.

Az intézkedések másik pozitív hatása a szervezeti kultúra, a normák és a hozzáállás változásában ragadható meg. A munkavállalók segítettek egymásnak, amikor valaki elfáradt a napi tíz órás munkaidőben, annak érdekében, hogy elkerüljék a hibázást és megelőzzék a baleseteket. Az egyes egységek vezetői empatikusabbak lettek, meghallgatták a munkavállalók panaszait.

Összegzés

A CabTek Kft esetében az üzemi tanács és a menedzsment közötti együttműködés, a közös stratégiai cél lehetővé tette a válság negatív hatásainak csökkentését. A megállapodás tartalmát tekintve egyedülállónak, azaz újdonságnak tekinthető a szünetek részleges kifizetése és a nem kötelező túlóra, ami a vállalat és a tágabb kontextus tekintetében is innovációnak tekinthető. A menedzsment hozzáállása, az, hogy a munkavállalót nem csak költségtenyezőként kezeli, elősegítette a lojalitás, elkötelezettség növelését, a szervezeti kultúra, a normák megerősödését.

A folyamatot tekintve az alsóbb szintű menedzsment bevonása a döntések terjesztésébe, az abban való részvételre megadta a cselekvés szabadságát, az információt és a folyamatok ismeretét, ugyanakkor nem kapcsolt hozzá semmilyen jutalmazást (a fehérgallérosok esetében az új piacok, partnerek, termékek esetében sem). Ez utóbbi pedig fontos jellemzője a kimagasló bevonást nyújtó munkavégzési rendszereknek.

A vállalat globális értékláncban való elhelyezkedése kevésbé, inkább az alkalmazott EEM megközelítés és a részleges bevonás befolyásolta az intézkedések tartalmát, azok terjesztésének folyamatát.

VIII.5. A két esettanulmány összehasonlítása

Ebben az alfejezetben kiemelem a fent tárgyalt két eset közötti hasonlóságokat és különbségeket. Elemzem, hogy miért is tekinthetőek példaértékűnek, illetve azt is, hogy mennyiben árnyalják, egészítik ki a szakirodalom feldolgozásában feltárt trendeket, tényeket. Kitérek arra is, hogy a kutatási minta szempontjából milyen továbblépési lehetőségei vannak kutatásomnak.

A hazai autóipar duális karakterét figyelembe véve (külföldi tulajdonú multinacionális vállalatok, illetve a hozzájuk kapcsolódó, szintén külföldi tulajdonú beszállítók mellett a

hazai kis- és középvállalatok) mindkét vállalat külföldi tulajdonú. A német és svájci tulajdon nem csak a szervezeti kultúrát határozza meg, hanem a menedzsment hozzáállását a munkavállalókhoz is, valamint a szociális párbeszéd szerepét és helyzetét is a vállalaton belül. (Érdemes lenne a vizsgálatba más tulajdonú vállalatokat is bevonni, amelyek más háttérrel rendelkeznek akár a kapitalizmus sokféleségét tekintve is.) Míg az Audi beszállító és végtermék előállító vállalat is egyben, addig a CabTec egy második körös beszállító az autóipari termékeit tekintve. Az alkalmazottak létszámát figyelembe véve az Audi egy nagyvállalat, míg a CabTec egy közepes méretű vállalatnak tekinthető.

Fontos hangsúlyozni, hogy a válság hatására hozott intézkedéseket, megállapodásokat mind a munkaadói mind a munkáltatói oldalon nyer-nyer szituációként jellemezték az interjúalanyok, integratív alkuról beszélhetünk, azaz a mintában csak pozitív esetek jelennek meg. A bevezetett intézkedések mögött meghúzódó stratégiában, azok tartalmában és a tárgyalások, megállapodások bevezetésének folyamatában különbségek mutatkoznak.

A válságra reakcióként mindkét vállalat a kulcsmunkaerő megtartását tűzte ki célul, amely a CabTec esetében még a termékskála bővítésével és új piacok keresésével is kiegészült.

Az egyes vállalatok HR stratégiáját elemezve megállapítható, hogy a kulcsmunkaerő esetében mindkét menedzsment az EEM stratégia puha megközelítését alkalmazza, amely a munkavállalókat nem csak költségtenyezőként kezeli, hanem a vállalat fontos versenyelőnyének, erőforrásának. Fontos kiemelni, hogy az Audi esettanulmányban megjelenik a másik oldal is, a kölcsönzött és a kevésbé képzett munkavállalók esetében. Az esetek nem igazolják a szakirodalom feldolgozásában vázolt összefüggést, mely szerint a globális értékláncban elfoglalt hely nagyban befolyásolja a vállalat EEM stratégiáját.

A válság hatására mindkét esetben célként fogalmazódott meg a munkahelyek megtartása (a törzsmunkavállalók esetében), azonban a munkavállalók lojalitását más-más stratégiával érték el a vállalatok. Míg az Audinál az iparágban magasnak számító bérek garantálása, addig a CabTec esetében a HR munkavállalóbarát intézkedései jelentették a fő megtartó erőt. Így az egyik esetben a szociális párbeszéd és a bérek, míg

a másik esetben az EEM stratégia (és az ehhez kapcsolódó szervezeti kultúra, az átfogó egészségügyi program bevezetése) volt a meghatározó. Érdekes kiemelni, hogy ez utóbbi esetben az üzemi tanács legnagyobb eredménye pont a bérek relatív növekedését hozta (nem véve figyelembe a munkarend megváltoztatásából eredő csökkenéseket) az iparágban is egyedülálló módon, a szünetek részleges kifizetésével.

Az Audinál vállalati szakszervezet és üzemi tanács, míg a CabTecnél üzemi tanács működik. A két érdekképviselői szervezetnek eltérőek a törvényi felhatalmazásai. Az Audinál működő szakszervezet szoros kapcsolatban áll az anyavállalat szakszervezetével, amely tudást, információt biztosít számára a németországi eseményekről, az ott zajló változásokról.

A válság során hozott intézkedések tartalmát tekintve több hasonlóság is kirajzolódik. A fix költségek csökkentése mellett a kialakított rugalmas munkarend, illetve a munkaidő bankrendszer valamint a munkavállalók funkcionális rugalmassága (és a válság során az ehhez kapcsolódó oktatások szervezése) játszotta a kulcsszerepet mindkét esetben. Míg azonban az Audinál alkalmazott munkaidő bankrendszer elsősorban a munkáltatónak kedvezett, addig a CabTec esetében ez az intézkedés is a munka- és magánélet közötti egyensúly megteremtésének egyik eszköze volt. A CabTec esetében hangsúlyos volt a szellemi és fizikai dolgozók azonos súlyú teherviselése, míg az Audi esetében ez inkább a fizikai dolgozókra hárult. Az Audi esetében kiemelendő még a logisztikai funkció beszerzése is, amely a válság során több más vállalat számára is a kulcsmunkaerő megtartását tette lehetővé.

A tárgyalások folyamatát és az eredmények elterjesztését, azaz a kommunikációs stratégiát tekintve az Audi esetében egyrészt meghatározóak voltak a munkavállalók érdekképviselője és a menedzsment közötti folyamatos kommunikációt jelentő heti ülések, illetve az, hogy a válság hatására erősödött a magyarországi vállalati szakszervezet és az anyavállalat szakszervezete közötti kommunikáció, amely a szociális párbeszéd szerepét, helyzetét erősítő tényező. Másrészt az, hogy a megállapodást kollektív szerződésben is rögzítették, annak ellenére, hogy ezt a vállalat számára semmilyen törvényi kötelezettség nem írta elő. A CabTec esetében pedig azt emelném ki, hogy a középvezetés bevonása az intézkedések kommunikációjába, illetve

a szellemi munkavállalók bevonása a válság kezelésébe (új termékek, piacok, partnerek keresése) mind a szervezeti kultúra fejlődését, megerősödését hozta magával.

Összefoglalva a fentieket az Audi esetében a szociális párbeszéd szerepe, míg a CabTec esetében az EEM stratégia, és az alkalmazott participációs eszközök voltak a meghatározóak a válság kezelésében.

IX. A kutatás eredményei, következtetései

Ebben a fejezetben röviden összefoglalom a disszertációban feltárt összefüggéseket, kiemelve a legfontosabb következtetéseket.

Az elmúlt évtizedekben alapvető változáson ment át a munka világa. Az infokommunikációs technológiák megjelenése, a termelési paradigma változása (a tömegtermelés és standardizált munka helyett a kreatív, rugalmas, tudásra építő munka megjelenése), a pénzügyi és gazdasági globalizáció, amely a munkaerőpiacot sem hagyta érintetlenül (jelenlévő munkavállalók megkettőződése, bérverseny kialakulása nem csak a fehérgalléros munkaerő esetében, az új piacok megjelenése), mind hatással voltak nem csak a munkaszervezet átalakítására, de a munkavállalók és a menedzsment viszonyára, a szociális párbeszédre is. A 2008-2009-es pénzügyi- és gazdasági válság felerősítette a fenti folyamatok hatását. A szakirodalom és a feltárt esettanulmányok tükrében a szociális párbeszédre vonatkozóan az alábbi következtetések, tendenciák fogalmazhatóak meg Magyarországra, illetve a magyar autóiparra vonatkoztatva.

A kapitalizmus sokfélesége a szociális párbeszéd mintázataiban is megragadható. Több szerző mellett érvel, hogy a közép- és kelet-európai országok egy külön kategóriába tartoznak (például Nölke & Vliegenhardt, 2009; Farkas, 2011), azonban ezen országok csoportján belül is különbségek mutatkoznak (Bohle & Greskovits, 2007, 2012). A válság hatására, a szociális párbeszéd tekintetében több szerző (Glassner, V. 2013; Bohle & Greskovits 2012) az útfüggőséget, a neoliberais modellhez való közeledést hangsúlyozza.

A szegmentált kapitalizmus megközelítés már a vállalatokat helyezi fókuszba (Martin, R 2008; Makó et. al. 2015), az országon belüli különbségekre hívja fel a figyelmet, amelyet többek között a tulajdonosi szerkezet, a piaci környezet, a tevékenységi- és földrajzi elhelyezkedés befolyásol. Az egyes szegmensek nem csak működési mintáikban és tudásfelhasználási gyakorlataikban, hanem integrációs mechanizmusaikban is különböznek. Más tanulmányok pedig arra hívják fel a figyelmet, hogy a tőkés gazdaság intézményi hatásai (például a kapitalizmus sokfélesége) nem mechanikusan érvényesülnek vállalati szinten, a szervezeti kultúrának (stratégiának) fontos szerepe van például a munkavégzés tudás- és munkaerő-felhasználási mintáinak alakításában (Gallie, 2012).

Az autóiparban a meghatározó trendek, az iparág sajátosságai nagyban befolyásolják a szociális párbeszéd szerepét és helyzetét, amelyet árnyal a vállalatok tulajdonosi szerkezete, illetve globális értékláncban elfoglalt helye is. A tőke intenzív, magasan képzett munkavállalókat alkalmazó iparágban a platform stratégia és a modularitás megjelenésével megjelent az alacsonyabb költségű régiók felé irányuló termelés kihelyezés, azonban az egyes összeszerelő üzemek köré szerveződő beszállítói lánc miatt a szociális párbeszéd fontos terepe az új kihívásokra (például az új üzleti modell, a kereslet megváltozása, stb) adandó válaszok kialakításának. Összességében (1) a válság rövid távú hatásai, (2) a piaci részesedés csökkenéséből származó hosszabb távon jelentkező veszteségek, (3) a feltörekvő új piacok, különösképpen Kína és India térnyerése, (4) Afrika és Ázsia növekvő termelése, illetve (5) a felvásárlási és összeolvadási hullám is árnyalja a képet (Graham, 2010, pld.: 2).

Magyarországon az autóipar esetében a válság során hozott kormányzati intézkedések azt a célt szolgálták, hogy az iparág a magasabb hozzáadott értékű termékek felé mozduljon el, azonban ezekre a programokra nem allokáltak külön pénzt, hanem a meglévő forrásokat csoportosították át (Neumann & Boda, 2011; EC, 2010). A részben ideiglenes változtatások a Munka Törvénykönyvében (Neumann & Boda, 2011) pedig lehetővé tették, hogy a vállalatok a felhalmozott túlórákat külön költségek nélkül átvihessék a válság utáni időszakra. Szektor szintű megállapodás nem született a válság kezelésére, a szakszervezetek pedig általában a munkahely biztonságát helyezték előtérbe, így támogatva a különböző költségcsökkentő eljárásokat.

Az esettanulmányok jól árnyalják a szakirodalomban feltárt összefüggéseket, helyi kontextusban mutatják be azokat. A válság hatására bevezetett intézkedések tartalma, a nemzetközi megoldásokkal összhangban, elsősorban a racionalizálási stratégiára és a belső rugalmasságra épült. Az Audi Hungária Kft. esetében az intézményesített szociális párbeszéd, a megállapodás kollektív szerződésbe foglalása, míg a CabTec Kft. esetében az emberi erőforrás menedzsment stratégia és a bevonás, valamint a szervezeti kultúra volt a hangsúlyos a folyamatot tekintve. Kiemelendő, hogy a globális értékláncban elfoglalt hely kevésbé (mindkét esetben vállalati szintű megoldásról beszélhetünk), inkább a vállalati stratégia (a kulcsmunkaerő megtartása) volt a fő befolyásoló tényező az intézkedések kidolgozásakor.

A szakirodalomban feltárt összefüggések és az egyes feldolgozott esetek alapján felvetődik a kérdés, hogy a magyarországi autóipart tekintve, a szociális párbeszéd a válság idején mennyire hozott útfüggő illetve innovatív megoldásokat a tárgyalások szintjét, tartalmát és folyamatát tekintve.

Az útfüggőséget az országos és szektorális szintű párbeszéd alakulása (strukturális és ideológiai útfüggőség), azaz a neoliberális modell felé való elmozdulás; a szociális párbeszéd vállalati stratégiától való függése (hosszú távú tervek, fejlesztési programok, piaci tendenciák) támasztja alá.

Az innováció pedig- a nemzetközi tendenciával összhangban - országos szinten a szakszervezetek stratégiaváltásában (bérek növelése helyett a munkahelyek megtartása), illetve helyi szinten ragadható meg. Ez utóbbira példa az Audi Hungária Motor Kft. esetében a helyi szakszervezet és az anyavállalat szakszervezete közötti együttműködés erősödése, amelynek következményeként kollektív szerződésben rögzítették a megállapodást. A vizsgált vállalatok esetében a kommunikáció kapcsán egy új intézmény, a heti szintű találkozók bevezetése (Audi Hungária Motor Kft.), illetve a kommunikáció delegálása (CabTec Kft.) jelentett új elemet. A megállapodások tartalmát tekintve kiemelendő a szünetek kifizetése a CabTec Kft. esetében. A CabTec Kft. esete továbbá az EEM stratégia és szervezeti kultúra szerepére hívja fel a figyelmet, amely szintén elősegítheti a participációt a különböző magas bevonási rendszerek és a munkavállalóbarát intézkedések bevezetésével.

Disszertációm legfontosabb eredményei, következtetései a következők:

- A munkaügyi kapcsolatok és az EEM irodalmának összekapcsolása, egy ennek megfelelő vizsgálati keret megfogalmazása, amely nem csak az autóipar és a válság kontextusában értelmezhető.
- Az esettanulmányok példaértékűek, a gyakorlati szakemberek számára is hordoznak tanulságokat, elméleti oldalról pedig árnyalják a szakirodalomban feltárt összefüggéseket.
- Az elemzés és az esettanulmányok kihangsúlyoztak több, a szociális párbeszéd fejlődésében útfüggőséget jelentő tényezőt (neoliberális modell felé való elmozdulás, vállalati stratégia), ugyanakkor felhívták a figyelmet néhány innovációnak tekinthető elemre is. Országos szinten a szakszervezetek stratégiaváltása, helyi szinten a kommunikáció, illetve egy-egy tartalmi tényező

(szünetek részleges kifizetése, a megállapodás kollektív szerződésbe foglalása) kiemelendő.

- Az esettanulmányok rávilágítottak az EEM stratégia és szervezeti kultúra fontosságára a szociális párbeszéd alakulásában.
- Az elemzés megmutatta a humán tőke jelentőségét, amelynek vizsgálatát a továbbiakban nagyobb hangsúllyal kell kezelni, be kell építeni mind a szegmentált kapitalizmus, mind a közép- és kelet-európai országokat csoportosító modellekbe.

Hivatkozások jegyzéke

- ACEA. (2012). *ACEA web*. Letöltés dátuma: 2012. augusztus, forrás: http://www.acea.be/news/news_detail/vehicle_production_on_recovery_path_in_2010/
- ACEA. (2011). *Pocket Guide*. Letöltés dátuma: 2012. augusztus 21, forrás: http://www.acea.be/images/uploads/files/20110921_Pocket_Guide_3rd_edition.pdf
- Ackers, P. (2010). An Industrial Relations Perspective on Employee Participation. In D. Lewin, M. Marchington, P. J. Gollan, & A. Wilkinson (szerk.), *The Oxford Handbook of Participation* (old.: 52-75).
- Ackers, P. (2009). Employment ethics. In T. Redman, & A. Wilkinson, *Contemporary Human Resource Management* (pp. 450-471). London: Prentice Hall.
- Ackers, P., & Wilkinson, A. (2003). Introduction: The British Industrial Relations Tradition - Formation, Breakdown, and Salvage. In P. Ackers, & A. Wilkinson (szerk.), *Understanding Work and Employment - Industrial Relations in Transition* (old.: 1-31). Oxford: Oxford University Press.
- Adler, P. S., & Cole, R. E. (1994). Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants. *Sloan Management Review*, 34 (3), 85-94.
- Advagic, S., Rhodes, M., & Visser, J. (2005). *The emergence and evolution of social pacts: A provisional framework for comparative analysis*. <http://www.connex-network.org/eurogov/pdf/egp-newgov-N-05-01.pdf>: EUROGOV.
- Alasoini, T. (2011). *Workplace Development as Part of Broad-based Innovation Policy: Exploiting and Exploring Three Types of Knowledge*. Nordic journal of working life studies, Vol.1, No 1. pp. 23-43 DOI: <http://dx.doi.org/10.19154/njwls.v1i1.2334>
- Albert, M. (1991). *Capitalisme contre Capitalisme*. Seuil, Paris.
- Arató, K. (2001). *Szociális Párbeszéd az Európai Unióban*. Budapest: Rejtjel Kiadó.
- Appelbaum, E. & Bailey, T. & Berg, P. & Kalleberg, A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, Ithaca, NY
- Babbie, E. (2003). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi kiadó.
- Bakacsi, G., Bokor, A., Császár, C., Gelei, A., Kovács, K., & Takács, S. (1996). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: KJK KERSZÖV.
- Bakacsi, G., Bokor, A., Császár, C., Gelei, A., Kovács, K., & Takács, S. (1999). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Bailey, D. & A. de Ruyter & J. Michie & P. Tyler (2010), "Global Restructuring and the Auto Industry", *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Vol. 3, pp.311-318. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsq029>

Barnard, C. (1938). *The functions of the Executive*.

Beardwell, I., & Holden, S. (1994). *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*. London: Pitman Publishing.

Beaumont, P. (1992). *The Changing Industrial Relations*. London-New York: Routledge.

Beer, M., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1985). *Human Resource Management*. New York: Free Press.

Beer, M., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1985). *Human Resource Management*. New York: Free Press.

Benyó, B. (2004). *A munkavállalói részvétel intézménye: az üzemi tanácsok helyzete a mai Magyarországon*. Doktori disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.

Berki, E. (2011). A konszenzus vége. Az utóbbi évek direkt akcióinak jellemzői. In P. Sándor (Szerk.), *Magyarország Politikai Évkönyve 2010-ről*. Budapest: Demokrácia Kutatások Magyar Központja Alapítvány.

Berki, E. (1999). *Munkaügyi kapcsolatok a rendszerváltás után*. Budapest: dr. Borbély Szilvia.

Blakie, N. (2009). *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.

Bloomberg, L., & Volpe, M. (2008). *Completing your qualitative dissertation*. London: Sage.

Boda, D., & Neumann, L. (2000). Az EU-csatlakozás munkaügyi vonatkozásai a szociális partnerek szemszögéből. *Európai Tükör* (2), 2-27.

Bohle, D., & Greskovits, B. (2007). Neoliberalism, Embedded Neoliberalism and Neocorporatism: Paths Towards Transnational Capitalism in Central-Eastern Europe. *West European Politics*, 30 (3), 443-466.
<http://dx.doi.org/10.1080/01402380701276287>

Bohle, D. & Greskovits, B. (2012). *Capitalist Diversity on Europe's Periphery*, Cornell University Press, Ithaca London.

Bokor, A. (2010). *HR Tükör Kutatás eredmények*. Budapest: (kézirat).

Bokor, A. (1999). *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. PhD tézis javaslat, kézirat, BKÁE, Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest.

Bokor, A., & Toarniczky, A. (2005). HR Mirror - the case of Hungary. HR roles and competencies: self-definition and expectations towards HR from critical organizational actors. *EGOS*.

Bokor, A., Bíró, K., Kováts, G., Takács, S., & Toarniczky, A. (2005). Humán tükör - körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. *Vezetéstudomány*, 36(1), 33-47.

Bokor, A., Bíró, K., Kováts, G., Takács, S., & Toarniczky, A. (2005). Humán tükör - körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. *Vezetéstudomány*, 33-47.

Bokor, A., Szóts-Kováts, K., Csillag, S., Bácsi, K., & Szilas, R. (2007). *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Aula.

Borbély, Sz. & Neumann, L. (2015): Similarity and diversity in the development of wages and collective bargaining in Central and Eastern European countries - a comparison of Hungary, Slovakia and Czech Republic, 2015, CAWIE II, under edition

Bowen, D. E., Galang, C., & Pill, R. (2002). The role of human resource management: an exploratory study of cross-country variance. *Human Resource Management*, 103-122. DOI: 10.1002/hrm.10022

Boxall, P., & Purcell, J. (2010). An HRM Perspective on Employee Participation. In D. Lewin, M. Marchington, Gollan, P. J., & A. Wilkinson, *The Oxford Handbook of Participation in Organization* (old.: 29-51).

Boxall, P., & Purcell, J. (2007). Strategic Management and Human Resources: the pursuit of productivity, flexibility and legitimacy. In R. M. A. Pinnington, *Human Resource management. Ethics and employment* (pp. 66-80). Oxford: Oxford University Press.

Boxall, P. & Macky, K. (2007), "High-performance work systems and organizational performance: bridging theory and practice", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 45 No. 3, pp. 261-70 DOI: <https://doi.org/10.1177/1038411107082273>.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave.

Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human resource Management*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.

Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource management Theory and Practice*. London: MacMillan.

Bryman, A. (1992). *Research methods and organization studies*. London: Routledge.

- Bryson, A., Gomez, R., Kretschmer, T., & Willman, P. (2007). The diffusion of workplace voice and high-commitment human resource management practices in Britain, 1994-1998. *Industrial and Corporate Change* , 19 (2), 395-426. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtm009>
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource practices. *Human Resource Management Review* , 12, 377-403. DOI: 10.1016/S1053-4822(02)00066-9
- Bunderson, J. S. (2001). Normal injustices and morality in complex organizations. *Journal of Business Ethics*; , 181-190. <http://www.jstor.org/stable/25074601>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.
- Busch, K. & Hermann, C. & Hinrichs, K. & Schulten, T. (2013), Euro crisis, austerity policy and the European social model: How crisis policies in southern Europe threaten the EU's social dimension, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.
- Cascio, W. (1992). *Managing Human Resources. Productivity, quality of work life, profits*. Singapore: McGraw Hill.
- Castells, M. (2005). *A hálózati társadalom kialakulása. Az információ kora - Gazdaság, társadalom és kultúra*. Budapest: Gondolat Könyvkiadó.
- Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Charlwood, A. (2006). What determined employer voice choice in Britain in the 20th century? A critique of the 'sound of silence' model'. *Socio-Economic Review* , 4 (2), 301-309. DOI: <https://doi.org/10.1093/ser/mwl011>
- Chung, H. & Kerkhofs, M. & Ester, P. (2007) Working time flexibility in European Companies, (Establishment Survey on Working Time 2004-2005), Luxemburg: *Office for Official Publication of the European Communities, Brussels*
- Clauwaert, S. & Schömann, I. (2012), 'The crisis and national labour law reforms: A mapping exercise', *ETUI Working Paper, 2012/04, ETUI*, B Clauwaert, S. and Schömann, I. (2012), 'The crisis and national labour law reforms: A mapping exercise', *ETUI Working Paper, 2012/04, ETUI, Brussels*
- Colling, T., & Terry, M. (2010). Work, the Employment Relationship and the field of Industrial relations. In *Industrial relations - Theory and Practice* (3rd edition. kiad., old.: 3-25). West Sussex: Wiley.
- Conner, J., & Ulrich, D. (1999). Human resource roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning* , 38-49.
- Csabai, I., & Kisgyörgy, S. (2010). Konzultáció és kommunikáció az érdekképviselőkkel. In L. Neumann (Szerk.), *Munkahelyi foglalkoztatási viszonyok - 2010* (old.: 239-283). Budapest: Emóció Bt.

- De Cieri, H., & Dowling, P. (1999). Strategic human resource management in multinational enterprises: theoretical and empirical developments. In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, & G. Milkovich (szerk.), *Strategic Human Resource management: An agenda for the 21st Century*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research*. London: Sage.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Re-conceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society* (25 (1)), 51-67. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017010389239>
- Dräbing, V. (2014): The Role of the State: Reform Pressures and Welfare Reform towards Social Investment. In: Beblavý, Miroslav–Ilaria Maselli–Marcela Veselková (szerk.): Let's Get to Work! The Future of Labour in Europe, Vol. 1. Brussels, Center for European Policy Studies, 159–184.
- Drahokoupil, J. & Myant, M. & Domonkos, S. (2015). The politics of flexibility: Employment practices in automotive multinationals in Central and Eastern Europe. *European Journal of Industrial Relations*, forthcoming
- Dunlop, J. T. (1958). *Industrial Relations System*. Boston, 1993: Harvard Business School press.
- Edwards, P. & Wright, M. (2001), "High involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 568-85 DOI: 10.1080/09586190110037281
- Edwards, P. (2005). The challenging but promising future of industrial relations: developing theory and method in context-sensitive research. *Industrial Relations Journal*, 36 (4), 264-282. DOI: 10.1111/j.1468-2338.2005.00358.x
- Edwards, P., Bélanger, J., & Wright, M. (2006). The Bases of Compromise in the Workplace: A Theoretical Framework. *British Journal of Industrial Relations*, 44 (1), 125-145. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00490.x>
- EIRO. (2011). *Social Dialogue in Times of Global Economic Crisis*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550. <http://www.jstor.org/stable/25855>
- ETUI (2010), Benchmarking working Europe 2010, Brussels.
- European Commission (2010). Social dialogue and recession in the automotive sector. Luxembourg: Publications Office of the European Union doi: 10.2806/21867
- Farkas, B. (2011). A piacgazdaság intézményrendszere az Európai Unió tagállamaiban. *Statisztikai Szemle*, 89 (1), 50-76.

- Farkas, É. & Makó, Cs. & Illéssy, M. & Csizmadia, P. (2012): A magyar gazdaság integrációja és a szegmentált kapitalizmus elmélete. In.: Kovách, I. & Dupcsik, Cs., & P.Tóth, & T., Takács, J. (szerk) (2012). Társadalmi integráció a jelenkori Magyarországon, MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont (Szociológiai Intézet), Argumentum
- Fazekas, K., & Molnár, G. (szerk.). (2010). *Munkaerőpiaci tükrök 2010 - Közelkép: a válság munkapiaci hatásai*. Budapest: MTA-KTI-OFA.
- Fejertag, G., & Pochet, P. (2000). *Social pacts in Europe: New dynamics*. Brussels: ETUI/OSE.
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- Fortwengel, J. (2011). Upgrading through Integration? The Case of the Central Eastern European Automotive Industry. *Transcience Journal* , 2 (1). ISSN 2191-1150
- Freeman, E. (1984). *Strategic management, stakeholder approach*. Oxford: Pitman Kiadó.
- Freeman, R., & Medoff, J. (1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Freeman, R., Boxall, P., & Haynes, P. (2007). Introduction: The Anglo-American Economies and Employee Voice. In R. Freeman, P. Boxall, & P. Haynes, *What Workers Say: Employee Voice in the Anglo-American Workplace*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Freyssinet, J. (2010). *Tripartite responses to the economic crisis in the principal Western European countries*. Dialogue WP 12, International Labour Office, Geneva.
- Freyssinet, J., & Seifert, H. (2001). *Negotiating collective agreements on employment and competitiveness*. Dublin: European Foundation.
- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-97. *Journal of Management Studies* , 1081-1101. DOI: 10.1111/1467-6486.00273
- Gallie, D. (2012). Skills, Job Control and the Quality of Work: The Evidence from Britain. Paper prepared for International Expert Conference on Job Quality, Copenhagen: Copenhagen Business School, 11th-12th July
- Gelei, A. (2005). A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a reflektív akciótanulás irányzata. In G. B. Bakacsi, *Változás és Vezetés* (p. 11). Budapest: Aula.
- Gelei, A. (2002). *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete*. Doktori disszertáció, BKÁE, Vezetési és Szervezési tanszék, Budapest.

- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics* , 49 (2), 37-70.
[https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0)
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* , 12 (1), 78-104.
<http://dx.doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gill, C. & Meyer, D. (2013). Union presence, employee relations and high performance work practices Personnel Review 42/5 (2013): 508-528. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2011-0117>
- Glassner, V., & Galgóczi, B. (2009). *Plant-level responses to the economic crisis in Europe*. Brussels: ETUI.
- Glassner, V., & Keune, M. (2010). *Negotiating the crisis? collective bargaining in Europe during the economic downturn*. Geneva: International Labour Office, DIALOGUE working paper ; no.10.
- Glassner, V. (2013) Central and eastern European industrial relations in the crisis: national divergence and path-dependent change. *Transfer: European Review of Labour and Research May 2013 vol. 19 no. 2 155-169* DOI:
<https://doi.org/10.1177/1024258913480716>
- Godard, J. & Delaney, J. (2000), "Reflection on high performance paradigm's implications for industrial relations as a field", *Industrial & Labour Relations Review*, Vol. 53 No. 3, pp. 482-502 DOI: 10.2307/2695970
- Goodswaard A & Tóth Á & Dhondt, S. & Vergeer R & Peter Oeij & Jan de Leede, Koos van Adrichen & Csizmadia, P. & Makó, Cs. & Illéssy, M. (2012) Organization of Working Time: Implications for Productivity and Working Conditions: Case Study Report pp. 1-65.
- Graham, I. (2010): Automotive Industry: Trends and reflections, ILO Sectoral Activities Department, Geneva, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_161519.pdf Letöltés dátuma: 2015. augusztus 1.
- Grajczjár, I., Neumann, L., & Tóth, A. (2010). Szakszervezeti képviselő, kollektív szerződés. In L. Neumann (Szerk.), *Munkahelyi foglalkoztatási viszonyok - 2010* (old.: 152-239). Budapest: Emóció Bt.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative researches. In N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Guest, D. (2007). HRM and performance: can partnership address ethical dilemmas. In A. Pinnington, R. Macklin, & T. Campbell (szerk.), *Human resource Management. Ethics and employment* (old.: 119-136). Oxford: Oxford University Press.

Guthrie, J.P. (2001) High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal* 44.1 pp 180-190
<http://www.jstor.org/stable/306934>

Guy, F. (2003). High-involvement work practices and employee bargaining power *Employee Relations* 25.4/5 (2003): 453-469.
<https://doi.org/10.1108/01425450310490165>

Haipeter, T., & Lehdorff, S. (2009). *Collective bargaining on employment*. WP 3, International Labour Office, Geneva.

Haipeter, T. (2011). The Global Reorganization of the Value Chain and Industrial Relations in the Automotive Industry. In Struck, O. (ed). *Industrial Relations and Social Standards in an Internationalized Economy*. Rainer Hampp Verlag, München doi 10.1688/9783866187009

Haipeter, T. & Jürgens, U. & Wagner, K. (2012). Employment relations in the banking and automotive industries in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 10, pp.: 2016-2033
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.668344>

Harley, B. & Sargent, L. & Allen, B. (2010) Employee responses to 'high performance work system' practices: an empirical test of the disciplined worker thesis. *Work Employment & Society December 2010 vol. 24 no. 4* 740-760 doi: 10.1177/0950017010380638

Haugh, D. & A. Mourougane & O. Chantal (2010), "The Automobile Industry In and Beyond the Crisis", OECD Economics Department Working Papers, No. 745.

Hall, P. A., & Soskice, D. (szerk.). (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Haugh, D., Mourougane, A., & Chatal, O. (2010). *Automobile Industry in and Beyond the Crisis*. OECD Economics Department. OECD Publishing.

Helper, S., & Sako, M. (2010). Management innovation in supply chain: appreciating Chandler in the twenty-first century. *Industrial and Corporate Change*, Volume 19 (Number 2), 399-429. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtq012>

Hemerijck, A. (2013): *Changing Welfare States*. Oxford, Oxford University Press.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 17-42.
<http://dx.doi.org/10.1080/095851990000000038>

Herczog, L. (1999). Kormánykonceptió az érdekegyeztetés átalakításáról. *Munkaügyi Szemle* (2).

- Héthy, L. (1994). *Participation Schemes in Hungary : the predominance of Political Initiatives and Legislation*. Bulletin of Comparative Labour Relations.
- Héthy, L. (2009). *Tripartit answers to the economic downturn in Central and Eastern Europe*. ILO, Turin, Italy.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. New York: Sage.
- Hudson, R. (2002). Changing industrial production systems and regional development in the New Europe. *Transactions of the Institute of British Geographers* , 27 (3), 262-281. DOI: 10.1111/1475-5661.00055
- Hudson, R. (1994). New production concepts, new production geographies? Reflection and changes in the automotive industry. *Transactions of the Institute of British Geographers, new series* , 19 (3), 331-345. <http://www.jstor.org/stable/622326>
- Humphrey, J., & Memedovic, O. (2003). *The Global Automotive Industry Value Chain. What Prospects for Upgrading by Developing Countries*. Sectoral studies series, UNIDO, Vienna.
- Huws, U., & Dahlmann, S. (2007). *Quality standards for case studies in the European Foundation*. Analytica Social and Economic Research. Dublin: Eurofound.
- Hyman, R. (2007). An Anglo-European Perspective on Industrial Relations Research. *Arbetsmarknad och arbetsliv*, vol 13, nr. 3-4, pp. 29-41. , 13 (3-4), 29-41. <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/39805>
- Hyman, R. (2010). *Social dialogue and industrial relations during economic crisis: Innovative practices or business as usual?* International Labour Office, Geneva.
- Hyman, R., & Gumbrell-McCormick, R. (2010). Trade unions, politics and parties: is new configuration possible? *Transfer: European Review of Labour Research* 2010 , 16, 315-331. DOI: <https://doi.org/10.1177/1024258910373863>
- ILO. (2009). *Protecting people, preserving jobs*. Geneva: International Labour Office.
- ILO. (2005). *Social pacts at the national level in European countries*. Geneva: International Labour Office.
- ILO. (2011). *The global crisis - Causes, responses and challenges*. International Labour Office, Geneva.
- Ishikawa, J. (2003). *Key Features of National Social Dialogue: A Social Dialogue Resource Book*. Geneva: International Labour Office.

Jürgens, U., & Krzywdzinski, M. (2009). Work Models in the Central Eastern European Car Industry: Towards the High Road? *Industrial relations Journal* , 40 (6), 471-490. DOI: 10.1111/j.1468-2338.2009.00541.

Karoliny, M. (2009). *A nemzetközi összehasonlító HRM kérdései és válaszai egy kelet-közép-európai CRANET-tag szemszögéből*. Letöltés dátuma: 2012. június 13, forrás: http://www.gti.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/LetolthetoPublikaciok/Menedzsment/Karolinyne%20%282009%29_A%20nemzetkozi%20osszehasonl%C3%ADto%20HRM.pdf

Karoliny, M., Farkas, F., & Poór, J. (2009). *Az emberierőforrás-menedzselés magyarországi változásai*. Letöltés dátuma: 2012. július 10, forrás: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.econ.unideb.hu%2Fuserfiles%2FFile%2Ftudomany%2Fcompetitio%2Ffolyoirat%2F9evfolyam_2szam%2F07_Karoliny-Farkas-Poor.pdf&ei=N6s8UMGIvDa0QXRsYHADQ&usg=AFQjCNErc

Karoliny, M., Farkas, F., Poór, J., & László, G. (2003). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK Kerszöv.

Karoliny, M., Poór, J., & Spisák, G. (2000). Az emberi erőforrás menedzselés az üzleti szférában. Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 31(5), 13-22. , 31 (5), 13-22.

Karoliny, M., Poór, J., & Spisák, G. (2000). Az emberi erőforrás menedzselés az üzleti szférában. Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál. *Vezetéstudomány* , 13-22.

Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organisations*. New York: John Wiley and sons.

Katz, H. C. (1993). Decentralization of Collective Bargaining: A literature Review and Comparative Analysis. *Industrial and Labor Relations Review* , 47 (1), 3-22. <https://doi.org/10.1177/001979399304700101>

Katz, H. (2006). Industrial Relations and Work. In P. Tolbert, P. Thompson, R. Batt, & S. Ackroyd, *The Oxford Handbook of Work and Organization* (old.: 263-282). Oxford University Press.

Katz, H., & Darbishire, O. (2010). *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*. Ithaca, N.Y.: LR Press-Cornell University Press.

Kaufman, B. E., & Levine, D. I. (2000). An economic analysis of employee representation. In T. M. Kaufman, *Non-union employee representation; History, Contemporary practice and Policy* (old.: 149-176). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Kaufman, B. E., & Taras, D. G. (2010). Employee participation through non-union forms of employee representation. In D. Lewin, M. Marchington, P. J. Gollan, & A. Wilkinson (szerk.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (old.: 258-285).

Kerkhofs, M. & Román, E. & Ester, P. (2010) European Company Survey 2009 – Flexible profiles of European companies, Luxemburg: *Office for Official Publication of the European Communities*,

Keune, M & Toth, A. (2001): Case Study of Area Responses to Globalization: Foreign Direct Investment, Local Suppliers and Employment in Győr, Hungary, SEED Working Paper No. 10, ILO Geneva, 23. oldal

Kieser, A. (1995). *Szervezetelméletek*. Budapest: AULA.

Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books, Inc.

Kim, H. & Kang, S. (2013) Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices, *Asia Pacific Journal of Management* 30.1 (Mar 2013): 91-113. doi:10.1007/s10490-011-9264-6

Kochan, T. A., McKersie, R. B., & Capelli, P. (1983). Kochan, T. A. – McKersie, R. B. – CA Strategic Choice and Industrial Relations Theory. *Industrial Relations*, 23 (1). DOI: 10.1111/j.1468-232X.1984.tb00872.x

Kochan, T., Katz, H., & McKersie, R. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.

Kuhn, T. (1984). *A tudományos forradalmak szerkezete*. Budapest: Gondolat Kiadó.

Kvale, S. (1996). *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage.

Ladó, M., & Tóth, F. (1996). *Helyzetkép az érdekegyeztetésről. ÉT Titkárság kiadása, Budapest*. Budapest: ÉT Titkársága.

Ladó, M., Nacsa, B., & Tóth, F. (1999). A munkaügyi kapcsolatok, az érdekegyeztetés és a szociális párbeszéd fogalma, viszonya, jellemzői. In *Munkaügyi kapcsolatok a rendszerváltás után (Az érdekegyeztetés perspektívái Magyarországon (old.: 6-24)*. Budapest: dr Borbély Szilvia.

Laki, M. & Nacsa, B. & Neumann, L. (2013). Az új Munka Törvénykönyvének hatása a munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolatokra. Kutatási zárójelentés. MT-DP-2013/2, Magyar Tudományos Akadémia. <http://mek.oszk.hu/11400/11439/11439.pdf>
Letöltés dátuma: 2015.04.12.

Lane, D. (2007). Post-State Socialism: A Diversity of Capitalism? In D. Lane, & M. Myant (szerk.), *Varieties of Capitalism in Post-Communist Countries* (old.: 13-39). Hampshire-New York: Palgrave-Macmillan.

Lawler, E. J. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Legge, K. (2005). *Human Resource management. Rhetorics and Realities*. New York: Palgrave.

Legge, K. (1999). Representing People at Work. *Organisation*, 6 (2), 247-264. DOI: <https://doi.org/10.1177/135050849962005>

Leitner, S. M., Pöschl, J., & Stehrer, R. (2011). *Change begets change: Employment effects of technological and non-technological innovations*. Working Papers, The Vienna Institute for International Economic Studies.

Lepak, D., & Colakoglu, S. (2006). Ethics and strategic human resource management. In Deckop, *Human Resource Management Ethics* (pp. 27-45). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Lewin, D. (2010). Employee Voice and Mutual Gains. In D. Lewin, M. Marchington, P. J. Gollan, & A. Wilkinson (szerk.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (old.: 427-452).

Lux, J. (2003). Az Országos Érdekegyeztető Tanácstól az Országos Érdekegyeztető Tanácsig. *Eszmélet*, 57, 145-164.

MacDuffie, J. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221. <http://www.jstor.org/stable/2524483>

Makó, Cs. (1991). Erős piacgazdaságok - gyengülő szakszervezetek. *Európa Fórum* (3), 55-69.

Makó, Cs. (2005). Neo- instead of post-Fordism: the transformation of labour process in Hungary. *International Journal of Human Resource Management* (2), 111-123. <http://dx.doi.org/10.1080/0958519042000311444>

Makó, Cs., & Illéssy, M. (2007). Economic modernization in Hungary: between path dependency and path creation. In Cs. Makó, H. Morel, M. Illéssy, & P. Csizmadia (szerk.), *Working it out? The labour processes and employment relations in the new economy* (old.: 47-63). Budapest: Akadémiai Kiadó.

Makó, Cs., & Nemes, F. (2002). Paradigmaváltás a munkafolyamatokban: poszt-fordizmus helyett neo-fordizmus. *Harvard Business Manager*, 4 (1), 60-69.

Makó, Cs., & Simonyi, Á. (2003). *A munka és a párbeszéd új paradigmái*. Budapest: Országos Foglalkoztatási Alapítvány.

Makó, Cs., & Simonyi, Á. (1990). *A szakszervezetek tevékenységének néhány jellemzője a nyolcvanas években*. Budapest: Szakszervezetek Elméleti Kutatóintézete.

Makó, Cs., & Simonyi, Á. (1995). Központosított alkuk és a munkahelyi részvétel sokfélesége. *Társadalmi Szemle*, 6, 18-27.

Makó, Cs. & Illéssy, M., & Csizmadia, P. (2010). *Social Dialogue in the Current Economic Downturn (The Hungarian case)*. Kézirat, Institute of Sociology, Hungarian Academy of Sciences, Budapest.

Makó, Cs. & Illéssy, M. & Csizmadia, P. (2010) Flexibility: debates and empirical data, *Flexible employment and social dialogue development in the CEE countries – increasing the number of good active employers' practices*, Budapest: MGYOSZ/Business Hungary (www.flemcee.org)

Makó, Cs. & Farkas, É. & Illéssy, M. & Csizmadia, P. (2011) Contracting and Sub-contracting Relations. The Case of the Hungarian Manufacturing Firm, Budapest: *Institute of Sociology - Hungarian Academy of Sciences*, p. 61

Makó, Cs. & Farkas, É. & Mitchell, B. (2015): "Emerging Segmented Capitalism" in Hungary (Varieties in Working Practices) In: Deltei, V. & Kirov, V. (2015): *Labour and Social Transformations in Central and Eastern Europe: Europeanisation and Beyond*, Palgrave Macmillan, (forthcoming)

March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions*. New York: Free Press.

Marchington, M. (2007). Employee Voice Systems. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (szerk.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Marchington, M. (1994). Understanding the Meaning of Participation: Views from the workplace. *Human Relations*, 47 (8), 867-894. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679404700801>

Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Direct Participation. In S. Bach (Szerk.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice* (4th. kiad.). Oxford: Blackwell.

Marginson, P. (2010). Labour and the global financial crisis; New forms of co-operation, new forms of conflict. *Socio-economic Review*, 1-36. <https://doi.org/10.1093/ser/mwq001>

Martin, R. (2008). Post-socialist segmented capitalism: The case of Hungary. Developing business systems theory. *Human Relations*, 1, 131-159. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726707085948>

Mathis, R., & Jackson, J. (2006). *Human Resource Management*. USA: Thompson.

Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. London: Sage.

McMenamin, I. (2004). Varieties of capitalist democracy: what difference does East-Central Europe make? *Journal of Public Policy*, 24 (3), 259-274. <http://dx.doi.org/10.1017/S0143814X04000170>

Meardi, A. & Margison, P. & Fichter, M. & Frybes, M. & Stanojevic, M. & Tóth, A. (2009). The complexity of relocation and the diversity of trade union responses: efficiency-oriented foreign direct investment in Central Europe. *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 15, No.: 1 pp 27-47 doi: 10.1177/0959680108100164

Mészáros, Á. (2010). *Közvetlen külföldi beruházások integráltsága a beszállítói kapcsolatok tükrében: a magyarországi Suzuki példája*. PhD értekezés, BMGE, Budapest.

Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage.

Moerel, H. (Szerk.). (1994). *Változó munkaügyi kapcsolatok*. Budapest: ELTE Szociológiai-Szociálpolitikai Intézet és Továbbképző Központ.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 605-622. <http://www.jstor.org/stable/2392283>

Myant, M. (2007). The Czech Republic: From 'Czech' Capitalism to 'European' Capitalism. In D. Lane, & M. Myant (szerk.), *Varieties of Capitalism in P-Ost-Communist Countries*. Basingstoke: Palgrave-MacMillan.

Neumann, L. (2010). *Industrial relations in the automotive sector: how can social dialogue assist in crisis - Hungary*. Kézirat.

Neumann, L. (2009) Industrial Relations in automotive sector: how can social dialogue assist a sector in crisis: HUNGARY, Budapest: *Institute for Social Affairs and Labour*, p.14.

Neumann, L. (2009). The History of Trade Unions in Hungary, 1945-2002. In P. Craig (Szerk.), *Trade Unions since 1945: Towards a Global History* (old.: 231-260). New-York - Berlin: Peter Lang Verlag.

Neumann, L. (2007). The State of Trade Unionism in Hungary. In P. Craig (Szerk.), *The Trade Union Revitalization: Trends and Prospects in 34 Countries* (old.: 395-414). New York - Berlin: Peter Lang Verlag.

Neumann, L. (2001). *Vállalati kollektív béralku Magyarországon*. BKÁE, doktori disszertáció.

Neumann, L., & Boda, D. (2010). A válság hatása a vállalatok gazdálkodására. In K. Fazekas, & G. Molnár (szerk.), *Munkaerőpiaci tükrök* (old.: 85-106). Budapest: MTA-KTI-OFA.

Neumann, L., Tóth, A., Edelényi, M., Berki, E., & Tarnóczy, J. G. (2009). *Hungary: EIRO Annual Review*.

Neumann, L. and Boda, D. (2011) The Effects of the Crisis on Company Policies. In: Fazekas Károly and Molnár György (eds.) *The Hungarian Labour Market, Review and*

Analysis. In Focus: Labour Market Effects of the Crisis. Budapest: Institute of Economics, IE HAS & National Employment Foundation. pp 76-97.

Nölke, A., & Vliegenhardt, A. (2009). Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics*, 61 (4), 670-702. <https://doi.org/10.1017/S0043887109990098>

OECD. (2011). *Recent developments in the automobile industry*. Policy Notes, No.7., OECD Economics Department.

OICA. (2012). *OICA web*. Letöltés dátuma: 2012. 09 01, forrás: <http://oica.net/category/production-statistics/>

Palier, B., & Thelen, K. (2010). Institutionalizing Dualism: Complementarities and Change in France and Germany. *Politics and Society*, 38 (1), 119-148. <http://dx.doi.org/10.1177/0032329209357888>

Papadakis, K. (2010). *Restructuring enterprises through social dialogue: socially responsible practices in times of crisis*. ILO. Geneva: International Labour Office.

Paré, G. & Tremblay, M. (2007) The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions Group & Organization Management 32.3 (Jun 2007): 326-338, 344-357. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>

Pedersini, R. (2010). *Social dialogue and recession in the automotive sector*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Perez, C. (2009). *Technological revolutions and techno-economic paradigms*. Working Paper in Technology and Governance and Economic Dynamics no. 20, The Other Canon Foundation, Norway; Tallin University of Technology, Tallin.

Pieper, R. (Szerk.). (1990). *Human Resource Management: An international comparison*. Berlin: Walter de Gruyter.

Pinnington, A., Macklin, R., & Cambell, T. (2007). Introduction. In R. M. A. Pinnington, *Human Resource management. Ethics and employment* (pp. 1-22). Oxford: Oxford University Press.

Piore, M. J., & Safford, S. (2006). Changing Regimes of Workforce Governance, Shifting Axes of Social Mobilization, and the Challenge to Industrial Relations Theory. *Industrial Relations*, 45, 299-325. DOI: 10.1111/j.1468-232X.2006.00439.x

Piore, M., & Sabel, C. (1983). *The Second Industrial Devide*. New York: Basic Books.

Poór, J. (2006). *HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: MMPC.

- Poór, J., Karoliny, Z., Alas, R., & Vatchkova, E. K. (2011). Comparative international human resource management (CHRM) in the light of the Cranet Regional research Survey in Transitional Economies. *Employee Relations*, 33 (4), 428-443.
- Poutsma, E., Ligthart, P., & Veersma, U. (2006). The Diffusion of Calculative and Collaborative HRM Practices in European Firms. *Industrial Relations*, 45 (4), 513-546.
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2009). *Contemporary Human Resource Management. Text and cases*. London: Prentice Hall.
- Ramsay, H. & Scholarios, D. & Harley, B. (2000), "Employees and high-performance work systems: testing inside the black box", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38 No. 4, pp. 501-31 DOI: 10.1111/1467-8543.00178
- Reuter, W. (1991). *Korporatismustheorien. Kritik, Vergleich, Perspektiven*. Frankfurt am Main - Bern - New York - Paris: Peter Lang Verlag.
- Robson, R. (2010) Changing the (im)balance of power: high-performance work systems in Brazil *Employee Relations* 32.1 (2010): 74-88
<https://doi.org/10.1108/01425451011002770>
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1989). Clustering countries on attitudinal dimension. A review and synthesis. *Academy of Management Journal*, 435-454.
<http://www.jstor.org/stable/258126>
- Rychly, L. (2009). *Social dialogue in times of crisis: finding better solutions*. Industrial and Employment Relations WP 1, ILO, Geneva.
- Ságvári, B., Csizmadia, P., Farkas, É., Illéssy, M., & Makó, Cs. (2011). *National overview of sub-contracting in manufacturing - Case of Hungary*. Kézirat, Institute of Sociology - Hungarian Academy of Sciences.
- Salamon, M. (1987). *Industrial Relations Theory and Practice*. New York-London-Toronto-Sydney-Tokyo: Prentice Hall.
- Sapir, A. (2005). *Globalisation and the Reform of European Social Models*. Brussels: Bruegel.
- Schmitter, P. (1997). *The Corporatist Sisyphus: Past, Present and Future*. EU Working Grote, J.E. Papers SPS No. 97/4, Florence.
- Sisson, K., & Artiles, A. M. (2000). *Handling restructuring - Collective agreements on employment and competitiveness*. European Foundation.
- Sisson, K., Freyssinet, J., Kreiger, H., O'Kelly, K., Schnabel, C., & Seifert, H. (1999). *Pacts for employment and competitiveness: Concepts and issues*. Dublin: European Foundation.
- Smith, V. (1997). New Forms of Work Organization. *Annual Review of sociology*, 23(1), 315-339. <http://www.jstor.org/stable/2952554>

- Somai, M. (2009). Autóipar és válság. In A. Szalavetz (Szerk.). Budapest: MTA Világgazdasági Kutatóintézet.
- Stehrer, R., & Ward, T. (2012). *Sectoral Employment Effects of Economic Downturns*. Research Report No. 379, The Vienna Institute for International Economic Studies.
- Storey, J. (1987). *Development in the management of human resources: an interim report*. Warwick papers in IR. Coventry: University of Warwick.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Strauss, G. (2006). Worker participation - some under-considered issues. *Industrial Relations* , 45 (4), 778-803. DOI: 10.1111/j.1468-232X.2006.00451.x
- Struck, O (2010). Industrial relations and Social standards in an internationalized economy. Rainer Hampp Verlag
- Sturgeon, T. J., & Van Biesebroeck, J. (2011). Global value chains in the automotive industry: an enhanced role for developing countries? *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development* , 4 (1/2/3), 181-205.
<https://doi.org/10.1504/IJTLID.2011.041904>
- Sturgeon, T., Bieserbroeck, J. V., & Gereffi, G. (2008). *Value Chains, Networks, and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry*. (MIT Working Paper series)
Letöltés dátuma: 2012. augusztus, forrás: <http://web.mit.edu/ipc/publications/pdf/08-002.pdf>
- Szabó, I. (2013) Between polarization and statism - effects of the crisis on collective bargaining processes and outcomes in Hungary. *Transfer: European Review of Labour and Research* May 2013 vol. 19 no. 2 205-215
DOI: <https://doi.org/10.1177/1024258913480702>
- Szalai E. (2012): Globális válság – magyar válság – alternatívák. Budapest, L'Harmattan.
- Szikra, D. & Tomka, B. (2009): Social Policy in East Central Europe: Major Trends in the 20th Century. In: Cerami, Alfio–Peter Vanhuysee (szerk.): Post-Communist Welfare Pathways: Theorizing Social Policy Transformations in Central and Eastern Europe. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 17–34.
- Szőts-Kováts, K. (2006). Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány* , 46-55.
- Thoma, L. (2002). *Az átmenet csapdái. Tézisek az MSZP-ről és a szakszervezetekről*. Kézirat
- Thompson, P. (2010). Capitalist Labour process: Concepts and connection. *Capital and Class* , 34 (1), 7-14. DOI: <https://doi.org/10.1177/0309816809353475>

- Thompson, P. (2003). Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of the bargain. *Work, employment and society* , 17 (2), 359-378.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017003017002007>
- Torres, R. (2010). Incomplete Crisis Responses: Socio-Economic Costs and Policy. *International Labour Review* (149), 227-237. doi:10.1111/j.1564-913X.2010.00085.x
- Torrington, D., & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*. London: Prentice Hall Europe.
- Tóth, A. (1995). Civil társadalom és szakszervezetek. *Szociológiai szemle* , 3. szám, 21-50.
- Tóth, A. (1999) 'Development of the Hungarian Motor Vehicle Industry: The Case of the Audi Engine Plant', paper written for the ILO/Multi, Geneva
- Tóth, F. (1998). *Munkaügyi kapcsolatok*. Budapest: BKE Közgazdasági Továbbképző Intézet.
- Tóth, Á.& Csizmadia, P.& Makó, Cs. &Illéssy, M. (2012a) Flexible Working Time Arrangements at Audi Hungary Motor Co. Ltd.
- Tóth, Á.& Csizmadia, P.& Makó, Cs. &Illéssy, M. (2012b)Flexible Working Time Arrangements at CabTec Company, Hungary
- Turnbull, P., Oliver, N., & Wilkinson, B. (1992). Buyer-supplier relations in the UK automotive industry: strategic implications of the Japanese manufacturing model. *Strategic Management Journal* , 13 (2), 159-168. DOI: 10.1002/smj.4250130207
- Újhelyi, M. (2001). *Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata. Pd.D. értekezés.*
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Beatty, D. (2001). From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management* , 293-307. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.1020>
- Vandenberg, R. J. & Richardson, H. & Eastman, L. J. (1999) The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management* 24.3, 300-339, <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>
- Walton, R., & McKersie, R. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*.
- Whitfield, K., & Strauss, G. (2008). *Changing Traditions in Industrial Relations Research*. Institute for Research on Labor and Employment. Berkeley: University of California.

Wickramasinghe, V. & Gamage, A. (2011) High-involvement work practices, quality results, and the role of HR function *TQM Journal* 23.5 (2011): 516-530.
<https://doi.org/10.1108/17542731111157626>

Wilkinson, A., & Dundon, T. (2010). Direct Employee Participation. In D. Lewin, M. Marchington, P. J. Gollan, & A. Wilkinson (szerk.), *The Oxford handbook of Participation in Organizations* (old.: 167-185).

Willman, P., Bryson, A., & Gomez, R. (2007). The Long Goodbye: New Establishments and the Fall of Union Voice in Britain. *International Journal of Human Resource Management* , 7 (18), 1318-1334.
<http://dx.doi.org/10.1080/09585190701393863>

Willman, P., Bryson, A., & Gomez, R. (2006). The sound of silence: which employers choose no employee voice and why? *Socio-Economic Review* (4), 283-299. DOI:
<https://doi.org/10.1093/ser/mwl012>

Willman, P., Bryson, A., & Gomez, R. (2003). *Why do voice regimes differ?* London School of Economics, Centre for Economic Performance WP no.: CEPDPO591 November.

Wood, S. (1999), "Human resource management and performance", *International Management Review*, Vol. 1 No. 4, pp. 367-4, DOI: 10.1111/1468-2370.00020

Yin, R. K. (2004). *Case Study research. Design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Zatzik, C.D. & Iverson, R.D. (2011) *Putting employee involvement in context: a cross level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems*. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 17, pp 3462-3476, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.561016>