

GULYÁS LÁSZLÓ:

Ne a munkanélküliséget, a munkát támogasd!

Tanulmányok a HRM és a munkaerőpiac témaköreiből 1998–2008

Az Emberi Erőforrás- Gazdálkodási Tanácsadók Országos Szövetségének és a Virtuális Intézet Közép-Európai Kutatására közös kiadványa értékes olvasmány minden – az emberek, az emberi kapcsolatok és a munka világa iránt – érdeklődő számára. A tanulmánykötet meghatározó filozófiai gondolata már a címből is kitűnik. A kötet – a teljesség igénye nélkül – bemutatja Gulyás László emberi erőforrás témakörben írt publikációit.

A szerzőnek az emberi erőforrás menedzsment és munkaerőpiac iránti érdeklődése az 1990-es évek elején körvonalazódott, amikor is a PTE Humán szervező szakán lediplomázott. 1997 óta folyamatosan oktat humán erőforrás menedzsmentet. „*Amit oktatunk, azt kutatjuk, illetve amit kutatunk, azt oktatjuk*” jegyében eddigi kutatásait három nagy témakörre osztja. Az első azon folyamatokkal és változásokkal foglalkozik, amelyek 1990 óta a humán erőforrás menedzsment területén Szegeden történtek. A város néhány jelentősebb nagyvállalatát szemléli az erőforrás gazdálkodás tekintetében. A második nagyobb témakörre a munkanélküliség kezelésének nemzetközi és magyarországi tendenciái, vagyis a külföldi modellek a munkanélküliség kezelésére; illetve annak vizsgálata, melyek meghonosítására születnek érdemi kísérletek Magyarországon. A harmadik nagyobb kutatási téma a munkaerőpiac rugalmasságának kérdésköre az Európai Unió tagországok körében.

Recenzióink tárgyául szolgáló kötet egyaránt tartalmaz magyar és idegen nyelvű publikációkat. A „Tanulmányok a HRM területéről” és a „Munkaerőpiaci tanulmányok” fejezetek a magyar nyelven megjelent tanulmányokat tartalmazzák, míg az utolsó fejezetben a szerző angol nyelvű írásai szerepelnek.

Az első nagyobb fejezet három tanulmánya közül az első témája gyakorlatiasabb, míg a másik két vizsgálódás elméletibb felvetésekkel foglalkozik. Az első téma (*Nyári gyakorlatok tapasztalatai avagy önéletrajzírás pályakezdő menedzsereknek*) egy szeminárium tapasztalatait mutatja be. A kurzus során, amikor is a szerző a Szegedi Élelmiszeripari Főiskolán tartott előadásokat, az órák témája az önéletrajzzal való ismerkedés volt. E közben a hallgatókban legtöbbször felmerült kérdés az volt, hogy mitől lesz egy CV egyedi, s mitől lesz jobb, mint a többieké, vagyis a több száz vele ugyanazon szakon végzett hallgatóé. A szerző úgy vélekedik, hogy a munkahelyi tapasztalatok az a kategória, amely a legkarakteresebben eltér az egyes személyek értékítéletében. Ezért célszerű olyan komoly vállalatot keresni a szakmai tapasztalat vagy a nyári gyakorlat színhelyének, amelyek jól mutatnak a szakmai önéletrajzban. Épp ezért tudatosan kell e cégeket kiválasztani, főleg akkor, ha lehetőség adódik ott az érdemi munkában is részt venni. Ennek megfelelően érdemes a szakdolgozati témaválasztást a tényleges munkavégzés okán és tapasztalatából megírni, hiszen ez elősegítheti a majdani álláshoz való hozzájutást. A sikeres önéletrajz megírása – kezdeti siker a munkavállalók életében. Ehhez kapcsolódik az interjúkon való sikeres szereplés is.

A szerző kötetbeli hét angol nyelvű tanulmánya közül az első két tanulmány kapcsolódik a kiválasztás e módjához. Az interjúk típusaival, előnyeivel, hátrányaival ismerkedhetünk meg a tanulmányok elolvasása során. *Advantages and disadvantages of different types of interviews* c. tanulmány szerint az emberi erőforrás menedzsment legfontosabb feladata a magas szintű munkatársak kiválasztása. A leggyakrabban erre használt módszer az interjú, amelyet épp ezért a tanulmány témájául választott a szerző. A legújabb felmérések szerint a jelentkezők 95 %-a interjúztatás után tölti be az állást; ezért azt kutatják, hogy melyek az interjúk típusai, mik az előnyei és hátrányai. Az interjú típusának helyes kiválasztásával a megfelelő embert lehet kiválasztani. A *Method of individual selection Interview* c. tanulmány egy kiválasztott típus, az egyéni interjú folyamatát világítja át.

Részletesen ismerteti a kezdéstől az interjú összegzéséig a legfontosabb feladatokat és a lehetséges lépéseket, s tanácsokat ad az egyes kellemetlen helyzetek elkerülésére. Leírja azt is, hogy a leendő munkavállalót milyen szempontok szerint találhatjuk alkalmasnak, illetve alkalmatlannak.

Az első fejezet további két tanulmánya történeti szemléletben mutatja be a munkaügyi folyamatokat: a munkaügyi/személyzeti szakemberek képzésének jellemzőit 1945–90 között, valamint a humán erőforrás menedzserek képzésének néhány aspektusát. Közülük az első tanulmány a szocialista korszak humánpolitikájának alapvető vonásait mutatja be. Bemutatja, hogy az egységes emberi erőforrás gazdálkodást politikai okokból mesterségesen kettéosztották: munkaügyi, ill. személyzeti területekre. A személyzeti politika körébe mindazokat a munkaköröket sorolták be, amelyek betöltésénél a hatalom sajátos érdekeit érvényesíteni kívánta. Az összes többi munkakör betöltését meghagyta a munkaügyi szabályozás keretei között. A szocialista korszak humánpolitikájának oktatása meglehetősen sok hibát rejtett magában. Túl sok oktató tárgyalt, magas óraszámot, elhúzódozó képzést és nem egységes szintű vizsgáztatást tervezett. A szerző megállapította, hogy az 1945–1990 közötti személyzeti/munkaügyi képzés politikai okok miatt messze elmaradt a nyugati HRM szakemberképzéstől. A másik tanulmány 1990-es évektől kezdődő változásokat mutatja be. A nyugati típusú HRM képzés rohamosan hódított az országban; épp ezért számos oktatási intézmény tantervében szerepelt már a humán erőforrással való gazdálkodás oktatása. A képzés szintje fokozatosan magasabb szintre helyeződött. Az egyetemi-főiskolai szint mutatja, hogy növekedett a szakma presztízse is. Az egyetemeken szakmai tudományos háttere meglehetősen különböző, ebből adódott, hogy az HR oktatása is specializálódott az egyes oktatási intézményekben. A szerző a pécsi példával szemlélteti a szakember-képzés folyamatát. A folyamat mögöttes tartalmát a szerző tapasztalatai szerint egy olyan modellel lehet szemléltetni, amely egyesíti magában a Hanemann és a Cushway modelleket, azaz a HRM ismeretek törzsanyagát ismerteti. Gulyás László tanulmányában részletekbe menően ismerteti a Hanemann modellt, és felhívja a figyelmet arra a hiányosságra, hogy nem teljes mértékben ábrázolja a „lehetséges HR tevékenységeket”. Cushway modelljét a hiba korrigálására kívánta beemelni a Hanemann modellbe a tanulmány írója, hiszen ez a modell már tartalmazza a szervezeti kultúra kérdéskörét is. A modellt elfogadva a tanulmány megállapítja, hogy *„a HRM feladata egy szervezetben belül az, hogy segítségével meghatározzák az üzleti célokhoz szükséges képzettségi és összetételű munkaerőigényeket és hatékony alkalmazásuk körülményeit.”* Az értékelés végén meghatározásra kerül az az ismeretanyag, ami a humán erőforrás menedzserek törzsanyagának tekinthető.

A kötet második fejezete a munkaerőpiac viszonylatában értekezik. Elsőként a munkanélküliség kezelésének nemzetközi és magyarországi tendenciáiról olvashatunk. Ahogy a kötet címében már utalás történt (Ne a munkanélküliséget, a munkát támogasd!), Gulyás László meg kívánja vizsgálni a Nyugat-Európai országok munkaerőpiacát, és azon modelleket gondolja átvételre javasolni, amelyek a hazai viszonyok között életképesnek bizonyulhatnak. A munkanélküliség fogalmának meghatározásakor Bánfalvy (1997) definícióját vette alapul. *„Munkanélküliségről a kapitalizmus óta beszélhetünk. Ezért munkanélküliségnek tekinthető az a bértmunkás, aki szándéka ellenére nem dolgozhat, és így nem jut munkabérhez.”* A tanulmány 1970-től napjainkig elemzi a munkanélküliség kérdését. A szakirodalom a munkanélküliség kezelésére három lehetséges modellt különböztet meg. Az amerikai modellben a költségeket a munkavállaló, a japán modellben a munkáltató és a nyugat-európai modellben az állam fizeti meg; de ez a modell Nyugat-Európán belül számos alternatívát mutat be. A jóléti államok terheik csökkentésére – a munkanélküliség enyhítésére kidolgoztak jó pár olyan újítást, amelyekkel munkahelyeket tudtak megmenteni. A Németországban kidolgozott modell a munkaidő-csökkentés, vagy a staféta-rendszer;

a dán megoldás a rotációs munkanélküliség; Svájc a dán modellt vette át, és alkalmazza is, valamint kísérletet tettek a német stafétarendszer bevezetésére is. Franciaország a megoldást a társadalombiztosítási járulék csökkentésében látta. A közös jellemzője a modelleknek annak belátása, hogy a munkanélküliség teljesen nem szüntethető meg, de törekednek a minimumra csökkenteni a munkából kiesettek számát.

Magyarországon a probléma kezelése a tervidőszak után éleződött ki. A szocialista gazdaságelmélet ugyanis a teljes foglalkoztatottság állapotában látta a gazdaság jövőjét, ezért megjelent az ún. „kapun belüli munkanélküliség”. A politikai rendszerváltás a munkanélküliség rohamos növekedésével járt együtt. A nyugat-európai modellt szem előtt tartva a magyar állam feladatának tekintette a munkájukat elvesztettekről való gondoskodást, aktív és passzív eszközök alkalmazásával. A tanulmányban az aktív eszközökre konkrét példát is hoz a szerző, amely a szegedi „Újra Dolgozom Program”-ot mutatja be. Megállapítható, hogy ezen kezdeményezések – más országok modelljeinek adaptációi – sikeresek az országban, de megvalósulásukhoz elengedhetetlen a civil mozgalmak segítsége. A magyar munkaerőpiacra a kormányintézkedéseken kívül számos makrogazdasági folyamat is hatással van. Egyik ilyen tényező az Európai Unió folyamatosan bővülő köre; Szlovákia csatlakozásával megnyílt a szlovák állampolgárok számára Magyarország munkaerőpiaca. Az *Impact of EU-joining on Slovak and Hungarian labour market* c. tanulmányban a szerző megállapítja, hogy a munkaerő szabad áramlásával nyitottá vált a szlovákok számára a magyar piac. A tanulmány írásakor több mint 30 000 szlovák munkavállaló dolgozik a hazai vállalatokban, legtöbbször magyar kisebbség, akik úgy mond „hajazönnök” dolgozni. De a nyitottá vált piac a magyar oldal mozgását is eredményezte. Borsod térségéből a Királyhelmeci ipari park vonzza a dolgozni vágyókat. A térség munkanélküliségi rátája 2005-ben 16,5%, míg Dél-alföldi térségé 11,2%. A *Regional disparities of Hungarian labour market 1990–2005* c. tanulmányában rávilágít a szerző a regionális különbségekre: a munkanélküliségi rátát a régiókat tekintve 1991-től követi nyomon. A kép nagyon változó, a megyei adatokkal árnyalva az eltérések még magasabbak. (Az ország munkanélküliségi rátája 2005-ben 9,4%, Pest megyében 4,2%, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 18,6% volt.) A szerző véleménye szerint az országban jelen lévő regionális különbségek pár gyorsan fejlődő, városokat/térségeket összekötő tengely hatására kimozdulhatnak a mostani állapotukból, de ez csak néhány térségre érvényes. A földrajzi közelség meghatározóvá válik a jövőben: a Budapest-Bécs, valamint a Balaton térsége számíthat csökkenő számú munkanélküliekre. A munkaerő képzése (átképzés és továbbképzés), nagyfokú mobilitása segítene a munkanélküliség kezelésében.

A *Folyamatok és tendenciák néhány Európai uniós ország munkaerőpiacán* c. tanulmány öt ország munkaerőpiacának jellemzőit mutatja be. A tanulmány elsőként a német munkaerőpiacot mutatja be 1998 és 2004 között. A statisztikai adatok tükrében a 8 % körül ingadozó (1999 8,4%, 2001 7,2%) munkanélküliségi ráta nem tűnik soknak az EU más tagországhoz viszonyítva (Spanyolország 2001-ben 11,4%), de hozzá kell tenni, hogy ez a 8% 2002-ben 4,7 millió német munkavállalót jelent. A politika épp ezért a munkanélküliség elleni küzdelmet helyezte előtérbe. A tanulmány azokat a lépéseket veszi sorra, amelyeket Schröder kancellár a hat év alatt foganatosított. A javaslatok és programsorozatok nem váltották be a hozzá fűzött reményeket. A tanulmány második részében a francia jellemzőkre tér ki Gulyás László. A munkanélküliség ellen Franciaország több modell bevezetésével kívánt harcolni, a munkaidő csökkentése – a 35 órás munkahét – elsőként a francia tartományokban valósult meg. A szakszervezetek már az 1970-es években kiadták a „jelszót” (ahogy a szerző fogalmaz): „Kevesebbet dolgozni, hogy jobban éljünk!” 1995-ben kezdődött Alain Juppé miniszterelnök kezdeményezésével – a későbbi francia modell alapjául szolgáló – társadalombiztosítási hozzájárulások csökkentésének tervezete.

Az Európai Közösségek „fekete bárány”-a-ként emlegetett országa, Görögország nemcsak a legszegényebb, de a legtöbb munkanélkülivel bíró ország volt az EK-ban. Csatlakozásakor 7,5%-os munkanélküliségi rátája a Közösségen belül elfogadható mértékű volt. A munkanélküliségi ráta a csatlakozás után a szigorú gazdaságpolitikát követően csökkenni, látszott, de ez csupán átmeneti állapotnak volt betudható, 1990 után a kezdeti 7%-ról 1999-re már 10% feletti (11,1%) volt a ráta. A tanulmány felhívja arra is a figyelmünket, hogy a görög munkanélküliség sokkal magasabb lenne, ha megszüntetnék a görög állam „gigantizmusát” (a kutatók ez alatt a fogalom alatt két dolgot értenek: egyrészt az állam a legnagyobb munkaadó és a legnagyobb vállalkozó; másrészt létezik egy komoly túlfoglalkoztatottság az állami szektorban). Az EU munkaerőpiacának bemutatására szolgáló cikkek negyedik része a spanyol jellemzők elemzése. Spanyolországban a munkanélküliségi ráta gyorsan és nagy ütemben növekedett. A tanulmány 1960-tól vizsgálódik, ekkor még 2,8%-os volt a ráta, amely 1980-ra 11,7%, 1990-re 16,2%, 1996-ban 22,2% – ekkor érte el „maximumát” – ettől az évtől kezdődően csökkenő ütemet figyelhetünk meg. A tanulmányból kiderül, hogy a spanyol munkanélküliség az 1975-ös rendszerváltás után növekedett meg drasztikus mértékben. 1997 óta a kormányprogramok hatására látványos a csökkenés, de még így is az Unió átlag feletti az arány. A cikksorozat utolsó eleme a holland munkaerőpiac jellemzőinek elemzése. Hollandia a jóléti állam mintapéldájaként szerepelt egészen az 1980-as évekig, amikor is a gazdasági válság hatásait már a holland kormány sem tudta kiküszöbölni, így korrekcióra kényszerült a jogokat és juttatásokat illetően. Ennek eredményeként a munkanélküliségi ráta is megemelkedett. Megnőtt a szociális segélyekből élők aránya, de ezzel párhuzamosan a költségvetés hiánya is fokozatosan növekedett. A megszorító gazdaságpolitika eredménye az lett Hollandiában, hogy stabilizálódott az ország; növekedett a gazdasági aktivitás, és csökkent a munkanélküliségi ráta az 1990-es évek elejétől kezdődően.

Gulyás László kutatásainak harmadik témakörébe sorolva találkozunk olyan tanulmányokkal, melyben egy-egy ország munkaerőpiacának rugalmasságát vizsgálja. Francia példát mutat be a *Villepin kísérletei a francia munkaerőpiac rugalmasítására* írt cikkében. A munkaerőpiac rugalmasságát az a tényező szabályozza, hogy milyen feltételek mellett és mennyi idő alatt lehet elbocsátani az inkompetens munkást. Egy versenyképes gazdaságban, ahol rugalmas a munkaerőpiac, a munkaadó azonnal menesztheti a rosszul teljesítő munkavállalót. A francia „Első Alkalmazási Szerződés” célja az volt, hogy növelje a francia munkaerőpiac rugalmasságát. Ezt úgy kívánta elérni, hogy a friss diplomás munkavállalók védeltségét jelentős mértékben csökkentette, de a társadalmi nyomás hatására a kormány ezt az intézkedést visszavonta. A versenyképesség javításához szükséges lenne a szociális intézkedésekkel való szembefordulás, de a társadalom számára a szociális biztonság elsődleges a mai változó világban. Ezen kettőség feloldása a mai kormányok fontos feladata.

A munkavállalónak a munkabéren felül nyújtható juttatásokat nevezi a szakirodalom cafeteria-nak, cafeteria-rendszernek. A *Some experiences of cafeteria-system in South-Hungary region* c. tanulmányban Gulyás László részletezi, hogy milyen juttatásokat is jelent a cafeteria rendszer, valamint vizsgálja, hogy a déli országrész négy nagyvállalatában milyen egyéb juttatásokat vehetnek a munkavállalók igénybe. A vizsgált négy vállalat: a Zwack Rt (Kecskemét), Invitel (Szeged), UNILEVER (Röszke) és Körös Volán (Békescsaba). A létező 66 juttatás közül a legtöbbet az Invitel ajánlja a dolgozóinak (11-et), a megszokott étkezési jegyen és internet fizetési támogatáson felül baleset és életbiztosítást, valamint wellness szolgáltatásokat és színházjegyeket is szolgáltat a munkavállalóknak.

A munkabéren felüli juttatások bemutatása után a szerző foglalkozott a *Szegedi TESCO menedzsment fejlesztésével és tréningjeivel*. A TESCO az egyik legrégebbi és legnagyobb

szupermarket lánc a világon, a munkavállalók tekintetében igen nagy foglalkoztató. A tréningek és a menedzserek fejlesztése a vállalaton belül különválnak. A tréningeket az ún. „piros pólós” munkásoknak szervezik, a fejlesztéseket a „kék pólós” menedzsereknek, vagy magasabb beosztású dolgozóknak. A „piros pólós” munkások több tréningen is átesnek: első nap tréning, egészségügyi, több készséget átfogó, tárgyoncákezelői tréning, stb. A vezetőképzés három fajtáját lehet megkülönböztetni a TESCO-nál: „core skills” program, amelyet elsősorban Angliában alkalmaznak, 14 lépésből áll; Európa nyertesei program, melyben a vezetői készségeket sajátítják el; és az Excell program, amelynek mottója: Válaszd ki a legjobbat és a jövőben fejlessz top-menedzsereket! A piros pólós dolgozók alkotják a TESCO munkavállalóinak 90 %-át, mégis a felső (felsőbb) vezetők programjai kidolgozottabbak, hosszabb időszakot igényel megvalósításuk, és lényesen többet keresnek, mint az egyszerű dolgozók. A szerző szerint harmonizálni kellene a tréningeket a munkások teljesítményével, és egy pontozásos rendszert, esetlegesen jutalmazásokat bevezetni.

A szerző a *Sustainable growth in the labour market, european attempts for reducing unemployment* című tanulmányában ismerteti azokat a trendeket, amelyek hatással voltak a munkanélküliség csökkentésére. Ahogy már a második fejezetben olvashattuk, a munkanélküliség csökkentését megállította a munkaidő csökkentése, a munkaidő atipikussá válása (gyakoribb a részmunkaidő), a munkaidő-megosztás (ahogyan a dán példa már bemutatta). Rugalmas munkaerőpiac esetén az új eszközök és technikák alkalmazásával a munkanélküliség tartósan csökkenthető.

Egészében véve a kötet tanulmányai érdekes bepillantást adnak az HR szakmai rendszerébe, a hazai és nemzetközi aktuális kérdéseibe. Nyilvánvaló, hogy a tanulmányok megírása óta eltelt évek alatt számos gazdasági környezeti elem megváltozott: megugrott a munkanélküliségi ráta, csökkent a GDP, komoly pénzügyi válságba kerültek egyes országok stb. Mindez még fontosabbá teheti a Gulyás László által javasolt és bemutatott múltbeli, máshol már használt megoldási elképzeléseket, felvetve azok lehetséges adaptációját.

Horeczki Réka