

KUTATÁSI ZÁRÓJELENTÉS

OTKA 73386

CÉLOK ÉS HIPOTÉZISEK

A termelésben és exportban meghatározó súlyú, a magánszektor munkavállalóinak több mint egyharmadát (a feldolgozóiparban dolgozók felét) foglalkoztató multinacionális vállalatok (MNV-k) hazai munkaügyi viszonyokat alakító szerepét vizsgáló kutatás a vállalaton belüli munkáltató-munkavállaló viszonyt állította a középpontba. Azt próbálta megragadni, hogyan ültetik át a különböző országokból érkező és eltérő vállalati kultúrákat hordozó cégek saját munkaügyi gyakorlatukat a magyar viszonyok közé, s hogyan reagál erre a befogadó közeg. A fejlett piacgazdaságok közötti akvizíciókra és egyesülésekre vonatkozó nem túl nagyszámú vizsgálat - országoktól, ágazatoktól és szerzőktől függően – hol a származási ország, hol a befogadó ország „elvének” dominanciáját mutatja ki a munkaügyi kapcsolatokat alakító hazai (jog)szabályok, szokások és az „új” normákat közvetítő vállalati nyomás egymásnak feszülésében. Más kutatások azt mutatják, hogy az MNV-k munkaügyi politikáját is egyre inkább a vállalatirányítás globalizálódó eszköztárából válogató „emberi erőforrás menedzsment” megközelítés jellemzi, amelyben megerősödnek a közvetlen (szakszervezetek nélküli) munkáltató-munkavállaló kapcsolatok, a társadalmi párbeszéd „menedzseri” változata. Az MNV-k csoportszintű „vállalati szociális modelljeinek” egy négy országra kiterjedő nemzetközi kutatásunk során megfigyelt eróziója és a „magyar modell” itthoni kutatásainkban is kirajzolódó, az angolszász országok gyakorlatával rokonítható sajátságai alapján, a kutatás azt feltételezte, hogy az anyavállalatok és országaik, illetve a fogadó ország munkaügyi kapcsolatrendszerei nemzeti és vállalati sajátosságainak halványulásával, fokozódó nemzetköziesedésével fog találkozni.

A kutatás lényegében a nemzetközi pénzügyi-gazdasági válsággal egy időben indult. A versenyszféra magánvállalatainál, különösen a válság által leginkább sújtott – és a vizsgálat fókuszában álló - feldolgozóipari ágazatokban már a partnerek kiválasztása is megnehezült a vállalatok befelé fordulása, bezárkózása miatt. Az eleinte könnyebben megközelíthetőnek vélt, a válság által kevésbé sújtott vegyes tulajdonú (víz) közműcégek bevonását végül a háttérben zajló tulajdonosi át/visszarendeződés akadályozta meg. Ugyanakkor a válság a társadalomtudományokban kivételes, kvázi-kísérleti helyzetet hozott létre, ritka lehetőséget teremtve a gazdasági-társadalmi szereplőket és intézményeket próbára tevő körülmények közötti vizsgálatra. Az új helyzet alkalmat adott a(z) vállalati és kormányzati reakciók, intézkedések leányvállalatok és munkavállalóik helyzetére gyakorolt együttes hatásának vizsgálatára. Annak megfigyelésére, hogy az anyavállalat/-ország hatás vagy a befogadó vállalat/ország hatás erősödik/gyengül a munkaügyi kapcsolatokban? Mennyire hat a gazdaság és az állam – a válságban ilyen-olyan formában másutt is tetten érhető - egymás

felé fordulása a munkaügyi kapcsolatrendszer egységesedése, európaizálódása irányába. Vagy ellenkezőleg, mennyire erősíti fel a szociális modellek 'nemzeti' jellegét, ahogyan maga az állam új gazdasági szerepvállalása is többnyire hagyományos viselkedésmódok meghosszabbítása, esetenként azok megkontrázása.

MAKROGAZDASÁGI ÖSSZEFÜGGÉSEK

A kutatás az MNV-k munkaügyi kapcsolatokat befolyásoló szerepét szélesebb összefüggések felől közelítette. Két évtized makrogazdasági fejleményeinek keretébe helyezve, a munkáltatók, a munkavállalók és az állam makroszintű viszonyának elemzésén keresztül rajzolta meg a munkaügyi kapcsolatrendszer magyar sajátosságait, a fejlett és az új piacgazdaságoktól eltérő és azokkal rokon vonásait. Ez segített annak megértésében, hogyan alakítják a működő tőkét, technológiát, termelési és vállalati kultúrát hozó profitérdekelt MNV-k, a gazdasági növekedésben, munkahelyteremtésben, exportbevételekben érdekelt kormányzatokkal együttműködésben, egy gyorsan átalakuló, kis, nyitott gazdaság munkaügyi viszonyait, s hogyan válnak azok az új és régi piacgazdaságok gazdasági és politikai rendszereit, „variánsait” megkülönböztető egyik fontos koordinációs mechanizmussá. A makrogazdasági összefüggésektől a vállalati vizsgálatokig haladva a kutatás az ország-specifikus (anyaország – befogadó ország) hatásokat és a globális tendenciákat egyaránt sorra vette, és az MNV leányvállalatok befogadó országbeli szerepét a „változások hordozója” és a „kihelyezett kísérleti részleg” szélsőségek között értékelve a nemzetközi irodalomban folyó vitában is állást foglalt.

ÁGAZATOK ÉS VÁLLALATOK

Vállalati szinten a kutatás tulajdonosi háttér, tulajdonszerkezet, méret és ágazati hovatartozás szempontjából különböző MNV leányvállalatok munkaügyi viszonyainak vizsgálatát, munkáltató – munkavállaló konfliktusainak elemzését irányozta elő, hagyományosnak tekinthető eszközök (vállalati adatgyűjtés, esettanulmányok, médiaelemzés és az érintett szereplőkkel folytatott félig strukturált személyes interjúk, kérdőívek,) alkalmazásával. Végül három ágazatban tíz, teljes egészében külföldi tulajdonú, európai, amerikai, (távol)keleti kézben lévő, feldolgozóipari vállalatban indult vizsgálat, közülük négyben utóvizsgálatra is sor került. Elsőként a vegyipar öt, eltérő tulajdonosi háttérű, nagy és közepes méretű vállalatában sikerült a fogadókészséget megszervezni.

VEGYIPAR

A válság által érzékenyen érintett, a vizsgálat idejére már talpra álló, kiemelkedő fejlődési perspektíváit megőrző ágazatban működő MNV leányvállalatokban megfigyelt beruházások, munkaerő piaci mozgások 2010-től mind a termelésben, mind a jövedelmezőségben javulást

hoztak. A vizsgált vállalatokban a kilábaláshoz elkerülhetetlen tulajdonosi, termékszerkezeti változtatások, létszámot és kereseteket érintő intézkedések csak kivételesen vettek irányt a nyílt munkaügyi konfliktus felé, a munkáltatók és munkavállalók együttműködésével többnyire már látens állapotban sikerült a konfliktusokat a megoldás felé terelni. A munkáltató-munkavállaló "partnerségre" épülő tárgyalási-együttműködési rendszer valamilyen formában, a vizsgált vállalatok mindegyikében működőképes maradt a konfliktusok kezelésében. Még a távol-keleti tulajdonban lévő leányvállalatban is, noha más esetekben (pl. gumiabroncsgyártás, elektronikai ipar) – békében vagy konfliktushelyzetben - éppen onnan jövő tulajdonosok húzódoznak a partnerségtől. Az egymástól szinte minden tekintetben távolálló munkáltatók sokban hasonló magatartása a globális tendenciák terjedését, a válság és a befogadó ország származási országból hozott vállalati kultúrákat közelítő hatását mutatja.

A kutatás megállapította, hogy a munkáltató–munkavállaló kapcsolatokra a pragmatikus, gazdasági érdekek munkavállalói érdekekkel vegyített konfliktussimító amalgámja válik jellemzővé. A munkaügyi kapcsolatok "HRM megközelítése" a nagyvállalatok mellett a kisebb cégekben is teret nyer. A munkaügyi kapcsolatok kompetenciájával is felruházott HR-vezetők/osztályok bizalomépítő tevékenysége az érdekképviselőket és a munkavállalókat is megszólította. A kompromisszumkeresés - szakszervezetekkel vagy azok nélkül – a válság óta az érdekképviselőket is arra ösztönözte, hogy – esetenként jelentős létszámleépítések után - a radikális megoldások szószólóit is rászorítsák a „munkahely megtartásért cserébe rövidebb munkaidő – kevesebb pénz” elfogadására. A változó szakszervezeti magatartás a "nem kell minden áron szembe menni a munkáltatóval" jegyében két közepes méretű vállalatban a „nem érdemes kollektív szerződést kötni”, illetve a „jól megvagyunk kollektív szerződés nélkül” következtetéséig vezetett el, így is sikerült – válság és kedvezőtlen jogszabályváltozások (új Mt.) ellenére biztosítani a munkavállalók számára kedvező bér és munkakörülményeket. A munkahelyi érdekképviselők viszonyában eltűnni látszik üzemi tanács és a szakszervezet korábban itt-ott érzékelhető „szembenállása”. A saját embereik beválasztására törekvő, erős ágazati háttérrel rendelkező szakszervezetek az üzemi tanácsi, munkavédelmi képviselőkkel, FB tagokkal együttműködésben használják a munkavállalói érdekvédelem fórumait.

ELEKTRONIKAI GYÁRTÓIPAR

Másodikként az elektronikai ipar négy, különböző méretű, eltérő tulajdonosi háttérű vállalatában folytatódott a vizsgálat. A válság előtt kimagasló gazdasági eredményeket produkáló elektronikai ipar a válságban sem veszítette el növekedési potenciálját. Ma is az elektronikai gyártóipar legnagyobb közép-, kelet-európai bázisa, amelyben az MNV-k mögött/mellett beszállítóként vagy önálló fejlesztésű termékek előállítóiként a kis- és középvállalatok is jelen vannak. Az esettanulmányok sorra vették, hogy milyen látens vagy nyílt konfliktusok „zavarták” a vállalatokban talált, alapvetően „rendezett munkaügyi kapcsolatokat”, melyek bizonyultak helyben megoldhatónak, és melyek megoldása csúszott

fel magasabb szintre. A vizsgált vállalatok szerkezeti változásokkal, munkahelyrombolással és munkahelyteremtéssel, munkaerőképzéssel és szelekcióval keresték a választ a válság kihívásaira. A válság-alkalmazkodás kényszerének idejére ezekben a vállalatokban is kialakult a munkáltatók- munkavállalók partneri viszonya. Az eredmények azt mutatják, hogy a munkaügyi kapcsolatok vállalati szintű intézményei erősek, a munkáltatók és a munkavállalók egyaránt érdekeltnek mutatkoztak abban, hogy a kollektív szerződések megőrizzék szerepüket, s a munkabéke érdekében új megállapodások szülessenek. Az ágazati szint az iparág termelő vállalatainál kevésbé játszik szerepet.

A vizsgált cégek a privatizációs időszakról, esetenként több tulajdonos váltás után, fokozatosan jutottak el a rendezett munkaügyi kapcsolatokig. A tulajdonosok „saját emberei” helyett később felvett magyar gazdasági és HR vezetők megjelenése általában pozitívan hatott a munkáltató–munkavállaló partnerségre. A HR-esek új generációja már nem annyira a tulajdonos meghosszabbított karjaként működik, kibővült megbízatásának megfelelően inkább híd-szerepet tölt be a munkáltatók és a munkavállalók között. A szociális partnerek igyekeztek a nyílt konfliktusokat megelőzni, már a latens konfliktusokat is „leszerelni” (visszatérő munkáltatói jelszó: a „nyitott ajtók” vagy a „gőz leeresztése”, több helyen hallott munkavállalói vélekedés: a „sztrájk szóba sem jöhet”). A békés megoldások favorizálásában bizonyára közrejátszanak a vállalatok bér- és képzettségi viszonyai (még a betanított munkások is a hazai átlag felett keresnek, a magasan képzettek keresete a hazai átlag többszöröse lehet, szakképzettekben pedig hiány van).

A munkavállalók együttműködési hajlandóságát más tényezők is erősítették. A munkahelyéhez szorosan kötődő többség (a fizikai dolgozók egy részét is ideértve) úgy érzi részese a vállalat jelenének és jövőjének. A vállalat céljaival való azonosulást segítik a (válság óta szigorúbb követelményekhez kötött) képzési lehetőségek, a pozitívan fogadott „újítási pályázatok”, vagy akár a cégek társadalmi felelősségvállalása keretébe sorolható tevékenységek, foglalkoztatási-, munkaegészségi-, munkavédelmi szabályok betartása, esélyegyenlőségi programok, közösségi események szervezése). Más a helyzet a nagyobb beruházás, hosszú távú elkötelezettség nélkül létrejött befektetéseknél. Erre példa az egyik elektronikai vállalat, szerződéses gyártást végző (contract manufacturing) telephelye, ahol a könnyen „mozdítható” infrastruktúra bármikor lecserélhető kölcsönzött munkaerővel párosul. Itt az együttműködés a rendszeres csoportos létszámleépítések „jogszerű és emberséges” kezelése körül alakulhatott ki. A többi vizsgált vállalatban a válságban történt leépítésük óta nem, vagy alig foglalkoztatnak kölcsönzött munkaerőt.

ACÉLIPAR

A kutatásba bevont harmadik ágazatban, egy, a válságból fejlesztésekkel előremenekülő acélipari vállalat munkaügyi kapcsolatainak vizsgálatára került sor. A vizsgálat megállapította, hogy a szociális partnerek a csoportszintű kollektív szerződést mindvégig megőrzendő értéknek tekintették. A világszerte kihívások, majd a válság közepette nyílttá váló konfliktusok (kiemelten a létszámleépítés) a HR és a szakszervezeti tüntetésekkel, sztrájkokkal kísért

tárgyalásai során kollektív szerződésben szigorúan szabályozott módon, outplacement útján, alapítványi közreműködéssel találtak (időleges) megoldásra. A fejlett piacgazdaságokban hagyományosan irányadó ágazat legújabb „nyugati” (IGMetall/DGB) szakszervezeti tendenciáira is figyelő, az ágazati és felső szintre jól beágyazott helyi szakszervezet a megőrzött sztrájkszabályozás keretei között eredményes és felelősségteljes akciókat vezényelt le a piacgazdasági hagyományok nélkül érkező változó egyensúlyú „keleti” tulajdonosok kezében lévő vállalatban. Az üzemi, vállalati konfliktusok pozitív módon csatornázódtak be a hazai és európai munkavállalói szövetségek szintjére, és a munka világán túlnyúló szolidaritást váltottak ki a helyi közösségben is. A munkáltató-munkavállaló együttműködés a tulajdonosi átrendezés során sem veszítette el jelentőségét. Az új tulajdonos elfogadta a jövőbeni tárgyalásos megoldást, ennek esélye - a helyi viszonyok megismerésével párhuzamosan erősödni látszik, ez érzékelhető a sztrájk befejeződése után egyéb témákról történő megállapodásokban, és a szociális partnerek konfliktusleszerelő igyekezetében. A vállalatvezetés és az érdekképviselők abban is egyetértésre juthatnak, hogy a várható újabb leépítések a kulcsszerepben lévő „termelők” sérelme nélkül (a még meglévő kölcsönzött munkaerő, illetve a „nem-termelők” rovására) valósuljanak meg.

KÖZÖS VONÁSOK

A kutatás során vizsgált tíz, teljes egészében külföldi tulajdonú vállalat három kiemelten fontos ágazatban működik, amelyben az MNV-k meghatározó szerepet játszanak. Az ágazatukban, hazai viszonylatban fontos vagy vezető szerepet játszó leányvállalatok mögött álló MNV-k nemzetközi viszonylatban az ágazatuk olyan piaci szereplői, amelyek „békeidőkben” és válságidőszakokban is képesek talpon maradni. Anyavállalatuk pozíciója, és/vagy ágazati hovatartozásuk esélyt ad arra, hogy a gazdasági válságot nagyobb veszteségek nélkül vészeljék át, és abból konszolidált állapotban kerüljenek ki. Kivonulás helyett szervezett visszavonulással, megújulással válaszoltak a válságra (organised abandonment, organised improvement). Belső és külső szervezeti viszonyaik, kapcsolatrendszerük, változásmenedzsmentben szerzett tapasztalataik is segítették őket abban, hogy átmeneti zsugorodás, esetenként tőkekivonás, létszámcsökkentés után pénzügyi és személyi erőforrásaikat az elkerülhetetlen szerkezeti változtatásokra, szervezeti megújulásra koncentrálják, vezetési és munkakultúrájukat gazdagítsák, továbbépítsék. A pénzügyi-gazdasági válságkezelést az explicit és tacit tudást mozgósító, a munkáltató-munkavállaló kapcsolatokat közvetlenebbé tevő emberi erőforrás menedzsmenttel támogatták meg. A képzett (és megfizethető) munkaerőhöz új beruházások, az értékláncban magasabban elhelyezkedő (fejlesztési) tevékenységek is kapcsolódhatnak.

A vállalatok hazai vagy nemzetközi viszonylatban egyedülálló termékeik előállításához nagyrészt képzett, a vállalathoz jobban kötődő, nem olyan könnyen cserélhető, tudatosabb és az átlagosnál szervezettebb munkaerőt foglalkoztatnak. Az átlagosnál magasabb szervezettségi ráta, az erős szakszervezeti tradíciók (vasasok, vegyészek) is a

vállalat-működést stabilizáló, a kulturált konfliktuskezelést segítő irányba hatottak a többségükben nagy(obb) létszámú vállalatokban. Ehhez a szociális partnerek kompetenciája, a munkáltatók (HR) szakszerű és pozitív hozzáállása mellett a vállalati szakszervezetek, az üzemi tanács tisztségviselőinek tapasztalatai, empátiája, problémamegoldó készsége is hozzájárul. Munkavállalók és munkáltatók között így könnyebben és hatékonyabban alakítható ki partnerségi viszony. Munkáltatói oldalról nagyobb a fogadókészség a jól artikulált munkavállalói követelések iránt, a munkavállalók pedig meggyőzhetőek a szerkezetátalakítás fontosságáról, és a felsorakoztathatók a fejlesztési projektek mellett.

SZEREPLŐK ÉS STRATÉGIÁK

A munkáltatói oldalon a munkatörvénykönyvben előírt kötelező konzultáción és tájékoztatáson túlmenően, megváltozott szemléletű HR tevékenységgel találkozhattunk. A tulajdonosok mindinkább bevonják a HR-t a vállalati stratégia alakításába, s annak „humánpolitikai szempontú” végrehajtásába. A természetbeni juttatásoktól a létszámleépítésig, a termékszerkezet-váltástól az új telephelyek beindításáig szinte minden munkavállalókat is érintő kérdés a HR kompetenciájába tartozik. A kutatás megállapította, hogy a HR-t a területén zajló generációváltás segíti abban, hogy a munkáltató-munkavállaló kapcsolatban domináns szerephez jusson. Munkavállalói oldalon már „nem ragaszkodnak” a tulajdonos vagy az őt képviselő gazdasági vezető személyéhez, tárgyaló- együttműködő partnerként elfogadják a döntésekre is felhatalmazott HR-igazgatót (különösen, ha – mint egyre több esetben – magyar) és szakértőit. A vizsgálat tapasztalatai szerint az együttműködésre pozitív hatást gyakorolt, ha a HR első embere magyar.

A munkáltatók és munkavállalók együttműködését, ahol fennáll, a munkavállalói oldal szakszervezeti pluralizmusa sem hátráltatta, a különböző konföderációkhoz tartozó szakszervezetek viszonyát is a kooperáció jellemzi. A munkahelyi szakszervezetek (a vegyészeknél és vasasoknál) napi kapcsolatban vannak az ágazati szakszervezetekkel a helyi konfliktusok ügyében. A válság és a jogszabályváltozások miatt beszűkült térben ezen a csatornán juttatják el véleményüket a munkaügyi kapcsolatok makro-szintjére. A vállalati vizsgálatok során érzékelhetőek voltak az Ágazati Párbeszéd Bizottságok kollektív szerződéskötésére irányuló erőfeszítései is. A munkaügyi kapcsolatok hazai szereplői és elemzői között vegyes értékelést kapott Európai Üzemi Tanácsok szerepe a munkavállalói részvétel oldaláról nézve több vállalatban felértékelődni látszik, a cégvezetés is, nemcsak európai tulajdonosok esetében, támogatja az EÜT delegáltakat és szívesen támaszkodik rájuk. A delegált képviselők 'betanulásával' erősödik az intézmény szakszervezetek általi „használata”. Itt-ott a „keleti” és „nyugati” szakszervezeti kultúrák összerázódásával a harmonizált, transznacionális szakszervezeti fellépés esélye is megjelenik. Kérdés, hogy a válságnak a különböző országbeli telephelyek közötti feszültségeket is élező következményei mennyire keresztezik ezt a tendenciát.

A kutatás számos hagyományos és újszerű eszközzel találkozott, amelyet a munkáltatók és a szakszervezetek a munkavállalók megnyerésére vetnek be, a közösségi programoktól a vállalat társadalmi felelősségvállalásának megismertetésén (a fizikai dolgozók körében is) át a tájékoztatás (vállalati és szakszervezeti honlapok) megújításáig. A bizalmi légkört erősítik a cégek néha furcsa reminiscenciákat keltő eszközei is. Az egyik helyen bevezetett „munkareggelit” eleinte nem vették komolyan a munkavállalók, csak fokozatosan jöttek rá, hogy az oldott környezet bizonyos témákat „kimondhatóvá tesz”, ez pedig nagyban segíti a konfliktusok megelőzését. Egy másik példa az erkölcsi elismerés lojalitást megerősítő hatása: a több cégnél alkalmazott „dicsőségfalra” való felkerülés, vagy a fejlesztésekkel kapcsolatos véleménynyilvánítás lehetősége.

A cégek HR vezérelte törekvése a közvetlen kapcsolatok kiépítésére a munkavállalókkal abban is megnyilvánul, hogy az aktív, a vállalati-szakszervezeti életben hangjukat hallató munkavállalók mellett vagy helyett a cég iránti elkötelezettséget a „hallgató” munkavállalóknál is igyekeznek felkelteni, ennek eredménye lehet több esetben tapasztalható részvételük a cég hatékony munkáját segítő újítások, „ötletek” átadásában. Közvetlen céljukon túl ezt a „bevonást” szolgálják a válságidőszakban preferált vállalaton belül szervezett képzések is.

KONFLIKTUSOK ÉS KOMPROMISSZUMOK

A vizsgált vállalatokban jó néhány kisebb-nagyobb, egyszeri vagy elhúzódó konfliktusra bukkantunk, amelyek kezelésében az együttműködés során kialakított bizalmi légkörben a folyamatos tájékoztatás, a konzultáció, a kollektív tárgyalások révén sikerült megoldást találni, elkerülni a nyílt konfliktust, a termelés leállítását, a munkabeszüntetést. Több esetben elkerülhetővé vált a létszámcsökkentés, az elbocsátás, úgy például, hogy a munkavállaló vállalta, hogy „kiszervezzék”, a munkáltató pedig azt, hogy újra alkalmazásba veszi, ha „jobban megy” a cégnek. A partnerség, az együttműködés még olyan esetben is szerepet játszott a konfliktusmegoldásban, ahol a kollektív érdekvitákat sztrájkokkal kísérték. A konfliktusok megoldásában illetve megelőzésében a vizsgált cégek legtöbbször minden szereplő: a szakszervezeti tisztségviselők, az ÜT, az EÜT képviselői, a HR szakértői, a munkáltató/ tulajdonos, illetve annak képviselője részt vesz. A válság időszakában – részben attól függetlenül, a felhalmozott tapasztalatok gyarapodásával is - nőtt az Európai Üzemi Tanácsok szerepe. Több konfliktus mediátor, az MKDSZ bevonására is sor került a szakszerűbb, hatékonyabb megoldás érdekében. Ugyanakkor érzékelhető volt a külső személy bevonásával kapcsolatban ellenállás, idegenkedés is.

TÁRGYALÁSOK ÉS MEGÁLLAPODÁSOK

A vállalatokban tapasztalt partneri viszonyban a munkáltatók és a munkavállalók is belátóbbak lettek a válság során, gyakrabban tanúsítottak mérsékletet, tettek

engedményeket, kerestek felelős megoldásokat (elbocsátás helyett munkaidő- és/vagy keresetcsökkentés, elbocsátás esetén outplacement, stb.) a concession bargaining jegyében). Mindkét oldal fenntartotta érdekeltségét a munkabékét szolgáló megállapodások kötésében, a válság a munkáltatók és munkavállalók „egymásrautaltságát” erősítette. A megállapodások között a kollektív szerződések továbbra is meghatározóak, megtartották a vállalaton belüli bér- és munkaügyi viszonyokat szabályozó erejüket, ha nem is rendelkeznek az érett munkaügyi kapcsolatrendszer hasonló szerződéseinek összes attribútumával. Az új Mt. hatálybalépése után született, de az azt anticipáló kollektív szerződés-módosítások is többségükben visszaigazolják ezt a kölcsönös érdekeltséget, lehetőség szerint kerülve a munkavállalók számára hátrányos elemek bevezetését, illetve a számukra előnyös elemek kivezetését (például: munkarend, műszak pótlék megtartása). A kollektív szerződések fenntartása ellenére a jogszabályváltozásoknak lehetett keresetcsökkentő hatásuk.

INTÉZMÉNYES ÉS INFORMÁLIS PÁRBESZÉD

A vizsgált vállalatok mindegyikében intézményesült munkaügyi kapcsolatokkal találkoztunk, kiépült és működött a munkáltatók és a munkavállalók érdekképviselőinek szerződéses viszonya, partnersége. A német és francia tulajdonosok mellett még az európai országokban bevett gyakorlattól idegenkedő, informális kapcsolatokat preferáló amerikai vállalatok is hajlandók voltak intézményes kapcsolatra lépni a munkavállalói oldalon talált partnerekkel, még akkor is, ha ez két esetben – a munkavállalói érdekképviselővel egyetértésben, vagy annak gyengesége miatt – nem terjedt ki kollektív szerződés kötésére. Hasonlóan cselekedtek, a kollektív szerződéskötést beleértve, az európai gyakorlattól szintén távol álló keleti tulajdonosok is. Ezt a magyar gazdaság más szegmenseiben nem feltétlenül követett partnerséget valószínűleg nem a magyar érdekképviselők ereje kényszerítette ki. A tulajdonosok származási országtól független törekvése a vállalatok hatékony működtetése feltételeinek megteremtésére kézenfekvővé tette, hogy a vállalatméret, a szakszervezeti szervezettség, az üzemi tanács működése, a munkaerő képzettsége tekintetében az országos átlag feletti vállalatokban éljenek az intézményes párbeszéd kiépítésének lehetőségével, s tartós megállapodásra jussanak a kompromisszumra hajlandó érdekképviselőkkel.

Ugyanakkor az intézményes kapcsolatok a vizsgált vállalatokban sem szorították ki a magyar munkaügyi viszonyokban kiterjedt informális kapcsolatokat a munkáltató és a munkavállalók között. Az intézményes együttműködéssel párhuzamosan a munkáltatók építik a közvetlen dialógust, megszólítva a nem szervezett munkavállalókat is, s építve a munkavállalók szocialista vállalatokból átörökített egyéni „alkuképességére”. Ezt szolgálja a vállalatirányítás globalizálódó eszköztárából válogató HR menedzsment, amely talán határozottabban jelenik meg az amerikai tulajdonban lévő vállalatokban, nagyobb teret engedve – legalábbis ebben a vonatkozásban - az MNV-k származási ország hatásának. A munkavállalókat „bevonó” új HR megközelítés mindegyik vállalatban élénkíti a szakszervezetek nélküli, vagy azokat megkerülő párbeszédet, táplálja a magyar gyakorlatból régről ismert individuális alkut, de a HR-nek is az érdekképviselők a jelentik a megállapodás-képes partnert.

SZÁRMAZÁSI ORSZÁG ÉS BEFOGADÓ ORSZÁG HATÁS

Ami a származási ország vagy befogadó ország modelljének érvényesülését illeti, a kutatás nem találkozott a saját munkaügyi kapcsolatrendszerét közvetlenül átültető anyavállalattal, még a saját gyakorlatukhoz többnyire ragaszkodó amerikai vállalatok esetében sem. Minden jel szerint, a pragmatikus, gazdasági előnyöket kereső tulajdonosok globalizálódó környezetükből nem (valaha) élő modellek utóhasznosításának igényével, nem is „null-szériás” rendszerek üzembeállításának szándékával érkeztek. Inkább a helyi viszonyok között hatékonyan működő, gazdasági céljaikat nem keresztező munkáltató-munkavállaló kapcsolatok kialakítására törekedtek, ami kevesebb munkavállalói ellenállást gerjesztett, de így is nagy változást hozott a piacgazdasággal a leányvállalatokban frontálisan találkozó életébe. A kutatás azt állapította meg, hogy a munkaügyi kapcsolatok a vizsgált vállalatok mindegyikében a származási ország (az anyavállalat) és a befogadó ország vállalati kultúrájának kölcsönhatásában alakultak. A két tényező befolyásának aránya a felek közötti kulturális távolságtól is függően változó, és utólag is nehezen határozható meg. A vállalatok gyakorlatában a világméretű gazdasági válság konfliktuskezelési mintákat terjesztő és munkaügyi viszonyokat tovább-közelítő hatása mellett - ha nem is annyira a választott megoldásokban, mint inkább a megoldáshoz vezető út keresésében - hol az anyavállalat által hordozott vállalati kultúra szerepe, hol a befogadó ország szerepe rajzolódott ki erősebben. A német cégek kultúrájában például egyértelműen nagy hangsúlyt kap az együttműködés, így az üzemi tanács a szerepe, s ez – nem nagy meglepetésre – a magyar vállalatokra is komoly hatást gyakorolt. Ennél váratlanabb volt a kínai tulajdonú cégnél tapasztalt munkáltató-munkavállaló együttműködés (például a bértárgyalások során), bizonyítva, hogy kulturálisan távoli tulajdonos is átveheti és elfogadhatja az európai-magyar gyakorlatot.

NEMZETI MODELLEK ÉS GLOBÁLIS TENDENCIÁK

A származási ország, befogadó ország hatás összebékülését mutatja a nemzeti modellek elkülönülését oldó globalizációs hullámban, ahogyan a különböző országokból jövő MNV-k - részben hasonló, részben eltérő - a fogadó-ország és a megszerzett vállalat viszonyaihoz alkalmazható eszközökkel kívánják hozzáigazítani a leányvállalatok működését a saját „csoportnormájukhoz”. A származási országtól függetlenül alkalmazott, eredendően amerikai ihletésű „HR megközelítés” a munkaügyi kapcsolatokat az anyavállalati országok felől nézve az egységesülés irányába vitte, ezzel az anya(vállalati) országok modellje helyett inkább befogadó ország heterogén viszonyainak engedett teret, anélkül, hogy ezen az oldalon valamilyen kialakult „nemzeti” modell húzódná meg a háttérben. Az MNV-k nemzeti sajátosságai inkább a munkaszervezés, a vállalatvezetési rendszerek, vonatkozásában látszanak érvényesülni, amerikai tulajdonosok esetében határozottabban, mint másutt.

Leírható ez valamiféle „amerikanizálódásként”, de helyesebb ország-specifikus jellegüket elvesztő, nemzetközivé vált eszközök alkalmazásáról beszélni. A „nyugati” MNV-k a valamikor nemzeti modellekbe beágyazott vállalati kultúrájuk részét képező csoportidentitás megfogatkozott hozományát kínálták fel a leányvállalatok számára, a keleti tulajdonosok is ezen a tájon próbáltak keresgélni. A munkaviszonyok (bér, egyéb juttatások, munkaidő, munkakörülmények) meghatározását sokban a helyi kezdeményezésekre hagyó központok a csoportidentitást a közös értékválasztás, etikai és viselkedési normák, a „social reporting” körébe sorolható eszközök, a vállalat(csoport)on belüli mobilitás (képzés karrier utak) segítségével, esetenként az áthelyezésekhez és leépítésekhez kapcsolódó felelősségvállalással gondolják (ki)alakíthatónak. Ha nem is volt nehéz a csoportidentitást hordozó, anyaország-specifikus elemeket találni egy-egy leányvállalatnál, munkaügyi viszonyaik alakulása inkább a különböző országokból jövő MNV-k gyakorlatára egyaránt jellemző globális tendenciákhoz való alkalmazkodással és a lokális körülményekhez való illeszkedéssel írható le. Az itt talált viszonyokban kevesebb az ország-specifikus vonás, mint a közös poszt-szocialista örökség. A szocializmus túlélő maradványaiból, a nyugati mintákból válogató jogszabályokból és EU normák átvételéből formálódó, az anyaországaikénál kevésbé korlátozó, lazább szabályozási környezet elfogadása az MNV-k számára az otthoninál nagyobb mozgásteret biztosított. Ugyanakkor a munkáltató – munkavállaló viszony aszimmetriáját erősítő legutóbbi jogszabályváltozások adta mozgástérbővítő lehetőségekkel eddig nem éltek, lényegében fenntartották a megkötött megállapodásokat és kollektív szerződéseket. Az új állami szerepvállalás MNV-k mozgásterét korlátozó intézkedései pedig a vizsgált vállalatokat nem érintették.

RENDEZETTSÉG ÉS RENDEZETLENSÉG A „MAGYAR MODELLBEN”

Az előzőekben leírtak alapján összeálló kép, a magyar munkaügyi kapcsolatrendszer egészéhez képest megtévesztően rendezettnek, a vizsgált vállalatok tulajdonosi sokfélesége ellenére meglehetősen egységesnek, tűnik, ha a vizsgálat korlátaiból adódó csőlátással nézzük egy globális tendenciákat magán viselő kaleidoszkópban. De ha elforgatjuk a kaleidoszkópot, tartalma a sokdimenziós munkáltató – munkavállaló kapcsolatrendszer kiválasztott szeletei szerint változó mintázatba rendeződik, megmutatva a belső eltéréseket és a magyar gazdaság más szegmensei gyengén koordinált munkaügyi kapcsolatrendszerével közös vonásokat is.