

TUDÁS FELHASZNÁLÁS ÉS MUNKAKÖRI MOBILITÁS ÖSSZEHASONLÍTÓ VIZSGÁLATA (Cseh, magyar és japán nagyvállalatok példája)

1. Bevezető

Mottó: *„...a gazdasági hatékonyság, lényegénél fogva, nem a menedzseri képességen alapszik, hanem azon, hogy minél nagyobb tömeget tudjunk megnyerni a kicsi, de szüntelen változásokhoz, ... ajánlatos lenne a hangsúlyt a tömeg szakértelmére helyezni, arra is készen, hogy egy kicsit elhanyagoljuk a vezető elit megteremtését.”*

(Kazuo, Koike, 1991.)

Az elmúlt években elindult, s jelenleg is tartó politikai rendszerváltás következményeivel összehasonlítva, napjainkban elsősorban a piacgazdaság kiépítését és nemzetközi integrációját kísérő társadalmi-politikai feszültségek foglalkoztatják leginkább a közvéleményt és a társadalmat. A politikai rendszerváltás, sokak feltételezésével szemben, nem eredményezett automatikusan racionális gazdasági döntéseket. Ezzel az illúzióval leszámolva, úgy tűnik, hogy napjainkban, a gazdasági szakemberek, a társadalmi-hatalmi viszonyokat alapvetően befolyásoló privatizációtól, a magántulajdon megjelenésétől remélik ismét annak a gazdasági racionalitásnak a megjelenését, amely stabilizálhatja hazánk és a többi kelet-európai ország gazdaságát.¹

A politikai-gazdasági struktúraváltás történelmi jelentőségű periódusaiban a társadalomkutatók megkülönböztetett felelőssége felhívni a figyelmet az emberi együttműködést szabályozó mechanizmusok heterogenitására, az ökonómiai racionalitást átszövő, társadalmi-szervezeti folyamatok szüntelenül érvényesülő szerepére. Például a piaci mechanizmusokban ható gazdasági racionalitást, át- meg átszövik a nagyvállalati szervezetben kifejlődő, a szervezetek relatív autonómiájában és kultúrájában megjelenő társadalmi viszonyok. A gazdaságban és annak legváltozatosabb szervezeti struktúráiban, az egyéni s főleg a kollektív magatartások indítékai és tartalma sohasem érthető meg egy vagy két, dominánsnak tartott cselekvésszabályozó alapján.²

A nemzetközi összehasonlító vizsgálatok általános tapasztalata: az egyes országok társadalmi-gazdasági mozgásterét, a nemzeti társadalmakra jellemző nemzeti és lokális struktúrákat a munkaügyi kapcsolatok rendszere, valamint a gazdasági szervezetekben érvényesülő munkaerő-felhasználás módszerei jelentős

mértékben befolyásolják. Tanulmányunkban a gazdaság és a társadalom olyan fontos mikrostruktúráiban mint a nagyvállalati szervezetben kísértük figyelemmel a tudásfelhasználás és a munkaköri mobilitás egymástól jelentősen eltérő típusait eredményező folyamatokat. Három ország villamos erőműveiben összegyűjtött tapasztalatok alapján megkérdőjelezhető az a meglehetősen elterjedt nézet, hogy azonos típusú technológia — esetünkben a villamos energiát előállító technológia — kizárólag egységesen (azonosan) kialakított munkamegosztási és vezetési rendszerekkel működtethető hatékonyan. Ezen túlmenően azt is jelezni szeretnénk, hogy az egykori szocialista országok munkamegosztási és kooperációs struktúrái egymástól jelentősen különböznek.

Kutatási eredményeink ismertetése előtt röviden utalni szeretnénk a nemzetközi összehasonlító kutatások néhány buktatójára.³ Gyakori torzítások forrása például az, hogy a kelet-európai régió országainak társadalomkutatói saját intézményeik (gazdasági szervezeteik) realitását a fejlett gazdasággal rendelkező országok hasonló intézményeinek *idealizált képével* hasonlítják össze. Hasonlóan gyakori, s egyre érzékelhetőbb az a veszély is, amikor a fejlett piacgazdasággal rendelkező és demokratikus berendezkedésű országok segítségnyújtási programjai keretében megjelenő szakemberek az egykori szocialista országok jelenlegi gondjait saját társadalmuk gazdasági és politikai kontextusában született társadalomképpel szemlélik. Így könnyen születhetnek olyan diagnózisok, amelyek a fejlett tőkésországok gazdasági és politikai intézményeitől való eltéréseket devianciának vagy egyszerűen gazdasági és társadalmi elmaradottságnak tekinti. Ebből a szempontból is fontos a japán gazdaság és társadalom teljesítményének üzenete: a piacgazdaság nyugat-európai vagy észak-amerikai mintáitól való eltérések nem jelentenek szükségszerűen kevésbé hatékony vagy deviáns jelenségeket, hanem a társadalmi fejlődés *egy másik* lehetséges modelljét képviselik.⁴

2. A nemzetközi vizsgálat célja, területe és résztvevői

A három ország (Cseh-Szlovákia, Japán és Magyarország) villamos erőműveinek szervezeti-irányítási és munkamegosztási viszonyainak összehasonlító vizsgálatára irányuló kutatást a Chuo Egyetem (Tokió) Társadalomtudományi Intézetének professzora, *Ishikawa Akihiro* kezdeményezte. A kutatásban magyar részről az MTA Szociológiai Kutató Intézete, Cseh-Szlovákiában a Villamos Művek Tröszt Oktatási és Kutató Intézetének munkatársai vettek részt.⁵ A vizsgálat a részt vevő országokban kiválasztott villamos erőművekben érvényesülő ösztönzési gyakorlat, oktatási-képzési rendszer, munkaköri mobilitás, döntési rendszer és munkaszervezet, az érdekképviseleti tevékenység és a vezetők—beosztottak viszonyában érvényesülő bizalmi viszonyok színvonalának elemzésére és értékelésére irányult.

A japán kutatócsoport által eredetileg javasolt kutatási eszközt (kutatási tervet és vizsgálati technikát) a csehszlovák és magyar kutatócsoportok megvitatták,

kipróbálták s ezt követően alkalmazták. Ezenkívül, a nemzeti kutatócsoportok, a standard kutatási technikaként elfogadott kérdőívet egyéb vizsgálati módszerekkel egészítették ki. Például a magyar kutatócsoport jelentősen épített az ún. nem strukturált interjúkra és a vállalati adatokból nyerhető információkra. A nemzetközi kutatásban részt vevők által kötelezően használt kérdőívek útján összegyűjtött adatokat többváltozós matematikai-statisztikai elemzési módszerekkel is megvizsgáltuk.⁶

A japán kutatócsoport a közös kutatás céljára két vállalatot választott ki az Ibaraki prefektúrában található Kashima erőművet, valamint a Fukushima prefektúrában lévő Hirono erőművet, mindkettő a Tokyo (Metropolitan) Electric Power Corporationhoz tartozik. A Kashima erőműben 249, a Hirono erőműben 218 alkalmazottat, összesen 467 dolgozót kérdeztek meg. A vizsgált népesség, az esetleges betegség, szabadság stb. miatti hiányzásoktól eltekintve — az erőművek teljes létszámát jelenti.

A kutatásban szereplő két magyar vállalatot felügyeleti szervük, a Magyar Villamos Művek Tröszt választotta ki, mert e kettőt tekintette reprezentatívnak a magyar energetikai iparra. A két magyar vállalatnál, a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében található „A” Vállalatnál és a Heves megyében lévő „B” Vállalatnál pénzügyi és kutatásszervezési okokból az összes dolgozó megkérdezésére nem kerülhetett sor, hiszen a dolgozók összlétszáma 3258 fő volt. Ezért mintaválasztásra volt szükség, a strukturált mintavétel módszerét alkalmaztuk.⁷ Ily módon a két vállalatnál összesen 539 értékelhető kérdőív kitöltésére került sor, s ez a teljes sokaság 16,5%-os reprezentációját jelenti.

A csehszlovák kutatók mintájában viszont egy vállalat három üzeme szerepelt, ahol összesen 763 dolgozót kérdeztek meg.

A strukturált kérdőívek használatát a két magyar vállalatnál több mint 40 interjú készítésével bővítettük, a kérdőívre adott válaszokból kialakult tapasztalatok mélyebb értelmezésére. Az anonimitás megőrzése érdekében, amennyiben ezekből közlünk részleteket, csak az interjúalany munkakörét jelezzük, hasonlóképpen nem használjuk a vállalatok eredeti elnevezését.

A japán erőművek fűtőanyaga elsősorban olaj és gáz, aminek következtében az energiatermelésre az automatizáció magas színvonalra jellemző. A magyar és cseh erőművek zöme is szénhidrogén bázison termel, a hazai vizsgálatban szereplő „B” hőerőmű azonban szénalapú erőmű. A vizsgálatot két szakaszban végeztük, 1988-ban került sor az adatok összegyűjtésére és feldolgozására. 1989-ben a magyar erőművekre vonatkozó tapasztalatokat megvitattuk a vizsgálatba bevont erőművek vezetésével, s a megjegyzések, észrevételek alapján kiegészítő vizsgálatot végeztünk. Ugyancsak ebben az évben készítettük az ún. kötetlen interjúkat.

A jelen dolgozat keretében a tudás szerkezetével és felhasználásával, valamint a munkaköri mobilitás, a karrier típusainak összehasonlító elemzésével foglalkozunk.

3. Az oktatás, továbbképzés és tanulás a munkahelyeken

A három ország adatainak összehasonlításakor azt tapasztaltuk, hogy az átlagos iskolai végzettség színvonala magasabb a japán, mint a magyar és a cseh erőművek vizsgálatba bevont dolgozói körében.

Az iskolai végzettség szintje az egyes országokban

	Cseh	Japán	Magyar
	erőművekben		
Alapfokú	9,9%	3,2%	20,0%
Középfokú	85,4%	81,5%	68,8%
Felsőfokú	4,4%	15,0%	7,7%

Emellett a cseh és japán erőművekben a dolgozók lényegesen homogénebb csoportot alkotnak a végzettség tekintetében, mint a magyarok. Ennek azért van jelentősége, mert az iskolák különböző szintjei és típusai többé-kevésbé jellegzetes ismereteket, cselekvési mintákat, témákat, viszonylag homogénebb nyelvet, munka-kultúrát közvetítenek.⁸ E „nyelvi közösségek” különböző foglalkozású, esetleg hierarchikusan különböző pozíciójú emberek közt is megteremthetik a kölcsönösségi kapcsolatok (interakció) természetes közegét. Ugyanakkor ezzel párhuzamosan az iskolázottsági különbségek a társadalom értékelési hierarchizációs mechanizmusain keresztül erősen elkülönülhetnek, elhatárolódhatnak és szimbolikus jelentőséget kapva elkülönült szférákká differenciálódhatnak.

A japán és magyar adatokat *többdimenziós szóráselemzéssel* vizsgáltuk meg. Az egyszerűség és a könnyebb összevethetőség érdekében mindössze 3—3 képzettségi csoportot (alapfokú, középfokú, felsőfokú) különítettünk el és ezeket vizsgáltuk meg az alapvető társadalmi-demográfiai ismérvek alapján.

A többváltozós szóráselemzéssel arra kerestünk választ, hogy a különböző iskolai végzettséggel rendelkezők különböznek-e egymástól az adott változóban és a különbség szignifikáns-e?

A japán vállalatok munkaügyi rendszerének egyik „sarkköve” az *életre szóló (lifelong employment) foglalkoztatás*. A munkáltató a munkavállalót egész életén keresztül — a vállalathoz való beléptetéstől kezdve — foglalkoztatja, hasonlóan ahhoz, ahogyan a szülők a gyerekeket a család állandó tagjának tekintik. Viszonyásul a munkavállaló munkáltatójával szemben maximálisan *lojális és elkötelezett*. Az elkötelezettség valódi, mert egy teljes munkás életre szól, nem csak néhány évre, mint egyes országokban, ahol a dolgozóknak sokkal nagyobb a mobilitása. Ugyanakkor az életre szóló foglalkoztatás mindenekelőtt a nagyvállalatok képzett dolgozóira (jelenleg a japán foglalkoztatottak kb. 27—28 százalékára) terjed ki; a segédmunkások, a nők, a kisebb vállalatok dolgozói, valamint a nagyvállalatok bedolgozói nem részesülnek előnyeiből. Jól tükrözik ezt a többváltozós szóráselemzéssel kapott eredményeink a japán erőművek esetében,

ugyanis feltehetően ez az oka annak, hogy a japán erőművek azon dolgozói, akik korábban más munkahelyen is dolgoztak már, lényegesen alacsonyabb képzettségi szintet mondhatnak a magukénak, mint a többi dolgozó. Jellemző, hogy egyharmaduk rendelkezik mindössze alsófokú végzettséggel és főiskolát végzetten egyáltalán nem találtunk köztük és csupán 6,7%-uk szerzett egyetemi végzettséget.

A szóráselemzés eredményei

Japán adatok alapján			Magyar adatok alapján		
Változó	F érték (2,385)	Szignifikancia szint	Változó	F érték (2,463)	Szignifikancia szint
1. Korábbi vállalatnál dolgozott-e	8,82	—	1. Jelenlegi munkakör	162,87	—
2. A vállalatnál eltöltött évek száma	8,04	—	2. Első munkakör belépéskor	157,13	—
3. A kérdezett neme	5,98	—	3. A kérdezett életkora	20,18	—
4. A közös háztartásban élők száma	5,11	—	4. A kérdezett neme	10,81	—
5. A kérdezett családi állapota	3,80	—	5. Lakás típusa	6,53	0,002
6. Első munkakör belépéskor	3,07	0,028	6. A korábbi vállalatok száma	6,36	0,002
7. Szakszervezeti tagság	2,30	0,077	7. A kérdezett családi állapota	5,51	0,004
8. A vállalat neve	2,26	0,081	8. Az apa foglalkozása munkába álláskor	4,63	0,010
9. A kérdezett életkora	2,18	0,089	9. Szakszervezeti tagság	2,50	0,083
10. Bejárás időtartama	2,08	0,102	10. A vállalat neve	2,46	0,087
11. Az apa foglalkozása munkába álláskor	0,95	0,415	11. Bejárás időtartama	1,92	0,147
12. Jelenlegi munkakör	0,55	0,510	12. A közös háztartásban élők száma	1,08	0,339
13. Lakás típusa	0,47	0,704	13. A vállalatnál eltöltött évek száma	0,54	0,582

A japán erőművek rendkívül erős törekvését jelzi a minél képzetesebb munkaerő felvételére, hogy jelentősek a kvalifikációs különbségek a vállalatnál eltöltött évek tekintetében. A négy évnél kevesebb vállalati gyakorlati idővel rendelkezők között egyáltalán *nem találtunk* olyat, aki csupán alsófokú végzettséggel rendelkezett volna. Ezzel szemben az 1 év gyakorlati idővel rendelkezők 40%-a, az 1—2 év gyakorlati idővel bírók 30,4%-a, míg a 3—4 év vállalatnál eltöltött idővel rendelkezők 30,8%-a *egyetemet végzett*. A képzettségi szintnek tehát óriási a szerepe a japán vállalatoknál az új munkatársak kiválasztásánál. Emellett az is jól demonstrálja azt a nagyfokú gondosságot, amely a vizsgálatban részt vevő japán vállalatokat is jellemzi az új munkaerő kiválasztásánál, hogy a közös kutatásban szereplő

vállalatoknak *saját oktatási intézményei* vannak, amelyekbe 9 éves általános képzés után vesznek fel fiatalokat, akiket saját kollégiumaikban helyeznek el. A képzés speciálisan a vállalat igényei szerint történik és általában csak olyanok kaphatnak az erőművekben munkát, akik ezekben az iskolákban végeztek.

Ezenkívül az új belépők képzése az iskolák befejezésével nem fejeződik be, hanem tulajdonképpen a vállalathoz való belépéssel kezdődik meg igazán. Ugyanis a *japán szakképzés* általában nem az iskolában, hanem a *vállalatoknál* történik, ahol a munkást több szakmára képezik ki, s az egyetemről felvetteket is — munkahelyi rotációval — a vállalatok több szakmájú „generalistákká” nevelik ki. Ez a képzési folyamat rendszerint igen hosszú (10—15 évig is eltart), és meglehetősen költséges, ami — a tradíció mellett — fontos gazdasági indoka az életre szóló foglalkoztatásnak. A japán vállalatok képzési, továbbképzési és előrejutási rendszerével foglalkozó újabb elemzések, a „generális” — „speciális” ellentétpárnál fontosabbnak tartják az ún. „kis sebességű” előrejutás fontosságának hangsúlyozását az európai és az amerikai vállalatok gyakorlatában érvényesülő nagy sebességű előrejutással összehasonlítva.⁹

A japán erőművekben dolgozók képzettségi szintje az egyes munkaköröket tekintve lényegesen kiegyenlítettebb, mint a cseh és magyar erőművekben. Jellemző, hogy a japán erőművekben a munkásoknál egyáltalán nem találunk olyant, aki nem végzett volna legalább középiskolát és a műszaki alkalmazottaknál is csupán csak 3,4% elégedett meg a kötelező alapfokú oktatási szint elérésével, míg a munkások egynegyede, a műszakiak 13%-a végzett egyetemet. Ezzel szemben a magyar erőművekben a munkások 29%-a végzett mindössze 8 osztályt vagy annál is kevesebbet, míg egyetemet végzettet egyáltalán nem és főiskolát végzettet is mindössze 0,4%-ot találtunk köztük.

Így egyáltalán nem véletlen, hogy a magyar erőműveknél a vizsgált 13 változó közül éppen a különböző munkakörökben dolgozók között találtuk a legnagyobb különbségeket a képzettség tekintetében.

A japán vállalatoknál az egyetemet, főiskolát végzettek egyáltalán nem idegenkednek attól, hogy kezdetben akár munkásként is, alantasabb munkát is végezzenek, sőt kifejezetten örülnek annak, hogy ismereteiket „testközelben” szerezhetik meg.¹⁰ „Először összes mérnökeinket beállítjuk a közvetlen termelésbe, annyi időre, amíg megértik, hogyan illeszkedik bele a termelési technológiába, amit ők csinálnak. Egyes külföldi mérnökök ezt nem szeretik, de a japán mérnökök a jelek szerint örülnek, amiért első kézből szerezhetnek tapasztalatokat.”¹¹

A magyar erőművekben ezzel szemben a frissen végzett diplomásokat *el/ve irányítói, vezetői pozíciókba* veszik fel. Ezért találunk igen jelentős különbséget a magyar dolgozók között az iskolai végzettség tekintetében a belépéskori munkakör esetében. „A vállalatvezetés elkövette azt a hibát, hogy összegyűjtötte a mérnököket egy osztályra, holott itt lenne rájuk szükség a műhelyekben, itt a fejlesztők is hatékonyabban tudnának fejleszteni” — nyilatkozta egy munkás.

Tipikus a magyar erőművekben, hogy a felsőfokú végzettséget szerzettek 10,1%-a közép- és felső vezetőként, 6,4%-a alsósztintú vezetőként, 53,2%-a mű-

szaki alkalmazottként kezdett eleve a vállalatnál, míg mindössze 25,7%-uk dolgozott először az üzemében munkásként és ezek is rövid időn belül vezetővé váltak. Amit az mutat, hogy a jelenlegi munkakör esetében egyáltalán nem találunk egyetemet végzettest a munkások között.¹²

Annak ellenére, hogy a japán erőművekben dolgozók lényegesen nagyobb hányada szerzett egyetemi végzettséget, a magyar műszakiak, valamint a közép- és felső vezetők a japánokét jóval meghaladó arányban rendelkeznek főiskolai, illetve egyetemi szintű végzettséggel (a magyar műszakiaknál 54,5%, a japánoknál 14%, illetve a magyar közép- és felső vezetőknél 78,5%, a japánoknál 20,3%).

Az oktatás-képzés folyamatait vizsgálva feltűnő, hogy a két magyar vállalatnál a termelésben közvetlenül részt vevők (munkások) és a termelési folyamatok szervezését, irányítását végzők (műszakiak, vezetők) az iskolai és szakmai képzés terén mennyire eltérő utat járnak be, mennyire hiányoznak az azonos tudásból táplálkozó közös gyökerek. A magyar erőművekben a munkás és a — műszaki alkalmazott — vezetői munkakörökben dolgozóknál a közös képzettségbeli múltnak szinte csak a kötelező 8 általános iskolai végzettség tekinthető.

Jól érzékelteti az imént elmondottakat az elvégzett osztályok számának az egyes munkakörök szerinti megoszlása.

Az elvégzett osztályok száma a magyar erőművekben átlagosan 12,57, 2,86 osztályos standard deviációval (eltéréssel) — ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek 95%-ának az esetében az elvégzett osztályok száma 12,57 + 2,86, illetve 12,57 – 2,86 között van.

A munkakörök és az elvégzett osztályok száma

Munkakör	Az elvégzett osztályok száma átlagosan	Standard eltérés
Munkás	10,77	1,96
Adminisztratív	12,12	1,18
Műszaki alkalmazott	14,93	2,64
Alsóvezetők	13,79	2,12
Közép- és felső vezetők	15,87	2,47

A standard eltérések különbségeiből egyben az egyes munkakörök homogenitásának mértékére is következtethetünk. Ezek szerint az adminisztratívoké a leginkább és a műszaki alkalmazottaké a legkevésbé kiegyenlített csoport e tekintetben.

A továbbtanulás révén nemhogy közelítettek volna a különböző munkaköri kategóriákba tartozó dolgozók végzettsége közötti különbségek, hanem inkább távolodtak. Különösen szembetűnő ez az eleve alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező munkásokat és adminisztratívokat az eleve magasabb első végzettséget szerzett műszaki alkalmazottakhoz és a közép- és a felsőszintű vezetőkhez ha-

sonlítva. A magyar vállalatok dolgozóinak 85,3%-a nem szerzett az elsónél magasabb iskolai végzettséget (a munkásoknál 91%, az adminisztratívoknál 98%). A műszakiak és az alsós szintű vezetők fele, a közép- és felsős szintű vezetők 58%-a azonban az elsónél is magasabb iskolai végzettséget szerzett. A magyar vállalatoknál a diplomások, a magasabb végzettséggel rendelkezők nem véletlenül törekednek elkerülni a műhelyeket és igyekeznek a termelésben jól hasznosítható gyakorlati tapasztalatok megszerzése helyett inkább formális iskolai végzettségüket gyarapítani, mert — mint azt a következő fejezetben részletesebben is látni fogjuk — az előrejutásnál rendkívül jelentős szerepe van a formális iskolai végzettségnek és szinte elenyésző a jelentősége a termelésben szerzett gyakorlati tapasztalatnak. A magyar vállalatoknál a *formális iskolai végzettség túlértékelt*, míg a *gyakorlati tudás alulértékelt*, annak ellenére, hogy a nemzetközi tapasztalatokból, elemzésekből kitűnik, hogy a formális (iskolai) képzés a kívánatos tudásnak csak csekély részét biztosítja. A dolgozók a termelési rendszer hatékony üzemeltetéséhez szükséges ismeretekhez csak a próbálkozások és a gyakorlati alkalmazások során jutnak el.

„A vállalathoz való kerülésem után egy hosszabb betanulási folyamaton kellett keresztül menni. Az iskola adott egy elméleti alapismeretet. Amikor a villamosműhelyben kaptam egy feladatot mint villanyszerelő — úgy éreztem magam, hogy nulla vagyok. *A szakmát itt tanultam meg. Annak ellenére, hogy a technikumban komoly dolgokkal foglalkoztunk, ilyet még nem csináltunk, mint itt. Mert vagy nem tanították, vagy nem figyeltem meg — itt kellett megtanulni.*” (Munkás)

A dolgozók rejtett, nem dokumentált ismeretei, tapasztalatai (*tacit knowledge*) más munkakörök — például műszaki alkalmazottak, vezetők — képviselői számára a munkafolyamatban megvalósuló kooperáció formájában hozzáférhető. Ezért van különleges jelentősége az információs-kommunikációs munkakapcsolatoknak. Az oktatás-képzés különböző formáiban való részvételt vizsgálva a magyar erőművekben azonban azt tapasztaltuk, hogy a műszakiak és a vezetők zömében csak a formális képzés tökéletesítésére összpontosítanak, a gyakorlati ismeretek megszerzésére nem törekcsenek. A munkások, főleg pedig az adminisztratív munkakörökben dolgozók számára azonban elérhetetlenek a formális képzésben való részvétel lehetőségei. A magyar erőművek tudásfelhasználási rendszerének ismertettett sajátossága nagyban megnehezíti az együttműködést a termelésben közvetlenül részt vevők és a termelési folyamatok szervezését, irányítását végzők között.

Az eltérő tudás, tapasztalatok és az azokban megtestesülő társadalmi, kooperációs minták a két réteg között nem tudják megteremteni azt a „nyelvi közös-séget”, amely alapja lehet az egymás értékei, normái iránti tiszteletnek, a kölcsönös megbecsülésnek. Mindkét réteg nap mint nap tapasztalja az ebből fakadó súrlódásokat, konfliktusokat, mégis jellemző módon azok megszüntetését teljesen különböző módon képzelik el.

A munkások, a közvetlenül termelésben dolgozók szerint a diplomásoknak több gyakorlati tapasztalatot kellene szerezniük az üzemekben, műhelyekben. „...a műszakiak nagyon magas elméleti ismerettel rendelkeznek, de nagyon kevés a gyakorlati tapasztalatuk. Ezért a munkások előtt nincs tekintélyük. Javasoltuk már több fórumon, hogy a fiatal műszakiak kezdjenek a blokküzemben. A jelenlegi vezetők jelentős része a »frontvonalról« került beosztásába, s ez meg is látszik a munkájukon.” (Alsószintű vezető)

A műszakiak, a vezetők pedig a konfliktusok megszűnését egy közbülső — a két réteg között közvetítő — réteg, az ún. középkáderek megjelenésétől remélik.

„A fizikai állomány nem képes műszaki rajz színvonalon létrehozni műszaki dokumentációt. Hiányzik egy pár lépcső, amely elsősorban a rossz magyar műszaki képzésnek tudható be. Ez lehetne az üzemtechnikus, vagy a műszaki középkáderek csoportja.” (Közép- és felsőszintű vezető)

A japán vállalatok vezetői közül is sokan hajlamosak a főiskolai, egyetemi végzettség túlértékelésére, azonban semmilyen körülmények között nem értékelik le a termelésben megszerzett gyakorlati ismereteket és ezáltal értékorientációjuk centrumában nem a formális (iskolai) végzettség, hanem a „bizonyított képesség” áll.

4. Munkaköri mobilitás — előrejutási rendszer

A közös kutatásban a munkakört tekintettük — a munkaszervezet társadalmi viszonyainak elemzése szempontjából — a legfontosabb változóknak.

A munkakörök az egyes országokban
(százalékban)

	Cseh*	Japán	Magyar
Munkások	77,9	2,6	76,6
Adminisztratív alkalmazottak	1,8	18,2	9,1
Műszaki alkalmazottak	10,6	56,2	5,4
Alsószintű vezetők	} 8,5	1,3	5,4
Közép- és felsőszintű vezetők		19,1	3,3

* A cseh kutatók nem különböztették meg az alsó- és a közép- és felsőszintű vezetést, a vezetés kategóriáját egységként kezelték.

A japán erőművekben a munkások aránya csupán 2,6%, ami *megdöbbentően alacsony*. Ez döntően a japán erőművek azon egyedülálló — a szigetország más ágazataiban tevékenykedő vállalatokra nem jellemző — személyzeti politikájával magyarázható, amely nem használja a munkás besorolást. A termelésben dolgozó beosztott és nem adminisztratív munkát végzők hivatalosan műszaki alkalmazottaknak számítanak. Ezzel összefüggésben azt is meg kívánjuk említeni, hogy a II. világháborút követően a japán vállalatok nagy része megszüntette a há-

ború előtt kialakított „fizikai” — „nemfizikai” munkakategóriákat. Ennek ellenére fennmaradt a „kékallérosok” (munkások) és a „fehérgallérosok” közötti megkülönböztetés, az utóbbiak alkalmazottként, technikusként kezdik karrierjüket. Annak ellenére, hogy a „fehérgallérosok” nagyobb eséllyel pályázhatnak a közép- és felső vezetői pozíciókba, a „kékallérosok” és a „fehérgallérosok” viszonyában érvényesülő kereseti, egyéb juttatásbeli és foglalkoztatási differenciák minimálisak.

Meglepő az is, hogy a munkások és a műszakiak együttes aránya is éppen hogy csak eléri az 59%-ot, az alsósztintű vezetők pedig mindössze 1,3%. Az adminisztratív alkalmazottak aránya viszont 18,2%, ami a magyar arány kétszerese, a csehekének pedig több mint tízszerese. A közép- és felsősztintű vezetők 19,1%, amely a magyar arány hatszorosa. A magyar és cseh erőművekben a vezetők és fizikai dolgozók aránya majdnem teljesen azonos. Az egyes munkakörökre jellemző létszám arányaiból tehát önmagában nem következtethetünk a szervezet működésének hatékonyságára. A jól funkcionáló szervezeteknek nem feltétlenül kritériuma az adminisztráció és a vezetés alacsony aránya — szemben a magyar közhiedelemmel. E munkakörben dolgozók aránya éppúgy eredményezhet kimagasló vagy romló szervezeti teljesítményeket.

Hasonlóan a képzettségbeli különbségekhez az 5—5 magyar és japán munkaköri kategóriát is többdimenziós szórás-elemzéssel vizsgáltuk meg.

A varianciaelemzéssel arra kerestünk választ, hogy az egyes munkaköri kategóriákba tartozók különböznek-e egymástól az adott változóban és a különbség szignifikáns-e. A japán dolgozóknál 7, míg a magyaroknál 6 változó mutatott szignifikáns különbséget az adott munkaköri kategóriák esetében.

A 13 változó közül 5 nem mutatott szignifikáns eltérést egyik országban sem; a közös háztartásban élők száma, a vállalat neve, az apa foglalkozása munkába álláskor, a korábbi vállalatok száma és a bejárás időtartama. Eredményeink meggyőzően mutatják azokat az eltéréseket, amelyek a két ország előrejutási rendszere között fennállnak.

A legszembetűnőbb különbség, hogy míg a japán erőművek gyakorlatában a beosztásban való előremenetel elsősorban az életkortól és a vállalatnál eltöltött gyakorlati időtől függ, addig a magyar erőműveknél a belépéskor betöltött munkaköröktől és a formális képzettség, az iskolai végzettség szintjétől.

Japánban az ösztönzési rendszerhez hasonlóan az előrejutási rendszernek is lényeges eleme a *senioritás*, vagyis hogy a rangban és beosztásban való előremenetel elsősorban a vállalatnál eltöltött idő függvénye, s csak igen hosszú szolgálat után — az ún. lassú előrejutási mechanizmus — tesznek különbséget a dolgozók közt magatartásuk és teljesítményük szerint. Vezetőnek nem egyszerűen iskoláikra büszke embereket választanak, hanem olyanokat, akik már bizonyították képességeiket és akik leginkább rá tudják venni a társaikat az együttműködésre és fel tudják kelteni bennük a „sorsközösség” érzetét.

A japán nagyvállalatoknál vezető állásba vállalaton kívülről — általában — nem vesznek fel senkit. Vezetői pályán vezetőként startolni szinte lehetetlen; a

vizsgálatban részt vevő összes vezetők 2%-a kezdett olyan szintű munkakörökben, mint amilyenben jelenleg is dolgozik, a többiek kivétel nélkül beosztottként kezdtek. Az európai és amerikai vállalati gyakorlatban érvényesülő ún. „nagysebességű” előrejutással szemben a japán vállalatoknál jelentős — általában 15 éves — szakmai gyakorlat után választják ki a vezetőket. Korántsem különleges kulturális tradícióval állunk szemben, ez a vezető kiválasztási rendszer csak a II. világháború után terjedt el. Egyik legnagyobb előnye: alapos, hosszú megfigyelési periódust követően kerül sor a vezetők kinevezésére. Ezzel a módszerrel jobban ki lehet szűrni a vezetésre, irányításra alkalmatlanokat.

A szóráselemzés eredményei

Japán adatok alapján			Magyar adatok alapján		
Változó	F érték (4,380)	Szignifikanciaszint	Változó	F érték (4,468)	Szignifikanciaszint
1. Szakszervezeti tagság	62,92	—	1. Első munkakör belépéskor	102,27	—
2. A kérdezett életkora	54,88	—	2. A kérdezett neme	44,95	—
3. Első munkakör belépéskor	32,08	—	3. Legmagasabb iskolai végzettség	31,07	—
4. A vállalatnál eltöltött évek száma	30,72	—	4. A kérdezett életkora	22,66	—
5. A kérdezett neme	28,49	—	5. A vállalatnál eltöltött évek száma	21,93	—
6. Lakás típusa	14,34	—	6. A kérdezett családi állapota	7,69	—
7. A kérdezett családi állapota	9,06	—	7. Bejárás időtartama	4,81	0,001
8. A közös háztartásban élők száma	4,33	0,002	8. Lakás típusa	4,45	0,002
9. A vállalat neve	2,64	0,034	9. A vállalat neve	4,06	0,003
10. Az apa foglalkozása munkába álláskor	2,01	0,093	10. Közös háztartásban élők száma	3,94	0,004
11. Korábbi vállalatnál dolgozott-e	1,84	0,093	11. Az apa foglalkozása munkába álláskor	3,41	0,009
12. Legmagasabb iskolai végzettség	1,63	0,166	12. Szakszervezeti tagság	2,71	0,030
13. Bejárás időtartama	0,31	0,870	13. A korábbi vállalatok száma	1,22	0,303

Ezzel szemben a vizsgálatban szereplő magyar erőműveknél az alsósintű vezetők 6,8%-a eleve alsó vezetőként és a közép- és felsősintű vezetők 16,3%-a eleve közép- és felső vezetőként kezdte pályáját a jelenlegi vállalatnál. A közép- és felső vezetők 6,3%-a pedig alsósintű vezető volt előzőleg. A cseh erőművekben a vezetők 9,2%-a kezdett eleve vezetőként.

Mindamelllett, hogy a magyar és cseh vállalatoknál a vezetők jelentős része kezdett eleve vezetőként, figyelemre méltó az is, hogy a vezetők igen nagy hánya-

da nem folytatott közvetlen termelési tevékenységet, mielőtt irányítói pozícióba került. A magyar alsó vezetők 27,2%-ára, a közép- és felső vezetők háromnegyedére és a cseh vezetők 28,5%-ára igaz ez a megállapítás. Emellett a magyar vezetők elsődleges utánpótlását jelentő műszaki alkalmazottak majdnem kétharmada nem végzett közvetlen termelő tevékenységet korábban vállalatánál.

A munkaköri mobilitás, a szervezeti karrier egyaránt magában foglalja a „felemelkedést” és a „visszacsúszást”, az utóbbi tekintetében is jellegzetes eltérések jellemzik a három ország vállalatait. A magyar erőművekben „lecsúszást” egyáltalán nem találtunk, hacsak azt nem tekintjük annak, hogy két adminisztratív dolgozóból munkás lett. A cseh erőművekben is csak minimális arányban talákoztunk visszacsúszással, a munkások 0,1%-a, a műszaki alkalmazottak 2,4%-a volt korábban vezető.

A vezetés szakmai és morális kompetenciáját lényegesen gyengíti, hogy vezetői munkakörből „visszacsúszni” szinte lehetetlen. „A vállalat vezetésében sem változott semmi, ugyanazok az emberek ülnek ott, akik a kialakult rossz helyzetért felelősek.” (Alsósintű vezető) „A vállalatnál sem változott semmi, ugyancsak ülnek a vezetői székekben, akik harminc évig, legfeljebb pár ponton törtétek változások. Előbb-utóbb itt is változtatni kell. Van a vállalatnál egy fiatal második vonalbeli vezető réteg, ők talán tudnának változtatni, ha az öregek engednék őket.” (Alsósintű vezető)

Ezzel szemben a japán vállalatoknál a visszavonulás speciális eleme a foglalkoztatási rendszernek. A kötelező nyugdíj következtében az 55—60 év közöttieknek el kell hagyniuk vállalatukat, mindenekelőtt pedig a vezetői pozíciókat.

5. Néhány tanulság

A cseh, japán és magyar erőművek munkaerő-felhasználási módszereinek vizsgálatát a munkaerő-felhasználás két kulcsterületén, a tudásszerkezet és -hasznosítás, valamint a munkaköri mobilitás viszonylatában végeztük el. A japán vállalatokra közismerten jellemző rugalmas munkaerő-felhasználás, a munkavállalók maximális elkötelezettségére építő munkavégzési rendszerek (*high involvement working systems*) bevezetése és fenntartása — egyebek mellett — elválaszthatatlan a tudásfelhasználás és a munkaköri mobilitás társadalmi-szervezeti jellemzőitől.

A „hivatalosan elismert (diplomával legitimált) tudás” mellett a „bizonyított (gyakorlati) tudás” megszerzésének ösztönzése, elismerése központi szerepet játszik a japán nagyvállalatok munkaerő-politikájában, vezetési módszereiben. Ennek a gyakorlatnak fontos szerepe van a vezetők, műszaki és adminisztratív alkalmazottak és a munkások közötti szakmai-foglalkozási határok (*job demarcation*) feloldásában. A gyakorlati ismeretek elsajátítása, a tudás-akkumuláció fontos szerepét jól tükrözi az a statisztikai adat is, amely szerint a vizsgálatban szereplő japán vállalatvezetőknek mindössze 2%-a startolt pályáján vezetőként. Ez

zel szemben a magyar erőművekben az eleve vezetőként indulók aránya ennek többszörösét tették ki.

Feltétlenül kiemelendő az is, hogy a magyar erőművekben a tudás- és munkaerő-felhasználás túlzott elkülönülése, specializációja jellemző. Jórészt hiányoznak a munkások, műszakiak és a vezetők kapcsolataiban az együttműködést erősítő, közösen elfogadott szakmai, morális normák és értékek. A vállalati és a vállalaton kívüli továbbképzési rendszerek működésének sajátosságai sem csökkentik az induláskor meglévő jelentős eltéréseket a képzettség színvonalában. A magyar vállalatokban érvényesülő szegmentálódás esélydifferenciáló hatását jól érzékelteti az, hogy az első munkakör betöltésekor jellemző „hivatalos képzettség” színvonala eleve eldönti azt, hogy kiből lehet vezető a vállalatnál. Az induló hátrányok behozása szinte reménytelen próbálkozás. A magyar erőművek munkaköri mobilitási rendszerében az ún. „nagysebességű karrieriek” jellemzők. Ez azt jelenti, hogy már a vállalathoz kerüléskor megtörténik a vállalati vezetés jelöltjeinek kiválasztása. Ezzel szemben a japán villamos erőművekben az ún. „lassú előrejutás” mechanizmusa érvényesül.

Általában másfél évtizedes szakmai gyakorlat után kerül sor a vezetők kiválasztására. Természetesen korántsem különleges kulturális tradícióról van szó, hiszen ez a rendszer — amint erre már utaltunk — a II. világháború előtt ismeretlen volt a japán vállalatoknál. Kétségtelen előnye: alapos, hosszú megfigyelés periódusát követően kerül sor a vezetők kiválasztására, amely jelentősen növeli a sokoldalú, alapos mérlegelés szerepét.

JEGYZETEK

- 1 *Hámori Szilvia* (1991): A fellendülésre várni kell (interjú *Antal László* közgazdással) = *Népszabadság*, szeptember 11. 10. o.
- 2 *Makó Csaba—Simonyi Ágnes* (1990): Társadalmi terek és az autonóm cselekvés lehetőségei. Budapest, MTA Szociológiai Kutató Intézet
- 3 *Makó Csaba* (1987): Az összehasonlító kutatások néhány módszertani problémája = *Társadalomkutatás*, 8—9. 67—71. o.
- 4 *Humphrey, James* (1988): International Comparison of Work: an Examination of Studies of Brasil, Sussex, Institute of Development Studies-University of Sussex
- 5 A nemzetközi vizsgálatban szereplő nemzeti kutatócsoportok összetétele: *japán* kutatócsoport: *Prof. Ishikawa, A.* (Chuo Egyetem — Tokió), *Prof. Honma, Y.* (Rikkyo Egyetem — Tokió), *Dr. Shirashi, T.* (Denki Roven Szakszervezet kutatási részlegének vezetője — Tokió); a *cseh* kutatócsoport: *Dr. Sedlacek, O.*; *Dr. Janata, Z.* (a cseh Villamos Erőmű Tröszt Oktatási és Kutatási részlegének vezetője és munkatársa); a *magyar* kutatócsoport: *Makó Csaba, Novoszáth Péter*, a vizsgálat egyes fázisaiban részt vettek még: *Lukács János, Berki Sándor* és *Kasza Sándor*, az MTA Szociológiai Kutató Intézet főállású, illetve megbízott munkatársaiként. A vizsgálat lebonyolításának támogatásáért ezúton szeretnénk köszönetet mondani a *Magyar Villamosművek Tröszt* vezetőségének, valamint a vizsgálatba bevont két magyar villamos erőmű vezetésének s velünk közreműködő minden egyes munkatársának.
- 6 Itt kívánjuk megjegyezni, hogy a cseh felmérés alapadataival — számítástechnikai korlátok miatt — nem rendelkezünk, így a többdimenziós elemzéseknél csak a magyar és japán sajátosságok összevetésére szorítkozhattunk.

- 7 Először megismertük a teljes sokaság fő szociológiai jellemzőit — e célra ideálisnak bizonyult a két vállalat munkaügyi nyilvántartása, ezután választottuk ki a megfigyelendő szervezeti egységeket, hogy lehetőleg mindegyik munkakör és szervezeti egység típus szerepeljen a mintában. A minta, illetve a teljes sokaság fő szociológiai jellemzőinek ismeretében a vizsgálati eredményeket számítástechnikai módszerekkel „visszasúlyoztuk”, azaz a mintában is előállítottuk a teljes sokaságnak megfelelő belső arányokat. Részletesebben lásd: *Lukács—Makó—Novoszáth* (1988): *Munka és munkaszervezet az erőművekben* (Magyar és japán tapasztalatok), Budapest, MTA Szociológiai Kutató Intézet (Kutatási jelentés)
- 8 A munkakultúrával szemben a szervezeti kultúra az emberi együttműködés létesítésére és fenntartására irányuló egyéni és kollektív képesség.
- 9 Az ún. *kis sebességű versus nagy sebességű* előrelépési rendszer jellegzetességeiről lásd részletesebben: *Koike, Kazuo* (1991): *Le développement professionnel des „cols blancs” diplômés d’université = Sociologie du Travail*, No. 1. 63—84. o.
- 10 Ezzel összefüggésben szeretnénk hangsúlyozni a japán vállalatvezetés munkaerő-politikájának azon karakterét, amely az egyéni karrier egységes, homogén kezelésére törekszik, oktatási törekvéseiben is. A vállalati szervezetben (társadalomban) az „elit” kialakulását minden hozzáférhető eszközzel igyekeznek megakadályozni. Például a közép- és felsővezetői pozíciók várományosai minimális kvalifikációt igénylő munkakörökben startolnak, s a munkakörök láncolatát bejárva gyűjtik gyakorlati ismereteiket (*training on the job*).
- 11 *Morita, A.* (1989): *Made in Japan*, Budapest, Árkádia Kiadó, 184. o.
- 12 Ez persze nemcsak magyar sajátosság, az európai és amerikai vállalatok többségének is karakterisztikus vonása. *Makino* a chipháborúról írt tanulmányában rámutat: „Az USA félvezetőiparának egyik gyengesége a magasban képzett alkalmazottak hiánya az üzemekben. Japánban az egyetemet végzettek szívesen dolgoznak a közvetlen termelő folyamatokban, az amerikai diplomások ellenben igyekeznek távol maradni ettől.” *Makino, N.* (1987): *Understanding the War of the Chips*. *Japan Echo* 14/3/:97.

IRODALOM

- Angelusz Róbert—Tardos Róbert* (1987): Kulturális kommunikációs rétegződés = *Szociológia*, 2.
- Cook, J. E.* (1991): A Competitive Model of the Japanese Firm = *Journal of Policy Modeling* 13/11: 93—114.
- Forbes, Bernard* (1987): Early Intraorganizational Mobility Pattern and Influences = *Academy of Management Journal*, vol. 30.
- Füstös László—Mészéna György—Simonné Mosolygó Nóra* (1986): A sokváltozós adatelemzés statisztikai módszerei. Budapest, Akadémia Kiadó
- Ishikawa, Akihiro* (1991): Formation et différenciation du marché des travailleurs étrangers au Japon = *Sociologie du Travail*, No. 1. 173—188.
- Koike, Kazuo* (1991): *Le développement professionnel des „cols blancs” diplômés d’université = Sociologie du Travail*, No. 1. 63—82.
- Kolosi Tamás—Rudas Tamás* (1988): Az empirikus problémamegoldás a szociológiában. Budapest, OMIKK—TÁRKI
- Kornai János* (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági Szemle*, 9.
- Lukács János—Makó Csaba—Novoszáth Péter* (1988): *Munka és munkaszervezet az erőművekben*. Magyar és japán tapasztalatok. MTA Szociológiai Kutató Intézet (Kézirat)
- Makó Csaba* (1981): Az emberi erőforrások és a gazdasági haladás (A japán foglalkoztatási rendszer példája) = *Társadalomtudományi Közlemények*, 4.
- Makó Csaba* (1988): Mi a bizalom? = *Élet és Tudomány*, 45.
- Makó Csaba—Novoszáth Péter* (1990): A munkavégzés társadalmi és vezetési feltételei a Tiszai Hőerőmű Vállalatnál. Budapest, MTA Szociológiai Kutató Intézet (Kézirat)

- Makó Csaba—Novoszáth Péter (1990): A szakmai — szervezeti — társadalmi jártasság elsajátításának folyamata a cseh, japán és magyar erőművekben = *Ipargazdaság*, 6.
- Makó Csaba—Simonyi Ágnes (1990): Társadalmi terek és az autonóm cselekvés lehetőségei. Budapest, MTA Szociológiai Kutató Intézet
- Marosi Miklós (1986): A japán vezetési és szervezési gondolkodás fejlődése = *Közgazdasági Szemle*, 6.
- Maurice, Marc (1985): Microelectronics and Changes in Job Content, Job Requirements, and a Sequence of Job Promotion or Workers Career. *International Symposium on Microelectronics and Labour — National Institute of Labour and Vocational Research*, Tokyo.
- Morita, A. (1989): Made in Japan. Budapest, Árkádia Kiadó
- Okuda, Kenji (1991): L'ouvrier qualifié à l'ère de la mécatronique: bricoleur et artisan = *Sociologie du Travail*, No. 1. 149—162.
- Polányi Károly (1976): Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet. Budapest, Gondolat Kiadó
- Simonyi Ágnes (1989): A kisvállalkozások fellendülésének társadalmi hátteréről: az olasz példa = *Közgazdasági Szemle*, 5.

ISHIKAWA, AKIHIRO—MAKÓ, CSABA—NOVOSZÁTH, PÉTER

RIGID VERSUS FLEXIBLE MANPOWER USE FROM (Comparative Perspective)

In relation to the consequences of the ongoing structural changes in the Hungarian economic and political system, new expectations are emerging among the economic policy makers. Many of them appear to expect that privatisation or new technologies will act to impose economic rationality, one likely to stabilize the economies of Hungary and the other East-European countries.

The experience learned from the comparative study of the Hungarian, Czecho-Slovak and Japanese power stations leads us to challenges of the above mentioned deterministic approach. The use of skill and the job mobility are considerably influenced by the labour relations system as well as by the methods of manpower policy employed in the economic organizations in the different national environment. For instance, the well-known „high involvement working system” in the Japanese companies is inseparable from the manpower use and employment policy based on extensive training and the so-called „low-track” mobility system.