

# **Nemzeti jelentés – Magyarország**

## **(Tervezet)**

**Neumann László**

**Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet, Budapest**

Budapest,  
2009. szeptember

## Tartalom:

Vezetői összefoglaló .....	3
1. fejezet: Struktúraváltás – a gazdaság és a foglalkoztatás főbb jellemzői.....	6
2. fejezet: A változások előrejelzése és kezelése országos, regionális és helyi szinten.....	11
A struktúraváltás előrejelzése, illetve annak hiánya .....	11
A tervezés és előrejelzés óvatos visszavétele.....	12
1. esettanulmány: Magyar Posta Zrt. ....	14
3. fejezet: A struktúraváltás támogatása.....	16
Jogi környezet .....	16
A tájékoztatás és konzultáció eljárása.....	16
A csoportos létszámleépítés szabályozása .....	17
A csőd- és felszámolási eljárások szabályozása .....	18
A Bérgarancia Alap.....	19
Állami segítség a vállalati struktúraváltáshoz.....	19
Aktív Munkaerőpiaci Programok.....	19
Közvetlen támogatás a munkavállalóknak.....	20
A vállalati struktúraváltást támogató célzott eszközök.....	22
Felnőttképzés, “élethosszig tartó tanulás”.....	23
További kezdeményezések a kormányzati szervek és a vállalatok közötti együttműködésére .	24
Foglalkoztatási Társaságok .....	24
2. esettanulmány: ISD Dunaferr „Foglalkoztatásért” Acélapítvány .....	25
Területi Foglalkoztatási Paktumok .....	26
3. esettanulmány: Nyugat-dunántúli Foglalkoztatási Paktumok.....	26
A kollektív szerződések és az üzemi tanácsok szerepe.....	27
4. fejezet: A jelenlegi gazdasági válság kezelése.....	29
Állami szubvenciók és más támogatások.....	29
4. esettanulmány: Az Országos Foglalkoztatási Alapítvány (OFA) válságkezelő támogatásai .....	31
Támogatás a munkavállalóknak.....	32
Vállalati válságkezelési tapasztalatok .....	32
5. fejezet: Az előrejelzés és válságkezelés értékelése, a módszerek alkalmazhatósága más területeken .....	37
Hivatkozások.....	38

# Vezetői összefoglaló

## A gazdaság és a foglalkoztatás főbb jellemzői

A rendszerváltás utáni években Magyarország súlyos recessziót élt meg: a GDP 17%-kal csökkent 1990 és 1994 között. Az 'átmenet recessziója' alatt Magyarországon csaknem egymillió munkahely veszett el, gyakorlatilag az összes álláshely egynegyede. A 'helyreállítási periódus' fő hajtóereje a feldolgozóipar mélyreható struktúraváltása volt, amelyet a gyors és széleskörű privatizáció és a külföldi működő tőke beáramlása tett lehetővé. A 2000 utáni időszak azonban egy új korszakot jelentett a külföldi működő tőke vonatkozásában is a növekvő bérszínvonal következtében megkezdődött a magas képzettséget nem igénylő, munka-intenzív, futószalag-jellegű feldolgozóipar kitelepedése az olcsóbb bérű országokba. A kilencvenes években alapvető struktúraváltás ment végbe a magyar gazdaságban: az elsődleges ágazatok gyors hanyatlása, kisebb mértékű munkahely-vesztés a feldolgozóiparban, míg a szolgáltatások aránya lassan növekedett. Azonban Magyarországon még mindig a munkahelyek 23%-a az iparban és 8%-a az építőiparban van, vagyis még messze nem alakult ki a az EU-15 országokra jellemző poszt-indusztriális társadalom.

2000-től kezdődően Magyarország export vezérelt gazdaság-fejlesztési modellje új kihívásokkal találkozott: a csökkenő működő tőke beáramlás együtt járt azokkal a költségvetési egyensúlyi problémákkal, melyek a 2000 és 2006 között egymást követő kormányok neo-keynesiánus politikájának voltak köszönhetőek. 2008. októberében a pénzügyi válság súlyosan érintette Magyarországot az eladósodottság magas foka miatt. Novemberben azután Magyarország viszonylag gyorsan megegyezett az IMF-fel az EU bankjával és a Világbankkal egy 20 milliárd Euró értékű hitelkeret biztosításáról, amelynek hatására a valutaárfolyamot stabilizálódott. A globális gazdasági válság megmutatta a magyar gazdaság strukturális gyengeségeit is. 2009. második negyedében a GDP 7,5%-kal volt alacsonyabb mint az előző év hasonló időszakában. A legsúlyosabban veszteségeket az export vezérelt feldolgozóipar és az építőipar szenvedte el. Magyarországon a globális válság foglalkoztatási hatása is jelentős. 2009. első negyedében a munkanélküliségi ráta 2,2%-kal volt magasabb az egy évvel korábbinál. Jelenleg 9,9 százalékos, ami tizenhárom éve a legmagasabb érték.

## A változások előrejelzése és kezelése országos, regionális és helyi szinten

Magyarországon gyakorlatilag nem létezik az a fajta nyilvános közbeszéd, illetve a társadalmi párbeszéd fórumain folyó olyan ágazati-vállalati szintű tárgyalás, amely a strukturális változások előjelzésével foglalkozna, a változásra való felkészülést szolgálná. A gazdasági változásokat előrejelző, tervező intézmények hiánya bizonyos mértékig a rendszerváltás alapvető gazdasági ideológiájára vezethető vissza. Lényegében a piac mindenhatóságába vetett hit vezérelte a kilencvenes évek gazdaságpolitikáját: az állami vállalatok piaci alapokon történő privatizációját, az állam gazdaságfejlesztő-támogató funkciójának a visszaszorulását. A struktúraváltás tervezéséről, iparpolitikáról – a szó nyugat-európában szokásos értelmében – nem beszélhettünk.

A 1998-2002 közötti közép-jobb kormány fejlesztéspolitikájának célpontjai a hazai kis- és közepes vállalkozások lettek, például a multinacionális nagyvállalatok hazai beszállító hálózatának fejlesztése. Erre az időszakra tehető a KKV szektort támogató intézményrendszer (vállalkozástámogatások, speciális hitelezési konstrukciók, hitelgaranciák, inkubátorházak, stb.) kiépülése. 2004-től az EU támogatások egy része ugyancsak a vállalati fejlesztések, struktúraváltás elősegítését szolgálta, s ez szükségessé tette középtávú fejlesztési tervek

kidolgozását. Kétségtelenül, egyfajta implicit iparpolitikai súlypontok megjelennek az operatív programokban meghirdetett pályázatokban, kiemelt projektekben, s ez a folyamat akár a tervezés és előjelzés óvatos visszatéréseként is értékelhető.

A fejlesztéspolitikai eszközök kiépülésétől többé-kevésbé függetlenül a munkaerőpiaci előjelzések, prognózisok a kilencvenes évek közepétől váltak rendszeressé. Különösen a vállalatok által jelzett szakmunkáshiány ösztönözte arra a kormányzatot, hogy 2007-ben többoldalú megközelítést alkalmazó kutatásokat rendeljen meg a szakmastruktúra várható változásáról. A szakmunkásigényekről készülő tudományos kutatásokat kiegészíti a Regionális Képzési Tanácsok tevékenysége, melynek rövidebb távra kell meghatározni a képzési irányokat. Ezt a munkát segítik a Magyar Kereskedelmi Kamara által végzett felmérések, amelyek elsősorban a munkáltatók rövid távú munkaerőigényét hivatottak összegyűjteni. Mindezen információgyűjtések ellenére Magyarországon egy-egy cég struktúraváltása lényegében vállalati belügynek számít mindaddig, amíg a cég nem fordul segítségért, támogatásért az Állami Foglalkoztatási Szolgálathoz vagy magasabb kormányzatszervekhez.

Vállalati HR tanácsadással foglalkozó szakértők szerint az, hogy a multinacionális vállalatok magyarországi cégeinél nincs előrejelzése a struktúraváltásnak elsősorban annak köszönhető, hogy nem Magyarországon folyik a stratégiai tervezés, nem itt dőlnek el a dolgok, hanem a külföldi vállalatközpontban. Sokszor a magyarországi menedzsment is csak az utolsó pillanatban értesül a tervekről. Így azután itt csak a végrehajtás, a válságmenedzselés folyik.

### **A struktúraváltás támogatása**

A struktúraváltást támogató eszközök a kilencvenes évek elején, az átmenet recessziója során fokozatosan alakultak ki. Amikor Magyarország 2004-ben csatlakozott az Európai Unióhoz, a csatlakozás előfeltételeként át kellett vennie az akkori EU reguláció egészét, illetve azt kötelezően át kell vennie az újonnan megjelenő joganyagot. Ez alapvetően meghatározta a munkajogi törvénykezést, noha a törvények betartatása, végrehajtása kevésbé tekinthető tökéletesnek. A vállalati struktúraváltás szempontjából kiemelendő, hogy a Munka törvénykönyve szerint mind a szakszervezetek, mind az üzemi tanácsok rendelkeznek információs és konzultációs jogokkal a munkavállalókat érintő gazdasági kérdésekben. Arról azonban nincs információ, hogy a valóságban milyen mértékben tudnak élni ezekkel a jogokkal.

A rendszerváltást követően nem csak a munkanélküli ellátást vezették be és az Állami Foglalkoztatási Szolgálat országos hálózata épült ki, hanem különböző aktív foglalkoztatáspolitikai programokat is bevezetett a kormány. A kilencvenes évek végétől azonban a foglalkoztatáspolitikai fokozatos paradigmaváltása következett be. Míg korábban a tömeges munkanélküliség kezelése, a munkanélküliek ellátása volt a fő feladat, a stratégiaváltás után az inaktív állandósult magas arányának csökkentése, a gazdaság igényeinek megfelelő foglalkoztathatóságuk lett a legfontosabb kérdés. Ezt a váltást elősegítette az EU csatlakozás is, hiszen az EU Foglalkoztatáspolitikai Irányvonala szintén a foglalkoztathatóság fontosságát hangsúlyozzák. Ami a foglalkoztatáspolitikai eszköztárt illeti, a stratégia váltás eszközei a fokozatos reformok során a 'segély helyett munkát' jellegű eszközök, az Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizálása és a speciális hátrányos csoportok (pl. romák, pályakezdők, stb.) foglalkoztatását segítő programok voltak.

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat csoportos és egyéni karrier-tanácsadást nyújt ingyenesen. A regisztrált álláskeresők a helyi munkaügyi központokban igényelhetnek pályaaorientációs és karrier-tanácsadást, rövid-távú képzéseket. A munkaerőpiaci képzés teljesítményindikátorai azonban kiábrándítóak: a képzésből kikerült munkanélküliek elhelyezkedési arányai nem érik el

az 50 százalékot. Sikeresebben a saját vállalkozás indításához nyújtott támogatások, noha ilyen támogatást az aktív munkaerőpiaci eszközöket igénybevevők mindössze 1,3-1,6 százaléka kap.

A vállalati struktúraváltást támogató célzott eszköznek tekinthetők a korábbi „Gyors reagálás a munkanélküliség ellen” program során kidolgozott úgynevezett munkába helyezést elősegítő bizottságok (MEB), melyek már beépültek a munkaügyi központok szokásos eszköztárába. A kormányzati szervek és a vállalatok közötti együttműködését célzó további kezdeményezések a Foglalkoztatási Társaságok és a Területi Foglalkoztatási Paktumok.

## **A jelenlegi gazdasági válság kezelése**

A világgazdasági recesszió hatásainak enyhítése érdekében számos kormányzati intézkedés történt. A múlt év őszén meghirdetett válságkezelő és gazdaságélénkítő csomag egyszerre kezeli a pénzpiacra és a munkapiacra fellépő problémákat. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium által 2008 októberében bejelentett 'válságkezelő és gazdaságélénkítő csomagot' forrását nagyrészt az Új Magyarország Fejlesztési Terv eszközeinek átcsoportosítása adta.

A munkapiacra az állami segítségnyújtás alapvető célkitűzése a gazdálkodó szervezetek működőképességének fenntartásán keresztül a munkahelyek megőrzése. Lényegében három különböző csatornán juthattak a vállalkozások munkahelymegőrző támogatásokhoz: az Országos Foglalkoztatási Alapítvány három támogatási programjában összesen 7,13 milliárd Ft, az Állami Foglalkoztatási Szolgálat „Munkahelyek megőrzéséért” c. központi programjában 10 milliárd, míg az EU társfinanszírozásával működő az „Új Magyarország Program” egyik komponensében (TÁMOP 2.3.3) 20 milliárd Ft-ot különítettek el a „Munkaidő csökkentés és képzés közép-magyarországi KKV-knál” c. programra. A munkahelymegőrzést támogató programokkal szemben a legtöbb kritika – a kormány által felkínált keretek szűkösségén túl – az eljárás lassúságával, nehézkességével kapcsolatban fogalmazódott meg. Abból az összesen 47 milliárd forintból, amelyet a munkahelyek megmentésére szán a kormány július végéig alig 13 milliárd forintot ítéltek meg a pályázóknak, de eddig az időpontig ténylegesen mindössze egymilliárd forint jutott el a cégekhez. Az munkanélküli segély (pontosabban, mai nevén az „álláskereső támogatása”) rendszere nem változott a gazdasági válság hatására. Munkaerőpiaci szakértők ugyan javasolták a segélyezés hosszának átmeneti növelését – tekintettel arra, hogy a most munkanélküliekké válók helyzete, összetétele eltér a korábitól – de a kormány ezt a javaslatot elutasította.

A vállalati válságkezelési módszerekről több felmérés is készült. A kutatások közös tanulsága, hogy a cégek válságkezelési eszköztára nagyon is szűk, a takarékoság jegyében a költségeket csökkentik (így a bérköltséget is) és elbocsátanak. Ugyanakkor a válság előjelzéséről, arra való felkészülésről szóló tapasztalatokról ezek a cikkek sem számolnak be, ellenkezőleg, kifejezetten hiányolják a válságkezelési- és azzal összefüggő kommunikációs stratégiát. A HR menedzserirodalom általánosabban megfogalmazott tétele szerint a tudás-menedzsment szemlélet még nem gyökeredzett meg ezeknél a cégeknél, az immateriális javak közül a humán-tőke megőrzése-fejlesztése nem eléggé honosodott meg. Az előjelzés, felkészülés, illetve a kommunikáció hiánya közvetetten megjelenik azokban a híradásokban is, amelyek az érdekképviseletek hiányos tájékoztatásáról számolnak be, illetve a vállalati struktúraváltási tervekkel kapcsolatos bizonytalanságokat tükrözik.

# 1. fejezet: Struktúraváltás – a gazdaság és a foglalkoztatás főbb jellemzői

A rendszerváltás utáni években Magyarország súlyos recessziót élt meg: a GDP 17%-kal csökkent 1990 és 1994 között. Az 'átmenet recessziója' alatt Magyarországon csaknem egymillió munkahely veszett el, gyakorlatilag az összes álláshely egynegyede. A munkanélküliség meredeken emelkedett, 1993-ban érte el csúcspontját, amikor 13%, azaz 700,000 fő volt munkanélküli. Ugyanakkor további 800 ezer visszavonult a munkaerőpiacról valamilyen módon: a korai- vagy rokkantnyugdíjat választotta, a nők gyakrabban választották valamelyik gyermekgondozási támogatást, vagy hosszabban vették azt igénybe.

A gazdaság növekedése 1997-től indult meg, amely együtt járt a reálbérek viszonylag gyors növekedésével. A 'helyreállítási periódus' fő hajtóereje a feldolgozóipar mélyreható struktúraváltása volt, amelyet a gyors és széleskörű privatizáció és a külföldi működő tőke beáramlása tett lehetővé. A közép-kelet európai országok közül a kilencvenes évek elején Magyarországra érkezett legnagyobb arányban külföldi működő tőke. Számos multinacionális cég helyezte át termelését Magyarországra az autó és autóalkatrész-iparban, valamint az elektronikai cikkek gyártásában.

A 2000 utáni időszak azonban egy új korszakot jelentett a külföldi működő tőke vonatkozásában is. A környező országok (Románia, Bulgária, Ukrajna) sőt Kína is megnyíltak a külföldi működő tőke előtt, amelyekkel a Magyarország növekvő bérszínvonalával már nem tudott versenyezni. Sőt, megkezdődött a magas képzettséget nem igénylő, munka-intenzív, futószalag-jellegű feldolgozóipar kitelepülése az olcsóbb bérű országokba, különösen a textil, cipő és elektronikai iparágakban. Másfelől azonban, jelentős működő tőke beáramlás volt a technológia-intenzív, export-orientált feldolgozóipari ágazatokban. 2000 és 2005 között a beérkező működő tőkének mintegy kétharmada az autóiiparba, illetve a gépgyártó iparba jött. Ezek a beruházások tovább erősítették a magyar gazdaság függését a külföldi tulajdonú vállalatoktól, melyek az export 80%-át adták 2003-ban. A legalább 10%-ban külföldi tulajdonú cégek részesedése a magánszektor foglalkoztatásában 35% volt, a feldolgozóiparban 49%, a szolgáltatásokban pedig 27% volt. (Forrás: Statisztikai évkönyv 2003, KSH)

2000-től kezdődően Magyarország export vezérelt gazdaság-fejlesztési modellje új kihívásokkal találkozott: a csökkenő működő tőke beáramlás együtt járt azokkal a költségvetési egyensúlyi problémákkal, melyek a 2000 és 2006 között egymást követő kormányok neo-keynesiánus politikájának voltak köszönhetőek. Végül a szocialista-liberális kormány második ciklusában kellett megküzdeni a korábbi kormányok nagyvonalú költségvetési politikájának következményeivel. 2006 júniusában, rögtön újraválasztása után a kormány széleskörű megszorító és reform intézkedéscsomagot jelentett be, hogy helyreállítsa a költségvetési egyensúlyt és biztosítsa, hogy az ország eleget tegyen azoknak a szigorú makrogazdasági kritériumoknak, melyek az Euro-zónához való csatlakozáshoz szükségesek. Következésképpen 2007-ban a reálbérek 8%-kal estek vissza. A bevezetett intézkedések és a tervbe vett reformok főként a közsférát és a jóléti juttatásokat érintették. Azonban a kormány hamar visszalépett a társadalombiztosítás tervezett reformjától és az egyetemi tandíjak bevezetésétől, amikor 2008. márciusi népszavazáson ezeket a terveket elsöprő többséggel leszavazták.

**1. táblázat Főbb gazdasági mutatók (200-2009)**

Index	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 előjelzés*
GDP (%)	5.2	4.1	4.4	4.3	4.7	3.9	4.0	1.2	0.9	-6.5
Háztartások fogyasztása (%)	4.9	5.7	9.9	7.8	2.8	3.6	1.9	-1.4	0.6	-7.0
Közfogyasztás (%)	1.2	1.0	5.3	5.1	-0.1	-0.1	5.8	-4.5	0.7	-8.0
Állóeszköz-felhalmozás (beruházás) (%)	7.7	5.2	10.2	2.2	7.6	8.5	-6.2	1.8	-2.3	-8.0
Export (nemzeti számlák szerint, %)	21.7	7.7	5.9	9.1	18.4	11.5	18.0	16.4	4.6	-15.0
Import (nemzeti számlák szerint, %)	20.8	4.0	5.1	10.1	15.2	6.1	14.4	13.4	4.0	-17.0
Külkereskedelmi áruforgalom egyensúlya (milliárd Euro)	-4.3	-3.6	-3.4	-4.2	-3.9	-2.9	-2.4	-0.1	0.2	
Fogyasztói árindex (%)	9.8	9.2	5.3	4.7	6.8	3.6	3.9	8.0	6.1	5.0
Folyó fizetési és tőkemérleg együttes egyenlege (GDP %)	-4.4	-3.6	-4.9	-5.9	-6.9	-6.0	-5.5	-6.6	-7.4	-2.2
Külföldi működő tőke beáramlás (milliárd Euro)	3.0	4.4	3.2	1.9	3.6	6.2	6.0	4.4	4.4	
Államháztartás deficitje a GDP százalékában (ESA)	-3.0	-4.0	-8.9	-7.2	-6.4	-7.8	-9.3	-5.0	-3.2	3.8
Munkanélküliségi ráta (%)	6.4	5.7	5.8	5.9	6.1	7.2	7.5	7.4	7.9	10.0
Bruttó keresetek (%)	13.5	18.0	18.3	12.0	6.0	8.8	8.1	7.7	7.4	
Ipar (%)	18.1	3.6	2.8	6.4	7.4	7.0	9.9	7.9	0.0	-10.0
Építőipar (%)	7.9	8.3	17.8	2.0	5.8	16.1	-1.8	-14.4	-6.3	-5.0
Kiskereskedelmi forgalom (%)	1.1	4.1	8.8	9.0	5.8	5.5	4.1	-1.8	-1.8	-9.0
MNB alapkamat az év végén	11.0	9.8	8.5	12.5	9.5	6.0	8.0	7.5	10.0	

Forrás: ECOSTAT (<http://www.ecostat.hu> )

\* Előjelzés: GKI, 2008. június (<http://www.gki.hu/hu/index.html> )

Összességében tehát a kilencvenes években alapvető struktúraváltás ment végbe a magyar gazdaságban. Kőrösi (2007) szerint 1993 és 2000 között minden évben a munkahelyek 15%-a megszűnt, illetve keletkezett, amely jóval magasabb mint a többi átmeneti gazdaságnak a munkahelyek átrendeződésére vonatkozó mutatói. Az alapvető struktúraváltási trend az elsődleges ágazatok gyors hanyatlása, kisebb mértékű munkahely-vesztés a feldolgozóiparban, valamint a szolgáltatások arányának lassú növekedése. Azonban Magyarországon még mindig a munkahelyek 23%-a az iparban és 8%-a az építőiparban van, vagyis még messze nem alakult ki a az EU-15 országokra jellemző poszt-indusztriális társadalom. Legalábbis az elmúlt 15 évben a külföldi tőkeberuházásoknak köszönhetően jelentős újraiparosítási folyamat ment végbe, mely a munkahelyek Magyarországra telepítésével járt, s ezért a feldolgozóipar súlya alig csökkent. Ugyanakkor a Magyarországról elvándorló ipari munkahelyek újabb keletű trendje következtében az utóbbi időben a munkahely-rombolás felülmúlja a munkahely-teremtést, s bár statisztikai adatok még állnak rendelkezésre, bizonyos, hogy ez a folyamat felgyorsult a jelenlegi válság hatására.

## 2. táblázat Az alkalmazásban állók\* megoszlása ágazatok szerint, százalék

	1980	1990	1995	2000	2001 <sup>a</sup>	2002 <sup>a</sup>	2003 <sup>a</sup>	2004 <sup>a</sup>	2005 <sup>a</sup>	2006 <sup>a</sup>	2007 <sup>a</sup>
Mezőgazdaság	18,0	15,8	6,9	5,2	4,9	4,8	4,4	4,1	3,8	3,7	3,7
Bányászat	2,2	1,8	1,0	0,7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Feldolgozóipar	29,2	29,5	24,3	25,9	26,5	26,4	25,2	24,4	23,6	23,3	23,5
Villamosenergia, gáz-, gőz-, vízellátás	2,9	3,0	2,9	2,3	2,3	2,1	1,9	1,8	1,8	1,9	1,8
Építőipar	7,0	5,9	5,5	6,4	6,5	6,4	7,0	7,3	7,6	7,7	7,8
Kereskedelem, javítás	8,7	8,9	10,7	13,0	13,1	13,1	13,2	13,1	14,3	14,0	14,2
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	2,3	2,4	2,9	3,2	3,5	3,4	3,4	3,6	3,9	3,9	3,9
Szállítás, raktározás, posta távközlés	7,4	6,7	8,6	8,3	8,3	8,1	7,8	7,7	7,4	7,9	7,9
Pénzügyi tevékenység	1,1	1,4	2,5	2,2	2,1	2,0	1,9	2,1	2,1	2,0	2,1
Ingatlan-ügyletek, gazdasági szolgáltatás	3,2	2,9	3,4	5,0	5,4	5,5	6,1	6,5	6,6	6,7	6,9
Közigazgatás, védelem, kötelező tb.	4,0	5,6	9,6	8,1	7,9	8,1	8,4	8,5	8,4	8,4	8,0
Oktatás	6,0	7,1	10,1	9,1	8,9	9,1	9,2	9,4	9,0	8,9	8,7
Egészségügyi szociális ellátás	5,3	5,5	6,9	6,8	6,6	6,7	7,3	7,4	7,2	7,3	7,1
Egyéb	2,7	3,4	4,7	3,9	3,7	3,7	3,8	3,7	3,9	3,9	4,0
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\* A szövetkezetek és társasvállalkozások tagjaival együtt.

<sup>a</sup> Lásd: 3.7. tábla.

Forrás: 1980–1990: Szakértői becslés a népszámlálás alapján. 1992–: KSH MEF.

Megjelent: Munkaerőpiaci Tükör 2008. 213. oldal.

## 3. táblázat Munkahelyek kitelepülése Magyarországról (A European Restructuring Monitor által regisztrált esetek, 2005-2009)

Cég	Anyavállalat	Régió	Bejelentés időpontja	Veszélyeztetett munkahelyek száma	Célország	Ágazat
Leoni Hungária	Leoni AG	Magyarország Alföld és Észak-Magyarország	02-06-2005	250	Új EU tagállamok (NMS12)	Elektronika
Artesyn Hungary Electronics	Artesyn Technologies	Magyarország, Dunántúl, Közép-Dunántúl	27-07-2005	370	Új EU tagállamok (NMS12)	Elektronika
Aikawa Hungária Elektronikai Kft.	Exas Philippines	Magyarország, Közép-Magyarország,	03-08-2006	120		Elektronika
Henkel Hungary	Henkel	Magyarország, Alföld, és Észak, Észak-Alföld	09-02-2006	124	változó	Vegyipar
Carl Zeiss Vision	Carl Zeiss International	Magyarország, Alföld, és Észak, Észak-Alföld	18-07-2006	220	Dél és Közép Amerika	Vas és gépipar
Tulipán Ruhaiipari Rt.	Grupo Cortefiel	Magyarország, Dunántúl, Közép-Dunántúl	27-06-2006	250	változó	Textília és bőr
Delphi Packard	Delphi Corporation	Magyarország Dunántúl, Nyugat-Dunántúl	05-05-2006	100	NMS12	Elektronika
Sanyo Hungary Kft.	Sanyo	Magyarország, Dunántúl, Közép-Dunántúl	25-01-2008	641	Kína	Elektronika

Forrás: <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.php?template=searchfactsheets>



Megjegyzés: A European Restructuring Monitor adatbázisának osztályozása súlyosan torzít, mivel számos jól-ismert kitelepülési esetet egy másik kategóriában ('belső átszervezés') tart nyilván. Következésképp a táblázat csupán a trend illusztrációjának tekinthető, semmiképpen sem alkalmas a folyamat nagyságának becslésére. Magyarországon nincs hivatalos nyilvántartás a bejövő, illetve kiáramló működő tőke foglalkoztatási hatásairól.

Az 'átmenet recessziójának' társadalmi költségeinek mérséklésében a korai nyugdíjazás különböző formáinak volt kiemelkedő jelentősége. A munkaerőpiac drámai összeszűkülésének következtében várható társadalmi és politikai feszültség elkerülése érdekében a rendszerváltás utáni politikai vezetés megengedte, hogy korai nyugdíjba vonuljanak azok, akiknek munkahelye megszűnt. A tömeges nyugdíjba vonulás legelterjedtebb formája a rokkantnyugdíj volt. Az inaktív népesség aránya azonban a későbbiekben is magas maradt, amikor a munkanélküliség számottevően csökkent. A magyar munkaerőpiac másik jellegzetességének tekinthető a jelentős regionális különbségek állandósulása, összhangban a gazdasági fejlettség egyenlőtlenségeivel: a fővárosban és észak-nyugaton a legalacsonyabb a munkanélküliség, míg észak-keleten a legmagasabb.

2008. októberében a pénzügyi válság súlyosan érintette Magyarországot a kereslet összeomlása és az eladósodottság magas foka miatt, mely részben a lakosság svájci frankban felvett hiteleinek volt köszönhető. (A svájci frank hitelezés korábbi népszerűségének részben az MNB monetáris politikája volt az oka: hosszú ideig magasan tartotta az alapkamatot, ezért a külföldi valutában felvett fogyasztási és lakáshitelek olcsóbbak voltak mint a forintbitelek.) A globális pénzügyi válság következtében először a forint látványos leértékelődése következett be, mely az izlandihoz hasonló államcsőddel fenyegetett. A további leértékelődés elkerülése végett október 22.-én az MNB Monetáris Tanácsa 8,5%-ról 11,5%-ra emelte az alapkamatot. Novemberben azután Magyarország viszonylag gyorsan megegyezett az IMF-fel az EU bankjával és a Világbankkal egy 20 milliárd Euró értékű hitelkeret biztosításáról.

A hitel-megállapodás viszonylag puha korlátozást irányzott elő a költségvetési kiadásokban, például a 13. havi nyugdíj és a közszféra 13. havi bérének megszüntetését. A válság ellenére a kormány kezdetben kitartott a deficit csökkentésének célja mellett, hogy a maastrichti kritériumokat teljesíteni lehessen. Ámde a társadalmi elégedetlenségtől tartva nem indított semmilyen jelentősebb reformot és hamar visszakozott a 13. havi nyugdíj és fizetés megszüntetésétől is. 2009 januárjában, magyarországi látogatásakor Dominique Strauss-Kahn, az IMF vezetője már aggodalmának adott hangot a kormány elkötelezettségét illetően.

A globális gazdasági válság felfedte a magyar gazdaság strukturális gyengeségeit. Éppen annak köszönhetően, hogy a külföldi működő tőke hatására a magyar feldolgozóipar nagymértékben integrálódott az európai gazdaságba az európai recesszió igencsak közvetlenül veszélyeztette az exportáló magyar cégeket. A forint leértékelődésével párhuzamosan a feldolgozóiparban is jelentős visszaesés következett be. 2008. decemberében 23,3%-kal volt alacsonyabb az ipari termelés mint egy évvel korábban.

2009. első negyedében a GDP 6,7%-kal volt alacsonyabb mint az előző év hasonló időszakában. A legsúlyosabban veszteségeket az export vezérelt feldolgozóipar és az építőipar szenvedte el. 2009. első két hónapjában az export 27%-kal volt alacsonyabb mint az előző év hasonló időszakában, az import pedig 28%-kal csökkent. A legutolsó (2009. augusztus 13.-i) KSH jelentés szerint a szezonálisan kiigazított GDP további 2,1%-kal csökkent, részben a rossz mezőgazdasági termésnek is köszönhetően.

Az építőipar hanyatlása valamivel korábban kezdődött: a termelés volumenindexe 2005-ig nőtt, majd folyamatosan csökkent: 2006-ban 1,5%-kal, 2007-ben 14,8%-kal, 2008-ban 5,1 %-kal. Az Eurostat EU átlag adataival összehasonlítva látható, hogy 2000. évi bázison Magyarországon az építőipar kibocsátása 24,5%-kal csökkent, míg az EU egészében a visszaesés csak 2,4% volt. Az építőipar jórészt hitelekkel finanszírozott felfutása Magyarországon volt az egyik legnagyobb a 2000. évet követően. A válság súlyosabban érintette a KKV szektort mint a nagyobb vállalkozásokat, a nehézségek elsősorban a hitelhez jutásukban jelentkeztek. 2008. novembere óta a csődeljárások száma meredeken emelkedik az építőiparban. 2009. januárjában a cégregiszterben a megszűnő cégek száma felülmúlta az új cégekét, ami korábban sohasem fordult elő. Az építőiparban a nagyszámú kisvállalkozás fizetőképessége romlott drámaian, mert az alvállalkozói láncban akár egyetlen cég csődje is dominószerű hatással járhat. Ugyanakkor a beszállítóinak tartozó nagy projekt-cégek botrányairól gyakran lehet olvasni a sajtóban. Jóllehet ez nem új jelenség, a 'körbetartozás' problémája az építőiparban évek óta napirenden van.

Az élelmiszeripar a másik válság által jelentősen sújtotta ágazat, mely összefügg a mezőgazdasági termelés hanyatlásával. Ezen ágazatok strukturális problémái a kilencvenes évek elejéig nyúlnak vissza: a termelészövetkezetek megszűnéséhez, illetve a termőföldet érintő kárpótláshoz, amelyek hatására a korábbi rendszerben kiépült termelési-értékesítési láncok felbomlottak. A mezőgazdasági és élelmiszeripari termelés tovább csökkent az EU csatlakozás után, mert a magyar termelőket nem csak az EU mezőgazdasági támogatási rendszere érintette hátrányosan, hanem a hazai piacon megjelenő erős külföldi konkurenciával is szembe kellett nézniük.

Magyarországon a globális válság foglalkoztatási hatása is jelentős. 2009. első negyedében a munkanélküliségi ráta 2,2%-kal volt magasabb az egy évvel korábbinál. Jelenleg 9,9 %-os, ami tizenhárom éve a legmagasabb érték. Magyarországon korábban is szinte a legalacsonyabb volt Európában a 15-64 év közötti korosztályok foglalkoztatottsága, mely a válság hatására további 1,1%-kal csökkent, s jelenleg mindössze 55,1%. A KSH Munkaerőfelvétel adatai szerint a foglalkoztatottak száma 70 ezerrel csökkent. Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat adatai szerint a regisztrált munkanélküliek száma meredeken emelkedik. Áprilisban 659 ezren voltak, 28,5%-kal többen mint egy évvel korábban. A munkanélkülieken belül elsősorban a férfi fizikai munkások száma nőtt, míg a felsőfokú végzettségűek alulreprezentáltak azok között, akiket a válság miatt bocsátottak el. Ugyanakkor az elbocsátottak számát illetően nincsenek pontos adatok, mert csak az 50 fő feletti csoportos létszámleépítéseket kötelező bejelenteni. 2009. áprilisában a munkáltatók 3,900 fő tervezett csoportos létszámleépítését jelentették be, amely 82%-ban fizikai munkásokat érintett. Áprilisban újdonság volt, hogy már nem elsősorban a nagyobb cégek bocsátottak el: több munkanélküli kibocsátása volt várható a 300 fő alatti cégeknél mint a nagyobbaknál. Más szóval a válság, amely először a nagy cégek foglalkoztatását érintette már továbbterjedt a kisebb, feltehetően beszállító vállalkozásokra is.

A válság okozta leépítések nem-hivatalos regisztrációjának tekinthető az [Index](#) internetes honlap 'elbocsátás-számlálója', mely szerint 2008. októbere óta csaknem 40,000 munkahely szűnt meg. Mivel ez az adat a leépítésekről szóló sajtó híradásokon alapul, ez sem tartalmazza a nem csoportos leépítéseket, illetve azokat, amelyekről nyilvános híradás nem volt. Szakértői becslések szerint eddig kb. 100,000 ember veszítette el állását a válság miatt Magyarországon.

## **2. fejezet: A változások előrejelzése és kezelése országos, regionális és helyi szinten**

### ***A struktúraváltás előrejelzése, illetve annak hiánya***

Magyarországon gyakorlatilag nem létezik az a fajta nyilvános közbeszéd, illetve a társadalmi párbeszéd fórumain folyó olyan ágazati-vállalati szintű tárgyalás, amely a strukturális változások előrejelzésével foglalkozna, a változásra arra való felkészülést szolgálná. Nem véletlen, hogy a 'restructuring' kifejezésnek nincs is pontos magyar fordítása. (A bevett struktúraváltás kifejezést a magyarban inkább a makrogazdaság szerkezeti átalakulására használjuk, míg a 'restructuring' angol kifejezésében a vállalati folyamatok – szervezeti-technológiai változások, áttelepülés, leépítés-munkahelyteremtés, HR gyakorlatok változása, stb. – is hangsúlyos.)

A gazdasági változásokat előrejelző, tervező intézmények hiánya bizonyos mértékig a rendszerváltás alapvető gazdasági ideológiájára vezethető vissza. Miután az államszocializmus – igaz, utolsó évtizedeire a reformok által igencsak tompított módon – tervgazdaság volt, 1990 után ennek lebontása került előtérbe, Kornai terminológiájával a „bürokratikus koordinációval” szemben a piaci szabályozás kiépítése. Lényegében a piac mindenhatóságába vetett hit vezérelte a kilencvenes évek gazdaságpolitikáját: az állami vállalatok piaci alapokon történő privatizációját, az állam gazdaságfejlesztő-támogató funkciójának a visszaszorulását. Ebben az időszakban történt meg az iparvállalatok, a fontosabb közművek és a kereskedelmi bankok privatizációja, főként külföldi befektetők számára. A struktúraváltás lényegében a bejövő külföldi tőkére alapozódott, így a struktúraváltás döntései alapvetően a külföldi befektetők piaci- és tőkemegtérülési szempontok által vezérelt döntése volt. Ebbe az állam csak minimális mértékben avatkozott be (pl. a privatizációs szerződésekben előírt fejlesztési, esetleg foglalkoztatási követelmények előírásával), de sok esetben a szerződéses záradékok betartatásához szükséges hatalommal sem rendelkezett.) Az állami fejlesztéspolitika lényegében a külföldi befektetések – olykor nagy összegű adókedvezményekkel, állami támogatásokkal való – vonzására, ösztönzésére korlátozódott. Ennek intézményes keretei az ITD-Hungary befektetés-ösztönző ügynökség létrehozása jelentette, noha a legnagyobb befektetők a támogatásról a kormánnyal tárgyaltak. A struktúraváltás tervezéséről, iparpolitikáról – a szó nyugat-európában szokásos értelmében – nem beszélhettünk.

A tömeges privatizáció 1997-re lezárult, és az 1998-2002 közötti közép-jobb kormány fejlesztéspolitikájának célpontjai a hazai kis- és közepes vállalkozások lettek, például a multinacionális nagyvállalatok hazai beszállító hálózatának fejlesztése. Erre az időszakra tehető a KKV szektort támogató intézményrendszer (vállalkozástámogatások, speciális hitelezési konstrukciók, hitelgaranciák, inkubátorházak, stb.) kiépülése. Ugyanakkor a poszt-szocialista struktúraváltás tovább folyt az immár külföldi tulajdonú vállalatokban, melyek beruházásainál az állam – akárcsak a KKV szektorban és az infrastruktúra-fejlesztésben – pályázati rendszerben nyújtott támogatást az un. Széchenyi terv keretében. Az állami támogatáspolitikai jelentős szerepet játszik a magántulajdonú vállalatok K+F tevékenységének ösztönzésében is.

## ***A tervezés és előjelzés óvatos visszavétele***

2004-től az EU támogatások egy része ugyancsak a vállalati fejlesztések, struktúraváltás elősegítését szolgálta. A Nemzeti Fejlesztési Terv Gazdasági Versenyképességi Operatív Programja (2004-2006), majd az Új Magyarország Terv Gazdasági Operatív Programja a vállalkozásoknak nyújt fejlesztési támogatást. Kétségtelenül, egyfajta implicit iparpolitikai súlypontok megjelennek az operatív programokban meghirdetett pályázatokban, kiemelt projektekben. A pályázatokban inkább az innovatív és K+F programok, kkv támogatások, vállalatok komplex technológia-fejlesztések, nemzetközi szolgáltatóközpontok kiépítése dominálnak, konkrét ágazati prioritás csak a logisztika, a környezet-központú technológiáknál fedezhető fel. A programok végrehajtására a kormány létrehozta a Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Zrt.-t, mely az Európai Unió gazdaságfejlesztési források egyetlen közreműködő szervezete. A struktúraváltás támogatásának politikája megjelenik a A Kormány középtávú tudomány-, technológia- és innováció-politikai (TTI) stratégiájában (2009-2010) is.

A fejlesztéspolitikai eszközök kiépülésétől többé-kevésbé független volt a munkaerőpiaci előjelzések, prognózisok kiépülése. Míg az államszocialista rendszerben az Országos Tervhivatal tervezte meg a különféle állami iskolák képzési keretszámát a gazdaság várható igényeinek megfelelően, addig 1990 után spontán folyamatok (a beiskolázandó tanulók preferenciái, az iskolafenntartó önkormányzatok forrásai, az iskolák fejlesztési ambíciója, stb.) nyomán erőteljesen átalakult a magyar oktatási rendszer, melynek következtében megháromszorozódott az egyetemi-főiskolai képzés létszáma és visszafejlődött a hagyományos szakképzés. A képzés igényeinek tervezése először a 90-es évek végén merült fel, amikor a Világbank támogatásával 2015-g készült előrejelzés a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalának várható változásairól. Különösen a vállalatok által jelzett szakmunkáshiány ösztönözte arra a kormányzatot, hogy 2007-ben újabb, többoldalú megközelítést alkalmazó kutatásokat rendeljen meg a szakmastruktúra várható változásáról. Természetesen ezek a kutatások elsősorban az iskolarendszerben bevezetendő reformokat képesek megalapozni, melyek hatása a munkaerőpiacon csak hosszabb távon tud érvényesülni. A szakmunkásigényekről készülő tudományos kutatásokat kiegészíti a Regionális Képzési Tanácsok tevékenysége, melynek rövidebb távra kell meghatározni a képzési irányokat. Ezt a munkát segítik a Magyar Kereskedelmi Kamara által végzett felmérések, amelyek elsősorban a munkáltatók rövid távú munkaerőigényét hivatottak összegyűjteni.

A gazdasági változások rövidtávú előrejelzésével számos gazdasági kutatóintézet foglalkozik (Gazdaságtudató, ECOSTAT), melyek elsősorban a makrogazdaság indikátorokról, üzleti és lakossági bizalmi indexekről és ágazati folyamatokról adnak áttekintést, illetve előrebecslést. Munkaerő-piaci oldalról a legrégebb hasonló eszköz a kilencvenes években kifejlesztett Rövidtávú Munkaerőpiaci Prognózis, amely az Állami Foglalkoztatási Szolgálat által felkeresett vállalatok válaszai alapján ad előrejelzést az Állami Foglalkoztatási szolgálatnak regionális és kistérségi szinten a munkaerő-kereslet várható változásairól, részletes szakmák-szerinti adatokkal. A prognózis – változatlan módszerekkel – jelenleg a Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium és a Magyar Kereskedelmi Kamara együttműködésében készül negyedévente. Mivel mind a gazdasági, mind a munkaerőpiaci megközelítésű előrejelzések aggregált adatokkal dolgoznak, elsősorban a központi és helyi közigazgatási egységek számára nyújtanak támpontot a várható változásokról. Arról nincs információnk, hogy ténylegesen mire használják ezeket a munkaerőpiaci előrejelzéseket, a központi közigazgatás vagy a regionális munkaügyi központok kialakítottak-e olyan mechanizmusokat, melyek révén a beérkező információk alapján konkrét beavatkozásokra kerülhetne sor.

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálaton belül Negyedéves Munkaerő-gazdálkodási Felmérés is készül, mely elsősorban a kistérségi kirendeltségek vonzáskörzetében működő cégek

megismerését szolgáló rendszer. Ennek az a fő funkciója, hogy a kirendeltség minél több munkaadóval kerüljön munkakapcsolatba, értesüljön az üres álláshelyekről, illetve a várható létszámcsökkentésekről. A vállalatok által eldöntött csoportos létszámleépítéseket – a törvény erejénél fogva – ugyancsak a kirendeltségnek jelentik a munkáltatók, de erre már csak 60 nappal a tényleges elbocsátásokra kerül sor. (ld. alább) A munkaügyi központok munkaszervezetén belül általában külön részleg foglalkozik a vállalati „kapcsolattartással”, így a régió nagyobb vagy kritikus munkáltatóitól közvetlenül is jutnak információhoz a várható struktúraváltással kapcsolatban.

Mindezen információgyűjtések ellenére Magyarországon a egy-egy cég struktúraváltása lényegében vállalati belügynek számít mindaddig, amíg a cég nem fordul segítségért, támogatásért az Állami Foglalkoztatási Szolgálathoz vagy magasabb kormányzervekhez. A vállalat által ilyenkor kibocsátott információ mindig a tervezett, szándékolt létszámleépítésekről szól, vagyis a már majdnem megvalósított lépésekről, s nem az előjelzésről. Valamivel kedvezőbb a kép, ha bővítésről és az esetleg ahhoz kapcsolódó kielégítetlen szakmunkásigényről van szó, melyet csak hosszabb távon lehet csak orvosolni. Ilyen az esetben a vállalat és a körzetében lévő képző intézmények közötti együttműködés egyfajta távlatosabb előjelzést igényel, amelyre van példa mind a hazai, mind a külföldi nagyvállalatok esetében.

Vállalati HR tanácsadással foglalkozó szakértők szerint az, hogy a multinacionális vállalatok magyarországi cégeinél nincs előjelzése a struktúraváltásnak elsősorban annak köszönhető, hogy nem Magyarországon folyik a stratégiai tervezés, nem itt dőlnek el a dolgok, hanem a külföldi vállalatközpontban. Sokszor a magyarországi menedzsment is csak az utolsó pillanatban értesül a tervekről. Így azután itt csak a végrehajtás, a válságmenedzselés folyik. Ráadásul számos multinacionális feldolgozóipari vállalatnál szinte csak gyártást végeznek, melyhez főként alacsonyan képzett munkásokra van szükség. Ilyenkor nem is jön számításba más mint az elbocsátás, lehetőleg minél olcsóbban, hiszen a termelés ismételt felfutásakor ilyen munkaerőt könnyű felvenni, és a betanítás sem túlságosan költséges.

## 1. esettanulmány: Magyar Posta Zrt.

A Magyar Posta állami tulajdonú vállalat, jelenleg az ország legnagyobb foglalkoztatója, mintegy 35,000 alkalmazottal. A Magyar Postának részben egyetemes (universal) szolgáltatóként kötelező feladatai vannak (a hagyományos postai szolgáltatások), részben pedig a liberalizált piacon kell szembenéznie a nemzetközi és hazai futárszolgálatok konkurenciájával. Manapság a bevételének már csak 30%-a származik az egyetemes szolgáltatásból. Az utóbbi évtizedben a vállalati stratégia központi kérdése a helytállás a versenypiacon: egyrészt a szervezet racionalizálásával (amelynek hatására az összlétszám mintegy 10%-kal csökkent), másrészt a szolgáltatások bővítésével a tevékenység diverzifikálásával. A tevékenységi kört bővítő stratégia része bizonyos állami megrendelések elnyerése (pl. a közigazgatás honlapjaihoz, ügyfélkapuihoz való széleskörű hozzáférés biztosítása az országos hálózatban, a közigazgatás belső elektronikus levelezésének bonyolítása), melyre ugyanúgy pályáznak az informatikai szolgáltatás-piac más résztvevői is. A cég egészének privatizációja ugyan jelenleg nincs napirenden, de a struktúraváltás nem titkolt célja, hogy a vállalat hosszú távon működőképes maradjon, esetleg megváltozott tulajdonosi követelmények mellett is.

Az állami tulajdonos (Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.) csak nagy vonalakban határozza meg a gazdasági stratégiát (nyereségesség, racionalizálás és a foglalkoztatás stabilizálása), a vállalati stratégia meghatározásában nagy önállósággal bírnak a vállalatirányító testületek és a menedzsment. A stratégiai tervezésben részt vesz a cég HR menedzsmentje is, melynek szervezetét az utóbbi 10 évben centralizálták. A központi HR szervezetben külön-külön egységek foglalkoznak az oktatással, az operatív HR adminisztrációval, a jóléti szolgáltatásokkal és a stratégiai-fejlesztési kérdésekkel. Így a struktúraváltás humán erőforrás vonatkozásainak előjelzése és menedzselése is a vállalati stratégia részének tekinthető. A menedzselés körébe tartoznak az „outplacement” szolgáltatások (esélynövelő tréning, átképzés, kapcsolattartás az Állami Foglalkoztatási Szolgálattal, stb.), melyek az elmúlt évek racionalizálásai során fejlődtek ki. Mindemellert a vállalat jelentős erőfeszítéseket tesz az esélyegyenlőségi programok, illetve vállalati szociális felelősségvállalás (CSR) terén is, melyekkel különféle díjakat nyert el.

Az utóbbi évek történetéből három struktúraváltási program emelhető ki:

1. „Postapartner” program. Célja az ország mintegy 1000 kistelepülésen gazdaságtalanul működő postahivatalok kiváltása részben mozgópostával, részben a tevékenység vállalkozásba adásával. Hasonlóan Európa más országaihoz az önmagában nem túl nyereséges postai szolgáltatás más vállalkozással társítva gazdaságosan végezhető, ezért a Magyar Posta közbeszerzési pályázattal keres vállalkozót, aki hajlandó átvállalni az egyetemes szolgáltatás végzését. A pályázat értékelésénél azonban nem szempont az alkalmazottak továbbfoglalkoztatása, az sértené a verseny „esélyegyenlőségét”. Természetesen a Magyar Posta abban érdekelt, hogy a vállalkozó továbbfoglalkoztassa alkalmazottait, s tulajdonképpen a vállalkozónak is ez az érdeke, hiszen a postaforgalmi szaktudáshoz így juthat hozzá legegyszerűbben, legolcsóbban, hiszen egyébként alkalmazottait képeztetnie kellene, amihez képzést gyakorlatilag ugyancsak a Postától kaphat. A kiszervezendő egységekből az alkalmazottakat a Posta elbocsátja, azok munkanélküliként regisztráltatják magukat, majd átvételüket elősegítendő a vállalkozónak többféle állami támogatást kínálnak. Tipikusan az első egy-másfél évhez kaphat bér- és járuléktámogatást, hiszen a fenti konstrukció értelmében munkanélkülieket alkalmaz. Eddig kb. 500 kispostát adtak így vállalkozásba, azonban a program sikere csak néhány év múlva értékelhető, amikor kiderül, hogy a vállalkozók állami támogatás nélkül is képesek-e postaszolgáltatást üzemeltetni a kistelepüléseken.

2. A logisztikai rendszer átalakítása. A Magyar Posta – a nemzetközi trendekkel összhangban – centralizálja a levélfeldolgozást, nagy logisztikai központokat hoz létre a főváros közelében. (Egyet már működtetnek Budaörsön, a következő Gödöllőn fog megépülni.) A logisztika centralizálása együtt jár a hagyományos postahivatali szervezet felbontásával, melyben az „bolt” és a kézbesítés egységes szervezetet alkotott. E funkciók szétválasztása olyan konfliktus forrása, melynek során a centralizáló törekvéseknek ellenállnak a postahivatalok.

A logisztikai rendszer átalakításának egyik lépése volt az ún. videokódoló részleg vidékre telepítése (ahol azoknak a címzéseknek az olvasása, gépre vitele folyik, melyeket a gépi alakfelismerő programok nem képesek „elolvasni”). Az informatikai rendszer fejlesztésével lehetővé vált, hogy az ország központi régiójában lévő feldolgozó üzemből kb. 100 munkahelyet Szigetvárra telepítsenek. Az ilyen módon a hátrányos helyzetű dél-dunántúli régióban megvalósuló munkahelyteremtést jelentős mértékben támogatta a Munkaerő-piaci Alap.

3. A kereskedelmi szolgáltatások bevezetése a kézbesítő hálózatban. A tevékenység diverzifikálásának egyik fontos eleme a kereskedelmi tevékenység (pl. különböző pénzügyi szolgáltatások, biztosítási csomagok, szerencsejátékok, stb. „eladása”) megjelenése a postahivatali és kézbesítői hálózatban. Ennek egyik botrányokkal kísért próbálkozása volt a kézbesítők munkakörének szélesítése (job-enlargement): a küldemények kiszállításán kívül különböző szolgáltatásokat is kellett volna ajánlaniuk az ügyfeleknek. A kézbesítők, különösen az idősebb férfiak ezt azonban nem szívesen vállalták, szakszervezetük sztrájkot hirdetett, sőt munkaügyi bírósághoz fordultak a munkaszerződésben foglalt munkaköri leírás megváltoztatása miatt. Végül a menedzsmentnek vissza kellett vonulni, a szolgáltatások kínálása nem lett kötelező, viszont jelentős bónuszt kínáltak azoknak a kézbesítőnek, akik mégis vállalták az új feladatot. Ez a megoldás azonban újabb konfliktust szült: a postahivatalok pultjainál hasonlóképpen kibővített munkakörben dolgozók kevesellték a keresetüket.

A Magyar Posta – méreténél és hagyományainál fogva – alapvetően bürokratikus szervezet, mely természeténél fogva ellenáll a menedzsment struktúraváltó szándékaiknak. Ugyanakkor, szintén a hagyományoknak és a rendszerváltás szülte szakszervezeti pluralizmusnak köszönhetően kiterjedt érdekképviselői struktúrával rendelkezik, több szakszervezet, illetve üzemi tanácsi hálózat működik a cégnél, melyek a törvény és a kollektív szerződés értelmében – a struktúraváltáshoz kapcsolódóan is – széleskörű részvételi jogosítványokkal rendelkeznek. Ugyanakkor a központi HR menedzsment véleménye szerint helyi szinten még nem megfelelően vonják be a dolgozókat a döntések előkészítésébe.

## 3. fejezet: A struktúraváltás támogatása

### *Jogi környezet*

Amikor Magyarország 2004-ben csatlakozott az Európai Unióhoz, a csatlakozás előfeltételeként át kellett vennie az akkori EU reguláció egészét, illetve azt kötelezően át kell vennie az újonnan megjelenő joganyagot. Ez alapvetően meghatározta a munkajogi törvénykezést, noha a törvények betartatása, végrehajtása kevésbé tekinthető tökéletesnek.

### **A tájékoztatás és konzultáció eljárása<sup>1</sup>**

Az 1992-es Munka törvénykönyve vezette az üzemi tanácsokat, mint a munkahelyi képviselő második csatornáját. A szakszervezetek kollektív szerződéskötési monopóliuma megmaradt, az üzemi tanácsok participációs szerepet töltenek be. Üzemi tanácsot minden 50 főnél nagyobb telephelyen, illetve munkáltatónál kell választani, míg a 15 és 49 fő közöttieknél egy üzemi megbízottat választanak, aki egyedül is gyakorolhatja az ÜT törvényi jogait. A 2004-es KSH Munkaerőfelvétel adatai szerint az 50 főnél nagyobb munkáltatóknál dolgozó munkavállalók 35%-ának munkahelyén volt üzemi tanács, míg a 14-49 fős cégeknél csak 18%-ban. Az üzemi tanácsok léte nagy mértékben függ attól, hogy az adott munkahelyen működik-e szakszervezet. Ugyanakkor a munkavállalók nagy részének, különösen a KKV szektorban semmilyen képviselője nincs.

Az EU információs és konzultációs keretdirektívájának (2002/14/EC) átvétele nem kívánt új intézményt, de szükségessé tette a korábbi joganyag kibővítését. A 2005-ös törvénymódosítás legfőbb újdonsága az volt, hogy a munkáltatók és a munkavállalók képviselői kötelesek jóhiszeműen, a megegyezés céljával konzultálni. Ezt korábban csak a munkáltatói jogutódlásnál és a csoportos létszámleépítésnél írta elő a törvény. A harmonizáció előtt az információs és konzultációs jogok legtöbbször az üzemi tanácsot illette meg, míg az új törvény ezen a téren kiterjesztette a szakszervezetek jogkörét.

A Munka törvénykönyv szerint a legfontosabb kérdésekben (a munkáltató átszervezése, a munkáltató gazdasági helyzete, a bérrendszer kialakítása) mindkét érdekképviseleti csatorna rendelkezik információs és konzultációs jogokkal. A szakszervezetek többletjogokkal rendelkeznek a munkabiztonság terén, míg az üzemi tanácsok inkább a vállalat HR politikájával, korai nyugdíjazással, szabadságolási tervvel és más belső szabályzatokkal kapcsolatos témákban rendelkeznek erősebb jogosultságokkal. A törvénymódosítás lényegében nem érintette a konzultációs témakörök listáját, viszont a szakszervezettel minden témában kötelező konzultálni, ha nincs üzemi tanács az adott munkahelyen.

Az információs és konzultációs jogok gyakorlását illetően a legfontosabb újdonság, hogy a törvény konkrét eljárási szabályokat, határidőket állapít meg. Korábban az államszocialista munkajogból örökölt 'véleményezési jog' lényegében csak azt biztosította, hogy a munkáltató szó

---

<sup>1</sup> Gábor T. Fodor - László Neumann (2005): EU information and consultation Directive implemented. EIRO. <http://www.euofound.europa.eu/eiro/2005/05/feature/hu0505102f.htm>



szerint meghallgassa a szakszervezetet/üzemi tanácsot, a vélemény megfontolását már nem. Az új rendelkezések célja, hogy a konzultáció valóban dialógus, a vélemények cseréje legyen, ehhez nyújt a törvény megfelelő eljárási kereteket. Arról még nincs információnk, hogy az új szabályok mennyiben változtatták meg a munkahelyi gyakorlatot, az ilyen kutatási eredmények még váratnak magukra.

A vállalati struktúraváltás szempontjából kiemelendő, hogy a Munka törvénykönyve szerint mind a szakszervezetek, mind az üzemi tanácsok rendelkeznek információs és konzultációs jogokkal a munkavállalókat érintő gazdasági kérdésekben. Arról azonban nincs információnk, hogy a valóságban milyen mértékben tudnak élni ezekkel a jogokkal.

## **A csoportos létszámleépítés szabályozása**

Csoportos létszámleépítés a munkáltató működésével összefüggő okból kifolyólag hajtható végre. Ugyanakkor a munkáltató nem köteles gazdasági érvekkel indokolni döntését. A kollektív létszámleépítés definíciójaként a Munka törvénykönyve küszöbértékeket határoz meg:

Csoportos létszámcsökkentésnek minősül, ha a munkáltató a döntést megelőző fél éves átlagos statisztikai létszáma szerint:

- a) húsznál több és száznál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább tíz,
- b) száz vagy annál több, de háromszáznál kevesebb munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább a munkavállalók tíz százaléka,
- c) háromszáz vagy annál több munkavállaló foglalkoztatása esetén legalább harminc munkavállaló munkaviszonyát kívánja harmincnapos időszakon belül megszüntetni.

Ha a munkáltatónak több telephelye van, a feltételek fennállását telephelyenként kell megállapítani. Az ugyanazon megyében (a fővárosban) található telephelyek esetében a munkavállalók létszámát össze kell számítani. Ha a munkáltató csoportos létszámcsökkentés végrehajtását tervezi, a döntést megelőzően legalább tizenöt nappal köteles az üzemi tanáccsal, illetve üzemi tanács hiányában a munkáltatónál képvisellettal rendelkező szakszervezetek és a munkavállalók képviselőiből létrehozott bizottsággal konzultációt kezdeményezni és azt a döntésének meghozataláig vagy a megállapodás megkötéséig folytatni.

A konzultációt megelőzően legalább hét nappal a munkáltató köteles a munkavállalók képviselőivel írásban közölni a tervezett csoportos létszámcsökkentés okait, foglalkoztatási csoportok szerinti megosztásban a tervezett létszámcsökkentéssel érintett munkavállalók létszámát, illetve az összes foglalkoztatott létszámát. A konzultáció során a munkáltató – megfelelő időben – írásban köteles a munkavállalók képviselőivel közölni a létszámcsökkentés végrehajtásának tervezett időtartamát és időbeni ütemezését, a kiválasztás szempontjait, valamint a munkaviszony megszüntetésével járó, a jogszabályban, illetve a kollektív szerződésben meghatározottól eltérő juttatás feltételeit, mértéke meghatározásának módját. A megállapodás érdekében a törvény a konzultáció következő kötelező témaköreit sorolja fel: a csoportos létszámcsökkentés elkerülésének lehetséges módjai, eszközei, kiválasztási elvei, a következményeinek enyhítését célzó eszközök, valamint az érintett munkavállalók számának lehetséges csökkentése.

A munkáltató a csoportos létszámcsökkentésre vonatkozó szándékáról köteles írásban értesíteni az Állami Foglalkoztatási Szolgálat helyi szervét. Ez egy kétlépcsős eljárás. Elsőre a

munkavállalók képviselői részére történő tájékoztatással egyidejűleg kell megküldeni a tervezett létszámcsökkentéssel érintettek számát foglalkoztatási csoportok szerinti bontásban. Másodsor a rendes felmondás, illetve az annak megfelelő jognyilatkozat munkavállalókkal való közlését legalább harminc nappal megelőzően kell személyre szólóan részletes személyi adatokat (Társadalombiztosítási Azonosító Jel, utolsó munkakör, szakképzettség, átlagkereset.),

Az elbocsátott munkavállalót végkielégítés illeti meg, ha munkaviszonya a munkáltató rendes felmondása vagy jogutód nélküli megszűnése következtében szűnik meg, kivéve, ha a munkavállaló a munkaviszony megszűnésének időpontjában nyugdíjasként minősül. A végkielégítés Munka törvénykönyve által megszabott mértéke:

- a) legalább három év esetén: egyhavi;
- b) legalább öt év esetén: kéthavi;
- c) legalább tíz év esetén: háromhavi;
- d) legalább tizenöt év esetén: négyhavi;
- e) legalább húsz év esetén: öthavi;
- f) legalább huszonöt év esetén: hathavi átlagkereset összege.

A fenti mértékek értéke háromhavi átlagkereset összegével emelkednek, ha a munkaviszonyt a nyugdíjra való jogosultság megszerzését megelőző öt éven belül szüntetik meg. Kollektív szerződések, illetve egyéni munkaszerződések a törvényinél magasabb végkielégítést állapíthatnak meg.

## **A csőd- és felszámolási eljárások szabályozása**

A 2009. szeptembere előtt érvényes magyar csődtörvény nem bizonyult – az USA Chapter 11 csődeljárásához hasonlóan – a vállalati reorganizáció hatékony eszközének, hiszen gyakorlatilag szinte minden csődeljárási kezdeményezés felszámolással végződött. A Felszámolók Országos Egyesületének honlapján közzétett statisztika szerint 2008-ban közel 15 ezer cég került felszámolás alá, ellenben egyáltalán nem volt csődeljárás. Ennek oka a szakértők szerint az, hogy a hitelezők kétharmadának szavazata volt szükséges ahhoz, hogy a fizetéképtelen cég fizetési moratóriumhoz jusson, amelyet a gyakorlatban képtelenség volt biztosítani. A hitelezők álláspontja érthető, hiszen a felszámolási eljárások során a követeléseknek mindössze 2%-a volt kielégíthető, így szinte lehetetlen volt a fizetési haladék kérdésében egyezsége jutni. A lejárt és a nem lejárt hitelezők kétharmadának a hozzájárulása szükséges ugyanis a moratórium elrendeléséhez, ezt a feltételt pedig a gyakorlatban nem lehet teljesíteni. Az adós és a hitelező szempontjából is alapvető érdek ugyanakkor, hogy a piacvesztés, illetve a veszteséges gazdálkodás miatt likviditási vagy fizetési nehézségekkel rendelkező vállalkozások inkább csődöt jelentsenek, ha ezzel elkerülhető, hogy később még több adósságot halmozzanak fel és végül felszámolás induljon ellenük – olvasható a törvény indokolásában.

A csődtörvény 2009. évi módosításának alapvető célja az volt, hogy a felszámolás helyett inkább a csődöt válasszák akkor, ha reális esély mutatkozik arra, hogy megmenthető a vállalkozás. Így a nehéz helyzetben lévő cégeknek lehetőségük nyílik arra, hogy a megkíséreljék a működésüket újraszervezni, az adósságaik rendezésére pedig olyan megállapodást kötni, amellyel elkerülhető a fizetéképtelenség miatti megszűnés, azaz a felszámolás. Az egyik legfontosabb újdonság, hogy bevezetésre kerül az automatikusan engedélyezett, ideiglenes fizetési haladék (moratórium). A törvény szerint az adós kérelme alapján a bíróság 1 munkanapon belül intézkedik az azonnali, ideiglenes fizetési haladék Céggözlönyben történő közzétételéről, amelyet naponta töltenek fel az internetre. Ezt követően – 5 munkanapon belül - kerülne sor a kérelem bírósági vizsgálatára, majd ennek függvényében a csődeljárás szerinti fizetési haladék elrendelésére. Az elindított, de el nem rendelt felszámolásokat pedig a csődeljárás befejezéséig felfüggesztik. A törvény másik

újdomsága pedig az, hogy a csődeljárást a hitelezők is megindíthatják, ha a követelésüket felszámolás helyett csődeljárásban kívánják az adóssal szemben érvényesíteni..

A munkavállalókat, szakszervezeteket és az üzemi tanácsokat tájékoztatni kell arról, hogy a csődeljárás megindult. A „csődtörvény” szerint 15 napon belül kell tájékoztatni a hitelezőket, a munkavállalókat, a szakszervezeteket és az üzemi tanácsokat a munkavállalókat érintő kérdésekről. Ugyanakkor a törvény nem részletezi, hogy milyen információkat kell tartalmaznia a tájékoztatásnak. A csődök és felszámolások általában csoportos létszámleépítéssel járnak együtt, következésképpen a Munka törvénykönyvének erre vonatkozó szabályait is alkalmazni kell, vagyis a csődgondnok vagy a felszámoló munkáltatói szerepében köteles tájékoztatást adni és konzultációkat folytatni. A végkielégítés összege a csőd- és felszámolási eljárások során is ugyanannyi mint egyéb esetekben.

## **A Bérgarancia Alap**

A fizetésektelen cégek támogatásért folyamodhatnak a Bérgarancia Alaphoz annak érdekében, hogy fizetni tudják a munkavállalók bérét, végkielégítését és táppénzét. (A támogatást a volt munkavállalók járandóságához is lehet igényelni, ha azok elbocsátása a felszámolási eljárás előtt történt.) Az igényt a felszámolónak kell benyújtania az illetékes munkaügyi központhoz, amely csak bizonyos feltételek megléte esetén mérlegelheti a folyósítást. (Például, ha több mint egy éve kezdődött a felszámolás, vagy az igényelt összeg meghalad egy bizonyos mértéket.) A felszámolás alatt lévő cégnek a folyósított összeget vissza kell fizetnie 60 napon belül, illetve a felszámolás végső egyenlegét korábban nyújtják be, akkor azzal egyidejűleg. A Bérgarancia Alapból történő kifizetések felső határa az előző három évi minimálbér átlagának ötszöröse.

## **Állami segítség a vállalati struktúraváltáshoz**

### **Aktív Munkaerőpiaci Programok**

A rendszerváltást követően nem csak a munkanélküli ellátást vezették be és az Állami Foglalkoztatási Szolgálat országos hálózata épült ki, hanem a kormány különböző aktív foglalkoztatáspolitikai programokat is bevezetett. Szakértők általános vélekedése szerint 'nincs olyan foglalkoztatási program, amit Magyarország ne próbált volna ki'. Az átmenet válsága utáni időben, körülbelül akkor, amikor a gazdasági növekedés megindult a foglalkoztatáspolitikában fokozatos paradigmaváltása következett be. Míg korábban a tömeges munkanélküliség kezelése, a munkanélküliek ellátása volt a fő feladat, a stratégiaváltás után az inaktívok állandósult magas arányának csökkentése, a gazdaság igényeinek megfelelő foglalkoztathatóságuk lett a legfontosabb kérdés. Ezt a váltást elősegítette az EU csatlakozás is, hiszen az EU Foglalkoztatáspolitikai Irányvonala szintén a foglalkoztathatóság fontosságát hangsúlyozza. Ami a foglalkoztatáspolitikai eszköztárt illeti, a stratégia váltás eszközei a fokozatos reformok során a 'segély helyett munkát' jellegű eszközök, az Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizálása és a speciális hátrányos csoportok (pl. romák, pályakezdők, stb.) foglalkoztatását segítő programok voltak.

Az aktív munkaerőpiaci programok 2000 utáni fejlődése azonban ellentmondásos. 2000 és 2006 között a munkaerőpiaci költségvetés összege majdnem másfélszeresére nőtt, ugyanakkor a GDP-hez viszonyított aránya mindvégig 1 százalék körül mozgott, ami durván fele az EU-tagállamok átlagának. A munkaerőpiaci költségvetésen belül az aktív munkaerőpiaci eszközökre, szolgáltatásokra és programokra jutó ráfordítások aránya: 28,4 százalék és 40,8 százalék között

ingadozott. Ugyanakkor míg 2001-ben még évente átlagosan a gazdaságilag aktív népesség 2,6 százaléka volt a különböző egyedi aktív munkaerőpiaci programok kedvezményezettje, 2006-ban már csak 1,5 százalék. (Frey 2007) A foglalkoztathatóság első számú céljává válásával együtt a munkaerőpiaci képzésekben vesznek részt a legtöbben, bár a résztvevők létszáma folyamatosan csökken. Ami a ráfordításokat illeti a kormány 2006-ban többet költött bértámogatásokra (munkahely teremtésre és –megőrzésre) mint munkaerőpiaci képzésekre.

**4. táblázat: Az aktív eszközök által érintett létszám\* és megoszlása, 2001–2006**

Aktív munkaerőpiaci eszközök	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Létszám (fő)						
Munkaerőpiaci képzés	91 519	82 835	82 895	59 894	43 725	47 141
Közhasznú foglalkoztatás	80 742	84 498	76 892	63 998	79 429	66 403
Bértámogatás	48 089	40 838	41 064	36 313	37 708	33 150
A munkahely-teremtő beruházás támogatása**	90 86	6 452	4 595	4 710	3 816	3 325
Vállalkozóvá válás támogatása	5 016	4 326	4 011	3 225	3 394	2 736
Utazási költségtérítés	9 356	9 774	7 495	5 517	5 015	3 910
Pályakezdekők eszközei	16 758	16 108	17 551	17 527	18 206	17 976
Önfoglalkoztatói támogatás	6 025	6 138	5 493	4 689	4 086	2 941
A munkahely-megőrzés támogatása***	653	12 634	12 668	10 698	13 703	7 390
Járadékátvállalás	9 702	10 008	11 883	10 092	10 753	6 552
Intenzív álláskeresés támogatása	-	100	109	64	64	-
A részmunkaidős foglalkoztatás támogatása	-	-	-	791	1 285	1 253
Összesen	276 946	273 711	264 656	217 518	221 184	192 777
Láncindex (előző év = 100)	94,0	98,8	96,7	82,2	101,7	87,2
Megoszlás (százalék)						
Munkaerőpiaci képzés	33,0	30,2	31,3	27,5	19,8	24,5
Közhasznú foglalkoztatás	29,1	30,8	29,1	29,4	35,9	34,4
Bértámogatás	17,4	14,9	15,5	16,7	17,0	17,2
A munkahely-teremtő beruházás támogatása**	3,3	2,4	1,7	2,2	1,7	1,7
Vállalkozóvá válás támogatása	1,8	1,6	1,5	1,5	1,5	1,4
Utazási költségtérítés	3,3	3,6	2,8	2,5	2,3	2,0
Pályakezdekők eszközei	6,1	5,9	6,6	8,1	8,2	9,3
Önfoglalkoztatói támogatás	2,3	2,4	2,1	2,2	1,8	1,5
A munkahely-megőrzés támogatása***	0,2	4,6	4,8	4,9	6,2	3,8
Járadékátvállalás	3,5	3,6	4,5	4,6	4,9	3,4
Intenzív álláskeresés támogatása	-	-	-	-	-	-
A részmunkaidős foglalkoztatás támogatása	-	-	-	0,4	0,6	0,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\* Az aktív eszközök által érintett létszám mindazokat magában foglalja, akik a vizsgált időintervallumban akár csak egy napig is egy adott eszköz támogatásában részesültek.

\*\* A munkahely-teremtő beruházások támogatásánál az év folyamán (a foglalkoztatási kötelezettségnek megfelelően) betöltött munkahelyek szerepelnek a táblázatban.

\*\*\* A 2002-ben indult, az ugyanilyen elnevezésű 2001-ben megszüntetett támogatási formában rendkívül alacsony volt a részvétel.

Forrás: A Foglalkoztatási Hivatal adatai alapján: Frey (2007)

## Közvetlen támogatás a munkavállalóknak

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat csoportos és egyéni karrier-tanácsadást nyújt ingyenesen. A regisztrált álláskeresők a helyi munkaügyi központokban igényelhetnek pályaaorientációs és karrier-tanácsadást, rövid-távú képzéseket. Minden megyében található legalább egy tanácsadó központ, pszichológiai csoport, illetve Job-club. A kb. 170 kirendeltségen 60-80 speciális képzésben részesült tanácsadó működik. Az Állami Foglalkoztatási Szolgálaton kívül akkreditált

tanácsadó és felnőttoktatással foglalkozó magáncégek is nyújtanak humán szolgáltatásokat. Összesen kb. 1,300 akkreditált tanácsadó van az országban, akik a megfeleltek a Felnőttoktatási törvény követelményeinek. Jelenleg az EU társfinanszírozásával megvalósuló TÁMOP program egyik komponense foglalkozik az Állami Foglalkoztatási Szolgálaton belüli pályaaorientáció módszertani és tartalmi fejlesztésével (TÁMOP 2.2.2)

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat a képzésekhez részfinanszírozást nyújt. Míg a legalább 3 hónapja regisztrált álláskereső ingyen kapják az igényelt humán szolgáltatásokat és képzéseket, a szakképzésekért egy kisebb összeget (a teljes költség 10-50%-át) kell fizetniük. Megjegyzendő, hogy az EU finanszírozásában megvalósult HEFOP program 2004-2006-ban szintén kínált tanácsadást és szakképzést. Az egyik legjelentősebb program a 'Lépj egyet előre!' keretében 11.000-15,000 képzetlen ember számára kínált ingyenes képzést.

Ugyanakkor a munkaerőpiaci képzés teljesítményindikátorai kiábrándítóak. Frey Mária szerint szerint „...2001–2005 között a képzésből kikerült munkanélküliek elhelyezkedési arányai egyik évben sem érték el az 50 százalékot. ...A képzés után munkába állt egykori munkanélküliek egyre kisebb hányada (legutóbb négyötöde) tudta a megszerzett ismereteit feladatainak ellátása során hasznosítani, ami az ajánlott és elfogadott képzésekre egyaránt vonatkozik. Kifejezetten kedvezőtlennek minősíthető, hogy a végzetek durván egyötöde olyan munkakörben helyezkedett el, amelyben nem volt feltétlenül szükség a megszerzett – a decentralizált fejlesztési alapokból (decFA) részben vagy egészében finanszírozott – új ismeretekre. Ez arra utal, hogy a képzésekre nagy számban kerülhetnek be az átlagosnál könnyebben álláshoz jutó, piacképes tudással rendelkező emberek is, olyanok, akik nagy valószínűséggel e nélkül is foglalkoztathatók volnának” (Frey, i. m. 148. old.) Ugyanakkor egy lehetséges magyarázata a foglalkoztathatóság növelése érdekében tett erőfeszítések gyenge teljesítményének az, hogy a munkapiac gyakorlatilag nincs tényleges munkahely teremtés, s ennek következtében olyan munkkereslet sem, amely jól definiált szakma-keresletként a képzés megfelelő irányait kijelölné.

A 4. táblázatban látható, hogy az aktív munkaerőpiaci eszközöket igénybevevők mindössze 1,3-1,6 százaléka kapott támogatást saját vállalkozás indításához. Az ilyen támogatások teljesítményindikátorai azonban kielégítőnek tűnnek. A támogatás befejezése után három hónappal működő vállalkozások aránya ennél az eszköznél kifejezetten magas volt, 90 százalék körül mozgott. A vállalkozók közel fele a támogatás hiányában későbbre halasztotta volna tevékenységét, s ez az arány mindvégig nőtt. Ez egyben azt is jelenti, hogy a támogatás hatása döntően abban nyilvánult meg, hogy egy későbbre tervezett vállalkozásalapítást időben előrehozott. Emellett a vállalkozók több mint egynegyede e nélkül egyáltalán nem tudott volna kikerülni a munkanélküliségből. E két csoport együttesen az igénybevevők 75 %-át adja, vagyis a 'holtsúly' mindössze 25 % volt, ami egyáltalán nem lebecsülendő eredmény. (Frey i. m. 153. old.)

Jóllehet az Állami Foglalkoztatási Szolgálat különféle munkahely teremtő támogatásokat nyújt, az elmúlt két évben az adókedvezmények játszottak nagyobb szerepet az új munkahelyek létrejöttében. (Ilyen volt például az adóhivatalnál kiváltható 'Start kártya', az ezt kiváltó pályakezdő fiatalok foglalkoztatásához a munkáltatóknak elengedték a járulékok egy részét. A kisvállalkozók szintén kaphattak járulékkedvezményeket, ha bizonyos hátrányos helyzetű rétegekhez tartozókat foglalkoztattak.) Ezeknél az Állami Foglalkoztatási Szolgálat szerepe az igazolások kiadására szorítkozik. Ugyanakkor azt is figyelembe véve, hogy az utóbbi évtizedekben az új munkahelyek legnagyobb része külföldi működő tőkével, a zöldmezős beruházások révén keletkezett, a külföldi működő tőke vonzását célzó kormányzati erőfeszítéseket is számba kell venni. Ezen a téren a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium égisze alatt működő ITD Hungary szerepe meghatározó. Emellett a Második Nemzeti Fejlesztési Terv (2007

– 2013) is tartalmaz számos programot a vállalati versenyképességet fejlesztése, a struktúraváltás elősegítése érdekében.

## **A vállalati struktúraváltást támogató célzott eszközök**

„Gyors reagálás a munkanélküliség ellen” program (1994-) eredetileg az USA Munkaügyi Minisztériuma és a Magyar Munkaügyi Minisztérium) közös kezdeményezése volt, - melyet az USA Nemzetközi Fejlesztési Intézete támogatott. 1994 nyarán kezdődött azzal a szándékkal, hogy szakértői segítséggel és képzéssel járuljon hozzá a program céljainak eléréséhez.

A Gyors Reagálás Projekt két modellje valósult meg hazánkban: Az első a csoportos létszámleépítési folyamat preventív kezelését segíti, egy úgynevezett munkába helyezést elősegítő bizottság (MEB) létrehozásával, a második modell, a helyi gazdaságfejlesztési, vállalkozásélénkítési kezdeményezések (HGVK) pedig a helyi gazdaság, a vidék életének fellendítését célozza. A projekt kezdettől fogva együtt dolgozott a megyei, fővárosi munkaügyi központokkal, különösképp azok térségi foglalkoztatási tanácsadóival.

A MEB modellben a megyei munkaügyi központ térségi foglalkoztatási tanácsadója együttműködik a munkáltatóval annak érdekében, hogy felállítsanak egy bizottságot, amelynek tagjai a munkáltató és a munkavállalók képviselői, természetesen ideértve a létszámleépítésben érintett munkavállalók képviselőit is. A MEB tagjai lehetnek továbbá az érintett települési önkormányzatok képviselői, a munkaügyi központ szakemberei, az átképzéssel, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó szervezetek, civil szerveződések. A bizottság működését általában egy felméréssel kezdi, amelyben képet kap arról, hogy a dolgozóknak milyen igényeik, elképzeléseik vannak a jövőre nézve, illetőleg milyen problémák adódhatnak a létszámleépítéssel kapcsolatban (képzettségi szint, munkajogi, nyugdíjazási, adózási, vállalkozásindítási problémák, családsegítés, egyéni karrier tanácsok, egyéni-családi válsághelyzet kezelése stb.). Ezt követően a felmérés alapján kidolgoznak egy akciótervet. Rendszerint létrejön egy munkáltatóhoz kihelyezett akcióközpont is, melyet a munkaügyi központ szakértők biztosításával támogat.

1998. márciusától egy miniszteri rendelet a Gyors Reagálás létszámcsökkentési modellt az aktív munkaerő-piaci eszközök közé emelte, így a rendelet alapján támogatás nyújtható annak a munkaadónak is, aki csoportos létszámleépítést határoz el (vagy azt kényszerül végrehajtani), és ennek folyamán az érintett munkavállalókat segíti abban, hogy az elbocsátásból származó következmények számukra a legkevesébé legyenek hátrányosak. A MEB működését legfeljebb 12 hónapig segítő támogatás mértéke munkáltatóként maximum 1 millió Ft. (6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerőpiaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról. A 21/A. §-át a 6/1998. (III. 4.) MüM rendelet 8. §-a iktatta be.)

A HGVK modell egy adott szintű közösség (település, kistérség, esetleg egy megye, régió) társadalmi-gazdasági szereplőinek helyi önszerveződését, kezdeményezését, kreativitásának kibontakoztatását ösztönzi annak érdekében, hogy megpróbáljanak változtatni viszonylagos elmaradottságukon, elmélyült foglalkoztatási problémáikon. Gyakorlati módszereket, technikákat ajánl az együttes gondolkodáshoz, a helyi konfliktusok kezeléséhez, a részérdekek közösségi érdekek irányába történő elmozdításához.

A végül is 34 kistérségben és 2 régióban - kísérleti helyszíneken - működésbe lépő, szinte egymás sikerein felbuzduló gazdaságfejlesztési projektek konkrét tapasztalatai alakították ki a modell hazai körülmények közé adaptálható logikáját, elméletét. A Gyors Reagálás HGVK modell

elméleti alapjainak megismerésére speciális tananyag (önsegítő kézikönyv, műhelymunkákat levezető tréneri könyv, valamint gyakorlati példákat tartalmazó könyv) is készült.

Noha a fenti miniszteri rendelet még hatályban van, a támogatás feltételei ma is olvashatók a munkaügyi központok honlapjain. Azonban ma már támogatás összege (1 millió Ft), viszonylag jelentéktelennek számít, továbbá a csoportos létszámleépítést végző munkáltatók számára nyújtott támogatás részben beépült a munkaügyi központok által ingyenesen nyújtott szolgáltatások közé. Pl. az egyik regionális központ honlapján hirdeti szolgáltatását:

#### CSOPORTOS LÉTSZÁMCSÖKKENTÉS ESETÉN IGÉNYBE VEHETŐ SZOLGÁLTATÁSOK

A szolgáltatás célja, hogy tanácsadással, munkaerőpiaci információk nyújtásával a csoportos létszámleépítés hátrányos következményeinek enyhítése, a leépítés jogszerű lebonyolításának segítése, az érintett munkavállalók munkanélkülivé válásának megelőzése, ismételt elhelyezkedésének segítése.

##### Az igénybe vehető szolgáltatások:

- Jogi tanácsadás
- Munka-, pálya-, álláskeresési, rehabilitációs, foglalkoztatási tanácsadás
- Munkaerőpiaci és foglalkozási információk nyújtása
- Foglalkoztatást elősegítő támogatásokkal kapcsolatos tájékoztatás, tanácsadás
- Álláskeresési ellátásokkal kapcsolatos tájékoztatás, tanácsadás

A szolgáltatásokat a munkáltatók megkeresése alapján ingyenesen vehetők igénybe.

Forrás:

[http://www.nyugatrnk.hu/pls/apex/f?p=101:735:8454305630871836520::NO::P735\\_XID:57](http://www.nyugatrnk.hu/pls/apex/f?p=101:735:8454305630871836520::NO::P735_XID:57)

### ***Felnőttképzés, "élethosszig tartó tanulás"<sup>2</sup>***

Magyarországon a 25-64 év közötti felnőtt korosztály részvételi aránya a képzésben nagyon alacsony, mindössze 3,8%-os volt 2008-ban. A vállalatok 49%-a nyújtott munkavállalóinak valamilyen képzést 2005-ben, de ebből csak 34% volt az iskolai keretek közt folyó képzés. A Rövidtávú Munkaerőpiaci Prognózis felvétele szerint a válaszoló cégek 32 %-a képezte munkavállalóit 2008-ban. Ez az arány azonban erősen függött a cég méretétől: a 9 főnél kisebb kisvállalkozásokban mindössze 13% volt, míg a legnagyobb cégeknél 77%.

A felnőttképzés finanszírozásában egyaránt részt vesz az állam (pontosabban a Munkaerőpiaci Alap), a munkáltató és az egyén. 2005-ben az állami források a képzés költségeinek mintegy 40%-át fedezték. Ennek forrása a szakképzési hozzájárulás, melynek mértéke a bérköltség 1,5%-a. 1997 óta – a cégek saját munkavállalóinak képzését ösztönzendő – a vállalkozások visszatartják szakképzési befizetésük egyharmadát (kisvállalkozások 60%-át). A képzésben résztvevők a képzési költségek egy részét levonhatták adójukból 2003. és 2007. között.

<sup>2</sup> Bükki, Eszter: Reform of the vocational education and training system.

<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2008/02/HU0802049I.htm>

A kisvállalkozók azonban kevésbé hajlandók alkalmazottaik képzésére, mivel helyettesítésük a képzés ideje alatt nehezen oldható meg. A kisvállalkozók szerint ugyanakkor hiányoznak a viszonylag rövidebb, céljaiknak megfelelő és hatékony programok, illetve tananyagok, mert a sajátos kisvállalkozói igényeket a hagyományos felnőtt-képző intézmények nem tudják kielégíteni. Ezen a problémán elvileg segíthet a 2004–2006 között kidolgozott Országos Képzési Jegyzék, amely kifejezetten a költséghatékony, moduláris képzést támogatta, hogy a szakképzési rendszer kínálata a speciális igényeknek is meg tudjon felelni. Ugyanezen cél érdekében a képzés rugalmassága, az iskolán kívüli tanulási formák ösztönzése, az alternatív tanulási módok (pl. E-learning) elterjesztése szerepel számos oktatási program célkitűzései között (Nemzeti Fejlesztési Terv, Leonardo Program, OFA támogatások, stb.) ).

Noha az „élethosszig tartó tanulás” az EU célkitűzései nyomán nemzeti programként is megfogalmazódott, napirenden volt számos országos szociális párbeszéd fórumon, a munkaadók képzési politikájának témája gyakorlatilag hiányzik a kollektív szerződésekből. Kivételesen, a csoportos létszámleépítések kezelésénél fordul elő, hogy a munkáltató és az üzemi tanács által tárgyalt ’leépítési csomag’ tartalmazza a munkanélkülivé válók képzését, illetve biztosítja annak finanszírozását.

### ***További kezdeményezések a kormányzati szervek és a vállalatok közötti együttműködésére***

#### **Foglalkoztatási Társaságok**

A kilencvenes években a volt NDK területén folyó privatizáció során alapítottak olyan társaságokat, amelyek a csoportos létszámleépítés során elbocsátásra kijelölteket állományukba átvették, különféle szolgáltatásokkal igyekeztek foglalkoztathatóságukat javítani, majd lehetőség szerint elhelyezni őket. A magyar foglalkoztatáspolitikai elsősorban a bezárásra ítélt észak-magyarországi kohászati üzemeknél (Ózd, Diósgyőr) alkalmazta ezt az eszközt a kilencvenes években. Az állami alapítású társaságok – korabeli kutatási tapasztalatok szerint – álláslehetőségek híján egyfajta meghosszabbított munkanélküliségi segélyként funkcionáltak.



## 2. esettanulmány: ISD Dunaferri „Foglalkoztatásért” Acélapítvány

Az ISD Dunaferri „Foglalkoztatásért” Acélapítvány lényegében hasonló célkitűzéssel alakult, de nem állami kezdeményezésre, hanem a vállalat az akkor még állami tulajdonú vállalat maga alapította 1994-ben, felkészülve arra, hogy a kohászat válsága előbb-utóbb ezt a céget is elérje. Az alapítvány fennmaradt a vállalt privatizációja után is, s eredeti célkitűzései szerint működik a jelenlegi válságban is, amelyben eddig 500-700 főt érintő létszámleépítésre került sor, miután a szakszervezet és a munkáltató nem tudott megegyezni a rövidített munkaidő bevezetéséről, illetve a vállalat ukrán tulajdonosai sem tudtak megegyezni a kormánnyal az állami munkahely-megőrző támogatás feltételeiben.

Az Alapítvány azokkal a cégtől leépített munkavállalókkal foglalkozik, akik az egyszeri végkielégítésről lemondva az „Életút program” hosszabbtávú és szélesebb körű segítségét választják. A vállalati munkaviszony megszűnésével egy időben az Acélapítvány támogatási-, az általa működtetett DUNAFERR Munkaerőkölcsönző Kht. pedig munkaszerződést köt a munkavállalóval. Az alapítvány támogatási szolgáltatásai a következők:

- Mentorálás, a személyes szakmai „Életút terv” kidolgozása, a munkavállaló igényei és a munkaerőpiaci lehetőségek figyelembevételével;
- oktatás, képzés, átképzés szervezése
- mentális segítségnyújtás a munkahely elvesztése okozta lelki problémák kezelésére
- aktív munkahely-keresés támogatása;
- csoportos és egyéni munkaerő-piaci tanácsadás;
- vállalkozóvá válás elősegítése, tanácsadás;
- rendkívül indokolt esetben szociális segély nyújtása;
- az alapítványból történő kikerüléskor egyszeri újrakezdési támogatás biztosítása;
- a DUNAFERR Munkaerőkölcsönző Kht. révén átmeneti munkalehetőség biztosítása.

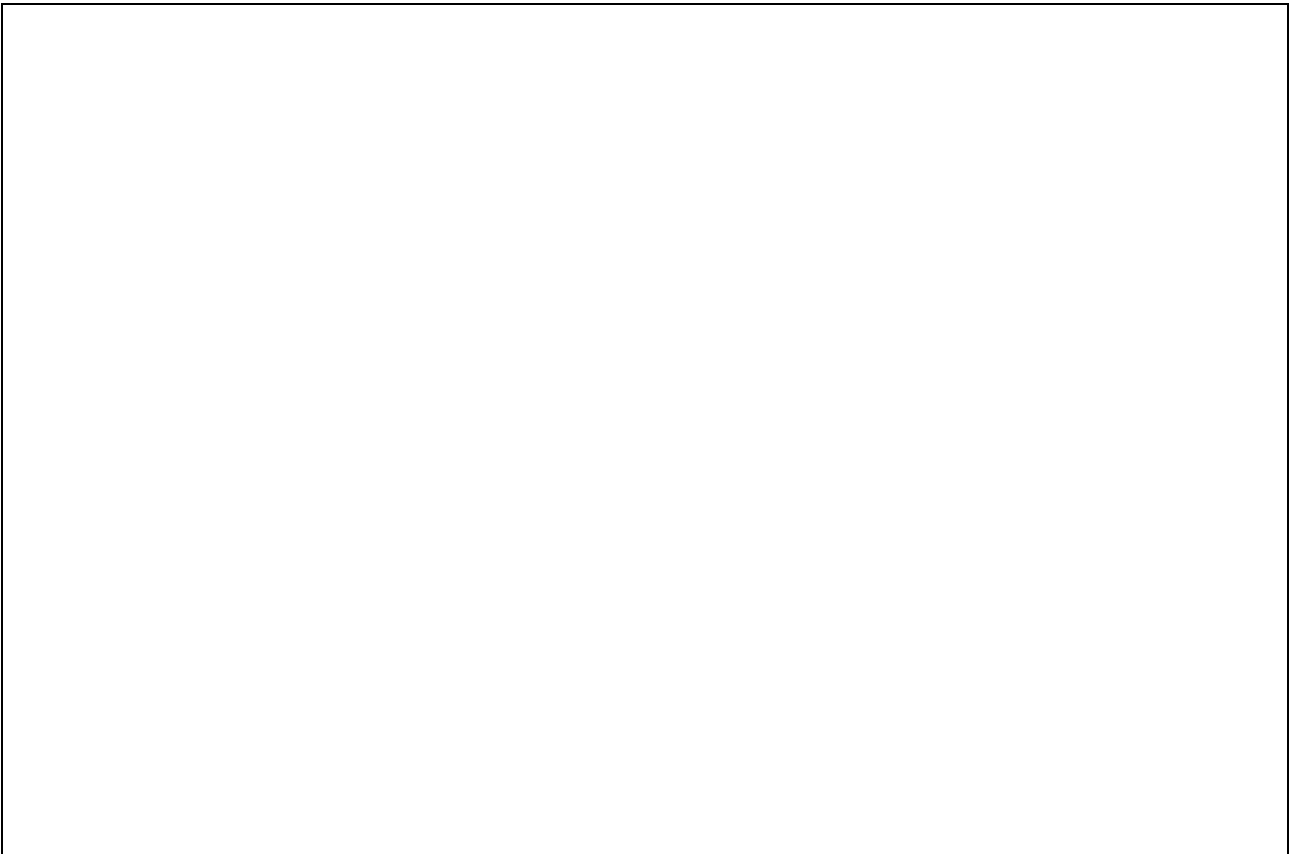
Az alapítványi támogatás időtartama 1 év, amely a támogatott munkavállaló kérelmére maximum további egy évvel meghosszabbítható.

## Területi Foglalkoztatási Paktumok

A foglalkoztatási paktum a térségi munkaerő-piaci szereplők (oktatási intézmények, civil szervezetek, önkormányzatok, kistérségi társulás, munkaadók és érdekképviseleti szervezeteik, munkaügyi központ és kirendeltsége stb.) szerződésben rögzített összefogása annak érdekében, hogy feltérképezzék a kistérségükben, régiójukban a munkahely-teremtés, a humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeit, összehangolják a helyi erőforrásokat, közös stratégiát, cselekvési tervet dolgozzanak ki, és valósítsanak meg a foglalkoztatás elősegítése érdekében.

Magyarországon – osztrák példa nyomán – 2002-től alakultak meg az első foglalkoztatási együttműködések, jelenleg 52 működő paktumot tartanak nyilván, ebből 2 az ausztriai határ régióban működik, osztrák részvétellel. Szakértők szerint a paktumokban rejlő lehetőségek azonban még nagyrészt kihasználatlanok, a gazdasági válságban még nagyobb szükség lenne helyi munkaerő-piaci szereplők között kialakult összefogására a globális problémákra adható helyi válaszok megtalálásában. A foglalkoztatási paktumokban kialakult együttműködési rutinok (HR felelősökkel való együttműködés A civil szervezetekkel történő együttműködés) szerepe egyaránt hasznos lehet a munkaerő-piaci feszültségek kezelésében, az információáramlásban, a munkahely megőrzéssel kapcsolatos pályázatoknál, a közfoglalkoztatás lebonyolításában és a szakképzési stratégia alakításában. E célok érdekében 2009-ben a Társadalmi Párbeszéd Központ regionális tréning sorozatot szervezett a foglalkoztatási paktumok szakértőinek közreműködésével.

### 3. esettanulmány: Nyugat-dunántúli Foglalkoztatási Paktumok



## ***A kollektív szerződések és az üzemi tanácsok szerepe***

Egy a kollektív szerződések tartalmát elemző tanulmány számos ágazati vállalati szerződésben talált és foglalkoztatáspolitikára vonatkozó rendelkezéseket. (Fodor-Nacsa-Neumann 2007) Jellemző, hogy ezek többsége még a kilencvenes években született és a várható privatizáció összefüggésében szabályozta a foglalkoztatást. Az aláíró felek egyrészt elkötelezték magukat amellett, hogy rövid- és középtávú foglalkoztatási tervet alakítanak ki, illetve, hogy létszámleépítés esetén olyan megoldásokat keresnek, melyek hosszabb távon biztosítanak megélhetést a leépített munkavállalóknak (elsősorban korengedményes nyugdíjazás, belső átcsoportosítás és átképzés, iparágon belüli munkaerő mozgás elősegítése és áttelepülési segély biztosítása, munkahelyteremtő beruházások, valamint részmunkaidős foglalkoztatás formájában.)

Ugyancsak a privatizáció – példa nélkül álló fejleménye –, hogy a villamosenergia-iparban a a privatizációs bevétel 1 %-ából foglalkoztatási alapot hoztak létre. Ugyanakkor az ágazati kollektív szerződésben nincs rendelkezés ennek működtetéséről, mert az alap a kormány és a szakszervezetek között 1998-ban aláírt megállapodás alapján működik, a munkáltatók részvétele nélkül. Ugyanakkor az Alap a kezdeti állami hozzájárulás mellett klasszikus önszegélyző pénztárként is működik, rendszeres munkáltatói befizetésekkel, amelyet a kollektív szerződések is szabályoznak.

Több vállalati kollektív szerződés is tartalmazott olyan rendelkezést, mely szerint felvételnél – azonos kvalitású jelentkezők esetén – kötelező előnyben részesíteni a korábban elbocsátott, újraalkalmazására jelentkezőket, illetve az üzemi balesetet szenvedett és újra munkaképesé váló munkavállalóknak, illetve üzemi balesetben elhunyt munkavállaló hozzátartozóját. Voltak olyan helyi kollektív szerződések, amely tartalmaztak a munkavállalók továbbfoglalkoztatását szolgáló foglalkoztatáspolitikai mellékletet. Ezek elsődleges célja a munkaviszony-megszüntetés elkerülése, pl. átképzés, más munkakörbe helyezés útján, vagy – a munkavégzési hely megváltoztatása esetén – az utazási költségek részbeni átvállalásával, lakástámogatást nyújtásával. Amennyiben a foglalkoztatás fenntartása nem lehetséges, s munkáltató vállalja a felmondási idő alatt kiegészítő nyugdíjpénztári hozzájárulás fizetését, továbbá azt is vállalja, hogy elsősorban a nyugdíjasok munkaviszonyát szünteti meg.

Egyes ágazati kollektív szerződések szerint a a munkáltatók és a szakszervezetek együttműködnek a létszámleépítések miatt elbocsátott munkavállalók ágazaton belüli elhelyezkedésének érdekében. Ennek speciális esete az „ágazati munkajogviszony” megteremtésére irányuló kísérlet a villamosenergia-iparban és a vendéglátóiparban. Az utóbbiban például a következő módon jelenik meg: amennyiben a munkavállaló úgy szünteti meg közös megegyezéssel a munkaviszonyát, hogy a megszűnést követően másnap az ágazaton belül új munkaviszonyt létesít, úgy a jogviszonyt folyamatosnak kell tekinteni. A helyi kollektív Azonban szerződésekben már ez az ágazati törekvés jellemzően nem tükröződik vissza. Kérdés, hogy vajon azért mert egyébként is alkalmazzák a magasabb szintű megállapodást, vagy inkább – s ez a valószínűbb – a kapcsolódó, végrehajtási jellegű szabályok megalkotásának hiányával negligálják ezen iparági szinten megfogalmazott törekvést. A villamosenergia-iparban sem igazolták vissza a munkáltatók, hogy az „ágazati munkajogviszony” a gyakorlatban a szerződés céljai szerint működne.

Egyes kollektív szerződések a csoportos létszámleépítés esetére is megfogalmaztak külön rendelkezéseket. Például felmondási korlátozás bevezetését a szakképzett pályakezdőkre (a próbaidő leteltét követő 18 hónapban csak különösen indokolt esetben mondható fel a munkaviszonyuk), a nyugdíjkorhatár előtti felmondási korlátozás felemelését a törvényi 5 évről 6 évre, a korengedményes nyugdíjazás kötelezettségének előírását, felmondás előtt állókra más

munkakör felajánlásának kötelezettségét (átképzéssel megtámogatva), felmondás esetén elhelyezkedésük támogatását, stb. Az természetesen már más kérdés, hogy vészhelyzet esetén az ilyen rendelkezéseket a szakszervezetnek minden esetben sikerül-e érvényesíteni.

Mindenesetre a korábbi években tipikusan nagyvállalatoknál volt néhány példa arra, hogy jelentősebb átszervezésénél az érdekképviselőknek sikerült olyan komplex foglalkoztatási csomagban megállapodni, mely egyaránt rendezte a leépítések mértékét, szempontjait és a leépített munkavállalóknak nyújtott segítség módozatait. Ilyenek voltak pl. a MATÁV-nál és a MÁV-nál a korábbi években született megállapodások.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> A MATÁV és a MÁV esetét részletesebben ld: Agreement reached on terms of MATÁV workforce reduction. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/12/inbrief/hu0412101n.htm>; Government launches support scheme for redundant railway employees. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2007/10/articles/hu0710039i.htm>

## 4. fejezet: A jelenlegi gazdasági válság kezelése

### ***Állami szubvenciók és más támogatások***

A világgazdasági recesszió hatásainak enyhítése érdekében számos kormányzati intézkedés történt. A múlt év őszén meghirdetett válságkezelő és gazdaságélénkítő csomag egyszerre kezeli a pénzpiacon és a munkapiacon fellépő problémákat. 2008 októberében a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium 'válságkezelő és gazdaságélénkítő csomagot' jelentett be, melyek forrását nagyrészt az Új Magyarország Fejlesztési Terv forrásainak átcsoportosítása adta. Az NFGM 1,400 milliárd Ft értékben tervezett támogatásokat a válság hatásainak csökkentésére. A kiírt pályázatok – a bankok speciális támogatásán túl – elsősorban a vállalkozások számára hitelgaranciát, a kisvállalkozásoknak kedvezményes kamatozású mikrohitelket tartalmaztak, illetve a kereskedelmi bankok vállalkozói hiteleinek refinanszírozásához nyújtottak támogatást. Ő léptek életbe. Az utóbbi azért volt nagy jelentőségű, mert a pénzügyi válság következtében még a biztos piaccal rendelkező vállalatok sem jutottak hozzá a termeléshez szükséges forgóeszközhitelekhez. Ugyanakkor megjegyzendő, hogy Magyarország kormánya – eltérően egyes nyugat-európai országoktól – a költségvetési hiány és az államadósság magas szintje miatt nem volt abban a helyzetben, hogy nagyvonalú segítséget nyújtson a bajbajutott vállalatoknak. Erre azért sem kerülhetett sor mert a kilencvenes évek széleskörű privatizációja miatt viszonylag kevés iparvállalat maradt állami tulajdonban.

A munkapiacon az állami segítségnyújtás alapvető célkitűzése a gazdálkodó szervezetek működőképességének fenntartásán keresztül a munkahelyek megőrzése. Nem volt cél az életképtelen vállalkozások fenntartása, amikor a vállalkozás már nem konszolidálható, akkor az egyén támogatása kerül előtérbe. Az állami támogatások főbb formái:

- bérek és közterheinek részbeni átvállalása
- a rövidített munkaidő bevezetésének támogatása
- képzés, átképzés költségeinek támogatása
- állami munkaerőpiaci szolgáltatások nyújtása
- utazási, mobilitási költségek részbeni átvállalása

Lényegében három különböző csatornán juthattak a vállalkozások munkahelymegőrző támogatásokhoz. Az Országos Foglalkoztatási Alapítvány három támogatási programjában összesen 7,13 milliárd Ft, az Állami Foglalkoztatási Szolgálat „Munkahelyek megőrzéséért” c. központi programjában 10 milliárd, míg az EU társfinanszírozásával működő az „Új Magyarország Program” egyik komponensében (TÁMOP 2.3.3) 20 milliárd Ft-ot különítettek el a „Munkaidő csökkentés és képzés közép-magyarországi KKV-knál” c. programra. Összesen 47 milliárd forint forrás állt tehát rendelkezésre, melyből a kormány 100 ezer ember foglalkoztatását kívánta megoldani. Az OFA munkahely-megőrző programjait ugyanakkor már februárban fel kellett függeszteni a hatalmas túljelentkezés miatt, noha az eredeti 6 milliárdos

keretösszeg 1 milliárdos emelésével a már korábban befogadott-elbírált pályázatok végül is hozzájutottak a támogatáshoz.

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat programjában szintén azok a legalább 3 főt foglalkoztató munkáltatók pályázhatnak, amelyek foglalkoztatási kapacitásukat a gazdasági visszaesés következtében átmenetileg – legfeljebb egy évig – nem tudják kihasználni és ezt piacelemzéssel alátámasztják. A program célja, elsősorban a munkahelyek megőrzése, az ezzel összefüggő munkaszervezési intézkedések (különösen a rövidített munkaidő) elősegítése, az elbocsátott munkavállalók új munkahelyen foglalkoztatása, az ezzel kapcsolatos képzés támogatása, a munkába helyezést közvetlenül elősegítő szolgáltatások biztosítása és a munkaerő mobilitásának növelése. A pályázó munkáltatók értesítik létszám leépítési szándékukról, illetve foglalkoztatási nehézségükről a regionális munkaügyi központot, de a támogatás fejében leépítési szándékukat nem hajtják végre. A pályázatokat és támogatásokat a regionális munkaügyi központok kezelik, ám a döntés központosított, a szociális és munkaügyi miniszter jogosult odaítélni a támogatást. A gyakorlatban munkáltatók egyszerű bérszubszencióra, rövidített munkaidő bevezetése esetén a keresetkiesés maximum 80%-ának pótlására, és a rövidített munkaidővel együtt beindítandó képzésre pályáznak. A rövidített munkaidő támogatását egy időközben kiadott kormányrendelet (70/2009. (IV. 2.)) szabályozza részleteiben.

Noha a programok meghirdetésére, a pályázatok értékelésére és a szerződések megkötésére a hazai gyakorlatban példa nélküli gyorsasággal került sor (a pályázat benyújtásától az első kifizetésig TÁMOP programok esetében 5 hónap, az OFA pályázatok esetében három hónap telt el), a munkahelymegőrzést támogató programokkal szemben a legtöbb kritika – a kormány által felkínált keretek szűkösségén túl – az eljárás lassúságával, nehézkességével kapcsolatban fogalmazódott meg. Abból az összesen 47 milliárd forintból, amelyet a munkahelyek megmentésére szán a kormány július végéig alig 13 milliárd forintot ítélt meg a pályázóknak, de eddig az időpontig ténylegesen mindössze egymilliárd forint jutott el a cégekhez. (Szabó 2009)

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat (ÁFSZ) hasonló célú tízmilliárdos s keretére eddig előzetes véleményezés alapján a szociális és munkaügyi miniszter 6,2 milliárd forintot ítél meg a nyerteseknek. A "Munkahelyek megőrzéséért" elnevezésű válságkezelő és munkahelymegőrző program keretében összesen 2521 pályázatot nyújtottak be a munkáltatók. Az átmenetileg nehéz helyzetbe jutott munkaadók döntő többsége állásmegőrző bértámogatást igényelt, míg egy nagyságrenddel kisebb számban kérték az újraelhelyezkedést segítő-, illetve a részmunkaidős foglalkoztatás segítő bérköltség támogatást. A 497 támogatottnak eddig 6,2 milliárd forintot ítélt meg, ennek segítségével 21 299 munkahely megtartása biztosítható. Július 10-ig 195 szerződést kötöttek meg a regionális munkaügyi központok. A nyertesek döntően a kis- és közepes cégek, de olyan nagyvállalatok is jutottak támogatáshoz, mint a GE Hungary (7 784 fő), a Rába (1236), Michelin (933), Magyar Alumínium (604), Knorr-Bremse (587) és a General Motors Powertrain-Magyarország (530). A megítélt támogatások összegéből közel kétharmad arányban a feldolgozóipari cégek részesednek.

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ) is meghirdette a rövidített munkaidő bevezetését finanszírozó 4+1 programot a mikro-, kis- és középvállalkozások számára. A húszmilliárd forintnyi keretre a cégek pályázhatnak az oktatással kapcsolatos költségek, valamint a heti egy napra eső bérköltségek megtérítésére is. A munkaadóknak vállalniuk kell, hogy legalább fél évig megőrzik az állásokat. Az NFÜ adatai szerint húszmilliárd forintra eddig 100 pályázat érkezett, a cégek alig több mint kétmilliárd forintot igényeltek. Eddig döntés nem született a pályázatokról. A vállalkozások szerint szinte teljesíthetetlenek voltak a feltételek, éppen ezért július 27-től a

Regionális Munkaügyi Központoknál a támogató nyilatkozatához szükséges dokumentáció, illetve a pénzügyi adatok értékelésének rendszere egyszerűbb lesz. A 4+1 programban a nagyvállalatoknak is jut majd 10 milliárd forint. Elvileg júniusban ki akarták írni a pályázatot, ám az eddig nem történt meg.

#### 4. esettanulmány: Az Országos Foglalkoztatási Alapítvány (OFA) válságkezelő támogatásai

Az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány három programja más-más fajta munkáltatói magatartást kíván ösztönözni. A „Megőrzés” nevű program alapvetően munkahelymegőrző bérszubszenció, vagyis a munkavállaló vállalja, hogy az elbocsátással fenyegetett munkavállalót teljes munkaidőben megtartja. Ebben az esetben 3 és 50 fő alatt a bérköltség 75%-át, 51 és 250 fő között 50%-át, annál nagyobb létszám esetén 24%-át fizetik támogatásként. Lehet pályázni „bértámogatásra a munkavállalót érintő intézkedések kedvezőtlen hatásának csökkentésére”, ami gyakorlatilag a rövidített munkaidő kieső bérének pótlására szolgál. Ilyenkor lehetőség van arra is, hogy a munkáltató a munkával nem töltött időben a munkavállalót képezze, bár ez nem kötelező feltétele a támogatásnak. A második, „Munkába” nevű program célja, hogy a válság miatt elbocsátottakat más munkáltatók felvegyék, átvegy/ék, ehhez nyújt bértámogatást hasonló kondíciókkal. Mindkét támogatásnak feltétele, hogy a munkáltató átlagos létszámát megtartsa a támogatás ideje alatt, függetlenül attól, hogy hány munkavállaló megtartásához/felvételéhez kapta a támogatást. Az OFA harmadik, Az "Új kilátások" programjába pedig azok a vállalatok jelentkezhettek, amelyek gondot fordítanak az elbocsátási folyamat humanizálására. Ezzel az outplacement (humánus elbocsátás) ösztönöznék, éppen azért, mert Magyarországon még nem nagyon élnek ezzel a cégek. Ez esetben egy külső szolgáltató segíti a munkavállalót, hogy minél hamarabb munkába tudjon állni, a támogatás a külső szolgáltatás költségeit téríti meg az igénylő vállalatoknak.

Az (OFA) munkahelyek megtartására, bértámogatásra, részmunkaidős foglalkoztatásra szánt több mint hétmilliárd forintjára 1323 cég pályázott, összesen 20,5 milliárd forint támogatási igényt nyújtottak be. A döntések értelmében 448 pályázat nyert támogatást, melyek több mint 18 000 fő foglalkoztatásához kapnak támogatást, és – a támogatás konstrukciójából adódóan – összesen 33 ezer munkahely megtartását biztosítják a pályázott időtartam alatt. A munkahelyek megőrzése legnagyobb részt munkaidő csökkentés jelent (9600 fő), illetve egyszerű bérszubszenciót (7400 fő), míg az elbocsátottak munkába állítása viszonylag szerényebb eredménnyel járt (1700 fő). Ugyanakkor a munkaidő-csökkentés és munkába-állítást mellett csak 375 fő számára támogattak képzés, vagyis az összes támogatotthoz képest a képzésbe vontak aránya igen alacsony, mindössze 2%.

A legutolsó adatok szerint 757,7 millió forint támogatást folyósítottak a cégeknek. A legtöbb megtartott munkahely a közép-magyarországi és a nyugat-dunántúli régiókban volt, míg a legkevesebb az dél-magyarországi és az dél-alföldi régióban. A támogatások kétharmadát a feldolgozóipar vállalatai kapták. A pályázók döntő többsége kisvállalkozás: az 50 fő alatti foglalkoztatást megvalósító cégeknél a munkahelymegőrző bértámogatás 2962 főt érint, átlagosan 7,03 hónap időtartamban. A megtartott munkaerő száma a közepméretű vállalkozások esetében a legmagasabb 13 ezer fő. A rövidített munkaidő bevezetése a nagyvállalatoknál 7833 főt érint és ők éltek leginkább a munkaerő képzésnek lehetőségével is. A munkahelybővítési programban szintén döntő súllyal az 50 fő alatti cégek szerepelnek, legjelentősebb a szállítási, a feldolgozóipari valamint a kereskedelmi ágazat támogatása.

Sajnos a meghirdetett „Új Kilátások” programra egyetlen pályázat sem érkezett. Ennek az az oka, hogy a leépítést megvalósító vállalatoknak kellett volna pályázni és – közbeszerzési eljárással – kiválasztani azt az alvállalkozót, aki a szolgáltatást nyújtotta volna. Szerencsésebb lett volna, ha a szolgáltató lett volna a fő pályázó, ugyanis sok nagy cégnek bevezetett külső HR-es szolgáltatója van, aki érdekelt lett volna abban, hogy ezt a többletforrást megszerezze és így a vállalat mentesült volna a közbeszerzési eljárás nyűgétől.

## ***Támogatás a munkavállalóknak***

Mint korábban említettük, a rövidített munkaidő keresetvesztésének pótlását célozza a bevezetett állami támogatások egyik típusa. A támogatás egyik feltétele a munkáltató és a munkavállaló között egyezség (munkaszerződés módosítás) a rövidebb munkaidőről és a csökkentett keresetről. (A magyar jogi környezetben ehhez nem elég a kollektív szerződéses megállapodás.) A másik feltétel, hogy a munkáltató vállalja a létszám megtartását a támogatás ideje alatt. Csőd- és felszámolási eljárás alatti cégek nem pályázhatnak.

Azoknál a cégeknél, amelyek nem részesülnek támogatásban a kereset a munkaidővel arányosan csökken. A gyakorlatban tehát az esetek többségében a négy napos munkahét 20%-os keresetcsökkenést jelent. A Munka törvénykönyve értelmében a 40 óránál rövidebb munkahét részmunkaidőnek számít. A munkavállalók számára hátrányos következmény, hogy amennyiben a kereset a minimálbér alá csökken, akkor a nyugdíj szolgálati idejének számításánál csak a tényleges munkaidő arányában veszik figyelembe a munkanapokat.

A vállalati híradások szerint a korai nyugdíjazás ismét (vagy még mindig?) a létszámleépítés egyik méltányosnak tekintett módja. Ehhez azonban állami támogatást most nem kapnak a vállalatok. 2008-ban ugyan a munkaügyi miniszter egy interjúban azt ígérte, hogy ilyen jellegű támogatást is be fognak vezetni, de erre azután nem került sor.

Az munkanélküli segély (pontosabban, mai nevén az „álláskeresésők támogatása”) rendszere nem változott a gazdasági válság hatására. Munkaerőpiaci szakértők ugyan javasolták a segélyezés hosszának átmeneti növelését – tekintettel arra, hogy a most munkanélküliekké válók helyzete, összetétele eltér a korábbtól – de a kormány ezt a javaslatot elutasította. Ugyanakkor a válsággal egybeesik a korábban elhatározott ’Út a munkához’ program bevezetése, amely a rendszeres szociális segélyben részesülők számára szigorította a segélyezés feltételeit, azzal a céllal, hogy jobban ösztönözze őket munkakeresésre és hatékony munkaerőpiaci képzésben való részvétellel. Ugyanakkor a válság közepette, a drámaian csökkenő állás kínálat mellett kérdés, hogy ezek a célok reálisak-e.

## ***Vállalati válságkezelési tapasztalatok***

A **DSG Global Research** – több mint 100 ezer embert foglalkoztató 180 hazai szervezet vezetői, illetve HR munkatársa körében végzett – kérdőíves kutatásának fő tanulsága, hogy a munkáltatók jelentős része – a jól látható jelek ellenére – sem készült fel a válság leküzdésére. A válaszolók mindössze 23%-a mondta azt, hogy a cége rendelkezik valamilyen válságtervvel, vészforgatókönyvvel. Még rosszabb a helyzet a krízis belső- és külső kommunikációja terén: alig 18% rendelkezett ilyen krízis-kommunikációs stratégiával. Ugyanakkor a megkérdezett cégek 70%-a a forgalom visszaesését tapasztalta, és 50%-a már arra kényszerült, hogy végrehajtsa valamilyen válságintézkedést.



Főleg az 50 fő alatti kis cégekre jellemző, hogy már tettek valamilyen intézkedést. A leggyakoribb krízis-reakció a költségek markáns visszafogása volt (50%), ezt követi a szervezet átalakítása és az oktatási kiadások visszafogása (23-23%). A költségcsökkentés elsősorban a jutalmak-bónuszok kifizetését illeti, kisebb részben a bérek befagyasztását. A létszámleépítés – a gyakoriság szerinti sorban – csak a negyedik helyen szerel (21%), noha összességében ezek 10 ezer munkahely megszűnését jelentették a válaszoló cégeknél. A létszámot leépítő szervezetek 40%-a 50 fő alatti volt, amelyek nem kötelezettek a bejelentésre és a média sem foglalkozik velük.

A kérések kiterjedtek arra is, hogy a cégek milyen külső segítséget igényelnének. Többségük a közterhek csökkentését (80%), illetve az adócsökkentést (71%) jelölte meg. A kutatás érdekes eredménye, hogy a cégek a válság okozta nehézségek megoldását elsősorban gazdaságpolitikai lépésektől várják. Az adóterhek csökkentésén túl állami segítségre számítottak a képzéssel kombinált csökkentett munkaidő bevezetéséhez, illetve az éves munkaidőkeret alkalmazásához. (Megjegyzendő, hogy az utóbbi intézkedések a kérdésés időpontjában már a „levegőben voltak”, bár a szükséges döntéshozatal, jogalkotás akkor még nem történt meg.) Ugyanakkor a kutatás azt is megvilágította, hogy az atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, távmunka, rövid idejű foglalkoztatás, munkakör-megosztás, munkaerőkölcsönzés, stb.) ismertsége, alkalmazása igen korlátozott, bevezetésüket, szélesebb körű használatukat mint alkalmazott válságkezelési eszközt mindössze a válaszolók 4%-a említette. A cégek 61%-a jövőben sem tervezi ezek alkalmazását, bár a részmunkaidő bevezetését már a cégek közel 30%-a „elképzelhetőnek” tartotta.

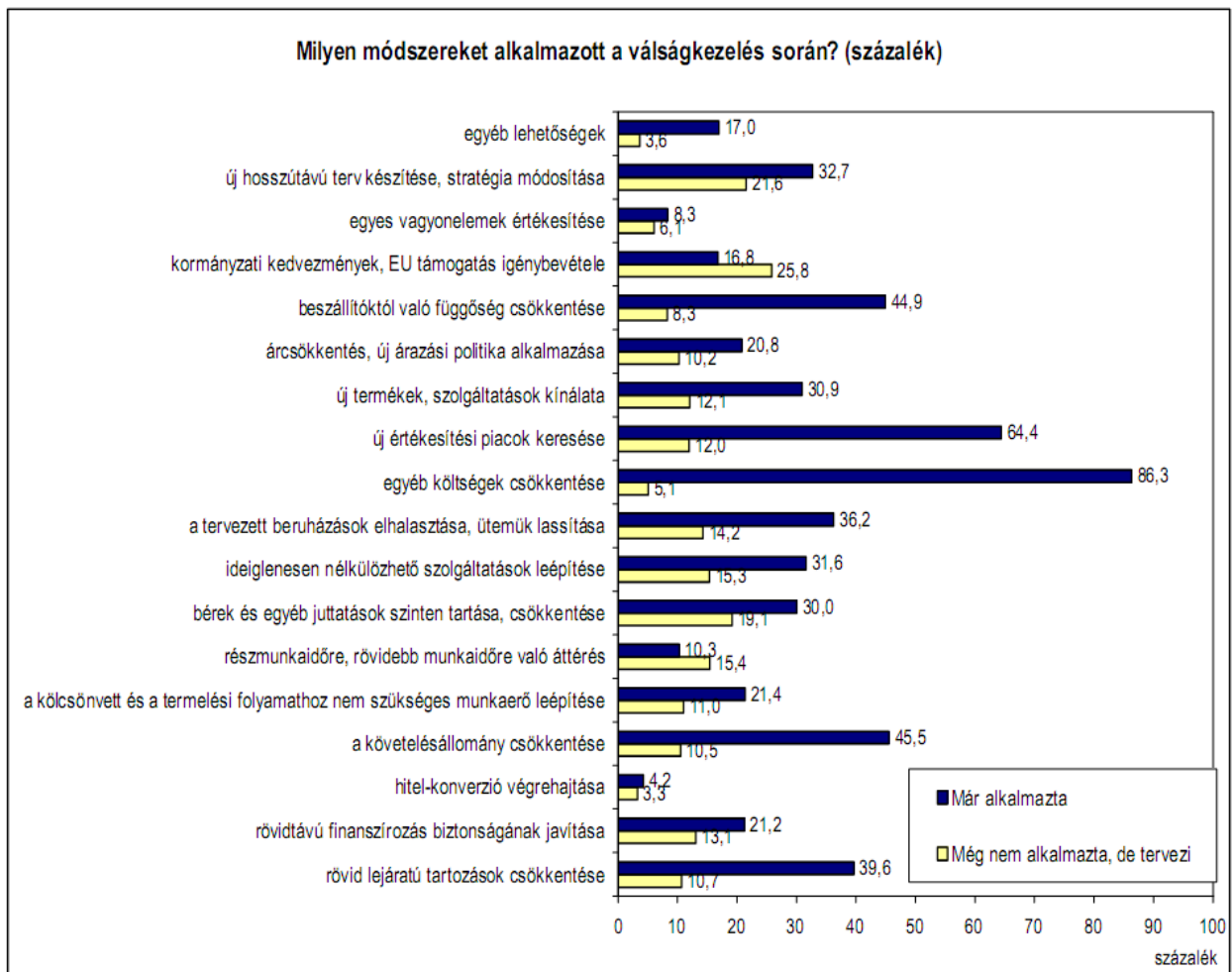
A tanulmány következtetése szerint a vállalatok többsége továbbra is a munkaerőállomány megnyirbálásában, nem pedig annak átalakításában vagy látja a helyzet megoldását. A vezetőknek és HR munkatársaknak nincs válságkezelési tapasztalatuk, nem rendelkeznek a megoldásra, kilábalásra vonatkozó stratégiával. Mindennek következtében csődök sorozatására, a termelés radikális visszafogására, illetve a munkanélküliség megugrására lehet számítani a válság elmélyülésével. (DSG, 2009)

**A Pécsi Tudományegyetemen, Poór József vezetésével** közelmúltban készült felmérés szerint az alkalmazottak elbocsátása a végső megoldások egyike, amellyel a cégek megpróbálják a válságot átvészelni. A 2008. november végén végrehajtott kérdőíves körkérésre 86 cég küldött értékelhető választ. A vizsgálatban részt vevők több mint fele - alkalmazottainak számát és árbevételét tekintve is - a kis- és közepes méretű vállalkozások kategóriájába tartozott. A válság szinte mindegyik megkérdezett céget elérte: háromnegyedük forgalmának növekedése a legutóbbi időszakban jelentősen mérséklődött, és negyven százalékuk 2009-re árbevételük csökkenését jelezte előre. Azzal mindegyik cég tisztában van, hogy a válság hatásának enyhítésére lépniük kell. A válaszadók több mint kilencven százaléka a költségek csökkentését, a szervezeti hatékonyság növelését tartja a legfontosabbnak, de negytizedük új piacok meghódításával is próbálkozik a visszaesés ellensúlyozására. Nem sok jót ígér viszont az, hogy meglehetősen nagy a beruházásaik elhalasztását is tervezők aránya.

Sajátos ellentmondásnak tűnik, hogy a cégek a válság pozitívumaként említették a munkaerőpiaci kínálat várható növekedését. Úgy vélik, az elbocsátások következményeként könnyebb lesz jól képzett, gyakorlott munkaerőhöz jutni, miközben ők maguk nem terveznek nagyobb elbocsátásokat. Tetten érhető volt a vállalkozásoknak az a törekvése, hogy lehetőleg minél kisebb "emberáldozattal" vészeljék át a kritikus időszakot, negyven százalékuk legfőljebb minimális leépítést tervez. Kérdéses, hogy ezek az elképzelések mennyire reálisak, legalábbis annak tükrében, hogy nemzetgazdasági szinten a megkérdezettek majd kilencven százaléka a munkanélküliség jelentős növekedését várja.

A munkaerőköltséggel a felmérésben részt vevő cégek inkább a béremelések visszafogásával takarékoskodnának. A 2009-re tervezett átlagos béremelés 3,4 százalék, s még alacsonyabb az első számú vezetők körében: 2,5 százalék. A menedzserek egyáltalán nem számíthatnak jövedelmük növekedésére a kereskedelemben és az IT-szektorban. Az emberierőforrás-gazdálkodásban nem készülnek paradigmaváltásra, gyökeresen új eszközök alkalmazására a vállalkozások. Legtöbbször egyszerűen a létszám befagyasztását tervezik, de szép számmal - úgy negyvenszázaléknyian - vannak kisebb-nagyobb leépítéssel számoló is. Viszonylag magas azoknak a cégeknek az aránya, amelyek a teljesítménymenedzsment átalakítását jelezték előre, ez feltehetően a béreknek a teljesítményekhez való erőteljesebb kapcsolását, illetve a munkaintenzitás növelését jelenti. Meglepően magas - negyven százalék körüli - a vállalatokon belüli kommunikációban változtatásokat tervezők aránya, vélhetően ezzel remélik a dolgozók együttműködését és lojalitását megszerezni a válságos időszakokra. (Hámor 2009)

Az **MKIK GVI és a Kopint-Tárki** 2009 tavaszán kérdőíves kutatást folytatott 314 magyarországi vállalkozás körében, melynek célja a gazdasági válság hatásainak feltérképezése, valamint ezen hatások kivédésére tett, illetve tervezett vállalati ellenlépések felmérése volt. A válságkezelő lépéseket illetően a megkérdezett vállalatok legnagyobb arányban kiadáscsökkentő eszközöket alkalmaztak a válság hatásainak enyhítésére: az általános költségcsökkentés mellett 36%-uk elhalasztotta tervezett beruházásait, közel egyharmaduk nem emelte vagy csökkentette alkalmazottainak bérét, és hasonló arányt tesznek ki azok a cégek, amelyek már leépítették bizonyos – átmenetileg nélkülözhető – szolgáltatások igénybevételét. Azon vállalatok közül, amelyek eddig elkerülték ezeket a kiadáscsökkentő elemeket, további 20% készül bércsökkentésre, miközben a beruházások elhalasztásával, illetve a külső szolgáltatások lemondásával mintegy 15%-uk számol. A kiadások visszafogása teljesen általános, lényegében valamennyi ágazatra, régióra, kisebb és nagyobb, exportáló vagy zömmel a belföldi piactól függő vállalatra jellemző. Emellett a megkérdezett cégek közel négyötöde erőfeszítéseket tett saját piaci pozíciójának javítására, kétharmaduk likviditási helyzetét igyekezett stabilizálni, majdnem felük pedig egyéb válságkezelő intézkedéseket hozott. A válság ugyanakkor a cégek egyharmadát már stratégiai változtatásra, hosszú távú terveinek újragondolására készítette; emellett 17%-uk kormányzati kedvezményeket vagy uniós támogatásokat elnyerésére is kísérletet tett már.



A munkavállalókat közvetlenül érintő intézkedések között a leggyakoribb a bérek és egyéb juttatások befagyasztása vagy csökkentése (30% már megtette, 15,3% tervezi), ezt követi a „termeléshez nem szükséges” és kölcsönzött munkaerő leépítése (21,4%, illetve 11%), majd a rövidebb vagy részmunkaidőre való áttérés (15,4, illetve 10,3%).

Az építőipari cégek ugyanakkor már szinte valamennyi válságkezelési lépésre rákényszerültek. A likviditási zavarok egyértelműen itt jelentek meg legerősebben (az ágazat cégeinek 80%-át érintik), de a piacszőkülésnek is ez az ágazat a legnagyobb vesztese. Mindezek fényében nem véletlen, hogy az építőipari cégek több mint fele a bércsökkentést sem úszhatja meg: 35% már megtette ezt, és további 20% készül erre. Persze, éppen a beralakulás mutatja azt is, hogy az építőiparnál is nagyobb bérvisszafogást alkalmazó kereskedelmi cégek mellett a feldolgozóipar és a válságkezelésben eddig kevésbé intenzív szolgáltató szektor vállalkozásai is szembesülnek a krízissel: bár az itt működő cégeknek eddig csupán 17%-a nyúlt a bércsökkentés eszközéhez, illetve 32% tervezi ezt. (MKIK GVI – Kopint-Tárki 2009.)

A három kutatás közös tanulsága: a cégek válságkezelési eszköztára nagyon is szűk, a takarékoság jegyében a költségeket csökkentik (így a bércsökkentést is) és elbocsátanak. Ugyanakkor a válság előjelzéséről, arra való felkészüléséről szóló tapasztalatokról ezek a cikkek sem számolnak be, ellenkezőleg, kifejezetten hiányolják a válságkezelési- és azzal összefüggő kommunikációs stratégiát. A HR menedzser-irodalom általánosabban megfogalmazott tétele szerint a tudás-menedzsment szemlélet még nem gyökeredzett meg ezeknél a cégeknél, az immateriális javak közül a humán-tőke megőrzése-fejlesztése nem eléggé honosodott meg.

Az előjelzés, felkészülés, illetve a kommunikáció hiánya közvetetten megjelenik azokban a híradásokban, amelyek az érdekképviseltek hiányos tájékoztatásával, a vállalati struktúraváltási tervekkel kapcsolatos bizonytalanságokat tükrözik. A számos hasonló közül csak egy jellemzőt hírt idézünk, mely a jelentés írásakor (2009 július) jelent meg:

A General Electric Hungary-nál működő szakszervezetekkel 2009. június 25-én megtárgyalták az eddig zártkörű részvénytársaságként működő cég át alakítását kft.-vé. Az érdekképviseltek írásban rögzített véleményük átadása után azonban néhány nappal – informális csatornákon keresztül – megtudták, hogy a Consumer & Industrial üzletág amerikai központjának utasítására különböző döntéselőkészítő munkák folynak a magyarországi fényforrásgyártás drasztikus felszámolására. A tervezett lépések miatt a szakszervezetek levélben fordultak a vezetéshez, és tárgyalásokat kezdeményeztek annak érdekében, hogy minél több munkahelyet sikerüljön megtartani, az elbocsátandó dolgozók pedig a legmértányosabb körülmények között tudjanak távozni. A General Electric (GE) magyarországi fényforrás üzletágának kommunikációs igazgatója arról adott tájékoztatást, hogy a gazdasági helyzet és a jogi szabályozás is változik, amelynek hatását egyelőre nem látják előre. Ismert már, hogy az európai uniós szabályozás értelmében szeptemberben megszűnik a 80 wattosnál nagyobb teljesítményű izzólámpák árusítása, majd fokozatosan valamennyi hagyományos típust kivonják a forgalomból. Ezzel együtt az energiatakarékos izzók vásárlása bővíthet, de hogy azon belül milyen fajtáké, azt majd a vásárlók döntenek el. Hozzátette, hogy nincs szó a termelés visszafogásáról, de nyilván a megrendeléseknek megfelelően készülnek a termékek. A válság hatására a GE 2009. márciusban már átállt a négynapos munkahétre. A társaság egyébként Magyarországon különböző üzletágaiban összesen 14.500 munkavállalót foglalkoztat. Ezen belül a Consumer & Industrial budapesti regionális központjában, nyolc gyárban (két budapesti és hat vidéki helyszínen) és európai technológiai központjában összesen 9500 dolgozót alkalmaz. A GE Hungary Zrt. részmunkaidő 5 hónapra történő bevezetéséhez 7 784 fő részére 654 millió Ft támogatást nyert el az „Átmenetileg nehéz helyzetbe jutott munkaadók támogatására irányuló központi munkaerőpiaci programból. (Forrás: Liga Szakszervezetek, ÁFSZ, továbbá Index 2009. július 30.)

## **5. fejezet: Az előjelzés és válságkezelés értékelése, a módszerek alkalmazhatósága más területeken**

[A szeminárium alapján megírandó fejezet]

## **Hivatkozások**

DSG Global Research: Válságkezelési kutatás: Mit tesznek a vezetők és a HR-esek recesszióban? Kutatási összefoglaló, 2009. február.

European Industrial Relations Observatory (EIRO) Magyarországról közölt cikkei <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/>

Fodor, T. Gábor – Nacsa, Beáta – Neumann László (2006-7): Egy és több munkáltatóra kiterjedő hatályú kollektív szerződések összehasonlító elemzése. Kende Ügyvédi Iroda

Frey Mária: Aktív munkaerőpiaci eszközök működésének értékelése 2001–2006 között és változásai 2007-ben. Megjelent: Fazekas Károly, Cseres-Gergely Zsombor, Scharle Ágota (szerk.): Munkaerőpiaci Tükör 2007

Hámor Szilvia: A cégek óvakodnak az emberáldozattól. Népszabadság 2009. január 6.

Kőrösi, Gábor (2007): Munkahelyteremtés és rombolás Magyarországon. (Manuscript)

MKIK GVI – Kopint-Tárki: A gazdasági válság vállalati szemmel. 2009. július.

Szabó Brigitta: Lassan csordogálnak az állásmentő pénzek. Népszabadság, 2009. július 25

Szociális és Munkaügyi Minisztérium: Tájékoztató az Országgyűlés Foglalkoztatási és munkaügyi bizottsága részére a munkahelymegőrző pályázatokról. Budapest, 2009. június.