

mass customization? (Editorial.) Human Systems Management, 15. köt. 2. sz. 93-98. o.

ZELENY, M. (1997) The decline of forecasting. Human Systems Management, 16. köt. 1. sz., 1-3. o.

Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A tanulmány az OTKA T 032321 sz. kutatási szerződés keretében készült „A tudás alapú gazdaság és a közgazdasági elmélet” című pályázat alapján folyó kutatás eredményeként.
- <sup>2</sup> Lampel és Mitzberg (1996) a klasszikus tömegtermelésről a személyes tömegtermelésig vezető út öt fázisát különbözteti meg: Az (1) abszolút standardizáció, azaz a klasszikus tömegtermelésen már valamennyire túllép az ún. (2) *szegmentált standardizáció*. Az ennek eredményeként született termékek alapvetően tömeggyártmányok, de néhány összetevőjükben különböznek egymástól. A szegmentált standardizációnál a kis számú, egymástól eltérő termékváltozattal a gyártók néhány alapvető fogyasztói csoportot céloznak meg. (Példaként szolgálhatnak erre a különböző kenyérfajták.) A (3) *kiszűntített standardizáció* esetében egy alapterméket néhány kevésbé fontos komponensüket változtatva igazítanak az *egyének* (tehát már nem fogyasztói csoportok) elvárásaihoz. (Típusos példái ennek az autómódell-ek, amelyeknek egyes példányait ugyanazon alapmodellből kiindulva eltérő „extrákkal” szerelik fel az egyéni megrendelő kívánságára). A tökéletes testreszabáshoz legközelebb áll (4) az ún. *taylorizált customizáció*, amikor a termék, az összesítés és az értékesítés teste szabott, a fejlesztésbe azonban már nem szói bele a vevő. (Például teljesen egyéni esküvői kártyák nyomtatása) A (5) *tökéletesen egyénre szabott termék* már csak egyetlen mozzanatában haladja meg a taylorizált terméket. Nevezetesen abban, hogy nemcsak a *termelése* és forgalmazása van teste szabva, hanem a *fejlesztése* is az egyénhez igazodva, mi több a megrendelőt a folyamatba bevonva megy végbe.
- <sup>3</sup> Ezekről a problémákról lásd részletesen Szabó, 2000
- <sup>4</sup> A szubsztanciális és a procedurális racionalitás megkülönböztetése – mint az közismert – Herbert Simon nevéhez fűződik. A racionális keresési eljárásról nehezen átlátható helyzetekben lásd Simon, 1982. A könyv megjelenése óta a mesterséges intelligenciakutatások és általában a kognitív tudományok fejlődésének köszönhetően a könyvben leírtakat sokat finomítottak, az alapprobléma azonban máig is érvényes. klasszikus megfogalmazásban jelenik meg a simoni okfejtésben. (Simon, 1982. 58-86. o.)
- <sup>5</sup> Tradicionális módszerekkel a fogyasztó már képtelen áttekinteni a sokféle termékváltozatot. Erre talán a számítógépen keresztül bonyolított elektronikus kereskedelem kínál

valamelyest jobb lehetőséget, ahol a komputer segít a választásban és a különféle fogyasztói szempontoknak leginkább megfelelő termék azonosításában is.

- <sup>6</sup> Ez lehet az egyik oka annak, hogy az autókereskedők és más olyan eladók (például utazásokat, ingatlanokat, könyveket stb. kínálók), akik nagyon nagy *áruválasztékkal* dolgoznak, élen járnak annak megoldásában, hogy miként vezessék végig az áruházi kioszkok során. E termékcsoportok egyben azok, amelyek az *e-kereskedelemben* is megjelennek. Ha csak néhány fontos tulajdonsággal rendelkező, kevésbé bonyolult termékről van szó, akkor kevésbé szükséges az értékesítés folyamán zajló *interakciók manipulálása*. Huffman-Kahn, 1998
- <sup>7</sup> A Pair (pár) elnevezés itt abból adódik, hogy az angolban a nadrágot párnak kezelik a két szára miatt.
- <sup>8</sup> A kínálatvezérelt rendszerben a fogyasztó életének minden színterét uniformizálták. E társadalmak – ahogyan Alvin Toffler írta – minden vonatkozásában a tömegesség alapján álltak, tömegtermelésről, tömeges elosztásról, tömegoktatásról, tömegturizmusról beszéltünk. Politikai tömegmozgalmak jöttek létre, nem beszélve a tömegpusztító fegyverekről. A termelés logikája diktálja azt is, hogy az embermilliók nagyjából azonos időpontban kelnek fel reggel. Egy időben térnek haza, kapcsolják be a televíziót, rendszerint ugyanazt a televíziós műsort nézik, mint a szomszédjuk, és ugyanakkor hagyják abba a tévénézést. Mintha életüket egy láthatatlan karmester vezényelné. Toffler (1984). Ha ez a királyság, akkor mit nevezünk a személyiségtől és a személyességtől való megfosztásnak?
- <sup>9</sup> Don Peppers és Martha Rogers írta a „The One to One Future” c. könyvet. Idézi Lardner, 1999. 45. o.
- <sup>10</sup> A CLASS-nak (Customer Loyalty Anticipation Satisfaction System) nevezett elektronikus adatbázisban tárolják a vendégek óhaját-sóhaját, szokásait, s mindazt, amivel a vendégek korábban elégedettek voltak. Ezek az adatok a vendég visszatértekor pillanatok alatt előhívhatók, s a vendég ellátása, kiszolgálása ennek szellemében valósul meg.
- <sup>11</sup> Lásd még Pine és szerzőitársai, 1995
- <sup>12</sup> A középkorban a kézművesek *egyedi termékekkel* látták el megrendelőjüket, s a kapcsolat messzemenően *személyes* volt. Ismerték vevőjük ízlését, elvárásait, családi körülményeit, szokásait. Nem volt nehéz a terméket a fogyasztó egyéni elképzeléséhez igazítani, hisz a mesterek szinte együtt éltek megrendelőikkel.
- <sup>13</sup> Idézi: Lavidge, 1999. 71. o. felkiáltójel tőlem: Sz. K.
- <sup>14</sup> Idézi: Lucas, 1999. 19. o.
- <sup>15</sup> Huffman és Kahn vizsgálatában olyan emberek vettek részt, akik saját preferenciáikat is csak kevésbé ismerték abban a két termékcsaládban, amelyek a vizsgálat tárgyát képezték.

MAKÓ Csaba

## A MUNKAERŐ SZUBJEKTÍV, VALAMINT EMOCIONÁLIS ÉS ESZTÉTIKAI JELLEMZŐINEK FELÉRTÉKELŐDÉSE A MUNKAFOLYAMATBAN\*

- PÉLDÁK A „RÉGI” ÉS „ÚJ” GAZDASÁGBÓL -

A szerző cikkében bemutatja az „új” gazdaság munkaerő-jellemzőit, összehasonlítva azokat a „régii” gazdaság tényezőivel. Kiemeli a foglalkozási struktúrák újragondolásának és kategorizálásának fontosságát mind a nemzetközi, mind a hazai gyakorlatban. Több kutatást elemezve a szerző kiemeli a munkaerő érzelmi és esztétikai tulajdonságainak a munkaerő és a munkavállaló szempontjából egyaránt megnövekedett fontosságát.

A „tudás gazdaság” napjaink azon ritka koncepciói, illetve tudományos áramlatai közé tartozik, ahol nagy az egyetértés a kérdéssel foglalkozók körében. Ha a társadalomtudományok közül a témával hangsúlyosan foglalkozó dominiáns vezetés- és szervezéstudományi megközelítéseket vizsgáljuk, akkor a következő kép rajzolódik ki előttünk: a nyolcvanas és kilencvenes évtized meghatározó szellemi vonulatának középpontjában a szervezeti kultúrával és változásokkal összefüggő kérdések szerepeltek. A gyakorlati szakemberek ezek megfelelő kezelését tartották a szervezeti siker kulcsfontosságú tényezőjének. Az új évezred beköszöntével a „tudásmenedzsment” került az érdeklődés középpontjába. Komoly szakfolyóiratokban megjelenő cikkek, vezetési tanácsadók által javasolt reformok az üzleti folyamatok átalakítására ösztönöznek (BPR: business process reengineering), a nemzetközi konferenciákon részt vevő elméleti és gyakorlati szakembereket kivétel nélkül a tudás gazdaság bővölete hatja át. Viszonylag kevés olyan megközelítéssel lehet találkozni, amely megkérdőjelezi a tudás gazdasággal kapcsolatos konszenzus alapját és azt hangsúlyozza, hogy a prominens politikusok és társadalomkutatók közötti általános egyetértés a tudás gazdaság meghatározó jövőbeni szerepéről meglehetősen törekeny alapokon, minimális empirikus evidenciákon nyugszik. (Thompson, 1999)

Elismerve az ún. tudásintenzív szervezetek és szektorok jelentőségét valamint a tudásfelhasználás és -fejlesztés fokozott szerepét az új évezred információs és kommunikációs társadalmában, elemzésünkben a tudásfelhasználás praxisában megjelenő olyan tendenciákra szeretnénk felhívni a figyelmet, amelyek paradigmátikus jelentőségűek. Ezzel összefüggésben, egyrészt a világgazdaság foglalkozási és tudásfelhasználási mintáját alakító amerikai gazdaság foglalkozási és tudásfelhasználási tendenciáival, másrészt az ún. hagyományos vagy „öreg” gazdaságban a tudásfelértékelődés jelenségével, valamint a foglalkoztatásban meghatározó szerepet játszó szolgáltatási szektor működésének legújabb jelenségeivel foglalkozunk.

A hagyományos gazdaság folyamataival összefüggésben a fordii tudásfelhasználási formák neo-fordii munkaszervezetekkel történő felváltásának a tudásfelhasználás szempontjából releváns jellemzőit tárgyaljuk. A világgazdaság élenjáró országaiban megjelenő poszt-indusztriális foglalkoztatási struktúrák egyik legfontosabb jellemzője az interaktív, illetve a személyes szolgáltatási tevékenységek felértékelődése. Ez a folyamat markáns hatást gyakorol a tudásfelhasználás szerkezetére: a technikai-szakmai tudás szerepe némileg hátrébe szorul, és felértékelődnek a társadalmi-kulturális jellegű tudástípusok.

A tudásfelhasználás és -fejlesztés szerkezetében végbemenő olyan átalakulásról van szó, amelyről a poszt-szocialista gazdaságokban igen kevés rendszerezett gya-

\* Készült az OTKA T 032903 és az OTKA T 026367 sz. kutatási szerződések támogatásával.

korlati tapasztalattal rendelkezünk mind a hagyományos gazdaság tömegtermelő szektorait, mind a szolgáltatási szférát illetően. Ezt a kérdéskört ráadásul az elméleti és a gyakorlati szakemberek minimális érdeklődése kíséri.

#### Az USA példája: a tudás és a szolgáltatási szektorok felértékelődése

Reich kilencvenes évek elején publikált bestseller könyve rendkívül eredetien és meggyőzően elemzi az USA gazdasági és társadalmi fejlődésének perspektíváját. (Reich, 1992) Érdeklődésének előterében olyan kérdések szerepelnek, mint a tudás- és munkaerő-felhasználás XXI. századra jellemző új mintái. A szerző olyan társadalmi elkötelezettséget jelző kérdésekkel is foglalkozik, hogy például az új évezred globális világgazdaságában milyen mértékben vesznek részt az általa megkülönböztetett foglalkozási-munkavégzési kategóriák képviselői. Másképpen megfogalmazva: a különböző tudástípusok képviselői milyen esélyekkel, jövedelmi pozíciókkal rendelkeznek az új évezred globális információs és kommunikációs gazdaságában.

A gazdasági és társadalmi változások némileg megkéské, de jól tükröződnek egy adott ország népszámlálási kategóriáiban. Például az USA-ban, az 1943. évi népszámlálás idején – egyébként az amerikai népszámlálási hivatal (US Bureau of the Census) a munkakörök vizsgálatát 1820-ban indította el, és 1870 óta foglalkozik azok szisztematikus kategorizálásával – az amerikai munkaköröket „gazdasági osztály” (business class) és „munkásosztály” kategóriákba (illetve azok alkategóriáiba) osztotta. A további felmérések szintén ezeket a foglalkozási kategóriákat használták. Még az 1990-es népszámláláskor is olyan kategóriákat alkalmaztak, mint például „menedzser és professzionális foglalkozások”, „műszaki, értekesítési és adminisztratív alkalmazott”, „szolgáltatási szakmák”, „gyáripari stb. foglalkozás”, valamint a „szállítással és anyagmozgatással összefüggők”. A felsorolt foglalkozások csak olyan gazdaságban rendelkeznek szociológiai tartalommal, amelyre standardizált termékek nagy tömegben való előállítása jellemző. Az idézett kategóriák azonban egyre kevésbé tükrözik az USA, illetve az amerikai gazdaság meghatározó jelentőségű cégeinek világgazdaságban betöltött pozícióját. Reich szerint az amerikai munkaerő globális gazdaságban elfoglalt pozíciójának megértését megkönnyíti a következő új foglalkozási kategóriák használata (Reich, 1992, 174–180):

1. *Rutin termelési szolgáltatások* (routine production services)

2. *Személyes szolgáltatások* (in-person services)

3. *Szimbolikus elemző szolgáltatások* (symbolic-analytic services)

A *rutin szolgáltatásokat* végzők képviselik az amerikai gazdaság tömeggyártó munkahelyein dolgozókat, akiknek munkájára az ismétlődő feladatok a jellemzők. Az ún. kélgalléros vagy munkás munkakörökön kívül olyanok is ebbe a kategóriába tartoznak, mint a rutin felügyeletet ellátó közvetlen termelésirányítók vagy a középvezetők (pl. művezetők, alkalmazottak munkáját felügyelő csoportvezetők stb.). Tevékenységük beosztottak munkájának ismétlődő ellenőrzésére, a végrehajtott tevékenységekre vonatkozó előírások betartására irányul. Az ilyen jellegű tevékenységek nemcsak a „rég” gazdaságban, hanem az „új” vagy „digitális” gazdaságban is megtalálhatók. (Az utóbbival összefüggésben szeretnénk megjegyezni, hogy kevés olyan unalmas és ismétlődő tevékenység létezik, mint a számítógépes programok készítésével kapcsolatos kódolás stb. Sőt, a szoftverfejlesztéssel foglalkozó informatikusok sem értékelik munkatevékenységük tartalmát különösebben érdekesnek. Lásd erről bővebben: Mester–Makó, 2001) „Az információs forradalom néhányunkat termelékenyebbé tett, azonban olyan óriási mennyiségű nyersadatot is a nyakunkba zúdított, amelyet nagymértékben ugyanolyan formában dolgoznak fel, ahogy a textilipari munkás feldolgozza a nyersanyagkötetet. Az információs gazdaság „közkatona” az adatfeldolgozók olyan seregét képviselik, amelynek tagjai a „háttér” irodákban (back office) dolgoznak, és számítógépekkel csatlakoznak a globális információtömeghez.” (Reich, 1992, 175) A rutinmunka legfontosabb jellemzője a megbízhatóság, a lojalitás, valamint a vezetési utasítások követésének a képessége. A kilencvenes évtized elején, az amerikaiak mintegy egynegyedének munkája tartozott e kategóriába. Az „örög” vagy hagyományos gazdaságban a fémfeldolgozással foglalkozók többsége fehér férfi volt. A kilencvenes évtizedben teret hódító „új” gazdaságra jellemző munkákat – mint az integrált áramkörök szerelése vagy információfeldolgozás – főleg feketék, latin-amerikaiak és nők végzik fehér termelésirányítók felügyelete mellett. (1)

A *személyes szolgáltatásokat* vagy – másképpen megfogalmazva – az interaktív szolgáltatásokat végzők munkájára szintén az egyszerű és ismétlődő feladatok a jellemzők. A legfontosabb különbség a rutin és a személyes szolgáltatásokat végzők tevékenysége között az, hogy ez utóbbi személyes relációkban (person-to-person) valósul meg, így nem értékesíthető globálisan. A tevékenység közvetlen tárgya a kliensek, fogyasztók meghatározott

csoporthoz, nem pedig anyag- vagy információ-feldolgozás. Egyénileg vagy team-formában végzik a munkájukat, s olyan foglalkozások képviselői tartoznak ebbe a kategóriába, mint a szállodai alkalmazottak, az üzleti eladók, a pinécérek, a szociális otthonok alkalmazottai, a gyermekgondozók, az értékesítési láncok alkalmazottai stb., valamint az egyik leggyorsabban bővülő foglalkozási csoport tagjai, a biztonsági őrök. A kilencvenes évek elején az amerikai gazdaság munkaköreinek mintegy egyharmadát tették ki az ún. személyes szolgáltatások. Gyors növekedésüket jól érzékelteti az, hogy a nyolcvanas évek USA-gazdaságában hárommillió új személyes szolgáltatásokat végző munkahelyet teremtettek olyan ágazatokban, mint a gyorsétkeztetés, a bisztrók és az éttermek. Az ilyen jellegű munkahelyek gyarapodásának jelentőségét jól illusztrálja, hogy az itteni munkahelyteremtés nagyságrendje meghaladta az autóiipari, az acélipari és a textilruházat iparra jellemző növekedés nagyságát. (Reich, 1992, 177) A személyes szolgáltatások bővülésének további forrását jelenti az is, hogy a korábban rutin termelési szolgáltatások körébe tartozó tevékenységek is átalakulnak. Ezt egyebek mellett az is jól jelzi, hogy az emberi erőforrással (HR) foglalkozó cégeknek hatalmas üzletté vált az ügyfélszolgálati munkatársakkal való foglalkozás. (A magyar tapasztalatok szerint is a közszolgáltatások olyan területeim, mint az elektromos áram, a víz, a gáz és a telefon stb. a minőségjavítási törekvések következtében a szolgáltatásokban felértékelődik a szubjektum szerepe. [Göndör, 2001.]

A *szimbolikus elemző szolgáltatások* gyakorlói tartoznak a harmadik foglalkozási kategóriába. Ezen tevékenységekre a probléma megoldása, azonosítása a jellemző. A „rutin” szolgáltatásokat végzőkhöz hasonlóan, tevékenységük globálisan szerveződik, s ily módon a globális verseny feltételei között végzik munkájukat. A következő munkakörök képviselőiről van szó: kutatók, tervezőmérnökök, szoftverfejlesztők, biotechnológusok, jogászok, ingatlanközvetítők, beruházási szakemberek, hangmérnökök, vezetési tanácsadók, pénzügyi és adóügyi tanácsadók, mezőgazdasági tanácsadók, építészeti-lakberendezési tanácsadók, információmenedzsment szakértők, szervezetelemzők, stratégiai tervezők, fejlesztők, rendszerelemzők, hirdetési tanácsadók, marketingstratégák, művészeti igazgatók, építésszek, írók, kiadók, újságírók, muzikusok, TV- és filmproducerek, egyetemi tanárok stb. Arányuk a kilencvenes évtized elején az amerikai foglalkozások mintegy egyötödét tette ki.

A vázlatosan ismertetett foglalkozási kategóriák négy amerikai munkavégzési formából hármat képviselnek. A

fennmaradók közül a farmerek, a bányászok és más nyersanyag-kitermelők együttes aránya az USA foglalkozásainak kevesebb mint öt százalékát képviseli. A még fennmaradó foglalkozásokat elsősorban a közalkalmazottak, közszolgáltatások és egyéb államilag finanszírozott olyan tevékenységek gyakorlói alkotják (pl. állami iskolai tanárok, közszolgáltatások alkalmazottai, az állami egészségügyi rendszer alkalmazottai stb.), akiknek többsége nincs közvetlenül kitéve a globális versenynek.

A világgazdaság egyik legfejlettebb országának foglalkozási mintái előreláthatóan a foglalkozások és munka-tevékenységek jellegében és tartalmában bekövetkező globális változásokat. Az egyik legfontosabb tanulság: a szolgáltatási szektorra jellemző foglalkozások rendkívül gyors térhódítása a világ foglalkoztatási szerkezetében: előrejelzések szerint a jövőben létrehozott minden tíz új foglalkozásból kilenc a szolgáltatási szférában születik. A fejlett tőkés gazdaságokban a kilencvenes évtized közepén a foglalkozások 57%–73%-a a szolgáltatási szektorból került ki.

1. táblázat

Foglalkozások szektorális szerkezete a fejlett gazdaságokban, 1996 (%)

Ország	Mezőgazdaság	Ipar	Szolgáltatások
Ausztrália	5,3	23,7	70,5
Belgium	2,6	27,7	69,7
Franciaország	5,1	27,7	67,2
Írország	13,8	28,9	57,3
Japán	5,9	34,3	59,8
Kanada	4,4	22,2	73,2
Németország	3,0	37,1	59,9
Svájc	5,6	33,2	61,2
Svédország	3,4	25,4	71,1
USA	2,7	24,1	73,2

Forrás: Thompson, P. – Warhurst, Ch. – Callaghan, G. (2000) *Human Capital or Capitalising on Humanity? Knowledge, Skills and Competences in Interactive Service Work*, Prichard, C.-Hull, R. – Chuner, M.-Willmott, H. (eds.): *Managing Knowledge*. London: Macmillan Business, 123. o.

A magyar foglalkoztatási szerkezet a kilencvenes évtized végére tendenciájában hasonló mintákat követ, mint a fejlett gazdaságoké: 1999-ben például a legtöbb munkahely a szolgáltatási szférában teremtődött. Ennek ellenére megjegyzendő, hogy a szolgáltatási munkahelyek több mint egyharmadát az állami költségvetésből finanszírozott munkahelyek képviselik. Ez azt jelenti, hogy nem

önmagában az arányokban, hanem a szolgáltatási szektor szerkezetében tapasztalható eltérések mutatják viszonylagos elmaradottságunkat. A foglalkozások szektorok szerinti változása mindazonáltal jól követi a fejlett gazdaságok kilencvenes évek közepi foglalkoztatási szerkezetét.

A foglalkoztatási szektorok változása

Éves átlag	Mező- és erdőgazdaság		Ipar, építőipar		Szolgáltatás		Összes foglalkoztatott	
	Ezer fő	%	Ezer fő	%	Ezer fő	%	Ezer fő	%
1992	460,1	11,3	1431,0	35,0	2191,6	53,7	4082,7	100,0
1993	349,4	9,1	1292,2	33,8	2185,7	57,1	3827,3	100,0
1994	327,6	8,7	1237,3	33,3	2186,6	58,3	3751,5	100,0
1995	295,1	8,0	1198,1	32,6	2185,6	59,4	3678,8	100,0
1996	302,4	8,3	1190,1	32,6	2155,6	59,1	3648,1	100,0
1997	287,8	7,9	1207,9	33,1	2150,6	59,0	3646,3	100,0
1998	278,8	7,5	1264,3	34,2	2154,6	58,3	3697,7	100,0
1999	270,4	7,1	1296,1	34,0	2245,0	58,9	3811,5	100,0

Forrás: Fazekas Károly (szerk.) (2000) Munkaerőpiaci Tükör 2000. Budapest, MFA Kozgazdaságtudományi Központ, 21. o.

A nemzetközi, főleg pedig a hazai közvéleményben és a foglalkoztatással foglalkozó szakemberek körében jelentősek az elvárások a szolgáltatási szféra intenzív munkahely-generáló szerepével kapcsolatban: „Az igények és lehetőségek a szolgáltatások számos ágában teremtettek új munkahelyeket, s a remények szerint mindig újabb igények (mint például a családokban, a háztartásokban most szükséges segítség a gyermekek nevelésében, idősek, betegek gondozásában, a háztartási munkákban) újfajta keretekben újfajta munkalehetőségeket is hoznak.” (Fazekas, 2000, 19) A hazai társadalomkutatók körében viszonylag keveseket foglalkoztat az a kérdés, hogy a szolgáltatási szektor dinamikus foglalkoztatás-növekedése milyen típusú munkákat és munkafeltételeket jelent az ott dolgozók számára. Az ún. tudás-menedzsment irodalom képviselői szerint a szolgáltatási szektor terjedése a gazdasági fejlődés „gépi korszakáról” az „információs korszakra” való olyan átterést szimbolizálja, amelyre a szolgáltatás-tudás szoros összetartozása jellemző. (Hamel–Prahalad, 1996)

A fejlett gazdaságok szolgáltatási szektorának fejlődésével foglalkozó szerzők ugyanakkor arra figyelmeztetnek, hogy a szektor fejlődésének jellemzői az elmúlt három évtizedben azt jelzik, hogy a szolgáltatási fog-

lalkozások többségére az alacsony képzettség és alacsony keresetek jellemzők (pl. takarítás, éttermi-szállodai kiszolgálás, üzleti eladók stb.). Azok a foglalkozások és munkák, amelyek „gondolkodási” tudást (thinking skills) igényelnek bővülnek, de foglalkoztatásnövelő hatásuk szerény. Az USA-ban például – amelynek gazdaságát ebből a szempontból is modellelkinthetjük – a leggyorsabban növekvő foglalkozásoknak mindössze 7%-a „tudás-munkás” vagy az ún. szimbolikus szolgáltatást végző (Harwood, 1996, idézi: Thompson, 1999, 5), az összes foglalkozásnövekedés 13%-a sorolható ebbe a kategóriába. Az EU 15 országában valamint Magyarországon, Lengyelországban és a Cseh Köztársaságban az „e-munkavégzés” különböző formáinak elterjedéséről készített több mint félszáz esettanulmány tapasztalatai hasonlóak. (Flecker–Kirschenhofer, 2001; Makó, 2001)

A jelentős tudással és magas keresetekkel jellemezhető tudásgazdaság élenjáró országában, az USA-ban, a foglalkoztatási előrejelzések szerint a minimális képzettséget képviselő szolgáltatási foglalkozások adják az újonnan létrejövő munkahelyek többségét. Annak ellenére, hogy az előrejelzés időszakában az egyik leggyorsabban bővülő foglalkoztatási kategóriát képviselték a szoftverfejlesztők (a szakértők 737 000 fős növekedést prognosztizálnak), a közzszférában dolgozó tanárok és a betegápolók, számának növekedése egyenként meghaladja az informatikus – munkahelyek gyarapodásának mértékét (lásd erről részletesebben a 3. táblázatot).

A szolgáltatási szektor fejlett gazdaságra jellemző tevékenységeiről számos elemzés készült a kilencvenes évtized végére vonatkozóan (Ritzer, 1998; Taylor, 1998; Sturdy-Grugulis-Willmott, 2001), s ezek a tapasztalatok szinte kivétel nélkül a következő két tendenciára hívják fel a figyelmet. Egyfelől, a szolgáltatási szektorra jellemző foglalkozások és munkavégzési formák differenciáltságát és az azokra vonatkozó ismereteink elégtelenségét hangsúlyozzák. Másfelől, az azonos szolgáltatási munkakörben dolgozók tevékenységére jellemző sokszínűsége, heterogén tendenciákra hívják fel a figyelmet. Anélkül, hogy a jelzett problémákkal kimerítően foglalkoznánk, egyik lehetséges elemzési módszernek kínálkozik a szol-

Az USA gazdaságára vonatkozó foglalkozási előrejelzés: 1992–2005 (1000 fő)

Kiválasztott foglalkozások	A változás mértéke
Otthoni betegápolás	+ 479
Számítógépes rendszerelmezők és programozók	+ 737
Utazási ügynökök	+ 76
Gyermekgondozók	+ 450
Biztonsági őrök	+ 408
Éttermi szakácsok	+ 276
Betegápolók (nővérek)	+ 765
Kertgondozók	+ 311
Ügyvédek	+ 195
Tanárok	+ 773
Takarítók	+ 548
Banki pénztárosok	- 24
Elektromos és elektronikai ipari szerelők	- 21
Írászerkesztők és gépírók	- 125
Szerszámgépezők	- 19
Textilipari munkások	- 35
Telefonközponti-alkalmazottak	- 51
Csomagoló- és töltőgép kiszolgálók	- 71
Telefon és kábel TV szerelők	- 40
Tudakozószolgáltatók	- 14

Forrás: US Bureau of Labour Statistics, The Economist (1995) The World Without Jobs, 11th February, 1995

gátatási tevékenységek jellemző tudástípusok szerinti elemzése és értékelése. A munkavégzésben felhasznált tudástípusok elkülönítésére és értelmezésére viszonylag könnyen áttekinthető és használható Thompson–Warhurst–Callaghan következő sémája (4. táblázat).

A 4. táblázatban megadott tudástípusok viszonylag ismert a tudás-menedzsmenttel, szervezeti változásokkal és a tanulási folyamatokkal foglalkozók körében (Makó, 1997; Bokor, 2000), ezért a táblázatban összefoglalt tudástípusok tartalmával, ismertetésével nem foglalkozunk. Helyette az ún. hallgatólagos vagy rejtett tudás (tacit-skill) mobilizálásának lehetőségeit, valamint a tudás formáiban végbemenő hangsúlyeltolódást részletezzük. A tudásformák tartalmában megfigyelhető változásokkal összefüggésben a szolgáltatási szférában – elsősorban a „személyes” szolgáltatások területén – jól kimutatható a technikai-szakmai jellegű tudások mellett a „társadalmi”

A munkavégzésre jellemző tudások típusai

Kontextuális tudás (contextual skill)	Társadalmi tudás (social-skill)	Hallgatólagos vagy rejtett tudás (tacit-skill)
beágyazódó tudás	elsajátított tudás	alkalmazott tudás
feltételes tudás	kulturális tudás	személyes (személyhez kötődő) tudás
Elméleti tudás	Műszaki-technikai tudás	Explicit tudás
absztrakt tudás	technológiai ismeretek	kódolt tudás
formális tudás		
kísérleti		

Forrás: Thompson–Warhurst–Callaghan (2000), i. m. 127. o.

tudások és kompetenciák felértékelődése, vagy másképpen megfogalmazva: a munkaerő érzelmi és esztétikai jellemzőinek felértékelődése (person to person competencies). A tudás-menedzsment megközelítésében ez azt jelenti, hogy a rejtett (vagy hallgatólagos) és a szociális tudások (kompetenciák) azonosítása, felhasználása és fejlesztése a gazdasági szervezetek számára a hozzáadott érték növelésének fontos, illetve a versenyelőny biztosításának mással nem helyettesíthető forrásait képviseli.

#### A munkavállalók részvételének (szubjektumának) felértékelődése a tömegtermelési szektorban: a minőségellenőrzés példája

Az ún. munkafolyamat-iskola képviselői körében (2) az elmúlt két évtizedben szinte állandósultak a viták a fordai munkaszervezési módszerek posztfordista termelési paradigmával történő felváltásának mértékéről és jellegéről. (Kern–Schumann, 1984; Thompson–Warhurst, 1998) Ezzel összefüggésben megoszlik a vélemény annak megítélésében, hogy a feldolgozóipar tömeggyártó munkahelyein milyen jellegű változások mentek végbe a munkafeladatok szerkezetében. Vannak, akik már a posztfordizmus tendenciájának megjelenését hangsúlyozzák, mások viszont a radikális átalakulás helyett annak fokozatos karakterét emelik ki, és a neofordizmus tendenciájának megjelenésére hívják fel a figyelmet. A neofordista munkaszervezési modellől való fokozatos eltávolodás lényege: a munkafolyamat résztvevőinek szerepe részlegesen felértékelődik, azaz a munkavállaló szubjektuma a hatékony munkavégzés fontos tényezőjévé válik. (Huys-Sels–Van Hootegen–Bundervoet–Henderieckx, 1999).



Az elektromos és elektronikai iparban végzett nemzetközi munkaszociológiai kutatás tapasztalatai a fordizmussal való radikális szakítás helyett a kumulatív jellegű változásokra helyezik a hangsúlyt, az ún. neofordista munkaszervezeti formák irányába történő elmozdulást jelzik. (3) A említett szektorban végzett nemzetközi vizsgálatban a munkafeladatok szerkezetében regisztrált változások az 1985, 1995 és 2000 közötti periódusban, a munkaerő munkafolyamatban játszott szerepének részleges felértékelődését jelzik. Másféleképpen megfogalmazva ez azt jelenti, hogy a vállalatvezetés a munkaerő „szubjektumának” vagy „rejtett tudásának” mobilizálását ösztönzi. Ez a tendencia markánsan érvényesül a nemzetközi projektben részt vevő három egykori szocialista ország felmérésében szereplő üzemekben. Például a munkások részvételének aránya a minőségellenőrzésben többszörösére nőtt – főleg Magyarországon – az államszocialista üzemek vezetési praxisával összehasonlítva. (4) Lásd erről részletesebben az 5. táblázatot.

5. táblázat

A munkások szerepének felértékelődése a minőségellenőrzésben (1985–2000)

Ország	A dolgozói részvétel aránya a minőségellenőrzésben (%)		
	1985	1995	2000
Magyarország	5,3	25,1	29,0
Szlovénia	7,3	17,9	21,0
Lengyelország	6,9	4,5	8,0

Forrás: Makó Csaba (2000) "Changes in Job Structure and Their Impact on HRM Practices". Symposium on The International Research on Electrical Workers' Minds, Tokyo, December 5–7, 9. o.

Egyes szerzők szerint a harmadik ipari forradalom korszakában, a decentralizáció, a rugalmas specializáció, az új technológiák használata és az emberi erőforrások teljesebb és rugalmasabb felhasználása dominál. A „modell” munkást fokozott tudásigény és vállalkozói beállítottság jellemzi, azaz a munkafolyamat hatékonyságát jelentős mértékben befolyásolja a dolgozók kezdeményezése és aktivitása. A munkaerő itt említett jellemzői radikálisan eltérnek a tömegtermelés munkaszervezési rendszerét bevezető, „második” ipari forradalomnak az ideális munkaerővel szemben megfogalmazott igényeitől, amelyek lényege a munkavállalók kezdeményezésének, szubjektumának korlátozása volt (5). (Flecker–Holbauer, 1998)

Az 5. táblázatban jelzett tendencia a munkaerő részvételének korlátozott felértékelődéséről a tömegtermelés olyan hagyományos szektorában, mint az elektromos és

elektronikai ipar az ún. neofordizmus munkaszervezési mintájának megjelenését jelzi, és nem támasztja alá a posztfordizmusról szóló optimista előrejelzéseket. Ez utóbbi prognózis szerint a „harmadik” ipari forradalom során a „második” ipari forradalomban létrehozott fordizmus munkaszervezési minta átadja helyét a munkavállalók kezdeményezésén és autonómiáján alapuló posztfordizmus paradigmának.

A posztaylori vagy posztfordizmus munkaszervezési modell, vagy másként az új termelési koncepció érvényesülése az újabb nemzetközi tapasztalatok szerint – a nyolcvanas évek feltételezéseivel szemben – nem mutatható ki a tömegtermelés olyan közismert szektorában, mint az autógyártás, a gépgyártás, a vegyipar vagy a ruházati ipar. (Huys–Sels–Van Hootegen–Bundervoet–Henderickx, 1999) Az ismertetett Denki Rengo nemzetközi felmérés közegét jelentő elektromos és elektronikai iparban jól kimutatható a munkaerő szerepének fokozatos felértékelődése a munkavégzés tervezésével, programozásával, karbantartásával és a minőségbiztosítással kapcsolatos feladatokban. Ezt támasztja alá a teammunka térhódítása is az elmúlt két évtized modern vállalatvezetési gyakorlatában.

A termelési tömeggyártó munkahelyein bekövetkezett tendenciák rövid ismertetése után jogos a kérdés: milyen típusú munkavégzés lesz jellemző a jövő szolgáltatási vagy tudásalapú gazdaságában?

Egyes szerzők szerint az „új” gazdaságban végzett munkákra a változatosság, a kreativitás lesz jellemző, míg a rutin jellegű tevékenységek jelentik majd a kivételt. Bill Gates például úgy fogalmaz, hogy „...minimális felkészítéssel járó, alacsony költségű kapitalizmus irányába fejlődik a világ, amelyre az a jellemző, hogy a piaci információk bőségesek és a tranzakciós költségek alacsonyak. Ez lesz a vásárlók (fogyasztók) mennyországa.” (Gates, 1995) Mások szerint a „...többségünk abból él, hogy szolgáltatást nyújt, információt dolgoz fel és értékel, legyen szó ügyfélszolgálati központ vagy ügyvédi iroda alkalmazottjáról ...a kreativitás, eredetiség és képzelőerő mozgósítása szükséges az élettevékenységhez.” (Leadbetter, 2000 vii) Az „új” gazdasággal foglalkozó népszerűbb elemzések a következő kérdést teszik fel: ha a tudás központi szerepet játszik az új gazdaságban, milyen tudás értékelődik fel? Általános az egyetértés abban, hogy a „gondolkodási” és a „technikai” (főleg informatikai) tudások felértékelődnek, mint a gazdaságok siker meghatározó tényezői. Ez azt jelenti, hogy a jövő a magas jövedelmű és elégedettséggel munkát végző „kaliforniai-stílusú informatikusoké.” A munkafolyamat változásait szisztematikusan elemző kutatók szerint az itt

vázolt tendencia csupán részlegesen jellemző az „új” gazdaságra. Szerintük ugyanis a „gondolkodási tudást” mobilizáló tudásmunkások, akik a problémák azonosításával, megoldásával és ezzel összefüggésben szimbólumok és gondolatok alakításával, formálásával foglalkoznak – a bevezetőben már idézett Reich meglátásához hasonlóan – kevesebb mint 10%-át képviseik a leggyorsabban növekvő foglalkozási csoportoknak. A tudásgazdaságban dolgozók tömegének munkája rutin jellegű, alacsony bértű. Az ilyen típusú munkát, a „McJobs” mintájára „iMacJobs” elnevezéssel illetik. Nehezíti a tisztánlátást az is, hogy számos jól ismert foglalkozást új címkével látnak el. (Warhurst–Nickson, 2001a)

Az utóbb ismertetett megközelítések szellemében a következő részben az új gazdaságban felértékelődő interaktív-szolgáltatási tevékenységek egyik fontos – a hazai társadalomtudományi kutatásokban és gondolkodásban viszonylag elhanyagolt – jellemzőjével, a „társadalmi tudás” (social-skill) tartalmával, és megjelenési formáival foglalkozunk. Témaválasztásunk alapvető indoka: az „új” gazdaságban dolgozók döntő többsége számára nem a „gondolkodó” tudásnak (thinking skill), hanem a személyek közötti kapcsolatok megteremtéséhez elengedhetetlen társadalmi kompetenciának van döntő szerepe. (6) Egyszerűbben megfogalmazva, az interaktív vagy személyes szolgáltatások szektorában (pl. vendéglátás, légitársaságok, kórházi ápolás, áru- és szolgáltatásértékesítés, ügyfélszolgálati munka stb.) a munkavállaló „megfelelő” megjelenése, hangja fontosabb szerepet játszik, mint technikai felkészültsége és tapasztalatai.

### Munkavégzés az interaktív szolgáltatási szektorban: a munkavégzés érzelmi és esztétikai jellemzőinek felértékelődése

Az érzelmi szerepe a személyes szolgáltatásokban:

rövid irodalmi áttekintés

Az ún. emocionális munkavégzés jellemzői a nyolcvanas évtizedben az érdeklődés középpontjába kerültek az interaktív szolgáltatásokkal foglalkozók körében. Korántsem új jelenségről van szó, ugyanis a személyi légi szállítás területén már az ötvenes években végeztek kutatásokat az alkalmazottak érzelmi karakterű munkájáról és a nemek közötti munkamegosztás jelentőségéről. (Mills, 1998) Az empirikus kutatások arra hívták fel a figyelmet, hogy a munkaerő érzelmi képességének mobilizálása és a munkavállalók nemi különbsége fontos szerepet játszik ebben a szolgáltatási szektorban. Az „emocionális munkaerő” kifejezés arra utal, hogy a munkavégzésben megnyil-

vanuló társadalmi interakciók során az „érzelmi manipuláció” vagy az „érzelemmenedzsment” (érzelemgazdálkodás) fontos szerepet játszik a hatékony munkavégzésben. (Taylor–Tyler, 2000) A munkavállalók kétféleképpen vesznek részt az érzelmi jellegű munkavégzésben: az egyikre a „felszínes cselekvés” (surface acting) jellemző, a másikra pedig a „elkötelezett cselekvés” (deep acting). Az előbbi esetében az alkalmazottak elrejtik valódi érzelmeiket, a másik esetben viselkedésük nem szimulált. Az utóbbival kapcsolatban a kutatók különbséget tesznek az érzelmi közvetlen kimutatása és az érzelmi betanult kimutatása között. (Hochschild, 1983) Az érzelmi munkavégzés szempontjából nem mindegy a munkavállalók neme, ugyanis az érzelmi munkát végzők döntő többsége nő.

A téma előtérbe kerülését elsősorban az interaktív szolgáltatások minőségének felértékelődése okozta: a minőségi szolgáltatás fontos stratégiai elemmé válik ebben a szektorban. Ennek biztosítása érdekében a vezetés a munkavállalók szubjektív elkötelezettségét olyan eszköznek tekinti, amely a minőségi szolgáltatások fontos tényezője. (Rosenthal, P. Hills, S. Peccei, R. 1997) Napjainkban, nemcsak a légi és személyszállítás, a vendéglátás stb. területén, hanem az új gazdaságra jellemző olyan munkahelyeken, mint például az információs és kommunikációs technológiákat használó ügyfélszolgálati központokban is felértékelődik a munkavállaló értekeinek, érzelmeinek, meggyőződésének, sőt hanghordozásának szerepe a munkavégzésben. A munkaerő érzelmeinek mobilizálására olyan tevékenységeknél van szükség, amelyekre a következők jellemzők:

- a szemtől-szembe kapcsolatok (face-to-face, voice-to-voice relations),
- közvetlen kontaktus az emberekkel (person-to-person relations),
- a dolgozó – munkája során – a vevő érzelmi állapotában változást hoz létre.

Az egyik brit vezető pénzügyi intézmény munkaerő-felvételi eljárása során, az ügyfélszolgálati központ alkalmazottainak kiválasztásánál, a 6. táblázatban szereplő szempontokat vette figyelembe. (Warhurst–Nickson, 2001b, 10)

A „jó hangúlyra” is a differenciálódás jellemző, például az „akcentus portfóliók” használata, amelyeket különböző környezetben és különböző személyes relációkban alkalmaznak. Ez a módszer megkönnyítheti a dolgozók alkalmazhatóságát és különösen fontos a változatos munkatapasztalattal rendelkező munkavállalók esetében. Vannak akcentusok, amelyek kevésbé fogadhatók el, mint mások. Például az amerikai ügyfélszolgálati központok

6. táblázat

Hanghordozással kapcsolatos útmutató a munkavállalók kiválasztásában

Hangerő	Haik-hangos	Az alkalmazott nem beszélhet túl halkán, de túl hangosan sem
Hangmagasság	Alacsony – magas	Könnyebb képezni az alacsony hangmagasságú alkalmazottat, mint a magasabb hangon beszélőt
Hangképzés	Helytelen hangképzés – tökéletes, tagolt beszéd	A dolgozó helytelenül ejti a szavakat (elhárapja a szavak végét), vagy helyesen tagoltan beszél

üzemeltetői olyan államokban létesítenek szívesen munkahelyeket, amelyekre nem jellemző az erős akcentus. Ezért a vállalatvezetés a dolgozók akcentusát csökkentő képzést is szervez. A brit személyzeti fejlesztéssel foglalkozó intézet (UK's Institute for Personnel Development) kilencvenes évek második felében végzett felmérése szerint az erős helyi akcentust a munkaerőfelvétel praxisában a vállalatvezetés negatívumként értékelte: „... az akcentus kifejezi az illető háttérét, képzettségét és születése helyét; ószinten szólva, bizonyos háttérrel rendelkező munkaerők nagyobb piaci értékkel rendelkeznek, mint mások.” (Warhurst–Nickson, 2000, 10)

A vázlatosan ismertetett kutatási és gyakorlati tapasztalatok kivétel nélkül arra hívják fel a figyelmet, hogy a munkavállaló – vevő viszonyában (interakcióban) a minőségi szolgáltatások nyújtása – az intenzív versenynek kitett szolgáltatási szektorban – megköveteli az alkalmazottak érzelmi képességeinek mobilizálását. Az említett képességek és készségek biztosítása érdekében a munkaerő kiválasztásában és képzésében a vállalatvezetés megkülönböztetett figyelmet szentel a női munkaerő érzelmi adottságainak felhasználására, szervezeti elkötelezettségének fejlesztésére. Az interaktív szolgáltatásokkal foglalkozó szakemberek a kilencvenes évtized második felétől az „emocionális munkaerő” jellemzőinek vizsgálatát kiegészítik az „esztétikus munkaerő” szerepének elemzésével és értékelésével.

#### Az esztétikus munkaerő szerepének felértékelődése az interaktív szolgáltatási szektorban

Az utóbbi években különösen élénk vita bontakozott ki mind a gyakorlati, mind pedig az eleméleti szakemberek körében a tudás fokozott szerepéről a nemzetgazdasági és a gazdasági szervezetek versenyképességében.

valamint az előbbivel összefüggésben a munkaerő tartós foglalkoztatottságának (employability) fenntartásában. (Crouch–Fingold–Saki 1999) (7) Mértékadó és szisztematikus adatgyűjtéssel alátámasztott kutatások tapasztalatai szerint a foglalkozások és a munkavégzési formák jövőbeni alakulásában jelentős szerepet fognak játszani az ún. rutin és interaktív szolgáltatási foglalkozások, mint például a szállodai alkalmazottak, a bolti eladók, az értermi és kávéházi alkalmazottak, a biztonsági őreik stb. (Reich, 1992; Warhurst–Nickson, 2001b) (8) Ez azt jelenti, hogy a gyors növekedéssel jellemezhető interaktív szolgáltatási szektor (vagy az „új” gazdaság) munkáltatói elsősorban a személyes kapcsolatok manipulálását biztosító tudásokat (person to person skills) keresik majd a munkaerőpiacon. A munkavállalók tehát az ilyen típusú tudás birtokában lesznek képesek munkájuk tartós megőrzésére. A legtrisszebb elemzések szerint az oktatási és képzési piaccal foglalkozó döntéshozók arra a következtetésre jutottak, hogy a vevőkkel való kapcsolatok munkáltató számára előnyös alakításában, a munkavállalók tartós foglalkoztatásában, az ún. gondolkodó tudás (thinking skills) és az informatikai ismeretek mellett egyre nagyobb szerepet játszanak olyan tényezők, mint a jó kommunikáció vagy a másokra figyelés képessége. Ezeket a munkavállalói képességeket – egészen a legutóbbi időkig – a korábban tárgyalt, ún. emocionális munkaerő kiválasztásának, felhasználásának és menedzselésének problémájával azonosították. Újabbban viszont többen is azt hangsúlyozzák, hogy a személyes interakciók sikeres alakításához szükséges tudás-típusok gazdagabbak az emocionális tudásnál és fontos bekapcsolni az elemzésbe az ún. esztétikus munkaerő vagy tudás szerepét. (Witz–Warhurst–Nickson–Cullen, 1998; Cullen, 2000; Warhurst–Witz–Nickson–Cullen, 2000; Witz–Warhurst, 2000)

Az idézett elemzések központi mondanivalója az, hogy a munkavállalók hosszú távon fenntartható foglalkoztatottságához nem elegendő a munkaerő emocionális jellemzőivel való gazdálkodás, ugyanis az interaktív szolgáltatási szektorban fokozott szerepet játszik a munkaerő megjelenése és „testisége” (corporeality).

Az esztétikus munkaerő jellemzőinek vizsgálatával viszonylag régóta, a hatvanas évek közepétől foglalkoznak a társadalomkutatók. Módszertanilag különösen érdekes megközelítést képvisel Goffman (1967), aki a kvalitatív megközelítések tradícióit követve a „dramaturgiai megközelítést” használta az interaktív szolgáltatásokkal összefüggő munkatevékenységek leírására. Az interaktív szolgáltatásokkal foglalkozó elemzések többsége az előző részben vázlatosan jellemzett „emocionális munkaerő” megközelítést használja, és minimális figyelmet for-

dít a dolgozók fizikai megjelenésével, „testiségével” kapcsolatos tudásra és kompetenciára. A kilencvenes évtizedben jelentek meg azoknak az elemzéseknek az eredményei, amelyek a munkaerő érzelmi karaktere mellett a „hanghordozás”, a „testiség” szerepét is vizsgálták a szolgáltatások minőségének javításában. (Hall, 1993) A munkavállalók megjelenése, esztétikája egyre fontosabb szerepet játszik a munkáltatók munkaerővel szemben támasztott igényeiben. Az elterjedt közfelfogással szemben, az alkalmazottak jó (külső) megjelenése, a munkaerő esztétikai kvalitásai nemcsak – a divat, vagy a stílus – munkaerőpiacon, hanem a közönséges kiskereskedelemben és a vendéglátóipari szektorban is fontos szerepet játszanak. Például az országos befolyással rendelkező brit szállodaipari képzési alapítvány (UK Hospitality Training Foundation) tavalyi felmérése szerint a megkérdezett öt munkáltatóból négy (85%) azt mondja, hogy a munkavállalók személyes bemutatkozása és megjelenése nagyon fontos szerepet játszik a munkaerő-felvétel során. Egyetértünk azokkal a szerzőkkel, akik azt vallják, hogy a személyes relációban szövődő kapcsolatok kezeléséhez, alakításához szükséges tudás (person to person skills) összetevői között a társadalmi és az esztétikus tudás fontos szerepet játszik.

A munkaerő ún. társadalmi és esztétikai jellemzőinek felértékelődése természetesen nem helyettesíti a „technikai-szakmai” ismereteket. (9) Például az ún. új gazdaságban a személyes relációk alakításához szükséges társadalmi és esztétikai tudások mellett szükség van gondolkodási és informatikai (IT) ismeretek felhasználására. A változatlanul jelentős szerepet játszó „hagyományos” vagy „rég” gazdaság – ha veszít is jelentőségéből – a munkalehetőségek fontos forrását fogja jelenteni a jövőben is. A hagyományos szakmák iránti szükséglet változatlan, sőt növekvő (pl. építőipari szakmunkások, vendéglátó ipari alkalmazottak stb.), de a tömeggyártás munkahelyein is felértékelődik a munkavállalók szubjektívítása. Sőt, hazánkban – más országok tapasztalataihoz hasonlóan – a munkanélküliség elhelyezkedését nemcsak az alapképzettség gyenge színvonalából származó bizonytalanság nehezíti, hanem az „akkreditált iskolarendszerű szakképzés”, folyamatos felnőttképzés viszonylagos elmaradottsága a felsőfokú oktatásban. A Polónyi–Timár szerzőpáros ezzel kapcsolatos diagnózisával egyetértünk. Az emberi erőforrás gazdálkodás hazai és nemzetközi tapasztalatai alapján, e tanulmányban jelzett olyan tendenciák, mint a munkaerő növekvő részvétele a tömeggyártás munkahelyein, továbbá a munkavállalók érzelmi és esztétikai kvalitásainak előtérbe kerülése, a személyes szolgáltatások alacsony piaci szegmenseiben

is megkérdőjelezi az elmúlt évtized ipari modernizációja és a tudásfelhasználás kapcsolatának leegyszerűsítő értelmezését. Például a hazánkban és más országokban települt multinacionális vállalatokra nemcsak az jellemző, hogy „...a tőkével együtt a termék konstrukcióját és a gyártástechnológiát is magukkal hozzák. A kialakult tömegtermeléshez egyébként is jóval kevesebb mérnökre és szakmunkásra van szükség, mint amennyit a kevéssé specializálódott, saját kutatás-fejlesztést, illetve adaptációt igénylő, gyengén szervezett és alacsony termelékenységu állami szektor annak idején alkalmazott.” (Polónyi–Timár, 2001, 77) Korábbi érvelésünk szellemében, a hazánkban települt multinacionális vállalatok a globális verseny feltételei közepette a fordiparadigmára épülő munkaszervezetet szinte kivétel nélkül az „új fordizmussal” váltják fel, amelyre – egyebek mellett – a munkavégzéssel kapcsolatos feladatok dekoncentrációja és a munkavállalók szubjektumának korlátozott felértékelődése jellemző.

#### Összegzés

Cikkünkben egyfelől azt kívántuk jelezni, hogy az ún. régi vagy hagyományos gazdaságban az elmúlt másfél évtizedben globálissá vált verseny következtében a munkafolyamatban jelentős – paradigmatisz jelleget – hatások figyelhetők meg. A nyolcvanas évek elejének várakozásaival ellentétben nem beszélhetünk a „munkamegosztás végéről”, az érdektelen vagy specializált jellegű munkavégzés megszűnését szimbolizáló posztfordista munkaszervezeti modell megjelenéséről. Az ipar különböző szektoraiban (pl. elektromos és elektronikai ipar, gépipar, ruházati ipar, vegyipar) végzett empirikus nemzetközi vizsgálatok tapasztalatai a munkaszervezeti formák kumulatív jellegű változására hívják fel a figyelmet. Ebben a perspektívában a fordizmust annak új formája, a „neofordizmus” nem pedig az azzal való radikális szakítást jelentő „posztfordizmus” váltja fel. Másfelől, a hagyományos gazdaság változatlanul fontos szerepe mellett a széles értelemben felfogott „új” gazdaságban az „interaktív szolgáltatási” szektorokra jellemző tevékenységek felértékelődésével (pl. vendéglátás, légi személyszállítás, üzleti kiszolgálás stb.) a szakmai-technikai tudásformák mellett előtérbe kerülnek a munkavállalók „emocionális” és „esztétikai” jellemzői, mint a hozzáadott érték létrehozásának fontos forrásai.

Elemzésünkben elsősorban a személyes relációk sikeres kezeléséhez szükséges tudástípusok elemeit és az azokat illusztráló példákat igyekeztünk bemutatni. Ezzel



összefüggésben főleg arra törekedtünk, hogy szemléltessük a hazai gyakorlatban viszonylag újdonságnak számító „érzelmi,” valamint „esztétikai” munkaerő fontosabb jellemzőit. Az utóbbival összefüggésben a „kinézés”, a „megjelenés” és „stílus” jelentőségét hangsúlyoztuk a munkaerő- és tudásfelhasználás gyakorlatában. Úgy véljük, hogy a tulajdonváltás periódusát lezáró magyar gazdaságban a munka- és foglalkoztatási viszonyok alakításáért felelősséget vállaló társadalmi és gazdasági szereplőknek a közeljövőben a jelenleginél nagyobb figyelmet kell szentelni a munkavégzés különböző szektorai- ban átalakuló, le- és felértékelődő tudástípusok azonosítására, értékelésére és alakítására. Kutatásunk jelenlegi szakaszában inkább az ezzel kapcsolatos kérdések, problémák felvetésére és megvitatására, mintsem azok megválaszolására vállalkoztunk.

**Jegyzetek**

- (1) Az információs vagy digitális gazdaságra jellemző munkavégzés területén Európa, különösképpen Közép-Kelet-Európa elmaradását jól illusztrálja az is, hogy az USA-ban már a nyolcvanas években élénk tudományos viták keretében foglalkoztak olyan témákkal, mint a csúcstechnológiai iparra jellemző rutin munkák előfordulása és hatása a nemek közötti munkavégzési esélyekre és a munkafeltételekre. Lásd erről részletesebben: O'Connor, D. (1987) 'Women Workers in the Changing International Division of Labor in Microelectronics', *Benerici, L.–Stimpson, C.* (eds.): *Woman, Households, and the Economy*, New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.
- (2) Az ún. munkafolyamat-iskola a tudományos kutatók és a gyakorlati szakemberek nemzetközi „virtuális” közössége. Az köti össze őket, hogy a munkavégzésben megjelenő új tendenciák vizsgálatára és értékelésére nemzetközi összehasonlítást alkalmaznak. A legutóbbi tanácskozásukon – többek között – olyan témák szerepeltek, mint a munkavégzés és tudásfelhasználás formái az új információs és kommunikációs gazdaságban, vagy a munkaerő és a munkavégzés olyan sajátosságainak felértékelődése a szolgáltatási szektorokban, mint az „érzelmek” és az „esztétikum” stb. (*18<sup>th</sup> International Labour Process Conference*, Glasgow: University of Strathclyde – Department of Human Resource Management, 25-27<sup>th</sup> April 2000).
- (3) A Denki Rengo nemzetközi felmérés a projektet kezdeményező japán elektronikai ipari szakszervezeti konföderációról kapta nevét. A kutatás szakmai irá-

nyításával Prof. Akihiro Ishikawát, a tokyói Chu Egyetem nemzetközileg ismert munka- és szervezett-szociológusát bízták meg. A kutatás eredményeiről megjelent fontosabb publikációk: *Martin, R.–Ishikawa, A.–Makó, Cs.–Consoli, F.* (1998) (eds.): *Workers, Firms and Unions, (Industrial Relations in Transition)*, Frankfurt am Main: Peter Lang Publishing House, 284 o. Makó, Cs.–Novoszính, P.–Veréb, Á. (1998) A vállalati munkaügyi kapcsolatok átalakuló mintái, Budapest: AULA Kiadó, 209 o. Ishikawa, A.–Martin, R.–Morawski, W.–Rus, V. (2000) (eds.): *Workers, Firms and Unions, Part 2 (The Development of Dual Commitment)*, Frankfurt of Main: Peter Lang Publishing House, 284 o.

- (4) A fordista munkaszervezési modelltől való eltérés mérésére során arra voltunk kíváncsiak, hogy a munkavégzés tervezésével, előkészítésével, programozásával, karbantartásával és minőségellenőrzésével kapcsolatos feladatok milyen mértékben koncentrálnak az erre szakosodott specialisták munkakörreiben, illetve milyen mértékben decentralizálják azokat a munkások szintjén. (Lásd erről részletesebben: Makó Csaba–Nemes Ferenc (2001) „Paradigmaváltás a munka-folyamatban: poszt-fordizmus helyett neofordizmus”. (Egy nemzetközi projekt tapasztalatai.), Budapest: Szent István Egyetem – Vezetés és Továbbképző Intézet, 17. o. (kézirat)
- (5) Az első ipari forradalom (1780–1850) során a be-dolgozást felváltotta a belső munkaszerveződések rendszere, amely a vezetés számára lehetővé tette a munkavégzés közvetlen kontrollját. Az üzemvezetés fő gondját a gyári fegyverem megteremtése és az engedetlen munkaerő ellenőrzése jelentette. Ezért az ideális munkás jellemzői a következők voltak: pontosság, megbízhatóság és engedelmesség. A második ipari forradalom korszaka (1880–1930) a tömegtermelés kialakulásának periódusa. Ebben az üzemi- és vállalati vezetés fő gondja a munkásellenállás (pl. a teljesítmény visszatartás) alapját jelentő autonómia megszüntetése volt, jelentős szaktudáson és ismeretek- ken alapult. A tudományos vezetés javasolta módszerek alkalmazása révén (pl. a munkatervezés és -végrehaj-tás szigorú szétválasztása) az „ember, mint gép” szim-bolizálta a modellmunkást. A dolgozó kreativitása és eredeti meglátásai nem kívánatosak, hiszen rontják a tömegtermelés hatékonyságát. (Lásd részletesebben: Rabinbach, A. (1992) *The Human Motor. Energy, Fatigue, and the Origins of Modernity*, Berkeley–Los Angeles: University of California Press, Flecker, J.–

Hofbauer, J. (1998) *Capitalising on Subjectivity: The „New Model Worker” and the Importance of Being Useful*, Thompson, P.–Warhurst, Ch. (eds.) (1998) *Workplaces of the Future*, London: Macmillan Business, 104–105. o.

- (6) Az utóbbi években hazánkban, elsősorban a felnőtt-képzéssel és az emberi erőforrásokkal foglalkozó me-nedzsment irodalomban, rendkívül népszerűvé váltak a kompetenciával foglalkozó elméleti és gyakorlati orientációjú elemzések. Sokféle értelemben és megkö-zelítésben használt fogalomról van szó. A tanulmány-ban ismertetett tendenciák könnyebb megértése érdeké-ben ismertetni szeretnénk az általunk követett kom-petencia felfogást. A hetvenes évek elején az USA-ban megjelent olyan koncepcióról van szó, amely a tra-dicionális alkalmassági és tudásalapú tesztek egyolda-lúságait volt hivatott kiküszöbölni a munkavállalói teljesítmények előrejelzésével kapcsolatban. A kompe-tenciaalapú teljesítmény előrejelzés lényege a követke-ző: a munkavállaló sikerét nem lehet előre jelezni sem a személyiségi jegyek alapján, sem pedig a hagyó-mányos értelemben felfogott tudás alapján. Helyette alkalmasabbnak bizonyult a magatartások tudással, képzettséggel és személyi jellemzőkkel kombinált együttese. Ezen meghatározható, megfigyelhető és mérhető tényezők együttesét nevezték kompetenciá-nak. A kompetencia pszichológiai alapját 1973-ban McClelland rakta le a „Testing for Competence Rather Than Intelligence” című művében. Lásd erről részle-tesebben: *Raising the Bar (Using Competencies to Enhance Employee Performance)*, Scottsdale: Ameri-can Compensation Association, in cooperation with Hay Group, Hewitt Associates LLC, Towers Perrin and William M. Mercer Inc., May 1996.
- (7) A tartós foglalkoztatás (az employability) egyszerűen fogalmazva azt jelenti, hogy az egyéni munkavállaló nemcsak munkát képes találni, hanem azt tartósan úgy őrzi meg, hogy a munkavégzés fejlődésével együtt maga is továbbfejleszti képességeit és készségeit.
- (8) A tudástípusok osztályozása során olyan törekvések- kel is lehet találkozni, amelyek az érzelmi tudást nem-csak a másokkal való interakcióban értelmezik, ha-nem fontosnak tartják kiemelni az egyén „önmagával való kapcsolatát” is. A megközelítés jogos, ugyanis az „érzelmi tudás” – annak ellenére, hogy az interaktív szolgáltatások területén valóban kritikus szerepet ját-szik – szinte mindig megnyilvánul és befolyásolja a személyes és társadalmi relációk alakítását és fenntartását. Ezzel összefüggésben Salovey és Mayer a ki-

lenevenes évtized elején az érzelmi intelligencia sze-repét hangsúlyozták. Fogalmát, amelyet úgy defi-niáltak, mint a szociális intelligencia egy formáját, ami képessé tesz valakit, hogy megfigyelje és tuda-tosítsa önmaga és mások érzelmeit, különbséget te-gyen az érzelmek között, és felhasználja ezt az infor-mációt a gondolkodás és cselekvés irányítására. (Salovey, P.–Mayer, J. (1990) 'Emotional Intelli-gence', *Imagination, Cognition and Personality*, (9), 3, 185–211. o.) A munkavállaló „önmagával” való kapcsolata – a másokkal való relációkkal együtt, azokba „ágyazódva” – különleges szerepet játszik a változásokkal kapcsolatos pszichikai feszültségek (stresszek) kezelésében, kudarcok és sikerek feldolgo-zásában. Ez a megközelítés – amely az érzelmi intel-ligenciát a társadalmi intelligencia egyik formájának tekinti – meggyőzőbbnek tűnik azoknál a felfogások-nál, amelyek az érzelmi tudás két dimenziójának te-kintik a „társadalmi” (social awareness and social skills) és a „személyes” (self-awareness, self-regula-tion, self motivation). A röviden ismertetett jegyzet Göndör András tanulmányommal kapcsolatos meg-jegyzéseim alapszik, amelyekért köszönettel tartozom.

- (9) A formális képzettség és a szükséges tudás közötti el-térések tudomásul vételével, a lehetséges tudástípusok formáit és az azokat illusztráló példákat foglalja össze a következő táblázat:

Tudás	Példa
Alaptudás	Írni, olvasni, számolni tudás
Kulcs-tudás	Idő-gazdálkodás Az információk összehasonlításának képessége
Gondolkodási képesség	Problémaazonosítás Problémamegoldás és egyeztetés, közvetítés a két folyamat között
Technikai tudás(*)	Hegesztés, informatikai berendezés kezelése, vízvezeték szerelés
Társadalmi tudás	Kommunikáció, mások meghallgatása, csoportban dolgozás képessége
Estétikai tudás	Megjelenés, személyes bemutatkozás, hanghordozás

Forrás: Warhurst–Nickson, 2001a. i. m.: 14. o.

\* Korábbi elemzésünkben, szakma-technikai tudást és társadalmi-szervezési tudástípusokat különböztettünk meg. Lásd részletesebben erről: Csaba Makó – Kiyoshi Kasahara (1996) *Mapower and Skill Use in the Transformation Process*, Budapest: Institute for Social Conflict Research, HAS – Tokyo: Department of Social Relations, Rikkyo University, 131. o.

## Irodalom

- Bain, P. (2000) Some sectoral and locational factors in the development of call centres in the USA and Netherlands. Mimeo, Department of Human Resource Management – University of Strathclyde
- Bokor, A. (2000) Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. Budapest: Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem – Vezetési és Szervezési Tanszék. PhD. Disszertáció
- Crouch, C. – Finegold, D. – Saki, M. (1999) Are Skills the Answer? Oxford: Oxford University Press
- Cullen, A.M. (2000) From Emotional to Aesthetic Labour. An Examination of the Nature of Work in the Contemporary Interactive Service Sector. MRS Thesis, University of Strathclyde, Department of Human Resource Management, Glasgow
- Flecker, J. – Hofbauer, J. (1998) Capitalising on Subjectivity: The „New Model Worker” and the Importance of Being Useful. Thompson, P. – Warhurst, Ch. (eds.) (1998) Workplaces of the Future. London: Macmillan Business, 104-123.o.
- Flecker, J. – Kirschenhofer, S. (2001) The Emergence Company Case Studies Report. Draft, (Ch. 1-4), Vienna: FORBA, 59 o.
- Gates, B. (1995) The Road Ahead. New York: Viking, 241. o.
- Goffman, E. (1967) Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behaviour. New York: Anchor Books
- Hall, E. J. (1993) Smiling, Differing, and Flirting: Doing Gender by Giving „Good Service”. Work and Occupations, Vol. 20, No. 4, 452-471. o.
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1996) Competing in the New Economy: Managing Out of Bounds. Strategic Management Journal, No. 17.
- Hochschild, A. R. (1979) Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure. American Journal of Sociology, 85, 551-575. o.
- Hochschild, A. R. (1983) The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling. Berkeley: University of California Press
- Huys, R. – Sels, L. – Van Hootegeem – Bundervoet – Henderix (1999): Toward Less Division of Labor? New Production Concepts in the Automotive, Chemical, Clothing, and Machine Tool Industries. Human Relations, Vol. 52, No. 1, 67-93. o.
- Leadbeater, C. (2000) Living on Thin Air. Harmondsworth: Penguin
- Makó, Cs. (1997) Transferring Managerial Competence and Organization from Western to Eastern Europe. Research Fellowship Grant of the EU Commission – PHARE ACE Programme 1995). Glasgow: University of Glasgow Business School – Department of Management Studies
- Makó, Cs. (2001) New Fordism Instead of Hybridisation of Work Organization? (The Case of the Post-Socialist Labour Process in the Electric Industrial Sector). Paper prepared for the International Workshop on Teamworking, (IWOT), 5th Edition, Department of Sociology and Higher Institute of Labour Studies (HIVA) of the Catholic University of Leuven, 10-11 September
- Makó, Cs. (2001) EMERGENCE Company Case Study Report, (CEE Region). Budapest: Institute of Sociology, Hungarian Academy of Sciences, p. 7.
- Mills, A. (1998) Cockpits, Hangars, Boys and Galleys: Corporate Masculinities and the development of British Airways. Gender, Work and Organizations, 5, 3, 172-178. o.
- Mester, D. – Makó Cs. (2001) Nemzetközi software-ház: Budapest – Esettanulmány, (EMERGENCE Projekt, EU 5. Keretprogram.) Budapest: MTA Szociológiai Kutatóintézet
- Poľónyi, I. – Tímár, J. (2001) Tudásgyár vagy papírgyár. Budapest: Új Mandátum
- Reich, R. B. (1992) The Work of Nations (Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism. New York: Vintage Books
- Rosenthal, P. – Hill, S. – Peccet, R. (1997) Checking out Service: Evaluating Excellence. HRM and TQM in Retailing, Work, Employment and Society, 11, 3, 481-503.
- Taylor, S. – Tyler, M. (2000) Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry. Work, Employment and Society, Vol. 14, No. 1, 77-95.o.
- Thompson, P. (1999) Skating on Thin Ice: Myths and Realities of the Knowledge Economy. Professorial Lecture. University of Strathclyde – Department of Human Resource Management, Glasgow, 8th November.
- Thompson, P. – Warhurst, Ch. (1998) Workplace of the Future. London: Macmillan Business
- Thompson, P. – Warhurst, Ch. – Callaghan, G. (2000) Human Capital or Capitalising on Humanity? Knowledge, Skills and Competencies in Interactive Service Work. Prichard, C. – Hull, R. – Chumer, M. – Willmott, H. (eds.): Managing Knowledge (Critical Investigations of Work and Learning). London: Macmillan Business, 122-140. o.
- Watt, A. – Warhurst, C. (2000) Employability, Skills and Social Cohesion. The Scottish Council Forum 2000, Scottish Council for Development and Industry, Gleneagles, UK
- Warhurst, Ch. – Nickson, D. (2001) Looking Good, Sounding Right. (Style Counselling in the New Economy). A Futures Publication. London: The Industrial Society, Robert Hyde House, 1-36. o.
- Warhurst, Ch. – Nickson, D. (2001) Skills, Service and the 'New' Economy. Vezetéstudomány 2001. 12. sz.
- Warhurst, C. – Witz, A. – Nickson, D. – Cullen, A. M. (2000) Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some Case Evidence from the „New” Glasgow. Service Industries Journal, 20:3.
- Witz, A. – Warhurst, C. – Nickson, D. – Cullen, A. M. (1998) Human Hardware: Aesthetic Labour in the New Workplace. In: Work, Employment and Society Conference, University of Cambridge

## AZ ÚJ GAZDASÁG: SZOLGÁLTATÁSOK ÉS MENEDZSMENT

Hogyan alakultak, alakultak a munkaerővel, annak képzettségével szembeni követelmények a XX. század végén, a XXI. század elején? Két angol nyelven közölt cikkünk egyikének szerzője – mintegy kiegészítve Makó Csaba ugyanezen számban közölt írását – állítja: túlzó az elméleti szakemberek és a vezető gazdaságpolitikusok körében képviselt nézet, miszerint az Új Gazdaságban kizárólagos tendencia, hogy nő a több gondolkodást, szellemi tudást igénylő munkahelyek száma. A szolgáltatások körében, ahol a leggyorsabban bővül a munkaerő iránti kereslet, például a személyi szolgáltatásokat nyújtókkal szemben egyre fontosabbak az esztétikai követelmények. Nemcsak a termékek kinézete, márkája, minősége, hanem a szolgáltatást nyújtó személy külleme, hanghordozása stb. is fontos versenyképességi tényező. Ahogy a szerző fogalmaz, a munkaerő-piacon a munkaerővel szembeni – technikai, motivációs és esztétikai – követelmények hámasából az elsőt lényegében a munkahely adottságai határolik meg, a második eddig is ismert és fontosnak ítélt volt, a harmadik ellenben csak az utóbbi években vált, válik az alkalmazás feltételévé.

Másik írásunk szerzője szintén egy új jelenségre hívja fel a figyelmet. A japán vállalati szervezetben végbemenő változásokról számol be, négy esettanulmány példáján. E változások lényege, hogy a termelési folyamatok szervezetenként elkülönülnek az értékesítéstől, a fejlesztéstől. Ennek egyik, a tanulmányban említett formája, amikor egy társaságon belül nyernek szervezeti önállóságot a tevékenységek. A másik lehetőség, és a tanulmány erre is hoz példákat, amikor a fejlesztő mintegy alvállalkozásba adja az általa kifejlesztett termék gyártását, független beszállítóknak. Ezzel megszabadul a gyártás technikai, technológiai gondjaitól, erőforrásait a minél gyorsabb termékfejlesztésre tudja összpontosítani, továbbá azokat a szükségleteknek és a keresletnek megfelelően képes átcsoportosítani.

A két tanulmányban bemutatott folyamatok egy irányba mutatnak: növelik a versenyképességet.

Chris WARHURST – Dennis NICKSON

## SKILLS, SERVICES AND THE 'NEW' ECONOMY

In the style labour market, employers require a matrix of skills – technical, social and aesthetic. The first is provided „in-house”, the middle and the last filtered into companies through recruitment and selection processes. It is the middle and last skills that are encompassed by the term person to person skills. For employers, however, the aesthetic skills that also comprise the person to person interaction can be of crucial importance as a criterion for entering employment. Moreover, such skills are essential to the process of service and the product that companies are keen to portray.

The driver of the new economy and its job creation is said to be knowledge. In the context of this economic restructuring, a general consensus exists within current policy debates about the importance of 'thinking' and IT skills as the key to employability. The future is of Californian-style cyber workers with high incomes and high job satisfaction.

This consensus omits recognition of some key skill developments in the new economy and its workplaces.

Keep and Mayhew (1999) in a comprehensive review of knowledge, skills and national competitiveness make the point that the meaning of the term 'skill' has expanded considerably in recent years, especially with the ever increasing importance of the service sector. They note, 'Many employers... appear to be using the term "skill" to embrace personal characteristics and psychological traits.' Importantly they go on to suggest 'This broad-