
Magyar Tudományos Akadémia Szociológiai Kutatóintézet

Makó Csaba – Illéssy Miklós – Csizmadia Péter

**Rugalmas-biztonság:
Elméleti megközelítések
és gyakorlati tapasztalatok**

Bevezetés

Az Európai Bizottság és az Európai Tanács 2003/2004-es Közös Foglalkoztatási Jelentésében a Wim Kok által vezetett Foglalkoztatási Munkacsoport hangsúlyozta, hogy több figyelmet kellene fordítani azokra az erőfeszítésekre, amelyek célja egyrészt az európai gazdaság versenyképességének növelése a munkavállalók és a vállalkozók rugalmas biztonságának elősegítésével, másrészt a tudásalapú társadalom létrehozása. Kevés szisztematikus információval rendelkezünk a tudás és a kompetencia iránti keresletről, annak gyorsan változó jellege miatt. Emellett hiány van az olyan összehasonlító európai elemzésekből is, amelyek a munkahely „fekete dobozára” és a munkafolyamatra vonatkoznak a foglalkoztatás különböző szektoraiban és dimenzióiban. Egy másik probléma, amivel foglalkoznunk kell, a jó gyakorlatok átvételének módszere, mivel a kölcsönös tanulás és a jó gyakorlatok megismerése és értékelése jelentősen különbözik a kész megoldások egyszerű másolásától. A legjobb gyakorlatok sikeres alkalmazása olyan folyamatos és kölcsönös tanulás eredménye, amelyben minden közreműködő partner részt vesz.

A rugalmasság és a biztonság kombinációja (flexicurity) a versenyképesség és a társadalmi kohézió együttes javításának módszere. A „flexicurity”, makro-, mezo- és mikroszinten egyaránt feltételezi a jó gyakorlatok szélesebb körű elterjedését. A problémakör különösen aktuális Magyarországon az Európai Foglalkoztatási Stratégia irányelveinek perspektívájában: a munkavállalók- és a vállalkozások rugalmasságának fejlesztése elősegíthetné a munkavállalás vonzerejét és bővíthetné a foglalkoztatást azok számára az inaktív csoportok számára, amelyek a jelenlegi feltételek között képtelenek a munkaerőpiacon megjelenni.

A tanulmány rövid áttekintést nyújt a rugalmas biztonság európai irányzatairól. A társadalomtudományokban az 1970-es évek végétől, az olajválság által előidézett recesszióban jelent meg a rugalmasság koncepciója (igaz, eltérő jelentésekkel, hangsúlyokkal és tartalommal). A globalizáció eredményezte fokozott verseny és a rugalmasság igénye, illetve a jelenlegi munkapiaci krízisre adott hatékony válaszok kényszere együttesen ösztönözi a magyar társadalom és gazdaság szereplőit, hogy új munkaerő felhasználási gyakorlatokat próbáljanak ki.

A globális gazdasághoz és struktúraváltáshoz való folyamatos alkalmazkodás megköveteli a foglalkoztatás hagyományos koncepciójának újraértelmezését, új fogalmak használatát és empirikus módszerekkel való tesztelését.

Rövid áttekintés a flexicurity gyakorlatának és koncepciójának magyar tapasztalatairól a fogalom nemzetközi fejlődésének fényében

A gazdasági fejlődésnek az érett ipari szektorokra (autóipar, ruhaipar stb.) jellemző tömegtermelő modelljén alapuló mintája a legfejlettebb gazdaságokban az önszabályozó piacból fokozatosan váltott át a szabályozott piaci modell és a jóléti állam különböző formáira. A tömegtermelés munkaszervezete jellemezte a központi tervezés által irányított gazdaság intézményi kereteit a kelet-európai állam-szocialista jóléti rendszerekben is.

Az 1970-es évek óta a globális verseny által vezérelt világgazdasági átrendeződés elvárásai idézték elő a rugalmasság és minőség iránti fokozott igényt, amely ugyancsak megjelent a korábbi vállalati struktúrák átszervezésében és a foglalkoztatási viszonyok átalakításában, némi hangsúly- és időbeli eltolódással Kelet- és Nyugat-Európa gazdaságaiban. A technológiai haladás és az infrastrukturális fejlődés, a foglalkoztatási rezsimek és a munkaszervezetek változó mintái egyaránt tükrözték a rugalmasság iránti növekvő igényt, az emberi erőforrás felhasználásban és a termelésben.¹ Gyakran kritizálták a jóléti állam jól ismert tömegtermelési paradigmáján és a hozzá kapcsolódó munkaviszonyok rendszerén belül a foglalkoztatási feltételek szabályozását amiatt, hogy annak merevsége fenyegeti az átrendeződéshez szükséges hatékony alkalmazkodást.

A gazdaságilag fejlett országok munkáltatói az olcsó és az érdekeik kollektív védelmét nélkülöző munkaerőt alkalmazó ázsiai és latin-amerikai gazdaságok drasztikus bérversenyeinek nyomására megkérdőjelezték a foglalkoztatási garanciákat és a munkastandardokat, amelyeket a szakszervezetek és a fejlődő törvényhozás elért a fejlett piacgazdaságokban.²

1 Makó, Cs. – Simonyi, Á. 1992.

2 Dubois, P. – Makó, Cs. 1988, Grabher G. 1995, Stark, D. 1985, 1986.

Az elbocsátási és felvételi gyakorlatok, valamint a munkaidő-felhasználás és a munkaköri besorolás rugalmasságának növelésére irányuló törekvések szembekerültek bizonyos társadalmi normákkal és munkaerőpiaci szabályozókkal. A foglalkoztatási rugalmasság növelésének irányába mutató trend kiváltotta a szakszervezetek ellenszenvét is, akik úgy tekintettek a rugalmasság igényére, mint ami lerombolja a jóléti államon belül a dolgozók foglalkoztatási védelmét, a munkaügyi kapcsolatok és a társadalmi dialógus fejlett intézményeit. A munkavállalók védelmét és az alapvető munkafeltételeket jogszabályok és a kollektív szerződések rögzítik. Például a munkaköri besorolás rendszerei, amelyek a végzettségen és szenioritáson alapuló előrejutást szabályozzák, mintegy 100 éves intenzív iparosítás eredményei. Az 1970-es évek végétől a rugalmasság iránti igények megjelentek a foglalkoztatásban, a munkaidő-felhasználásban és bizonyos foglalkozási csoportokban (egyedülálló anyák, magasan képzettek, fiatal dolgozók stb.)

Dahrendorf (1986) komplexen jellemezte a munkaerő-felhasználás szabályozásának társadalmi és gazdasági kontextusát, valamint a rugalmasság változatos összetevőit:

„A rugalmasság először is a merevség felszámolását jelenti. A dereguláció és a kevesebb kormányzati beavatkozás általában előmozdítja a rugalmasságot; csökkentheti a vállalatok és egyének adóterheit. A rugalmasság növekvő megjelenése a munkaerőpiaci korlátok lebontása. Az elbocsátás és a felvétel könnyebbé válik, a jövedelmek ugyanúgy mozoghatnak lefelé, mint felfelé, egyre gyakoribb a részidős és határozott idejű foglalkoztatás. A munkavállalóktól elvárják, hogy munkát, munkáltatót és munkahelyet változtassanak. Nekik maguknak is rugalmasnak kell lenniük, ahogyan természetesen a vállalkozóknak is. (...) **A rugalmasság további jelentése az általános készenlét a technológiai változások elfogadására és azokra történő gyors válaszadásra. Piaci terminusokban a rugalmasság képesség arra, hogy egy adódó alkalommal rámozduljanak a lehetőségekre és azonnal visszavonuljanak, amikor a korábbi lehetőségek bezárulnak.**”³

Az 1990-es évekre a rugalmasságról szóló vita intenzívebbé válásával, a „rugalmas” jelző domináns koncepció lett a munkával és a foglalkoztatással foglalkozó elemzésekben. Például a rugalmas munkaidő, rugalmas munka-

3 Dahrendorf 1995, 6-7. o.

megosztás, rugalmas foglalkoztatási formák vagy rugalmas szerződések, stb. fogalmának elterjedése jól illusztrálja a változásokat. Sőt a rugalmassággal való foglalkozás beépült a vállalkozások technikai-technológiai, pénzügyi, termelési és emberi erőforrás menedzsment stratégiáiba az 1970-es évtizedtől. A munka világával foglalkozó társadalomtudósok körében a rugalmasságról szóló vita különösen intenzív volt. Empirikus és elméleti munkák vizsgálták azokat az egyéni és társadalmi hatásokat, amelyeket a rugalmasság keresésének, rugalmas szabályzás mikro- és mezo- szintjén, annak társadalmi költségeiben, valamint egyebek mellett a nyertesek és vesztesek körében jelentkeztek.

A rugalmasságról szóló vita a munka és a foglalkoztatás kérdésével foglalkozó további vizsgálatokat ösztönzött, amelyek új jelenségeket tártak fel a gazdaság különböző szintjeinek szereplőivel és intézményeivel kapcsolatban, valamint a rugalmasság új értelmezését és osztályozási kritériumait dolgozták ki. Ezek a törekvések – ahogy később részletesebben is bemutatjuk – együttesen vezettek az új termelés-menedzsment rendszerekhez (pl. toyotizmus) és a korábbi fejlődési modelleket hatályon kívül helyező, új társadalmi-szervezeti paradigmákhoz.

Ebben a megközelítésben hasznos újra felidézni Dahrendorf-ot (1995), aki megkülönbözteti az ún. alacsony és magas gazdasági fejlődés pályákat (low road versus high road of development), aszerint, hogy a vizsgált nemzetgazdaságok az alacsony bérköltségű és alacsony képzettségű munkaerőn (low pay-low skill) vagy a magas bérköltségű, de magasan képzett munkaerőn (high pay-high skill) alapuló gazdasági fejlődés útját járják. Az alacsony bérszínvonalra alapozó gazdaságok (low pay economies) versenyelőnye a világpiacon érvényesülő alacsony bérekből származó jelentős megtakarítások eredménye. Az alacsony gazdasági fejlődési pályával kapcsolatban Dahrendorf (1995) a következőkre hívja fel a figyelmet: „Egyesek szerint ez az egyetlen út a sikerhez, de a tapasztalatok szerint ez a szélsőséges ökonomizmus egyszerű tévedés. A magas képzettség is képes versenyelőnyt nyújtani. A technológiai fejlődés ugyanis nem csak és kizárólag a magas szaktudásnak köszönhető: a számítógép (IT) térhódítása ellenére bizonyos kimagasló minőségű termékek jelentős szaktudás befektetését igénylik. Előfordulnak olyan esetek, amikor egy magasan képzett munkavállaló kevesebbe kerül, mint öt alacsony bérű dolgozó...”⁴

Dahrendorf a rugalmasság különböző típusaival kapcsolatban különbséget tesz a munkavállalók egyéni alkalmazkodásában, a változások elfogadá-

4 Dahrendorf 1995., 6-7. o.

sában megnyilvánuló *szubjektív* rugalmasság és az adózásban, a technológiai fejlődésben és marketingben megnyilvánuló *objektív* rugalmasság fogalmak között. Megkülönbözteti továbbá az alacsony bérű munkaerőre és a rövidtávú piaci ingadozás által vezérelt felvételi és elbocsátási gyakorlatra, azaz a mobilitásra épülő munkaerőpiaci rugalmasságot, a magasabb képzettségen és tudáson alapuló technológiai fejlődéssel és minőségi termeléssel elérhető gazdasági alkalmazkodástól. Ennek szellemében beszélhetünk külső és belső rugalmasságról is, előbbi a munkaerőpiac, míg utóbbi a szervezetek szintjén érvényesülő funkcionális rugalmasságára utal.⁵

A rugalmasság szubjektív dimenziója az alkalmazkodás egyéni követelményeire vonatkozik. Tanulmányunkban, a rugalmasság e megközelítésében a munkavállalói készségekkel, képességekkel, képzettséggel és azokkal a tanulási folyamatokkal foglalkozunk, amelyek során a munkavállalók a munkavégzés olyan új módszereit sajátítják el, amelyek birtokában „elfelejtik” a régi munkavégzési gyakorlatra jellemzőket.

A foglalkoztatási gyakorlatban az elkötelezettség, a megbízhatóság, a mobilitás és a kreativitás olyan tényezőknek tekinthetők, amelyek a rugalmasság egyéni, szubjektív dimenzióját jellemzik. A rugalmasság objektív dimenzióját a foglalkoztatás és a jóléti rendszer társadalmi, politikai, gazdasági és kulturális szabályozása jelenti, amely a rugalmasság egyéni dimenziójának létrehozásának, fenntartásának és fejlesztésének előfeltétele.

A rugalmasság objektív összetevőit azok a strukturális feltételek, amelyek felszínre hozzák és mozgósítják a munkavállalók egyes jellemzőiben rejlő alkalmazkodási lehetőségeket. Ez az egyéni rugalmasságot ösztönző és azt a munkavégzésben támogató objektív feltételrendszer olyan elemekből áll, mint az oktatás és szakképzés intézményrendszere és kapcsolata a munkáltatókkal és azok szakmai szervezeteivel. E társadalmi rendszereken belül kiemelt szerepe van a munkaügyi kapcsolatoknak, amely nemzeti intézményeken, mechanizmusokon és megállapodásokon keresztül biztosítja a szakmák, képességek és tudások intézményes elismerését.

A foglalkoztatási feltételek és körülmények szabályozásában és a munkanélküliség hátrányaiból és kockázataiból eredő terhek csökkentésében a nemzetközi standardok az alkalmazkodás és a rugalmasság fontos strukturális tényezői. Az 1980-as évek szociológiai kutatásainak tapasztalatai szerint a rugalmasság és a stabilitás egymást kölcsönösen feltételező (komplementer) jellemzői a munkavégzésnek. Sergio Bruno (1986) olaszországi vizsgálata az

5 Dahrendorf 1986; Dore 1986; Visser 1999

1980-as évek kisvállalkozásairól és a nagyvállalatok szervezeti reformjairól a mikro-szintű rugalmasság és makro-szintű merevség kettősségére, valamint azok előnyeire, hátrányaira hívták fel a figyelmet.⁶

Az 1980-as években a magyar munkatudományi kutatások is kimutatták a munkafolyamaton belüli rugalmasság és a tervutasításos szocialista gazdaság makro-szintű merevsége közötti ellentmondást:⁷ a magyar nagyvállalatokon belül létrehozott „vállalati gazdasági munkaközösségek” figyelemreméltó mikro-szintű alkalmazkodásának és rugalmasságának nem volt továbbgyűrűző hatása a gazdaság makro-szintű hatékonyságában.

Az említett olasz példák is azt jelzik, hogy a rugalmasság makroszintű, hosszú távú és infrastrukturális tényezői kizárólag a termelés decentralizálására koncentráltak és jórészt figyelmen kívül hagyták a termelés kulturális és társadalmi kontextusát. Mindazonáltal Bruno (1986) arra a tényre is felhívja a figyelmet, hogy a rugalmasság bizonyos emberi erőforrás gyakorlatokban (például a belső mobilitáson, elkötelezettségen és kezdeményezőkézségen alapuló munkavégzés) is feltételezi a foglalkoztatás más aspektusainak kiszámíthatóságát, stabilitását (például az elbocsátások elleni védelem, a besorolási és előléptetési garanciák).

Az említett évtizedben számos új tanulmány foglalkozott a rugalmasság különböző mintáival a fejlett Európai gazdaságokban. A társadalmi dialógus keretein belüli tárgyalásos megállapodások eredményeképpen a munkavállalók a rugalmas munkaerőpiaci szabályokat és a rugalmas foglalkoztatási formákat hosszútávon is elfogadták. A munkavállalók jövedelembiztonságát a jóléti állam eszközei biztosították.⁸ A rugalmas módon foglalkoztatott dolgozók számítanak a társadalombiztosítás által garantált juttatásaikra, valamint a képzési lehetőségeik biztosítására. A munkavállalók számára rugalmas munkaerőpiaci gyakorlatok, az alacsonyabb szintű foglalkoztatási védelem is elfogadható, ha a társadalombiztosítás ellensúlyozza a mobilabb és rugalmasabb munkaerőpiac kockázatait és az azzal szükségszerűen járó veszteségeket.

A dán flexicurity⁹ foglalkoztatási modellben a numerikus vagy munkaerőpiaci rugalmasság jól kombinálható a szociális biztonsággal és jövedelmek értékének biztonságával, amely megvédi a munkavállalókat a munkaerőpiaci átalakulás hatásaitól. Az aktív munkaerőpiaci politikák által támogatott intenzív munkahelyteremtés és a munkanélküliség esetén járó támogatások magas

6 Bruno 1986

7 Neumann 1988, Stark 1988

8 Madsen 1999; Wilthagen 1998

9 Madsen. 2003

szintje ösztönzi a rugalmas munkaerőpiacot, amely garantálja a biztonságot a jó munkakeresési feltételek és az elfogadható jövedelmi szint révén. Ebben a megközelítésben „Dánia egyfajta hibrid foglalkoztatási rendszer, amely kombinálja a liberális munkapiac rugalmasságát az északi jóléti állam társadalmi biztonságával és az aktív munkaerőpiaci politikával.”¹⁰ A különleges rugalmas biztonság hátterében a társadalmi partnerek növekvő alkutere áll, „minthogy senki nem képes csökkenteni foglalkoztatási védelmet a társadalmi biztonság hozzáadása nélkül, és vice versa, ha fenn akarja tartani a rugalmas biztonság rendszerét.”¹¹

Hollandia példája ugyancsak érdekes; a rugalmasság és a biztonság egy másik típusú kapcsolatát jelzi. A részidős munkák, melyek eleinte ideiglenesen kerültek bevezetésre azért, hogy a munkavállalók alkalmazkodni tudjanak a termékpiacon ingadozásokhoz az 1980-as évektől a foglalkoztatásnak stabil és elismert formái. Hollandiában a részidős foglalkoztatás jelentős növekedésének eredményeként a nők foglalkoztatottakon belüli aránya az 1973-as 29%-ról 60%-ra nőtt a kilencvenes évek végére, és elérte a francia és német nők részvételi rátáját, noha ez még mindig alacsonyabb, mint a skandináv vagy az angolszász országokban.

A részidős foglalkoztatási formákkal szembeni ellenséges hozzáállás a holland szakszervezetek részéről akkor módosult, amikor a nők első hatékony lobby csoportjai megjelentek a szakszervezetekben. A rugalmas foglalkoztatási formák státuszának stabilizálódása a munkafeltételek javulása és a bérekre vonatkozó garanciák megszerzése e foglalkoztatási formát a férfiak számára is vonzóvá tette Hollandiában.¹²

Más nyugat európai országokban, például Ausztriában és Németországban, a belső vagy funkcionális munkaerő rugalmasság sikeres modelljeit azzal a céllal hozták létre, hogy biztosítsák a munkaügyi kapcsolatok kooperatív mintáinak stabilitását. A szakszervezetek és munkavállalók által működtetett szakképzési rendszeren belül a rugalmas gazdasági alkalmazkodás folyamatában a társadalmi partnerek bízhatnak a naprakész és szakszerű tudással és gyakorlati kompetenciákkal rendelkező munkaerőben. A munkavállalók kedvező hozzáállását a rugalmas alkalmazkodáshoz egyaránt ösztönzi a kollektív

10 Madsen 2003, 101. o.

11 Auer – Cazes 2003. 13. o. Ezek a szerzők Madsennel együtt ugyanakkor felhívják a figyelmet a különösen magas Dán adókra, amelyek e rendszer költségeit fedezik. A magas adók elfogadottak a fejlett kollektív szerződéses rendszerében, miközben a foglalkoztatásban és a szolgáltatásokban megjelenő ellentételeit a társadalmi partnerek méltányolják.

12 Visser 1999, 25-26. o.

megállapodások és a munkaköri besorolás rendszere. A kooperatív-korporatív munkaügyi kapcsolatok rendszere, amely a magas képzettségen és kereseten alapult, elősegíteti a magas hozzáadott értékű termelésen alapuló foglalkoztatási rendszer folyamatos fenntartását.¹³ A magas foglalkoztatási védelem nem kedvez a rugalmas munkaerőpiacok létrehozásának, mindazonáltal ösztönözheti a belső és funkcionális rugalmassági gyakorlatok alkalmazását. Ez jól megfigyelhető a diverzifikált minőségi termékek és szolgáltatások erős versennyel jellemezhető piacain, azonban nem támogatja a rugalmas felvételi és elbocsátási technikák formájában történő alkalmazkodást a gyorsan változó piaci környezetben.

Magyarországon az elmúlt két évtizedben a funkcionális-belső valamint a munkaerőpiaci vagy külső rugalmasság kombinációinak előfordulása egyaránt megfigyelhető volt a hazai vagy multinacionális vállalatok humán erőforrás gazdálkodási gyakorlatában.

A munkaerő funkcionális vagy belső mobilitásának fejlődését elősegítő eszközök egyre szélesebb körben jelentek meg, a munkafeladatok egyre komplikáltabbá válásával és a munkavállalói munkaterhek fokozódásával. A múltban egymástól elkülönülő foglalkozási csoportok látták el a minőségellenőrzéssel, a termelés szervezésével és a programozással kapcsolatos feladatokat, amelyek a munkafolyamat szintjén jelentkeznek. Ezáltal nem csupán a tömegtermelési rendszerekben jellemző feladat-specifikáció szélesedett ki, hanem a munkavállalók készsége, felhasználhatósága és belső mobilitása is megnőtt. A feladatok (multi-tasking) és a tudások (multi-skilling) gazdagítása jelentősen javítja a munkaerő és tudásfelhasználás rugalmasságát a tömegtermelési rendszerben is.

A villamos- és elektronikai iparban 1985-ben, 1995-ben és 2000-ben végzett nemzetközi összehasonlító vizsgálat-sorozat eredményei szerint a fizikai munkások részvétele nőtt a munkafolyamatban, amikor rutinszerűen végzett feladataik kibővültek a minőségellenőrzéssel¹⁴. A leginkább radikális változásokat a munkaerő rugalmasabb felhasználásában a magyar és szlovén szalagmunkások példái jelzik a Denki Rengo elnevezésű nemzetközi projektben. (1. sz. táblázat)

A minőségellenőrzéssel kibővített tradicionális szalagmunkák, azaz a munkaerő funkcionális-belső rugalmassága gyakran együtt járnak a munkaintenzitás növekedésével, amelyeket a vállalatvezetés a munkafeltételek fej-

13 Crouch – Streeck, 1996, Streeck 1997, Traxler 1995, Ferner – Hyman 1998

14 Makó-Nemes 2002

1.sz. táblázat:

**A munkások szerepének felértékelődése
a minőségellenőrzésben (%)**

Ország	1985	1995	2000
Lengyelország	6.9	4.5	8.0
Magyarország	5.3	25.1	29.0
Szlovénia	7.3	17.9	21.0

Forrás: Makó – Nemes 2002:64

lesztésével és a munkavállalók pozícióinak stabilizálásával ellensúlyozhat. Például, Magyarországon az 1990-es évek első felében a radikális munkaerőpiaci reformok időszakában a dolgozók elfogadták a munkakör-gazdagítás kiegészítő többletterhét, a foglalkoztatás megőrzéséért cserébe. Az idézett nemzetközi projekt tapasztalatai szerint a villamos és elektronikai ipar globális piacokon leginkább versenyképes cégeinél nemcsak a munkafegyelem és a szervezettség javult, hanem a munkavállalók karrierlehetőségei is kedvező trendet mutattak az ezredfordulón. Ugyancsak e vállalatok dolgozói voltak a legelégedettebbek a jövedelmük és a munkabiztonságuk szintjével.¹⁵

A belső rugalmasság gyakran használt formái is nagyban hozzájárulnak a munkások elkötelezettségének és motivációinak erősítésén keresztül az ún. mikro-kooperatívizmus vállalati szintű megjelenéséhez. A magyar tapasztalatok szerint a munkáltatók és a munkavállalók kölcsönös megértésre való törekvései elősegítik a kooperatív minták elterjedését a vállalati szintű munkaügyi kapcsolatokban.¹⁶ A nemzetközi kutatás által vizsgált években több konfliktus terhelte a lengyel vállalatokon belül a társadalmi kapcsolatokat min a felmérésében szintén résztvevő, hasonló profilú magyar vállalatokét.

15 A '90-es évek végén a nemzetközi munkaügyi szervezet, az ILO speciális kutatási programja egy differenciált fogalmi rendszert dolgozott ki a biztonság típusainak és azok percepciójának a mérésére és leírására. Az ILO ún. InFocus programja hét foglalkoztatással kapcsolatos biztonságot hozott létre, amelyek a következők voltak: munkapiaci biztonság, foglalkoztatási biztonság, munkabiztonság (foglalkoztatás egészség és biztonság), foglalkozási biztonság, képesség biztonság, jövedelembiztonság és reprezentációs biztonság. (www.ilo.org/public/english/protection/ses/about/strategy/htm) A foglalkoztatásnak ezeket a különböző aspektusait és azok percepcióját számos országban vizsgálták. A magyar eredmények: People's Security Survey – Hungarian Report (Ferge, Dögei és Formadi közreműködésével) ILO, Genf, 2003.

16 Isikawa 1998; Kasahara 1998

A belső-funkcionális rugalmasságot növelő eszközök mellett, a külső vagy munkaerőpiaci rugalmasság egyéb formái is megjelentek a magyar poszt-szocialista vállalati foglalkoztatási praxisban. A határozott idejű munkaszerződések a vállalatvezetés számára rendkívül előnyösek: pénzügyi és hatékonysági szempontból rövid távon képzési költségeket takarít meg, nem kell végkielégítést fizetni, amikor a szerződések lejárnak és az elbocsátásokkal járó munkaügyi viták is elkerülhetők. A rövidtávú előnyök ellenére hosszabb távon olyan hátrányokkal is számolni kell, mint például a munkavállalók vállalattal szembeni alacsony elkötelezettsége. Vállalatvezetés határozott idejű munkaszerződésben foglalkoztatott munkavállalótól nem számíthat lojalitásra és rendkívüli erőfeszítésekre a vállalat számára kritikus időszakban. A vállalatvezetés úgy próbálja kezelni az ilyen jellegű hátrányokat, hogy a munkafolyamatban kulcs szerepet játszó („core workers”) munkavállalókkal határozatlan idejű szerződéseket köt, továbbá garantálja számukra részvételüket a rendszeres képzéseken és előrelépési lehetőséget biztosít számukra. Ezzel szemben a periférikus pozícióban lévő munkavállalókat határozott idejű szerződéssel foglalkoztatja. Ebben az esetben a vállalatvezetés a rugalmas elbocsátási és felvételi gyakorlat előnyeit fontosabbnak tartja, mint a munkavállalói lojalitás hiányából származó hátrányokat.

A külső vagy munkapiaci és a belső vagy funkcionális rugalmasság különböző típusai tovább elemezhetőek, kérdés az, hogy milyen kvantitatív indikátorokkal vagy kvalitatív módszerekkel jellemzik azokat. A rugalmasság tartalmát a feladatok struktúrájában, a munkamegosztásban, a kompetenciák felhasználásában bekövetkező újítások és alapvető változások jellemzik, amelyek alapvetően módosítják a termelés belső és külső társadalmi kapcsolatait. Ez nem jelenti szükségszerűen azt, hogy a mennyiségileg mérhető változások nem vezetnek lényegi módosuláshoz a foglalkoztatási mintákban.

A részdíjs vagy határozott idejű szerződések elterjedése, vagy az új munkaidő-megállapodási rendszerek önmagukban kvantitatív indikátorokkal is mérhetőek, azonban hatásaik módosíthatják az általunk érintettek társadalmi státuszát és kapcsolatait a vállalatban. Az ilyen típusú változások hosszú távú munkaerőpiaci és társadalombiztosítási politikák határainak gazdasági szervezetre történő kiterjesztésével valósíthatók meg. A kiszervezés, az alvállalkozók alkalmazása, a regionális munkamegosztási rendszerek fejlesztése, vagy a munkahelyi innovációk bevezetése (például a távmunka, mobilmunka stb.) feltételezik az elérhető külső gazdasági és szervezeti technológiai infrastruktúrát, valamint a szükséges fizikai és tudásbázist.

2.sz. táblázat:

Rugalmassági stratégiák típusai

<i>Rugalmassági stratégia</i>	<i>Számszerűsíthető</i>	<i>Minőségi jellemzőkkel leírható</i>
Külső eszközökkel (<i>Külső vagy „numerikus” rugalmasság</i>)	Munkaszerződések típusai határozott idejűek, rövid távúak, helyettesítések, egyéniiek, stb. támogatott munkahelyek, szezonális munka, készenléti munka (stand-by work) (<i>ún. „reduktív” rugalmasság</i>)	Termelési rendszerek alvállalkozások, bedolgozás, kihelyezés, távmunka, önfoglalkoztatás kooperációs hálózatok, regionális munkamegosztás (<i>teljesítménynövelő rugalmasság</i>)
Belső eszközökkel (<i>Belső vagy funkcionális rugalmasság</i>)	Munkaidő és bértmegállapodások részmunka, túlmunka, műszakbeosztások szabadságolások, juttatások (<i>időszakos és/vagy pénzügyi rugalmasság</i>)	Munkaszervezetek autonómia, feladatgazdagítás, felelősségvállalás és elkötelezettség növelése, csoportmunka, folyamatos képzés, belső tréningek, részvétel, mikrokooperativizmus (<i>szervezeti rugalmasság</i>)

Forrás: Makó–Simonyi 2003: 19

A vállalati és nemzetgazdasági szintű változások kölcsönösen erősítik egymást. Például a gazdaság társadalmi-szervezeti viszonyai alapvetően módosulnak, amikor a munkavállalók felelőssége és autonómiája növekszik a munkafolyamatban vagy amikor a kooperáció a munkavállalók és a munkaadók között intenzívebbé válik, és akkor is, amikor a munkavállalók támogatják a rugalmas alkalmazkodás által igényelt változásokat. A különböző üzleti funk-

ciók kihelyezése, a külső rugalmasság olyan eszközeinek használata, mint például a bizalomra épülő üzleti hálózatok, egyúttal a munkafolyamat szintjén is új típusú társadalmi viszonyokat hoznak létre, amelyek a társadalmi tőke mobilizálásán alapulnak.¹⁷

Mindezek a változások felértékelik különböző stratégiák kombinációjának és időzítésének kérdését a munkaerő és a tudásfelhasználás rugalmasságának fejlesztésében. A rendelkezésre álló erőforrások rövid távon behatárolják a rugalmasság bizonyos típusainak használatát; a rugalmasság hosszútávon megteremthető formái technológiai és társadalmi befektetéseket, és az azokat kísérő társadalmi tanulási folyamatokat igényelnek. A különböző rugalmassági eszközök kombinálásával biztosítható a rövid és a hosszú távú alkalmazkodás.

Az ún. numerikus, költséghatékony rugalmasság mind külső, mind belső eszközökkel megvalósítható. A külső numerikus rugalmasság, rövid távú perspektívában az alacsonyabb termelési költségek elérésnek eszköze, kevesebb, olcsóbb – és esetenként államilag támogatott – munkavállaló foglalkoztatásával. A belső numerikus rugalmasság esetében nem jönnek létre új munkahelyek, ugyanis a meglévő munkaerőt foglalkoztatják túlórában vagy csökkentett munkaidőben. Hosszú távon a munkáltatók is kezdeményezhetnek változásokat a saját belső szervezeteikben vagy a külső termelési rendszerükben a folyamatos alkalmazkodás során, hogy megfeleljenek a változó piaci környezetben a növekedés vagy a túlélés követelményeinek.

Egy adott időperiódusban a vállalatok kombinálják egymással a rugalmasság különböző típusainak eszközeit. Azok alkalmazása csupán részben függ a menedzsment és a foglalkoztatáspolitikai döntéshozóinak szándékaitól, egyéb erőforrásokra is szükség van. A belső szervezeti rugalmasság eszközei vagy a gazdasági hálózatok eredményezte változások megvalósítása feltételezi nemcsak fizikai-technológiai infrastruktúrába, hanem a munkavállalók és a többi piaci szereplő tudásbázisába történő beruházásokat is. A munkafolyamatban résztvevő munkavállalóknak az értéklánc összes többi szereplőjének szüksége van a megfelelő képességekre és tudásra, valamint a képességeik mobilizálását motiváló társadalmi és szervezeti környezetre.

17 Lesser 2000

A rugalmasságról szóló viták új szakasza: a rugalmasság és a biztonság átválthatósága

Az ezredfordulót követően a „rugalmas biztonság” témája ismét az érdeklődés középpontjába került. Úgy tűnik, hogy a foglalkoztatási viszonyok rugalmassága elsősorban a munkáltatók érdeke, amely a foglalkoztatás biztonságának és stabilitásának romlása árán valósítható meg. Néhány szerző szerint azonban, a társadalmi partnerek érdekei a rugalmasság kérdésében nem választhatók el mereven. A rugalmasság és a biztonság közötti átválthatóság nem automatikus; a társadalmi partnerek között a rugalmasság és biztonság összetevőiről szóló folytonos tárgyalások teremthetnek olyan helyzeteket, amelyekben a munkavállalók és a munkáltatók egyaránt nyertesek. (Leschke et. al. 2006). Karlsson (2007b) a rugalmasság egy többdimenziós megközelítését dolgozta ki.¹⁸ Ebben figyelembe vette mind a munkáltatók és mind a munkavállalók érdekeit és motivációit. A rugalmasság és a stabilitás fogalmával kapcsolatban a következő kérdést fogalmazta meg: a munkavállalók vagy a munkaadók rugalmasságra irányuló törekvései tekinthetők jónak vagy rossznak?

Elméleti síkon négy lehetséges válasz adható a kérdésre:

1. A rugalmasság előnyös a munkáltatóknak és a munkavállalóknak
2. A rugalmasság előnyös a munkáltatóknak, de hátrányos a munkavállalóknak

18 Jan Karlsson (2007b) Ez az összefoglalás egy, a szerző által tartott előadáson alapul, amelyet „A munka új formái és a munkahelyi innováció európai perspektívában” című műhelykonferencián tartott 2007 november 9-én Budapesten.

3. A rugalmasság előnytelen a munkáltatóknak, de előnyös a munkavállalóknak
4. A rugalmasság mindkét társadalmi partnernek elfogadhatatlan, rossz konstrukció.

A szakirodalmat elemezve Karlsson (2007b) a 3. számú táblázatban foglalta össze a domináns megközelítéseket.

3.sz. táblázat:

A rugalmasság munkáltatói és munkavállalói orientációi			
<i>Munkáltatók számára</i>			
<i>Kedvező</i>			
<i>Kedvezőtlen</i>			
Munkáltatók számára	Kedvező	Piore és Sabel: rugalmas specializáció ¹⁹ Menedzsment irodalom	Szinte az összes empirikus vizsgálat
	Kedvezőtlen	„Flexicurity” – a rugalmas biztonság megközelítése	Néhány tanulmány

Forrás: Karlsson 2007b: 2

A domináns megközelítésekre jellemző különbségek részben annak tulajdoníthatók, hogy a szerzők körében nincs konszenzus a rugalmasság terminológiáját tekintve. Számos szerző szerint a „rugalmasság” szónak sokféle jelentése van – gyakran átfedésekkel és ellentmondásokkal. Következésképpen a rugalmasságnak számos, meglehetősen ellentmondásos meghatározása létezik. Véleményünk szerint az egyik legdifferenciáltabb Karlsson (2007a) fent bemutatott megközelítése, amely a rugalmasság relációs karakterét hangsúlyozza. Ebben a megközelítésben a rugalmasság a munkavállalók és a munkáltatók közötti társadalmi kapcsolatok egy aspektusa és a szerző a rugalmasság ellentmondásos karakterének a következő négy dimenzióját különböztette meg.

¹⁹ A szerző itt Piore and Sabel munkájára utal. (Piore – Sabel 1984)

-
1. A rugalmasság jelentése a munkavállalók és a munkáltatók számára eltérő lehet.
 2. A rugalmasság olyan mozgatói, mint a verseny intenzitásának növekedése, a globalizáció, a technológiai változások, a különleges piaci szegmensek, a közsféra egyes területeinek privatizációja stb. kényszerítik a munkáltatókból – és nem a munkavállalókból – a változások kezdeményezését. Továbbá a rugalmasság térhódítását megkönnyíti a szakszervezetek gyengülő pozíciója és a jóléti állam fokozatos leépülése is.
 3. A munkáltatók számára a rugalmasság ellentéte a merevség: a tömegtermelés merevsége, a munkaszervezetek merevsége, a munkajogi szabályozás merevsége stb. Ezzel szemben a munkavállalók szempontjából a rugalmasság ellentéte a biztonság. Ebben a tekintetben a rugalmasság bizonytalanságot jelent a munkapiacra (az elbocsátás fenyegetése, biztosítatlan munkában való foglalkoztatás, stb.) vagy a munkaszervezetekben (állandó tanulási kényszer, változó munkafeladatok, stb.) (Szabó 2010)
 4. A munkáltatók szempontjából a rugalmasság a merevség problémájának megoldása, az alkalmazottak nézőpontjából a rugalmasság maga a probléma, amelynek megoldása a biztonság.

A rugalmasság négydimenziós koncepcióját használva, a szerző különbséget tesz az olyan fogalmak között, mint amilyen a rugalmassággal rendelkezni, és rugalmasnak lenni. A relációs nézőpontból ez azt jelenti, ha a munkáltatók rugalmassággal kívánnak rendelkezni, a munkavállalóknak rugalmasnak kell lenni. A munkavállalóknak el kell fogadniuk a munkában vagy foglalkoztatási kondícióban bekövetkező változásokat, előbbieket azért, hogy erősítsék a funkcionális rugalmasságukat, utóbbiakat pedig, hogy fejlesszék annak külső formáit. Ezzel ellentétben, ha a munkavállalók hajlandók a rugalmasságra, a munkáltatóknak szintén rugalmas beállítottságot kell tanúsítaniuk, például a munkavégzés és a családi élet egyensúlyát biztosító foglalkoztatási gyakorlatok bevezetésével.

Ez az egyik oldala a rugalmasság kettős természetű fogalmának. Karlsson (2007b) ennél tovább megy azzal, hogy Dan Johnson munkájára utal²⁰ aki ezt az elemzést a stabilitás fogalmának vizsgálatával egészítette ki, amelyben a munkáltatók és a munkavállalók egyaránt legalább annyira érdekeltek, mint

20 Johnson 2007

a rugalmasságban. A másik közös jellemzője a néha ellentétes elvárásoknak az, hogy mindkettő a foglalkoztatási viszonyok jellemzője: a stabilitás, ahogy a rugalmasság, egyaránt jellemzője a munkavállalói és a munkáltatói oldal törekvéseinek. Ennek szellemében Karlsson egy ún. „meta-koncepciót” javasol, amely megvilágítja a rugalmasság relációs koncepciójának alapvető problémáját. Ez a változtathatóság „meta-koncepciója”, amely lehet kívánatos és nem-kívánatos is. Ezek kombinációit illusztrálja a következő mátrix:

4.sz. táblázat:

A változékonyság dimenziói		
	<i>Kívánt</i>	<i>Nem kívánatos</i>
<i>Változékonyság</i>	Rugalmasság	Instabilitás
<i>Állandóság</i>	Stabilitás	Rugalmatlanság

Forrás: Karlsson 2007b: 15

Más szóval azt mondhatjuk, hogy a rugalmasság egyenlő a kívánatos változékonysággal, a stabilitás pedig kívánt állandóság, az instabilitás nem kívánt változékonyság, míg a rugalmatlanság nem kívánatos állandóság. Mit is jelent ez a mátrix a munkavállalók és a munkáltatók érdek-relációinak kontextusában?

Ami a munkáltatók szempontjából rugalmasságnak számít, a munkavállalók szempontjából instabilitást jelenthet.

Például a munkáltatók nézőpontjából a foglalkoztatási rugalmasság akkor létezik, ha képesek gyorsan és olcsón megszabadulni a munkavállalóktól, amikor nincs szükségük rájuk. Az érintett munkavállalók számára ez foglalkoztatási instabilitást jelenthet.

A munkavállalók rugalmassága a munkáltatók számára jelenthet instabilitást.

Például a kulcsfontosságú munkakörben dolgozók, amikor jobb állásajánlatot kapnak, képesek rövid idő alatt megszüntetni a munkaviszonyukat. Ez számukra rugalmasságot jelent, ugyanakkor a munkáltató számára instabilitást.

Ami stabilitást jelent a munkáltatók számára, rugalmatlanság a munkavállalók szempontjából.

Például, ha a munkajogi szabályozás a kulcsfontosságú alkalmazottak számára megnehezíti a munkaviszony gyors megszüntetését, akkor az stabilitást biztosít a munkáltatóknak, viszont rugalmatlanságot jelent ezeknek a munkavállalóknak.

Ami stabilitás a munkavállalóknak, rugalmatlanság a munkáltatóknak

Például, ha a munkajogi szabályozás megnehezíti a munkáltatók számára a szóban forgó munkaviszony megszüntetését, akkor a munkavállalóknak ez a foglalkoztatási stabilitás javulását jelenti, miközben a munkáltatók számára ezek a jogi előírások foglalkoztatási rugalmatlanságot képviselnek.

Karlsson (2007a) szerint a rugalmasság elemzését ki kell egészíteni a stabilitás tartalmának vizsgálatával, annak jobb megértése céljából, hogy miért hiúsulnak meg gyakran a foglalkoztatás és a munkavégzés gyakorlatában elindított reformok.

Munkaidőfelhasználási rendszerek, mint a rugalmasság fejlesztésének eszközei. A 2004-2005-ös európai vállalati munkaidő felmérés (European Establishment Survey on Working Time Arrangement) tapasztalatai

A rugalmasság egyik legfontosabb dimenziója a munkaidő-felhasználási rendszer. Az európai vállalatokra jellemző munkaidő rugalmasság napjaink munkaerőpiaci és foglalkoztatáspolitikai vitáinak központi témája. Az Európai Unió tagállamai jelentős különbséget mutatnak a munkaidő-felhasználási rendszereik rugalmassága tekintetében. A 2004-2005-ben végzett nemzetközi vállalati munkaidő felmérésében (ESTW) 21 európai ország (15 régi és 6 új tagállam: Csehország, Ciprus, Magyarország, Litvánia, Lengyelország és Szlovénia) szerepelt. A kutatási projekt célja a rugalmas munkaidő-felhasználási rendszerek változatos gyakorlatainak bemutatása. Az 5. számú táblázat illusztrálja a munkaidőfelhasználás rugalmasságának lehetséges elméleti osztályozását.

A munkaidő-felhasználási rendszerekkel foglalkozó domináns elméleti és empirikus kutatások megközelítésével szemben, az ESWT 2004-2005 kutatási konzorcium²¹ tagjai megkülönböztették a „dolgozó-orientált” és a „vállalat-orientált” rugalmasság típusait. A módszer nagyon hasonlít ahhoz, amit Karlsson (2007b) és Johnson (2007) elméleti meglátásai javasoltak. A következő táblázat foglalja össze a rugalmas munkaidő-felhasználási rendszerek különböző összetevőit aszerint, hogy vállalat (vagy munkáltató) vagy a „munkás” (alkalmazott) orientált-e, a rugalmasság általános fogalmának használata.

21 További részletekért ld.: Chung – Kerkhofs – Ester 2007

5.sz. táblázat:

**A rugalmasság formáinak elméleti osztályozása
az ESWT (2004-2005) nemzetközi felmérésben**

Dolgozó-központú rugalmasság

Igen

Nem

Vállalati központú rugalmasság	Igen	Részmunkaidős foglalkoztatás (INT)	Nem szokványos munkaidő (éjszakai műszak, hétvégi műszak (szabad- és munkaszüneti napokon) műszakos foglalkoztatás) (INT)
		Rugalmas munkaidő (INT)	
		Ütemezett nyugdíjazás (phased retirement) (INT)	Túlóra (INT)
		Előrehozott nyugdíj (EXT)	Ideiglenes foglalkoztatás (határozott idejű szerződések, ideiglenes munkaerő-kölcsönzés, szabadúszó munkavállalók) (EXT)
	Nem	Szülői szabadság (INT)	
		Hosszú idejű táppénz, oktatás, egyéb okok (INT)	

Megjegyzés: INT= belső numerikus rugalmasság, EXT= külső numerikus rugalmasság

Forrás: Chung – Kerkhofs – Ester 2007: 19

A kutatás eredményei felhívják a figyelmet az ESWT (2004-2005) kutatásban résztvevő országok által képviselt jóléti rezsimek és a munkaidő-felhasználási profilok közötti összefüggésekre is. A tapasztalatok azt jelzik, hogy a makroszintű intézmények hatnak a mezo- vagy vállalati szintű szervezeti szabályozásra, a munkavállalók mindennapjaira (például a munkaidő-felhasználás rugalmasságára): „... az országok elkülönülése – egyebek mellett – tükrözi az intézményi és egyéb társadalmi különbségeket.”²² A legfontosabb kutatási tapasztalatokat foglalja össze a 6. számú táblázat.

22 Chung – Kerkhofs – Ester 2007: 38

6.sz. táblázat:

A vállalat munkaidő-rugalmassági profiljai Európában		
<i>Jóléti rezsimek típusai</i>	<i>Jellemzők</i>	<i>Országok</i>
<i>Északi</i>	Magasfokú rugalmasság + munkavállaló orientáció	Finnország, Svédország
<i>Közép- Európai 1</i>	Magas/közepes mértékű rugalmasság + munka- vállaló orientáció	Dánia, Hollandia, Egyesült Királyság, Csehország, Litvánia, Lengyelország
<i>Közép- Európai 2.</i>	Alacsony/ közepes mértékű rugalmasság + vállalatorientáció	Németország, Ausztria, Írország, Franciaország, Belgium
<i>Dél- Európai</i>	Alacsonyfokú rugalmasság + vállalatorientáció	Olaszország, Spanyolország, Portugália, Görögország, Ciprus, Magyarország

Forrás: Chung – Kerkhofs – Ester 2007: 38

Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a rugalmas biztonság különböző modelljei csak néhány EU tagállamban (EU-15) léteznek, főként az északi és kontinentális ország csoportokban, és kevésbé jellemzők az angolszász országokban. A mediterrán vagy dél-európai országokra és az új tagállamokra egyaránt jellemző a munkapiaci merevség, valamint az alacsonyabb stabilitású társadalombiztosítási rendszer. Mindazonáltal fel kell hívnunk a figyelmet arra, hogy az új tagállamok sem alkotnak homogén országcsoportot: néhány esetben a különbségek nagyobbak ezen országcsoporton belül, mint a régi és új tagállamok viszonyában.

További kutatások feladata megvizsgálni, hogy milyen típusú rugalmassági modellek irányába fejlődnek az új tagállamok poszt-szocialista országai. Megjegyzendőnek tartjuk azt is, hogy az elmúlt 20 év nem volt elégséges e modellek megalkotására, ehhez az egyes nemzetgazdaságok társadalmi, politikai és gazdasági szereplőinek jelentős ráfordításokat igénylő társadalmi tanulása szükséges.

Felhasznált irodalom

- Bruno, S. (1986): Micro-Flexibility and Macro-Rigidity (Expectations and the Dynamics of Aggregate Supply). In: *Economia ed Lavoro* 2. Rome.
- Chung, H. – Kerkhofs, M. – Ester, P. (2007) *Working time flexibility in European companies (Establishment survey on working time 2004-2005)*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, p. 74.
- Crouch, C. – Streeck, W. (1996) *Les capitalismes en Europe*, Paris: La Découverte.
- Dahrendorf, R. (1995): Economic Opportunity, Civil Society and Political Liberty. *Discussion Papers* 58. New York: UN RISD.
- Dahrendorf, R. (1986): *Labour Market Flexibility*. Report by high level group expertise to the Secretary General. Paris: OECD.
- Dore, R. (1986): *Flexible Rigidities: Industrial Policy and Structural Adjustment in the Japanese Economy, 1970-1980*. London: Adhlon Press.
- Dubois, P. – Makó, Cs. (1988) Pénurie de main – d'oeuvre de l'Est, (Gaspillage des ressources? Délais de réalisation importants? Retard technologique?), *Revue d'Études Comparative Est – Ouest*, No.4., pp. 49-74.
- Ferner, A. – Hyman, R. (eds.) (1998) *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford: Blackwell
- Grabher, G. (1995) The Elegance of Incoherence: Economic Transformation in East-Germany and Hungary, In: Dittrich, E. – Schmidt, G. – Whitley, R. (eds.) *Industrial Transformation in Europe*, London: Sage Publications
- Ishikawa, A. (1998): Organisation and Activity of Trade Unions in Central and Eastern Europe. Slavic Research Center – Hokkaido University. *Occasional Papers on Changes in the Slavic. Eurasian World* 64.

-
- Johnson, D. (2007) Flexibility, Stability and Related Concepts in: Furaker, B. – Hakansson, K. – Karlsson, J. (eds.) *Flexibility and stability in working life*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
 - Karlsson, J. (2007a) For whom is flexibility good and bad? An overview. in: Furaker, B. – Hakansson, K. – Karlsson, J. (eds.) *Flexibility and stability in working life*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
 - Karlsson, J. (2007b) Double-edged flexibility and stability, Paper presented on the conference „*New forms of work and workplace innovation in European perspective*“, Budapest, 9th November 2007.
 - Kasahara, K. (1998): Introduction of Market Economy and Industrial Relations in Poland. Slavic Research Center – Hokkaido University. *Occasional Papers on Changes in the Slavic Eurasian World* 12.
 - Leschke, J. – Schmid, G. – Griga, D. 2006. On the Marriage of Flexibility and Security: *Lessons from the Hartz-reforms in Germany. WZB Discussion Paper SPI 2006-108*. Berlin: WZB.
 - Lesser, E. L. (2000) Leveraging Social Capital in Organisations, in: Lesser, E. L. (ed.) *Knowledge and Social Capital, Foundations and Applications*, Butterworth-Heinemann, Boston
 - Madsen, P. K. (1999): Denmark: Flexibility, Security and Labour Market Success, *Employment and Training Papers* 53. Geneva: ILO.
 - Madsen, K. (2003) "Flexicurity" through labour market policies and institutions in Denmark ,in: Auer, P., Cazes, S. (2003) *Employment Stability in an Age of Flexibility, Evidence from industrialized countries*, ILO, Geneva
 - Makó, Cs. – Nemes, F. (2002) Paradigmaváltás a munkafolyamatban: poszt-fordizmus helyett neo-fordizmus, *Harvard Business Manager* 1, p. 60-70.
 - Makó Cs. – Simonyi, Á. (2003) *A tudásfelhasználás rugalmasságának felértékelődése*, in: Makó Cs. – Simonyi, Á. (eds.) *A munka és a párbeszéd új paradigmái*, Budapest: OFA, pp. 13-34.
 - Makó Cs. – Simonyi, Á. (1992) Social Spaces and Acting Society, In: Szél, Gy. (ed.) *Labour Relations in Transition in Eastern Europe*, Berlin – New York: Walter de Gruyter, pp. 29-84.
 - Neumann, L. (1988): Piaci viszonyok az üzemi béralkuban? *Gazdaság* 4.
 - Piore, M. J.– Sabel, Ch. F. (1984): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books
 - Sapir, A. (2005) Globalization and the Reform of European Social Models, *Background Document for the Presentation at ECOFIN Informal Meeting*, Manchester, 9th September (BRUEGEL – www.bruegel.org), p. 18.
 - Stark, D. (1986) Rethinking Internal Labour Market. New Insights from Comparative Perspective, *American Sociological Review*, August, pp. 492-504.
 - Stark, D. (1988): Osztályozás és szervezeti béralku a belső munkaerőpiacon. *Gazdaság* 4.
 - Streeck, W. (1997): German Capitalism: Does It Exist? Can It Survive? *New Political Economy* 2/2: 237-256.
-

-
- Szabó, I. (2010) Európai válaszok a foglalkoztatáspolitikai kihívásokra 2. in: *Liga Harsona*, Vol. 13, No. 2., p. 7-9.
 - Traxler, F. (1995) Farewell to Labour Market Associations? Organised versus Disorganised Decentralisation as a Map for Industrial Relations, In: Crouch, C. – Traxler, F. (eds.) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?*, Aldershot: Avebury, Ferner, A. – Hyman, R. (eds.) (1998) *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford: Blackwell
 - Vermeylen, G. – Hurley, J. (2007) *Varieties of flexicurity: reflections on key elements of flexibility and security* (Hearing on the Commission's Green Paper 'Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century'), Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
 - Vissèr, J. (1999): *The First Part-time Economy in the World – Does It Work?* Paper presented at the Euro-Japan Symposium on the Development of Atypical Employment and Transformation of Labour Markets, Tokyo, March.
 - Wickham, J. (2003) What's European about Europe? Potential and weakness of the European Social Model, *Employment Research Centre – Department of Sociology*, Trinity College, Dublin (Briefing paper from 'Infowork' Accompanying Measure, 1st April, p. 18.
 - Wilthagen, T. (1998): Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Reform? *Discussion Paper FA 1: 98-202*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Melléklet

7.sz. táblázat:

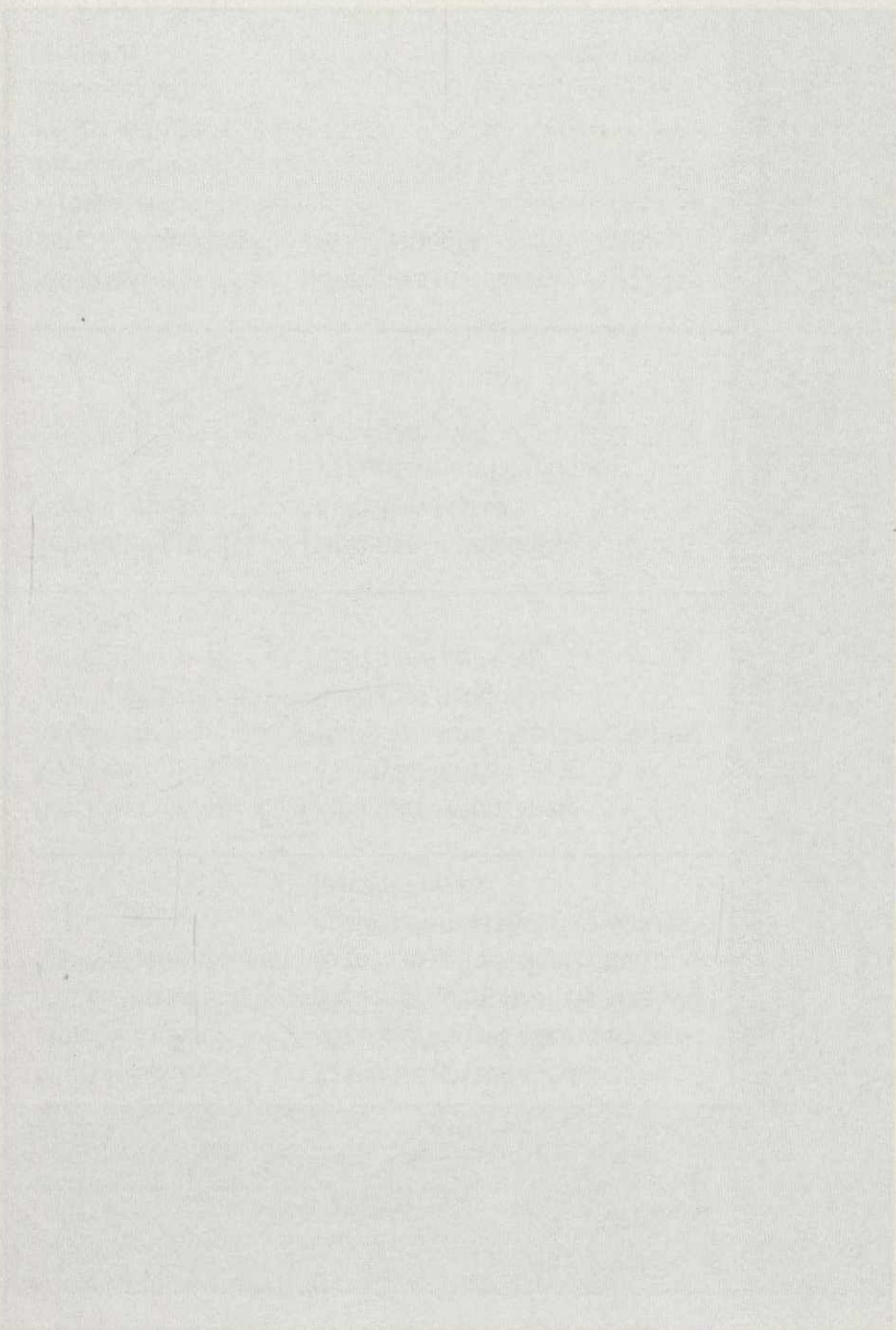
Wilthagen mátrixa a rugalmas biztonságról		
Biztonság		
Rugalmasság		
	Munkabiztonság	Foglalkoztatási biztonság
Külső numerikus rugalmasság	<ul style="list-style-type: none"> • Munkaszerződések típusai • A foglalkoztatás jogi védelme (<i>employment protection legislation</i>) • Korai nyugdíjazás 	<ul style="list-style-type: none"> • Foglalkoztatási szolgáltatások/ALMP²³ • Tréning/élethosszig tartó tanulás
Belső numerikus rugalmasság	<ul style="list-style-type: none"> • Rövidített munkahét/ részmunkaidős megállapodások 	<ul style="list-style-type: none"> • A foglalkoztatás jogi védelme (<i>employment protection legislation</i>) • Tréning/élethosszig tartó tanulás
Funkcionális rugalmasság	<ul style="list-style-type: none"> • Munkakör gazdagítás • Tréning • Munkaerő-lízing • Alvállalkozók • Kiszervezés 	<ul style="list-style-type: none"> • Élethosszig tartó tanulás • Rotáció • Team-munka • Több képességet egyidőben igénylő munkakörök kialakítása (<i>Multi-skilling</i>)
Munkaköltség/bér biztonság	<ul style="list-style-type: none"> • Helyi beavatkozás a munkaköltségekbe • A társadalombiztosítás költségeinek arányosítása/ csökkentése (<i>Scaling/ reductions in social security payments</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Változások a társadalombiztosítás költségeiben • Támogatott foglalkoztatás • Munkán belüli járulékok (<i>in-work benefits</i>)

23 ALMP: Aktív Munkaerőpiaci Politikák

Biztonság		
Jövedelembiztonság	Kombinált biztonság	
<ul style="list-style-type: none"> • Munkánélküli támogatások • Más járadékok • Minimálbérek 	<ul style="list-style-type: none"> • Az elbocsátásból adódó következmények elleni védelem a különböző munkahely-elhagyási formák esetében (Protection against dismissal during various leave schemes) 	Külső numerikus rugalmasság
<ul style="list-style-type: none"> • Részidős kiegészítő juttatások • Tanulmányi ösztöndíj • Táppénz 	<ul style="list-style-type: none"> • Különböző munkahely-elhagyási formák (<i>Different kind of leave schemes</i>) • Részleges nyugdíjazás (<i>Part-time pension</i>) 	Belső numerikus rugalmasság
<ul style="list-style-type: none"> • Teljesítmény alapú fizetési rendszer 	<ul style="list-style-type: none"> • Önkéntes munkaidő megállapodások (Voluntary working time arrangements) 	Funkcionális rugalmasság
<ul style="list-style-type: none"> • Kollektív bérmegállapodások • A rövidített munkahéthez kapcsolódó, szabályozott járulékok 	<ul style="list-style-type: none"> • Önkéntes munkaidő megállapodás 	Munkaköltség/ bér biztonság

Rugalmasság

Forrás: Vermeylen – Hurley 2007: 4



Institute of Sociology of the Hungarian Academy of Sciences

Csaba Makó – Miklós Illéssy – Péter Csizmadia

**Flexicurity:
debates and empirical data**

Introduction

In the Joint Employment report 2003/2004, the Employment Taskforce, headed by Wim Kok, stressed that more attention should be paid to the efforts made for promoting flexicurity of workers and entrepreneurs, increasing the competitiveness of the European economy and to build up Knowledge Society. We have little systematic information about the demand for knowledge and competence due to the fast changing character of this demand at the workplaces and there is a lack of comparative European experiences concerning the "black box" of the workplace and the labour process in the very different sectors and dimensions of employment. Another problem to be dealt with is the ways and means of adaptation of good practices: sharing good practices and mutual learning significantly differs from the simple copying ready-made solutions. Successful application of best practices depends on the reflexive and enduring learning processes that involve all stakeholders and social partners according to the project's intentions.

The combination of flexibility and security (flexicurity) is a tool to increase both, competitiveness and social cohesion. The meaning and forms of flexicurity involving flexibility and security at macro-, meso- and micro-level still needs wider diffusion of good practices. The topic is sensitive in Hungary in connection with other key areas of the European Employment Strategy guidelines; increased flexicurity of employees and of enterprises would stimulate the attractiveness of employment and may widen entries to the labour market for those inactive groups that actually remain inactive, out of employment.

Starting from the priority of adaptability more attention is to be paid to changing human resource management practices within the organisations and their institutional environment. This moves the focus of labour market initiatives to patterns of more effective investments into human resources, flexible work organisation forms and in lifelong learning. The present study gives an overview on the European flexicurity debate starting from the late 70s after the deep economic recession provoked by the oil-crises. Since then the flexibility debate has been present in the social sciences, although with different meanings, focuses and contents. As we mentioned, the topic is of special relevance in Hungary, since the economic changes launched in the nineties do not only mean that Central and Eastern Europe (including Hungary) can catch up with the industrialised countries, but that they can also get involved in the quest for the new organisational models of the economic activity. Competitiveness and flexibility provoked by globalisation and the need to avoid a labour market crisis urge the actors and institutions of the transforming Hungarian society to undertake efforts of a historic scale. Some institutions underwent radical changes: privatisation, decentralisation, down-sizing and change of ownership. Others were established by the new global market economic structures: fusions, micro- and small entrepreneurial sector, multinational enterprises and their suppliers and information and communication technology industries. Adjusting to the global economy and keeping abreast of the global economic realignment is a rapidly changing process which can only be analysed if former concepts are reinterpreted and new terms expressing new contents and describing new phenomena are coined. According to the authors' intention, this work can contribute to this work.

Hungarian experiences in the light of international development of concepts and practices of flexicurity – A short overview

The economic development based on mass production model in matured industrial sectors (i.e. apparel, car industries etc.) that gradually transformed from the self-regulated to the regulated market model and to the different forms of the welfare state in the most developed countries. The same production model took place within the institutional framework of the centrally planned economy and the state socialist “welfare” systems of Eastern Europe. However, since the 1970s, the need for flexibility and quality provoked by the economic requirements of restructuring driven by the increased global competition has manifested itself in the re-organization of firms and in the system of labour relations, though with difference in timing in Western and in Eastern Europe. Technological progress and infrastructural development, changing patterns of work organisation and employment regimes reflected the growing need for flexibility both in production and in the practice of using manpower since the end of the 1970s.¹ The regulation of employment conditions within the well-known mass production paradigm and in the related labour relations system in the framework of the welfare state has been frequently criticised because of its rigidity impeding the adjustments necessary for restructuring ²

Employers of the economically developed countries under pressure of the competition from the Asian and Latin American economies employing cheap and unprotected labour have been questioning the employment guar-

1 *References: Makó, Cs. – Simonyi, Á. 1992.*

2 *Dubois, P. – Makó, Cs. 1988, Grabher G. 1995, Stark, D. 1985, 1986.*

antees and labour standards which had been achieved by organized labour and progressive legislation in the developed market economies. The efforts to increase the flexibility of hiring and firing practices, job classification and working time schemes were confronted with certain social norms and regulatory systems. This trend towards more flexibility in employment triggered the opposition of trade unions that regarded the need for flexibility as a threat to weaken the labour and employment protection of workers and the deregulation of the developed labour relations and the institutions of social dialogue within the welfare state. The employment protection and working conditions standards expressed in laws and in collective agreements. For example, the job classification systems regulating promotion on the basis of qualification level and seniority evolved during a century of large scale industrialisation. Since the end of the seventies however, there have been signs of the emerging need for flexibility in employment, working time and labour contracts for certain groups of employees – single mothers, young workers, highly skilled professionals, etc.

Dahrendorf (1986) studying the different components of flexibility and the economic and social background of deregulation characterized its complexity the following way:

“Flexibility means in the first instance the removal of rigidities. Deregulation and less government interference generally help to create flexibility; many would add a lighter burden of taxation on companies and individuals. Flexibility has increasingly come to signify the loosening of the constraints of the labour market. Hiring and firing become easier, wages can move downwards as well upwards, there is more and more part-time and limited-term employment; workers must be expected to change jobs, change employers, change locations of employment. They have to be **flexible themselves. So do entrepreneurs of course... Flexibility also means the readiness of all to accept technological changes and respond to them quickly. In market terms, flexibility is the ability to move in whenever an opportunity offers itself, and also to move out when past opportunities close.**”³

By the nineties, as the debate on flexibility had intensified, the attribute “flexible” has become mainstream concepts in relation with labour and em-

3 Dahrendorf 1995, pp 6-7

ployment. Let us just cite a few terms: flexible working time, flexible labour division, flexible employment forms or flexible agreements. Moreover, flexibility has become imperative for the technical-technological, financial, production and human resource management strategies of enterprises since the 1970s. The debate on flexibility within the community of social scientists dealing with the world of labour was especially intensive. Empirical and theoretical works have analysed the human and social consequences engendered by the search for flexibility, the micro- and macro-level conditions of flexible adjustment, its social costs, the winners and losers etc. The debate on flexibility stimulated further researches on labour and employment that revealed new phenomena in relation with each actor and institution at various levels of the economy and new interpretation and classification systems were elaborated. All this, as we will point out later, led to the formulation of new production management systems and social paradigms overruling former development models.

In this relation it is worth to mention again Dahrendorf (1995) who makes a distinction between the so-called "high" versus "low" roads of development in relation to the choice between low pay – low skill and high pay – high skill economic development. The low pay economies find their competitive advantage by significant savings resulted from low wages in the world market. In relation with the "high-road" of economic development he writes: "One can sometimes hear that this is the only road to success: but the evidence is that such extreme economism is simply a mistake. High skills can also create a competitive advantage. This is not just the case because by high skills, and only by high skills, the frontiers of technology are advanced, but also because despite computerisation certain quality products and product qualities require a skill input. Indeed there even comes a point at which one highly skilled person is cheaper than five low-paid ones ..."⁴

In relation to the different types of flexibility, he refers to subjective flexibility exercised by workers as individuals during their daily adjustment to change, but he also mentions objective flexibility manifested in taxation, technological development and marketing. In addition, Dahrendorf differentiates labour market flexibility through the mobility of low-paid labour and drastic hiring and firing practices driven by short term market fluctuations, from economic adjustment that is based on higher qualification and knowledge and can be achieved through technological and organisational development and

4 Dahrendorf, 1995

quality production. Thus, there is internal versus external flexibility, the latter referring to the labour market and the former one to flexibility functional to the organisation.⁵

The subjective dimension of flexibility includes the individual requirements of flexibility. In this study writing about this dimension of flexibility, we will focus on the qualifications, skills and abilities of employees and on the learning process during which they can acquire new working methods according to the new requirements and contexts, and forget and eliminate the former work practice. In employment practice commitment, responsibility, mobility and creativity can be regarded as components that characterise the individual, subjective dimension of flexibility. The objective dimensions of flexibility are the social, economic, political and cultural regulations of employment and welfare systems that are the basis to create, maintain and develop the individual dimensions of flexibility. The objective components of flexibility are the structural conditions that produce and mobilise the adjustment possibilities inherent in the particular characteristics of the employees. The conditions stimulating and empowering individual flexibility consists of a set of social systems that assure the security to develop the capacities to be flexible and at the same time offer protection against the risks of flexibility as well. Within this set of social systems, labour relations have an outstanding role to ensure the acknowledgement of professions, skills and knowledge through specific national institutions, mechanisms and agreements at different levels.

International standards regulating employment conditions and circumstances, and reducing the burden which result from the risks and disadvantages of unemployment may also serve as important structural factors of adjustment and flexibility. Sociological experiences since the mid-80's have stressed the complementarities of flexibility and stability. In this relation, Sergio Bruno (1986) carrying out researches in Italy, a country, which presented the success story of flexible adjustment of small enterprises and of organisational reforms at large companies – during the 1980's – called the attention to the duality of micro-level flexibility and macro-level rigidity and their advantages and disadvantages.⁶ Similarly, in the 1980s, Hungarian labour studies, also revealed the contradiction between flexibility within the labour process and macro-level rigidity within the state-planned economy.⁷ The micro-level adjustment of the Hungarian "economic working association" within the large firms did

5 Dahrendorf 1986; Dore 1986; Visser 1999

6 Bruno 1986

7 Neumann 1988; Stark 1988

not have a spill-over effect in efficiency at macro level. The Italian case mentioned also indicated the macro-level, long term, infrastructural constraints of flexibility focusing exclusively on productive decentralisation without taking into consideration its social context. Bruno also called attention to the fact that flexibility in certain human resource practices (e.g. working based on internal mobility, commitment and initiatives) also presupposes the stabilisation of other aspects of employment (protection against dismissals, guarantees for classification and promotion, etc.).

Since then, however, several new studies have analysed the different flexibility patterns in the developed European economies. Norms and agreements achieved within the framework of social dialogue make employees accept flexible labour market regulations and flexible employment forms even in the long-term. The income security of workers is ensured by instruments of the welfare state.⁸ Workers employed in flexible employment arrangement should be also covered by social protection regarding their wage, benefits or holidays and their entitlement to social security and their training opportunities should neither be restricted. Flexible labour market practices, a lower level of employment protection can be also acceptable when social protection compensates for the risks and losses of a more mobile and flexible labour market.

The Danish model of "flexicurity"⁹ shows how a numerically flexible labour market is combined with social and income security that makes labour market transitions well protected. Intensive job creation supported by labour market policies and a high level of compensation of unemployment stimulate a flexible labour market that guarantee security as well through good perspectives of finding a job and an acceptable level of income compensation. This "depicts Denmark as a kind of 'hybrid' employment system, combining the flexibility of a liberal labour market with the social protection and active labour market policy of a Nordic welfare state."¹⁰ In the background of this special "flexicurity" one can find the enlarged bargaining area of the social partners, "as one cannot cut back employment protection without adding to social protection, or vice versa, if one is to maintain the flexicurity system."¹¹

8 Madsen 1999; Wilthagen 1998

9 Madsen, K. (2003)

10 Madsen, K. (2003) p. 101.

11 Auer, P., Cazes, S. (2003) p. 13. These authors together with Madsen at the same time call attention to the extremely high Danish taxes that cover the costs of such a system. However high taxes are accepted in the system of developed collective bargaining while their return in jobs and services are appreciated.

The example of the Netherlands is also interesting, showing another type of the relationship between flexibility and security. Part time jobs, that were once considered as temporary tool to adapt employment level according to product market fluctuation since the eighties, became stable and protected forms of employment. In the Netherlands the significant increase of the share of part-time employment meant that the share of women in employment grew from 29% in 1973 to 60% by the end of the nineties and reached the participation rate of French and German women, although this rate is still lower than in the Scandinavian or Anglo-Saxon countries.

The hostile attitude towards part time jobs of the Dutch trade unions, which were also reluctant to organise among these types of jobholders changed when women organised their first efficient lobby group in the Dutch trade unions. The acknowledgement of the status of flexible employment forms, the improvement of the working conditions and the guarantees of entitlements and income security made these types of jobs attractive also for men in the Netherlands¹².

In other Western European countries, e.g. in Austria and in Germany, the successful models of internal or functional flexibility were created with the ambition to guarantee the stabilisation of the cooperative pattern of the labour relation system. Within the vocational training system managed by trade unions and employers, the flexible economic adjustment process could rely on a labour force with up-to-date comprehensive knowledge and practical skills. The contribution of workers to flexible adjustment was also stimulated by the existence of collective labour agreements and classification systems. Thus, cooperative-corporative labour relations system based on high qualifications and wages foster the continuous maintenance of the employment system of high value-added production.¹³ High employment protection is not favourable to create flexible labour markets, however, it can stimulate to utilise more the practices of internal and functional flexibility. That can be well acknowledged at the highly competitive markets of high quality and diversified products and services, but will not support adjustment of employment to market turbulences in the form of flexible hiring and firing practices. At the same time in such systems often those who are not covered by employment protection are less covered by social protection as well.

The combination of functional, internal and labour-market or external flexibility can also be observed in the human resource management practice

12 Visser 1999, pp 25-26

13 Crouch – Streeck, 1996, Streeck 1997, Traxler, F. (1995), Ferner, A. – Hyman, R. (eds.) (1998)

of the Hungarian companies or multinational enterprises, which have settled in Hungary during the past twenty years.

The use of instruments fostering the development of the functional or internal flexibility of the labour force has become more widespread as task structure became more complicated and the workload of employees increased. Activities performed by various occupational groups in the past, such as quality control, production management and programming, have gained more importance at the labour process level. This way not only tasks specialization typical in the mass production system broadened, but the skills, usability and internal mobility of workers also increased. Both multi-tasking and multi-skilling significantly improve the flexibility of labour within mass-production system too. According to the findings of a cross-country comparative research carried out in the electricity and electronic industry in 1985, 1995 and 2000, the participation of blue collar workers has become more significant in the labour process when their activities were enlarged by quality control.¹⁴ The most radical changes indicating increasingly flexible utilisation of manpower were noticed in the case of the Hungarian and Slovenian assembly line workers in the three surveyed Central and Eastern European countries involved in the international (Denki Rengo) project. (Table 1).

Table 1.

Country	Participation of employees in quality management (%)		
	1985	1995	2000
Poland	6.9	4.5	8.0
Hungary	5.3	25.1	29.0
Slovenia	7.3	17.9	21.0

Source: Makó – Nemes (2002)

The enlargement of the traditional assembly line tasks with quality supervision aiming to increase internal or functional flexibility of the labour force is often accompanied by increased labour intensity, which can be compensated for by the improvement of employment conditions and the stabilisation

of the positions of the employees. For example, in Hungary during the radical labour market transformation period in the early nineties, those who succeeded to keep their jobs accepted the additional burdens of the "enriched job" in exchange of their employment stability. According to the conclusions of the international project mentioned above, employees of the most developing companies in the electric and electronic industries exposed to the extremely strong competition in global markets indicated favourable trends regarding labour discipline and management skills and their own training opportunities and carrier prospects in 2000. Besides, they were also satisfied with the level of their income and job security.¹⁵

At the same time, the widely used forms of internal flexibility contributed to the workers' commitment and motivation and to the development of "micro-cooperativism" at firm level. According to Hungarian experiences "the attempt at mutual understanding", that is cooperative patterns dominate in the company level labour relations.¹⁶ The same research indicated more conflicts in social relations at Polish enterprises. This observation is reinforced by the results, which revealed weaker involvement of Polish assembly line workers in quality management in comparison with the practices in Hungarian and Slovenian plants.

Besides instruments increasing internal functional flexibility, other forms of external or labour market flexibility, which were only rarely used in the former command economy, also appeared in human resource management of the post-socialist employment practice in Hungary. Fixed-term contracts are highly advantageous from a financial and efficiency point of view for the management in the short run, e.g. saving training costs, no severance pay shall be paid when the contract expires and labour disputes in relation with dismissals can be avoided. However, despite these short term advantages, disadvantages in the long run should also be reckoned with, e.g. the low commitment of the employee towards the company. Company management

15 *In the late nineties a special research program of ILO elaborated a differentiated terminology to describe and measure different types of securities and their perception. The InFocus program of ILO distinguishes seven types of employment related securities. These are: labour market security, employment security, work security (occupational health and safety), job security, skill security, income security and representation security.*

(www.ilo.org/public/english/protection/ses/about/strategy/htm) These different aspects of employment and their perception has been surveyed in several countries. See for the Hungarian case: People' Security Survey – Hungarian Report (with Ferge, Zs., Dogei, I., Formadi, K.) ILO, Geneva, 2003

16 *Ishikawa 1998; Kasahara 1998*

employing their staff with fixed-term contracts cannot rely on the loyalty and additional efforts of these employees in critical periods of for the firm. The management usually tries to overcome these disadvantages by concluding permanent contracts with those employees ("core workers") who play key role in the labour process and ensure their higher involvement in regular training and internal promotion schemes. In contrast, workers with peripheral positions are employed with fixed-term contracts as the management deems their flexible hiring and firing practices more important than their loyalty.

The various types of external or labour market and internal or functional flexibility can be further analysed whether they can be characterised by quantitative indicators or by qualitative description. Those solutions of flexibility that consist of changes in the structure of tasks, in the division of labour, in the utilisation of skills can be described by substantial changes that modify internal and external social relations of production. This does not necessarily mean that quantifiable changes do no lead to substantial modifications in employment patterns. The spread of part time jobs or fixed term contracts, or new working time arrangements can be measured by quantitative indicators, but their effects can also modify the social status of the employees and the social relations within the companies. Improvements in such cases can be achieved with long-term labour market and social protection policies overstretching the boundaries of economic organisations. Outsourcing, the use of subcontractors, the elaboration of regional labour division systems or the introduction of workplace innovations (e.g. telework, mobile work etc.) indicate availability of external economic and organizational-technical infrastructure, appropriate physical and knowledge basis.

Changes at the firm and national economy level have mutually reinforcing effects. For example, the social-organisational relations of economy are substantially modified when the responsibility and autonomy of employees increase in the labour process, when the cooperation between employees and employers intensify and when workers are committed to changes demanded by flexible adjustment. Similarly, delocalisation of various business functions in the economy, the use of certain external flexibility instruments that build up new types of trust based business networks create at the same time new type of social relations based on the mobilisation of social capital at the labour process level. ¹⁷

17 Lesser, E. L. (2000)

Table 2.

Types of flexibility strategies		
<i>Flexibility strategy</i>	<i>Quantifiable-Numerical</i>	<i>Qualitative-Descriptive</i>
External instruments <i>(external flexibility)</i>	Employment contracts fixed-term, short term, replacements, subsidised jobs, seasonal work, stand-by work	Operation systems subcontractors, home-workers, tele-workers, mobile workers, self-employment, cooperation networks, regional division of labour
Internal instruments <i>(internal or functional flexibility)</i>	Working time and wage agreements part time, overtime, shift work, holidays, benefits	Work organisations autonomy, job enrichment „increased commitment and responsibility, teamwork,“ continuous training, in-house trainings, participation, micro-cooperativism

Source: Makó, Cs. – Simonyi, Á. (2003: 19)

All this raises the issue of timing and combinations of various strategies to improve flexibility in the manpower and knowledge use. The available resources set limits in the short run to the use of certain types of flexibilities. Other types need the necessary time for technical and social investments. Different flexibility tools can be combined to assure immediate as well as longer term adjustments.

Numerical cost cutting flexibility can be achieved by both, internal and external ways. External numerical flexibility in a short-term perspective is an instrument to lower production costs employing less and cheaper – and maybe even subsidised – labour. In the case of internal numerical flexibility no new jobs are created, instead the existing labour force is employed in over-time or in reduced working hours. In the longer term, employers may also undertake changes in their internal organisations or in their external production relations system for the sake of steady adjustment in order to meet the requirements of growth and survival in the changing market environments.

In a given period time companies combine instruments ensuring various types of flexibility for the different time spans. The employment of these instruments does not only depend on the intentions of management and employment policy makers but also on the availability of the necessary resources. Substantial changes by internal organisational flexibility measures or by changes in the economic networks can be brought about only with the already mentioned investments not only in physical and technical infrastructure, but also with the development of the knowledge sources of employees and all market actors. Employees in the labour process and all actors involved in the value chain need adequate skills and knowledge for adjustment and a motivating social and organisational environment to mobilise their capacities.

The new wave of flexicurity debate: is there a trade-off between flexibility and security?

During the 2000s, the flexicurity discussion has newly gained importance. Flexibility in the employment relations seems to be in the interest of the employers but at the cost of employee's job security and stability. However, as some authors stress, the interests of the social partners within the flexibility issues are not so clear cut. The "trade-off" between flexibility and security is not automatically guaranteed and continuous negotiations (permanent interaction) between social partners on the factors of flexibility and security may create a win-win situation for both employers and employees (Leschke et. al. 2006).

Karlsson (2007b) elaborated a multi-dimensional approach of flexicurity¹⁸. This relational approach takes into account the motivations and interests of both the employers and the employees. In dealing with the notions of flexibility and stability, he formulated the following question: For whom is flexibility said to be good or bad – employers or employees? Theoretically one can say that there are four possible answers to the question:

1. Flexibility is good for employers as well as for workers, it is simply good,
2. Flexibility is good for employers, but bad for workers,
3. Flexibility is bad for employers, but good for workers,
4. Flexibility is bad for both parties, it is simply bad.

18 Jan Karlsson (2007) This summary is based on a presentation done by the author on a workshop entitled 'New forms of work and Workplace innovations in European Perspective' held in Budapest on 9th November 2007.

Analysing the literature, he concluded that the authors have different position by the types of the answers distinguished above. Table 3 quotes the mainstream concepts from the relevant literature.

Table 3.			
For whom is flexibility good and bad – employers or employees?			
		<i>Employees</i>	
		<i>Good</i>	<i>Bad</i>
<i>Employees</i>	<i>Good</i>	Piore & Sabel: Flexible specialisation ¹⁹ Management literature	Almost all empirical studies
	<i>Bad</i>	Flexicurity approach	Very few studies

Source: Karlsson (2007b: 2)

These differences in the mainstream literature can be partly attributed to the fact that there is no consensus on the terminology of flexibility. Many authors have pointed out that the word flexibility has a plethora of meanings – often overlapping and sometimes contradictory. Consequently, there are also numerous typologies of flexibility full of contradictions. In our view, one of the most important contributions is the one briefly presented above elaborated by Karlsson (2007) that emphasises the *relational* character of the flexibility. According to him, the flexibility is an aspect of the social relation between employer and employee, and he distinguished four dimensions of the contradictory or double-edged nature of flexibility:

1. Flexibility can have different meanings for employers and employees.
2. Such drivers of flexibility as intensification of competition, the globalization, technological changes, development of niche markets, commercialization and privatization of parts of the public sector, etc. are

¹⁹ The author refers here to the seminal work of Piore and Sabel (Piore, M. J. & Sabel, Ch. F., 1984)

pushing employer – and not the employees – to initiate changes. In addition, flexibilisation has been facilitated by a weakened position of trade unions and by the erosion of the welfare state.

3. From the employer perspective, the antonym of flexibility is *rigidity*: rigidity of mass production, rigidity of work organisation, rigidity of labour law, etc. In contrast from the employee perspective the antonym of flexibility is *security*. In this sense flexibility means insecurity at the labour market (threat of being dismissed, employed in insecure jobs, etc.) or in the work organisation (permanent re-skilling, changes in work tasks, etc.). (Szabó, 2010)
4. From the employer perspective flexibility is the *solution* of the problem of rigidity; from the employee perspective flexibility is the *problem* of which security is the solution.

Using the four dimensional concept of flexibility, the author is making a distinction between such terms as having flexibility and being flexible. From a relational perspective this means that if employers wish to *have flexibility*, employees must *be flexible*, that is employees must accept all changes introduced in the work organisation in order to strengthen its functional flexibility or in employment conditions to improve its external version. In contrast, if employees are eager to *have flexibility*, employers must *be flexible* (e.g. by implementing work-life balance-friendly working and employment practices).

This is one side of the double-edged nature of the notion of flexibility. Karlsson (2007) goes further by referring to the work of Dan Johnson²⁰ who complemented this analysis with the examination of the notion 'stability' in which both employers and employees are at least as interested as they are in flexibility. Another common characteristic of the two sometimes contradictory requirements is that both can be attributed to the actors of employment relations: stability as well as flexibility belongs either to the employers or to the employees' side. Therefore Karlsson suggests a so-called 'meta-concept' with which we can shed some light on the basic problems of this relational concept of flexibility. This meta-concept of variability which may have both wanted or non-wanted character, thus we get the following matrix (next page):

20 Johnson, D. (2007)

Table 4.

The dimensions of 'variability'		
	<i>Wanted</i>	<i>Unwanted</i>
<i>Variability</i>	Flexibility	Instability
<i>Non-variability</i>	Stability	Inflexibility

Source: Karlsson (2007b: 15)

In other words, we can say that flexibility is wanted variability, stability is wanted non-variability, instability is unwanted variability while inflexibility is unwanted non-variability. What does this matrix mean in the relational context of employers and employees?

Flexibility for employers can mean instability for employees

E.g.: From the point of view of the employer, employment flexibility exists when the employer is able to get rid of employees quickly and cheaply when they are not needed any more. For the employees affected, however, this could mean employment instability.

Flexibility for employees can mean instability for employers

E.g.: Key employees may want to be able to terminate employment at short notice when they have found a better job, which for them is flexibility. But for the employer this is instability.

Stability for employers can mean inflexibility for employees

E.g.: If labour laws make it difficult for key employees to terminate employment at short notice, it means stability for employers but inflexibility for these employees.

Stability for employees can mean inflexibility for employers

E.g.: If labour laws make it difficult for employers to terminate employment relations, employees may see this as contributing to employment stability, whereas employers may see the same laws as causing employment inflexibility.

The point is the double-edged character of flexibility what is put in a relation between employers and employees. Furthermore, as Karlsson (2007) argues, analysis of flexibility has to be complemented with the examination of the notion of stability in order to better understand how and why the implementation of certain changes in employment and working practice often fails.

Working Time Arrangement as a Tool to Improve Flexibility. Lessons from the ESWT 2004-2005 Survey

One of the most important dimensions of flexibility is the working time arrangement. The working time flexibility in the European companies is central topic in the current labour market and employment policy debate. The EU member states show significant differences to what extent their working time arrangements are flexible. The 2004-2005 "Establishment Survey on Working Time (ESWT) carried out in 21 European countries (15 'old' Member States of the EU and six New Member state – the Czech Republic, Cyprus, Hungary, Latvia, Poland and Slovenia). This pan-European survey aimed to describe the varieties of practices in flexible working time arrangements. Table 5 illustrates theoretical classification of working time flexibility.

Contrary to the mainstream theoretical and empirical studies on working time arrangements, the research consortium²¹ of the ESWT 2004-2005 survey made a distinction between "workers-oriented flexibility" and "company-oriented flexibility". We can see that this approach is very similar to what Karlsson (2007) and Johnson (2007) proposed at a theoretical level. The table presented below, indicates various components of flexible working time arrangements by its "company" (or employer) and "worker" (employee) orientation instead of "generic nature" of flexibility.

What is interesting in analysing the results of this survey is the interaction or interplay between the profiles of working time arrangements surveyed at company level and the welfare state regimes represented by the countries participating in the ESWT 2004-2005 survey. These empirical results indicate

21 For further details see Chung – Kerkhofs – Ester. (2007)

Table 5.

Theoretical classification of flexibility options covered in the ESWT survey			
Worker-oriented flexibility			
		No	
		Yes	
Company-oriented flexibility	Yes	Part-time work (INT)	Unusual working hours (night shift, Saturday shift, Sunday shift, shift work (INT)
		Flexible working time/schedule (INT)	Overtime (INT)
		Phased retirement (INT)	Temporary employment (fixed-term contract, temporary agency workers, freelance worker) (EXT)
		Early retirement (EXT)	
No	Parental leave (INT)		
	Long-term leave for care work, education, other reasons (INT)		

Note: INT= internal numerical flexibility, EXT= external numerical flexibility
 Source: Chung – Kerkhofs – Ester (2007: 19)

that macro-level institutional settings may influence on meso- or company level organisational arrangements of the everyday working life of the employees (i.e. working time flexibility): "... this clustering of countries may – among other things – reflect institutional and other societal differences."²² () Survey data experiences are summarised in the Table 6. (page 80)

To sum up, we can conclude that a certain model of flexicurity only exists in some of the Old Member States (OMS), mainly in those belonging to the Nordic and the Continental country group and to a lesser extent in the Anglo-Saxon countries. Mediterranean countries and New Member States (NMS) can

22 Chung – Kerkhofs – Ester (2007: 38)

Table 6.

Summary of the working time flexibility profiles of organisations across Europe		
<i>Country group by welfare state regimes</i>	<i>Characteristics</i>	<i>Countries included</i>
<i>Nordic</i>	High flexibility + worker oriented	Finland, Sweden
<i>Central 1</i>	High/intermediate flexibility + worker oriented	Denmark, Netherlands, UK, Czech Republic, Latvia, Poland
<i>Central 2</i>	Low/intermediate flexibility + firm oriented	Germany, Austria, Ireland, France, Belgium
<i>South</i>	Low flexibility + firm oriented	Italy, Spain, Portugal, Greece, Cyprus, Hungary

Source: Chung – Kerkhofs – Ester (2007: 38)

be characterised by visible labour market rigidities on the one hand and less stable social security systems on the other. However, we have to call attention to that the NMS are not forming a homogenous country group, in some cases the differences are bigger within this country group than between the OMS and NMS.

It is a further research challenge to investigate what kind of flexibility models are developing in these countries. However, it is sure that the past 20 years have hardly been enough for the creation of a variety of these models, the understanding of which requires more investment in social learning from social, political and economical actors of the country.

Bibliography

- Bruno, S. (1986): Micro-Flexibility and Macro-Rigidity (Expectations and the Dynamics of Aggregate Supply). In: *Economia ed Lavoro* 2. Rome.
- Chung, H. – Kerkhofs, M. – Ester, P. (2007) *Working time flexibility in European companies (Establishment survey on working time 2004-2005)*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, p. 74.
- Crouch, C. – Streeck, W. (1996) *Les capitalismes en Europe*, Paris: La Découverte.
- Dahrendorf, R. (1995): Economic Opportunity, Civil Society and Political Liberty. *Discussion Papers* 58. New York: UN RISD.
- Dahrendorf, R. (1986): *Labour Market Flexibility*. Report by high level group expertise to the Secretary General. Paris: OECD.
- Dore, R. (1986): *Flexible Rigidities: Industrial Policy and Structural Adjustment in the Japanese Economy, 1970-1980*. London: Adhlon Press.
- Dubois, P. – Makó, Cs. (1988) Pénurie de main – d'oeuvre de l'Est, (Gaspillage des ressources? Délais de réalisation importants? Retard technologique?), *Revue d'Études Comparative Est – Ouest*, No.4., pp. 49-74.
- Ferner, A. – Hyman, R. (eds.) (1998) *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford: Blackwell
- Grabher, G. (1995) The Elegance of Incoherence: Economic Transformation in East-Germany and Hungary, In: Dittrich, E. – Schmidt, G. – Whitley, R. (eds.) *Industrial Transformation in Europe*, London: Sage Publications
- Ishikawa, A. (1998): Organisation and Activity of Trade Unions in Central and Eastern Europe. Slavic Research Center – Hokkaido University. *Occasional Papers on Changes in the Slavic. Eurasian World* 64.

-
- Johnson, D. (2007) Flexibility, Stability and Related Concepts in: Furaker, B. – Hakansson, K. – Karlsson, J. (eds.) *Flexibility and stability in working life*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
 - Karlsson, J. (2007a) For whom is flexibility good and bad? An overview. in: Furaker, B. – Hakansson, K. – Karlsson, J. (eds.) *Flexibility and stability in working life*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
 - Karlsson, J. (2007b) Double-edged flexibility and stability, Paper presented on the conference „*New forms of work and workplace innovation in European perspective*”, Budapest, 9th November 2007.
 - Kasahara, K. (1998): Introduction of Market Economy and Industrial Relations in Poland. Slavic Research Center – Hokkaido University. *Occasional Papers on Changes in the Slavic Eurasian World* 12.
 - Leschke, J. – Schmid, G. – Griga, D. 2006. On the Marriage of Flexibility and Security: *Lessons from the Hartz-reforms in Germany. WZB Discussion Paper SPI 2006-108*. Berlin: WZB.
 - Lesser, E. L. (2000) Leveraging Social Capital in Organisations, in: Lesser, E. L. (ed.) *Knowledge and Social Capital, Foundations and Applications*, Butterworth-Heinemann, Boston
 - Madsen, P. K. (1999): Denmark: Flexibility, Security and Labour Market Success, *Employment and Training Papers* 53. Geneva: ILO.
 - Madsen, K. (2003) “Flexicurity” through labour market policies and institutions in Denmark ,in: Auer, P., Cazes, S. (2003) *Employment Stability in an Age of Flexibility, Evidence from industrialized countries*, ILO, Geneva
 - Makó, Cs. – Nemes, F. (2002) Paradigmaváltás a munkafolyamatban: poszt-fordizmus helyett neo-fordizmus (Paradigmatic change on the labour process: post-fordism instead of neo-fordism), *Harvard Business Manager* 1, p. 60-70.
 - Makó Cs. – Simonyi, Á. (2003) *A tudásfelhasználás rugalmasságának felértékelődése* (Growing importance of the flexibility in knowledge use), in: Makó Cs. – Simonyi, Á. (eds.) *A munka és a párbeszéd új paradigmái* (New paradigms of work and social dialogue), Budapest: OFA, pp. 13-34.
 - Makó Cs. – Simonyi, Á. (1992) Social Spaces and Acting Society, In: Szél, Gy. (ed.) *Labour Relations in Transition in Eastern Europe*, Berlin – New York: Walter de Gruyter, pp. 29-84.
 - Neumann, L. (1988): Piaci viszonyok az üzemi béralkuban? (Market Conditions in Wage Bargaining?), *Gazdaság* 4.
 - Piore, M. J.– Sabel, Ch. F. (1984): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books
 - Sapir, A. (2005) Globalization and the Reform of European Social Models, *Background Document for the Presentation at ECOFIN Informal Meeting*, Manchester, 9th September (BRUEGEL – www.bruegel.org), p. 18.
 - Stark, D. (1986) Rethinking Internal Labour Market. New Insights from Comparative Perspective, *American Sociological Review*, August, pp. 492-504.
-

-
- Stark, D. (1988): Osztályozás és szervezeti béralku a belső munkaerőpiacon (Categorisation and Organisational Wage Bargaining on the Internal Labour Market). *Gazdaság* 4.
 - Streeck, W. (1997): German Capitalism: Does It Exist? Can It Survive? *New Political Economy* 2/2: 237-256.
 - Szabó, I. (2010) Európai válaszok a foglalkoztatáspolitikai kihívásokra 2. (European answers to the challenges of employment policy 2.), in: *Liga Harsona*, Vol. 13, No. 2., p. 7-9.
 - Traxler, F. (1995) Farewell to Labour Market Associations? Organised versus Disorganised Decentralisation as a Map for Industrial Relations, In: Crouch, C. – Traxler, F. (eds.) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?*, Aldershot: Avebury, Ferner, A. – Hyman, R. (eds.) (1998) *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford: Blackwell
 - Vérmeylen, G. – Hurley, J. (2007) *Varieties of flexicurity: reflections on key elements of flexibility and security* (Hearing on the Commission's Green Paper 'Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century'), Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
 - Visser, J. (1999): *The First Part-time Economy in the World – Does It Work?* Paper presented at the Euro-Japan Symposium on the Development of Atypical Employment and Transformation of Labour Markets, Tokyo, March.
 - Wickham, J. (2003) What's European about Europe? Potential and weakness of the European Social Model, *Employment Research Centre – Department of Sociology*, Trinity College, Dublin (Briefing paper from 'Infowork' Accompanying Measure, 1st April, p. 18.
 - Wilthagen, T. (1998): Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Reform? *Discussion Paper* FA 1: 98-202. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

<i>Security</i>			<i>Flexibility</i>
<i>Income security</i>	<i>Combination security</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Unemployment compensation • Other social benefits • Minimum wages 	<ul style="list-style-type: none"> • Protection against dismissal during various leave schemes 	<i>External numerical flexibility</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Part-time supplementary benefit • Study grants • Sickness benefit 	<ul style="list-style-type: none"> • Different kind of leave schemes • Part-time pension 	<i>Internal numerical flexibility</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Performance related pay systems 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntary working time arrangements 	<i>Functional flexibility</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Collective wage agreements • Adjusted benefit for shortened work week 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntary working time arrangements 	<i>Labour cost/wage security</i>	

Source: Vermeylen-Hurley (2007), p. 4.