

Fontosabb irányzatok az európai munkaerőpiacon

Európában és ezen belül Németországban a munkaerőpiac korábbi súlyos gondjai 2004-ben sem enyhültek, amit a foglalkoztatás és munkanélküliség idősorai is tanúsítanak.

Tárgyszavak: foglalkoztatás; munkaerőpiac; munkanélküliség; bérrendszer; jövedelem; termelékenység; szociális rendszer; verseny; munkaerő-közvetítés.

A foglalkoztatás konjunkturális és strukturális tényezői

Kedvezőtlen az európai foglalkoztatási helyzet, azonban nem volt mindig ilyen merev a munkaerőpiac. Az ötvenes és hatvanas években Európában kedvezőbb volt a munkanélküliek aránya, mint az USA-ban. A bruttó hazai termék az EU-15-ök országaiban 1950 és 1973 között átlagosan csaknem évi 5%-kal nőtt, és az egy főre jutó GDP növekedése is évi 4% volt. Az 1974 és 1985 közötti évek átlagos fejlődési üteme az USA-ban és Európában évi 2%-ra esett vissza.

A kilencvenes évek előtt az európai reálberek növekedése gyorsabb volt, mint az USA-ban és kisebb bérkülönbségek alakultak ki, mint az amerikai munkaerőpiacon. A nyolcvanas évek elején a legtöbb nyugat-európai országban megugrott a munkanélküliek aránya, és az USA szintjét meghaladta. Ezzel a növekvő munkanélküliséggel azonban azért nem társult társadalmi feszültség, mert a háztartások fő keresőjének biztos munkahelye volt, és a viszonylag magas munkajövedelem mellett a korábbi életszínvonalat nem kényszerültek feladni. Az akkori munkanélküliség a munkaerőpiac ún. másodlagos részére összpontosult.

A kilencvenes évek végétől az európai gazdaság növekedése lelassult, a munkanélküliségi arány az EU országaiban kétszerese az USA szintjének. *Új megközelítést igényel a munka világa*, egyrészt a munkavállalók védelmét, másrészt a versenyképes gazdasági teljesítményt tekintve, ezek nagyobb összhangjára törekedve. Viszonylag új ez a fel-

adat, és komplex tényezők hatnak mind a gazdaság növekedésére, mind a munkaerőpiacon mutatókhoz kapcsolódó gondokra.

Kialakultak bizonyos politikai válaszok a nagy munkanélküliségi arányra. Ilyen intézkedés például, hogy állami eszközökkel hoznak létre munkahelyeket, erősítik az aktív munkaerő-piaci politikát, idő előtt lehetővé teszik a nyugdíjba vonulást. Sajnos ezek a politikai lépések kevésbé vették figyelembe azokat a strukturális változásokat, amelyek a romló európai foglalkoztatási helyzetben meghatározó szerepet kaptak. Kialakították azt a *Lisszaboni Programot*, amely 2010-ig versenyképessé kívánja tenni az EU térségét, azonban eddig nem tettek lépéseket e becslésvágyó programhoz nélkülözhetetlen reformok megvalósítására.

Sok esetben a konjunktúra alakulásával magyarázzák a viszonylag lassú gazdasági fejlődést, pedig sokkal fontosabbak a *strukturális tényezők*. Húzóerő tulajdonítható az EU bővülő belső piacának, a gazdasági és valutaunióknak, valamint az EU legutóbbi bővítésének is. Az is belátható, hogy megfelelő versenyfeltételek szükségesek a nagyobb teljesítményekhez és a gyorsabb gazdasági fejlődéshez. A fenntartható fejlődéshez igazodó kínálati szerkezetet kell teremteni a termékek és szolgáltatások piacán. A kínálat átalakításában nagy szerepe van a közterhek (elsősorban az adók) alakulásának. Az európai gazdaság egészét azonban nem jellemzi ilyen élénkítő politika, mivel a közkiadások és a transzferek tekintélyes része politikai célokat szolgál.

A kedvezőtlen foglalkoztatási helyzet egyik alapvető oka a *történelmileg kialakult intézményrendszer*. Stabil törvényi háttér, közmegegyezés alapján jöttek létre és maradtak fenn az olyan európai intézmények, amelyek rendeltetése a szegénység megakadályozása, az egyenlőtlenségek csökkentése. Bár egyre romlik a foglalkoztatási helyzet, mégis elváltva mutatkozik törekvés érdemi reformokra, pl. a munkanélküliek ellátásában, a bérek magas közterheiben és egyéb pótlékaiban, a társadalmi juttatásokban, a munkaerő védelmében, a bérmegállapodások rendszerében.

A szakértők kimutatták a viszonylag magas európai bér és biztos munkajövedelem hatását a *termelékenység* alakulására. A munkaerőpiac sajátosságai szerint mutatkozik ezek hatása a romló foglalkoztatási helyzetre, országonként eltérő termelékenységi háttérrel. A termelékenység élvonalához tartozó országban ugyanis a munkanélküliek támogatása kevésbé lesz hatással a foglalkoztatásra, mint a sokkal fejletlenebb gazdaságokban, illetve földrajzi körzetekben. Az olasz és a spanyol gazdaság kétféle helyzettel jellemezhető: az iparosodott északi körzetekben

csaknem teljes a foglalkoztatás, a kevésbé fejlett régiókban viszont tartósan magas a munkanélküliek aránya.

Az európai integráció hatása a munkaerőpiacra

Nagy szerepet kap az európai gazdasági integráció a munkaerőpiac gondjaiban arra tekintettel, hogy éles verseny feltételei között e piac merev szabályozása a termékek piacára negatív hatású. A befektetők hajlamosak olyan telephelyeket választani, ahol az anyaországhoz képest olcsóbb a munkaerő, és ez drámai csökkenésre vezethet a munkaerőpiac keresleti oldalán.

Új helyzetet teremt, hogy 2004-től a viszonylag kevésbé fejlett közép- és kelet-európai országok is csatlakoztak az EU-hoz. A régebbi 15 tagország számára egy újabb kihívás, hogy munkaerőpiacaikon olyan bevándorlók jelenthetnek meg, akik számára a sokkal magasabb *bérszínvonal* a vonzó. Egyes német és észak-olasz régiók attól tartanak, hogy már meglévő foglalkoztatási gondjaik súlyosabbak lehetnek a külföldi munkaerő tömeges beáramlásának hatására, tovább nehezítve a munkanélküliség leszorítását.

A küldő országokhoz képes sokkal fejlettebb *szociális ellátó rendszer* is jelentős tényező lehet a bevándorlás intenzitásában. Attól tartanak, hogy dinamikus gazdasági fejlődés hiányában az elért szociális vívmányok is veszélybe kerülhetnek, ha milliónyi bevándorló érkezne. A közvélemény többsége csaknem minden európai országban támogatja, hogy erős állami szociális rendszert működtessenek és szabályozzák a munkaerőpiacot. Ezzel összefüggésben feltehető, hogy bizonyos korlátokat szabnának az egyéni mobilitásnak, amennyiben emiatt az addigi intézményi szabályozás leépülne, az ott élők szempontjából kedvezőtlenül átalakulna. A politikai erőknek számolniuk kell a korábbi szociális ellátó rendszerek reformjával, de azzal is, hogy a munkaerő növekvő nemzetközi mobilitása új igényekkel terhelheti ezt az intézményrendszert. Mindez visszahat az európai gazdaság növekedésére is.

Nagyon gyors napjainkban a *technológiai fejlődés* és figyelemre méltóak Európa kedvezőtlen *demográfiai folyamatai* is. A gazdasági integrációval e két területen is új impulzusok mutatkoznak, és ezek legalább olyan lényegesek, mint az előbb említett nemzetközi munkaerőmozgás. A kereskedelem, valamint a tőke nemzetközi áramlása nagy hatással van a munkaerőpiac más feltételek szerint kialakított intézményeire.

A reform fő irányai

A történelmi folyamatok szerint kedvező hatású a fejlődésre a gazdasági integráció, akár családok vagy települések, akár országrészek és államok között. A nemzeti határokat átlépő fejlődés új távlatokat nyit, bár számolni kell az említett kedvezőtlen hatásokkal is.

Elsődleges feladat a munkaerőpiac nemzeti szabályozásainak újraértékelése, hogy e piac a tényleges céljainak jobban megfelelhessen. Indokolt például költség–hozam elemzésekkel megalapozni a reformokat, hiszen a szociális állam kialakult feladatainak rovására kellene bizonyos lépéseket tenni a *versenyképesség* javítása érdekében. Az új lehetőségekre a piaci struktúra nem minden tekintetben reagál megfelelően, de a nemzetközi verseny erősödése kikényszeríti a reformokat.

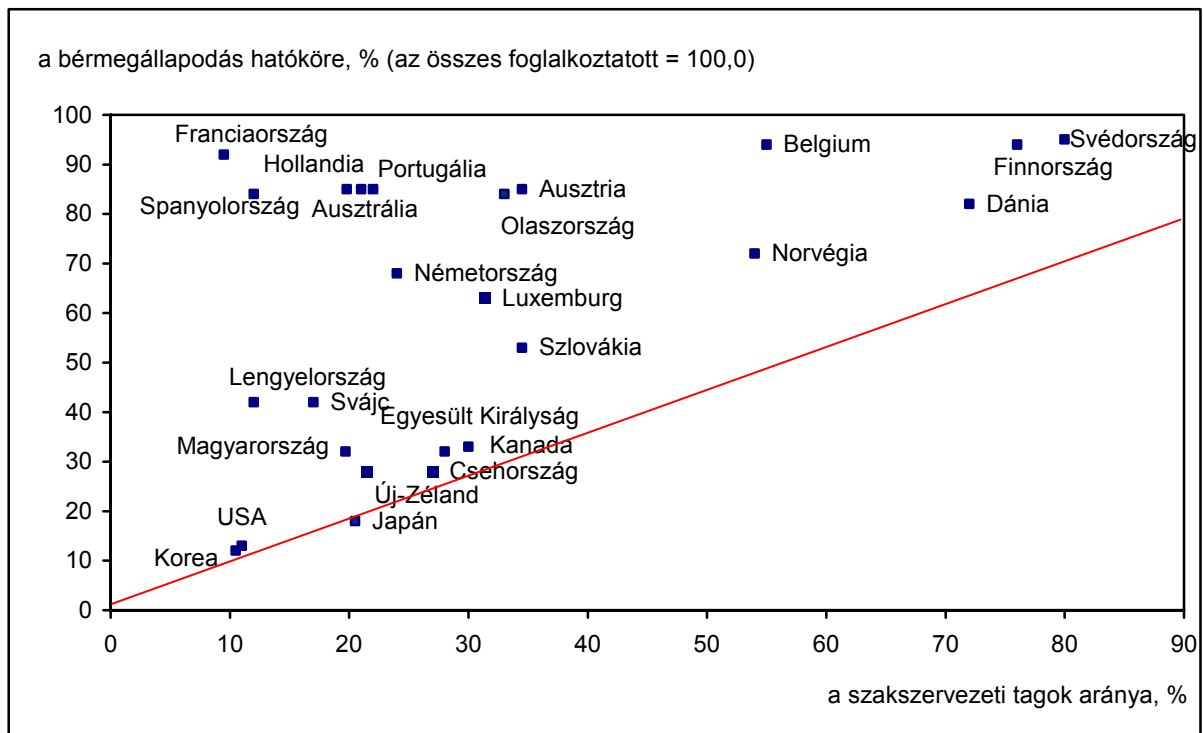
Veszélyeztetheti az egyes országok jólétét, ha a hagyományos ipari ágazatok munkaerő-felhasználása (más erőforrásokkal kombinálva) alacsony jövedelmezőségű vagy veszteséges, már nem hasznosítható a korábbi szinten, alkalmatlan arra, hogy újabb feladatokra csoportosítsák át. Sok esetben az ipari termelés visszaesését nem képes ellensúlyozni az újabb szolgáltatások belépése. Mindez fájdalmas döntésekkel is járhat, amelyeket felgyorsít a gazdasági integráció.

Akik a dereguláló és integrációs politika elkötelezettjei, kénytelenek azzal is számolni, hogy társadalmi és gazdasági konfliktusok keletkezhetnek, ahol leépítik a munkaerő védelmének Európában kialakult fejlett rendszerét. Vannak időszakok, amikor a mind erősebb versenyben egyre nehezebb a munkavállalók védelme, és az is tény, hogy ilyen védelemre egyre nagyobb a jogos igény.

Az OECD tanulmányából származó *1. ábra* nemzetközi összehasonlítást tartalmaz az *érdekvédelmi szervezetekben* érintettek arányára, és bemutatja, hogy a foglalkoztatottak mekkora hányadára alkalmazzák a bérmegállapodásokat. A dél-kelet-ázsiai, az észak-amerikai és a brit arányok szerint alakul a viszonylag gyenge cseh és magyar érdekérvényesítés. A mezőny élvonalába tartoznak viszont az észak-európai szakszervezetek, igen nagy arányú érdekérvényesítéssel.

A Bismarck korából örökölt szociális rendszer lehetővé teszi, hogy a német építőiparból (pl. az időjárás vagy a kedvezőtlen keresleti helyzet miatt) elbocsátott munkanélküliek nagy összegű juttatást kapjanak, ehhez képest a napfényes dél-európai vagy a sokkal olcsóbb kelet-európai építőmunkások sokkal versenyképesebbek, és kiszoríthatják a munkaerőpiacról a németeket. A mai „hadviseléshez” meg kell alkotni a hatásosabb harci eszközöket, az elavult régiek alkalmatlanságára tekintettel,

bár az ilyen munkaerő-piaci változások fájdalmasak, és erős ellenállásba ütközhetnek. Csak így építhetők be a helyes régebbi célok az új környezetbe, és ezáltal őrizhető meg a versenyképesség és a rugalmasság.



1. ábra A szakszervezetek tagsági aránya és a bémegállapodások hatóköre országok szerint

A munkaerő összefüggése a piacokkal

Az USA, többek között, előnyben van a munkaerőpiac struktúráját tekintve is az EU egészéhez, illetve a tagországhoz képest. Kétségtelen, hogy önmagában nem vezethet eredményre a munkaerőpiac itt vizsgált reformja. A többi piacon is jelentős hatással lesznek ezek a változások.

Nem várható el az érintett munkavállalóktól, hogy egymaguk viseljék annak a kockázatait, hogy a munkaerőpiacon reformot valósítanak meg. Sokkal egyszerűbb piacra lépésre lenne szükség, hogy az elbocsátottak önállósíthassák magukat, pl. a személy- és áruszállításban. Ugyancsak intézkedéseket kellene tenni, hogy a pénzpiacok támogassák ezeket a reformokat. Egyszerűsíteni kell például a hitelfelvételt, hogy (mint az USA-ban) a nehéz időszakokat is át lehessen hidalni, a későbbi törleszt-

tésekre vállalkozva, amelyek az újabb munkalehetőséggel válnak majd teljesíthetővé.

A nemzetközi összehasonlítás során az USA egyetlen szövetségi fennhatóság alá tartozó alakulat, míg az EU-nak 25 független állam a tagja. Az USA-tól eltérően *nincs európai koordináció* a munkaerőpiacon, vagy a szociális ellátásban, ezek nemzeti hatáskörben maradtak. Kialakíthatók lennének harmonizált irányelvek például a nyugdíjszámításokra, azonban országonként lehet dönteni a fontosabb társadalombiztosítási ellátásokról, a jogszerzés feltételeiről. Elképzelhető lenne olyan európai irányelv, amely meghatározza az egyéni hozzájárulások, valamint az ellátások későbbi nagysága közötti összefüggéseket. Az ilyen egyeztetések elősegítenék, hogy hatékonyabb legyen a gazdasági integráció.

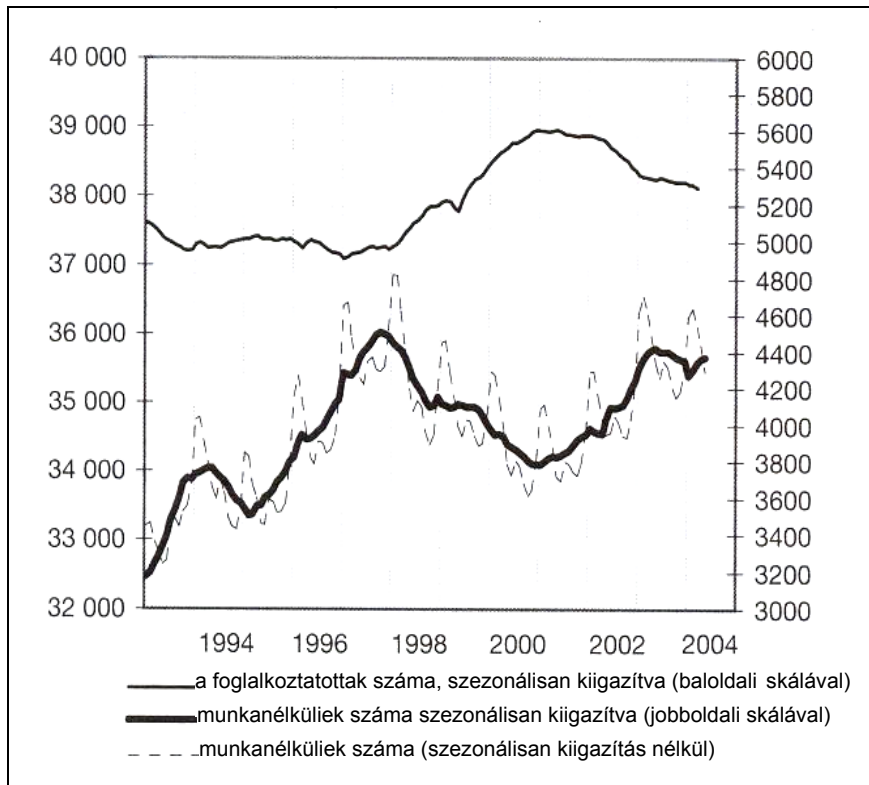
Jelenleg prioritást kap a közös agrárpolitika, holott más fontos területek legalább ilyen figyelmet érdemelnének. Ilyen megállapodásra lenne szükség az EU országai között a szociális ellátás minimális szintjét, az országhatárt átlépő (munkahelyeket létesítő) tőke és vállalkozás adóztatását illetően. Nem valós cél, hogy az EU egyben szociális unióként is lásson el feladatokat, azonban a minimális szociális szintek összehangolásával meg kell előzni a politikailag és gazdaságilag egyaránt káros nemzetközi transzfereket. Korántsem homogén az ilyen összehangolt előírás, azt kellene ebben dokumentálni, hogy az egyes régiókban milyen a bérek és árak színvonala. Elképzelhető olyan uniós finanszírozások, amely megfelelő támogatásokat nyújthat pl. a foglalkoztatási helyzet javítását célzó nemzeti programok megvalósításához.

A munkaerőpiac fontosabb jelzőszámai Németországban

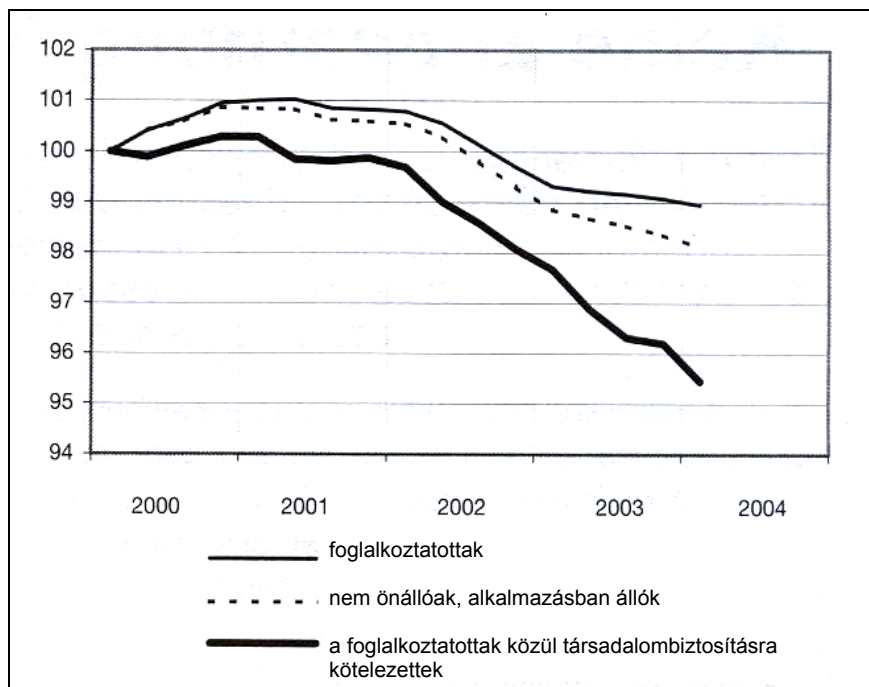
A 2. ábra szerint alakult az 1993–2003 időszakban a foglalkoztatottak, valamint a munkanélküliek száma Németországban. A foglalkoztatás indexét, a 2000. I. negyedévi szinthez képest a 3. ábra mutatja be az összes foglalkoztatott, ezen belül az alkalmazásban állók, illetve a társadalombiztosításra kötelezettek száma alapján.

Ezek az országos jelzőszámok arra utalnak, hogy a korábbi foglalkoztatási gondok alig enyhültek az utóbbi hónapokban, bár a munkaerőpiacra több új tényező hat, pl. az állami támogatási célokkal, a strukturális átalakulásokkal összefüggésben.

A közelmúltban államilag támogatott *munkaerő-közvetítésre* létrehozott társaságok (Ich-AG) 2003 decemberében mintegy 30 ezer embert foglalkoztattak, és a megalapításuk óta 156 ezer munkavállalót jutattak



2. ábra A németországi munkaerőpiac alapmutatói, 1993–2003 (1000 fő)



3. ábra A foglalkoztatottak számának alakulása Németországban, 2000–2003 (2000. I. negyedév = 100)

munkajövedelemhez. A költségvetés egy ilyen állásban levőre számítva az első évben 600, a másodikban 360, a harmadikban 240 euró juttatást folyósít, de ebből fedezni kell a társadalombiztosítás járulékait is. Ilyen feltételek mellett a legkisebb kereseti szinten levő, a munkanélküliségből a munka világába visszavezethetők számára ad megoldást ez a foglalkoztatási forma. A vizsgált körbe a legkisebb képzettségi szintű munkavállalók tartoznak.

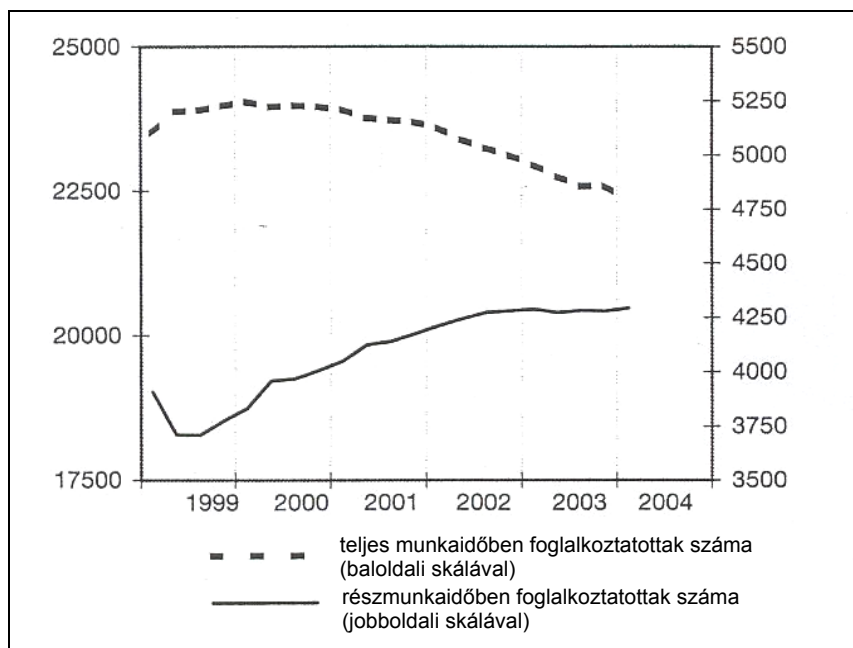
Az ilyen munkaerő-közvetítő cégek (a kategória német neve: Personal-Service-Agenturen) önmagukban nem képesek enyhíteni a munkanélküliséget, mivel az induláskor még jövedelmet hozó munkanélküliek egy részét ismét elbocsátják, a második, majd a harmadik évben csökkenő állami támogatásukra tekintettel.

A Szövetségi Munkaügyi Hivatal (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – IAB) kutatói főleg a részmunkaidős körben tekintik vonzónak ezeket a támogatott munkahelyeket. Ezek a munkát keresők többnyire áthidaló megoldásként helyezkednek el, amíg az önálló egzisztenciájuk megteremtésének más terveit előkészíthetik, megvalósíthatják. Nem tűnik megalapozottnak olyan várakozás, hogy ez az átmeneti jellegű támogatási forma mérsékelhetné a munkanélküliséget.

Az ilyen támogatásoknak az a lényege, hogy a pénzt nem önmagáért a munkanélküliségért, hanem piaci körülmények között értékesíthető hasznos tevékenységekért folyósítják a foglalkoztatást vállaló munkaerő-közvetítőnek.

Egy másik lényeges folyamat az *önfoglalkoztatók* számának növekedése, vagyis az alkalmazásban állók egy része önállósítja magát. A 4. ábra az 1998–2003 közötti időszak németországi adatait mutatja be egyrészt a társadalombiztosításra kötelezettek, másrészt a részmunkaidőben foglalkoztatottak számával. Az utóbbi 4 évben sok ilyen önfoglalkoztató munkahely jött létre, viszont a teljes és a részmunkaidőben alkalmazásban állók száma is közel ilyen mértékben csökkent 1999. áprilisa óta. (Az 1999. áprilistól alkalmazott kereseti küszöbérték alapján „630 márkás munkahely” az ilyen állások jelölése.)

Mélyebb vizsgálat alapján bemutatható, hogy az ilyen kiegészítő jellegű munkavégzésre („mini-job”) nagy számban vállalkoznak a háziasszonyok, a nyugdíjasok és a tanulók. A 2000 végétől 2003 végig terjedő 3 évben több mint másfél millióval csökkent a társadalombiztosítási körben teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma, ezen belül 2003-ban mintegy 600 ezer főt érintett az említett átrendeződés.



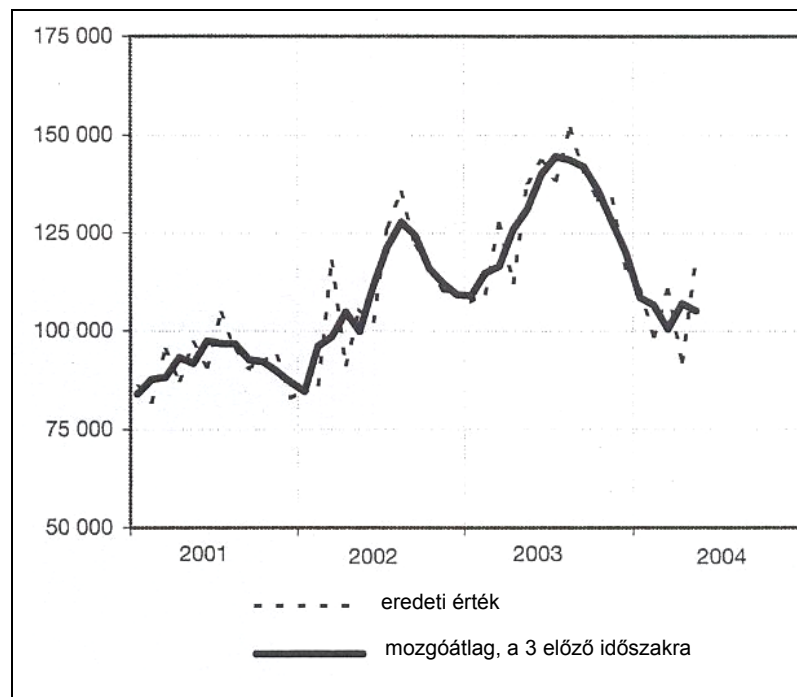
4. ábra A társadalombiztosításra kötelezettek száma Németországban, 1999–2003 (1000 fő, szezonálisan kiigazítva)

A statisztikai adatok minősége

A németországi munkanélküliek száma 2003 végén elérte a 4,4 millió főt, és a 2003. évi mérsékelt (kb. 50 ezer főnyi) csökkenés részben az említett két munkaerő-piaci intézkedésnek köszönhető. A jelzőszámok tartalmát is módosították a korábbi időszakok „munkanélküli” meghatározásához képest. Mintegy 80 ezer főt ezen túl nem tekintenek munkanélkülinek arra tekintettel, hogy még nincsen állásuk, de annak megszerzése érdekében szervezett képzésben, a képességeiket fejlesztő gyakorlatokon vesznek részt a vizsgált időszakban. Korábban sem számítottak ugyanis a munkanélküliek közé, akik szakmai képzésben, átképzésben, üzemi gyakorlaton vettek részt, hiszen ezek a személyek nem álltak rendelkezésre, hogy rövid időn belül munkát vállaljanak.

A rövidített munkaidőt teljesítőktől eltekintve összesen mintegy 1,3 millió főre terjednek ki Németországban a munkaerő-piaci intézkedések, amelyek egyik aktív eszköze a munkanélküliek említett felkészítése. Nagy körültekintést igényel ezért, hogy a Szövetségi Munkaügyi Ügynökség (Bundesagentur für Arbeit) milyen ismérvek szerint sorol be, illetve töröl személyeket a regisztrált munkanélküliek számának számításai során.

Vannak olyanok, akik a munkanélküliségből átsorolhatók más nem foglalkoztatott kategóriákba, pl. azért, mert az ismételt munkakeresési kötelezettségüknek nem tettek eleget, vagy nem mutatnak készséget a felajánlott munkahely elfoglalására, nem tesznek kellő lépéseket a munkahely keresésében. Az 5. ábra szerint alakult a munkanélküliségből más minősítésre váltók száma Németországban, a 2000–2003 közötti években. A 2002-től mutatkozó tendencia fő oka, hogy a „támogató és követelményt szabó” törvény (Fördern und Fordern) mérsékelte a munkanélküliséggel járó jövedelemrészt, kifizetődőbb lett munkát keresni. Ezek az intézkedések összesen mintegy 200 ezer embert vezettek át a tartós munkanélküliségből a munkaerőpiacra, mint „csendes tartalékot”.



5. ábra A regisztrált munkanélküliségből kilépők alakulása Németországban, 2001–2003

Munkahely teremtésének lehetőségei

A munkaerőpiac helyzetének érzékelhető javulása a közeljövőben nem valószínű, főleg a német gazdaság alacsony fejlődési ütemére tekintettel. Várható, hogy a társadalombiztosításra kötelezettek számának csökkenési folyamata folytatódik, és ez kevésbé függ a konjunktúrától, e

mögött a munkaerőpiac *szerkezetének változása* és a németországi viszonylag magas *bérszínvonal* rejlik.

A bruttó munkajövedelemhez képest szerények a szokásos nettó keresetek az eddig említett részfoglalkoztatások és egyéb munkalehetőségek kínálatában. Sok szakterületen túlzottan nagy a tarifa szerint fizetett bér ahhoz képest, amilyen értéket a képzettséggel nem rendelkezők vagy az alacsonyabb képzettségűek képesek ezért előállítani. Ezt igazolja, hogy a németországi munkanélküliek között éppen ezek vannak a legnagyobb arányban, és az ilyen munkavállalókra jellemző elsősorban, hogy részmunkaidőben önfoglalkoztatóvá válnak.

A munkahelyek számának növelését az is fékezi, hogy Németországban nemzetközi összehasonlításban nagy a munkabér után fizetendő *járulékok* aránya. A sok eltartott után viszonylag nagy összegű ellátást kapó családok körében gyenge a munkavállalásra ösztönző hatás, és ehhez az is járul, hogy emiatt túl nagyok a munkaerő németországi költségei. Ez a két hatás is szerepet kapott a munkahelyek számának csökkenésében. Sokféle feketemunka egészítheti ki a szociális juttatásokat, ami szintén csökkenti a munkavállalási kedvet.

Erősödik a nemzetközi verseny, és az EU legutóbbi bővítésével az is fenyeget, hogy versenyképtelenül magasnak minősülnek a németországi bérek, amelyeket a piacon már nem lehet realizálni. Kérdés, hogy lehet-e bérmegtakarítást elérni, vagy a munkahelyek számát kell csökkenteni, pl. külföldre telepítéssel.

Ebben a helyzetben a *teljes munkaidős* munkahelyek megtartásához, számuk növeléséhez az teremti meg a lehetőséget, hogy a vállalkozás jövedelmezően, nemzetközi összehasonlításban is versenyképesen termel. Szakértők szerint ilyen átalakulás erőteljesen differenciált bérezésre építhető. Egyes alacsony bérű szakmákban elképzelhető, hogy könnyítést lehet elnyerni a bérek közterheinek fizetésében, illetve bizonyos esetekben a béreket kiegészítő támogatásra lehet pályázni. További lehetőség a bérek mellékköltségeinek csökkentése a jelenlegi jogszabályok módosításával. Kétségtelen viszont, hogy alig maradt erre mozgástér a német demográfiai helyzetből eredően, hiszen a társadalombiztosítás finanszírozási helyzete nagyon kiélezett, főleg a mind kevesebb keresőre és a növekvő számú eltartottra tekintettel.

Hosszabb távon a német gazdaság átlagosan évi 1,7%-ot meghaladó ütemű növekedése esetén várható, hogy a teljes munkaidős munkahelyek száma növekszik, a kilencvenes évek közepe óta ennek az ütemnek még a közelébe sem kerültek.

A kibontakozás brit példája

A konzervatív brit kormányok átalakították a munkaerőpiac intézményeit, meggyengítették a korábban erős szakszervezet pozícióit. A munkáltatókkal decentralizáltan folytatják le a bértárgyalásokat, nem folytatnak országos vagy ágazati tárgyalásokat a kollektív szerződésekről. Amennyiben egy üzemben több érdekképviselő is működik, a munkaadó kéri, hogy előzetesen állapodjanak meg, melyikkel történjen a helyi egyeztetés.

A jól képzett munkavállalóknak az üzemek hajlandók viszonylag többet fizetni, nehogy a versenytársak átcsábíthassák, vagyis ezen a piacon is rugalmas a verseny a helyi alkuk hatására. Sokféle más, a keresetben nem mutatózó motiváció is érvényesül, hogy megtarthassák az arra érdemeseket. De csak azokat, akik „megérik a pénzüket”.

A Thatcher-kormány felismerte a *munka világának új szabályozásában rejlő lehetőségeket*. Ennek egyik lépéseként sokkal gyengébbek lettek a szakszervezet jogosítványai. A másik lényeges intézkedés célja az volt, hogy az ország gazdasági fejlődése révén csökkentse a jövedelemelosztásból eredő konfliktusok élességét. A munkavállalók is részesedhessenek a létrejött többletjövedelemből, legyen kiemelt cél a foglalkoztatási mutatók javítása. A brit közigazgatásban más a helyzet, ott központilag előírt bértáblákat alkalmaznak.

A változások emberi oldala legalább ennyire fontos, ezért a munkaadók figyelmet fordítanak a képzésekre, a humántőke gyarapítására. Ezek a motivációk erősítik a kötődést a partnerek között. Egykor a német munkaerő képzésére költöttek többet, most éppen a fordított a helyzet: a brit munkaadók kifizetődőnek tartják a munkatársaik jobb felkészültségére fordított nagyobb összegeket is.

Összeállította: Gittlár Ferencné

Bertola, G.: Verkrustete Arbeitsmärkte: auf dem Weg in die Arbeitslosigkeit? = ifo Schnelldienst, 57. k. 17. sz. 2004. szept. p. 24–27.

Hinze, J.: Keine Entwarnung für den Arbeitsmarkt. = Wirtschaftsdienst, 84. k. 6. sz. 2004. p. 395–399.

Müller, H.: Streiten Lernen. = Manager Magazin, 34. k. 10. sz. 2004. p. 170–176.