

**A MUNKAHELYI  
JÓLÉTI RENDSZEREK  
A MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK  
KONTEXTUSÁBAN**

Írta  
SIMONYI ÁGNES

**Simonyi Ágnes**

Eötvös Lóránd Tudományegyetem Szociálpolitikai Tanszék

Ez a tanulmány azon a kutatáson alapul, amely a *Nemzetközi verseny és a jóléti rendszerek fenntarthatósága – az üzleti élet nézőpontjából* címen folyt az ELTE Szociálpolitika tanszékén 1997 és 1999 között. A kutatás egy szélesebb nemzetközi kutatási és társadalompolitikai program része, melyet a Vienna Institute for Human Sciences (IWM) „Közép-Európa gazdasági átalakulásának társadalmi költségei” (Social Cost of Economic Transformation in Central Europe – SOCO) témában indított.

A munkahelyi jóléti rendszerek két okból kifolyólag is egyre nagyobb figyelmet élveznek a munka világával foglalkozó kutatásokban: egyrészt, az európai jóléti államok reformjai, nálunk pedig a szociálpolitikai rendszerváltás kapcsán, másrészt – és az előbbivel szoros összefüggésben – a szociális párbeszéd témái közepette, az átalakuló munkaügyi kapcsolatok kontextusában.

### **1. Szociálpolitikai reformok és a munkahelyek átalakuló jóléti rendszerei – viták, konfliktusok és alkuk**

A közép- és kelet-európai országok munkaügyi kapcsolatainak gyakorlatában a munkahelyi jóléti kiadásokra, szociális juttatásokra számos gazdasági, társadalompolitikai, szervezeti adottságból következően a 80-as évek végéig jóval kevesebb figyelem irányult, mint bérkérdésekre, a közvetlen pénzjövödelmekre. A társadalom- és egészségbiztosítás, az oktatás és szakképzés országos makroszintű rendszerei biztosították a juttatások és szolgáltatások adott szintjét, minimumát. A családpolitika vagy a lakáspolitikai is országos rendszereken keresztül nyújtotta a maga támogatásait. A munkahelyek részvétele a szociálpolitika rendszerében a központi tervgazdaság keretében kijelölt–kiakadott forrásokkal ellátott szférákra terjedt ki a képzésben, a munkaegészségügyben, a gyerekintézmények fenntartásában, a szakszervezetekkel közösen működtetett üdültetésben, a lakáshoz juttatásban vagy a munkásszállók működtetésben. A makro szintű ellátási és támogatási rendszerek és az ezek mellett kiegészítő vagy végrehajtó funkciókat (például: a szakképzés vagy a lakásépítés terén) ellátó munkahelyi jóléti politika forrásai olyan centralizált politikai, gazdaságpolitikai és társadalompolitikai szabályozáson keresztül alakultak, amelyek a rendszer megváltoztathatatlan elemeinek tűntek, s amelyekre a munkavállalóknak és gyakran a munkahelyek vezetésének (hogy ne nevezzük őket munkaadóknak) a munkaügyi kapcsolatok adott, „pártállami” rendszerében kevés ráhatásuk, s még kevesebb befolyásuk lehetett. A teljesítménykövetelmények

erősítése és az ezzel kapcsolatos jövedelemdifferentiálás igénye azonban régiókban, s elsősorban a „reform-országoknak” mondott Magyarországon és Lengyelországban a bérkérdések, a munkahelyi elosztás terén jelentették meg a 70-es évektől egyre erőteljesebben a munkavállalók egymás közötti és a munkahelyi vezetéssel szembeni eltérő és konfliktusos érdekeit. A bérek mellett a jóléti juttatások és szolgáltatások, a jóléti infrastruktúra adottságok voltak, amelyek bizonyos biztonságot nyújtottak, differentiálásuk nem állt volna összhangban a rendszer egalitáriánus ideológiájával, miközben számtalan tapasztalat szólt a jóléti támogatásokhoz és szolgáltatásokhoz (oktatáshoz, egészségügyi ellátáshoz, kultúrához, lakáshoz) való hozzájutás esély-egyenlőtlen-ségeiről és egyenlőtlen-séget generáló hatásáról. (Lásd például *Ferge Zsuzsa, Losonczy Ágnes, Szelényi Iván* munkáit az 1970-es évektől.)

A 90-es évek elejétől, a társadalmi-gazdasági átalakulás során azonban a foglalkoztatás szintjének visszaesésével, a szociális, köztük az egészségügyi, oktatási, képzési, gyermeknevelési, stb. szolgáltatások piacosodásával, árai robbanásszerű emelkedésével, a felszámolt és/vagy privatizálásra került munkahelyek jóléti infrastruktúráinak leépülésével, a munkajövedelmekkel megvásárolható jóléti (egészségügyi, üdülési, kulturális, stb.) szolgáltatások csökkenő arányával a munkahelyi szociális infrastruktúra és juttatások jelentősége felértékelődött a munkavállalók és családjaik számára. Magyarországon a 90-es évek közepétől nyomon követhető, hogy a munkahelyi jóléti juttatások a korábitól eltérő struktúrában – és természetesen eltérő finanszírozásban –, a munkáltatók különböző emberi erőforrás-gazdálkodói stratégiájának részeként igen differentiált módon, de újra kiépülnek. A rendszerváltást megelőző vállalati szociálpolitika ún. munkáltatói vagy munkahelyi jóléti politikává alakul.<sup>1</sup> A foglalkoztatási és szociális törvénykezés, a privatizációs gyakorlat, a piacgazdasági rendszer szabályainak és aktorainak kialakulása után a 90-es évtized közepére kristályosodnak ki nálunk a munkahelyi jóléti politika átalakulás utáni új sajátosságai a maguk sokféleségében. A fejlett ipari országokhoz hasonlóan nálunk is munkahelyi hagyományok, piaci lehetőségek és gazdálkodói stratégiák, a

<sup>1</sup> R. Titmuss a szociálpolitika tudományának klasszikusa nyomán az angolszász szakirodalomban az „occupational welfare” (foglalkoztatási jóléti politika) kifejezés terjedt el. *Titmuss, (1958.)*

helyi társadalom viszonyai, a munkahelyek méretei és tulajdonosi struktúrái vannak jelentős befolyással az igen nagyfokú differenciáltságot mutató munkahelyi jóléti rendszerekre, amelyek az eltérő munkaügyi kapcsolatrendszerekben folyó alkuk során formálódnak (*Simonyi, 2000, András 1999, Dorogi 1999, Szabadfalvi 1999*). Megtalálhatók a globális rendszerekbe illeszkedő és nemzetközi normáik szerint működő multinacionális vállalatok, amelyek itteni munkaerő-felhasználásukhoz alakítják jóléti rendszereiket, a paternalista humánpolitikát folytató és a piaci sikerektől függő, esetleges ellátásokat működtető kis és közepes cégek, illetve a hazai – foglalkoztatási, szociális és munkaügyi – törvénykezést is gyakran megkerülő legkülönbözőbb – külföldi, vegyes és hazai – gazdálkodók, amelyek gyakorlata élesen különbözik egymástól. Nemcsak nálunk, másutt is (*May-Brundson, 1994*).

Eközben a fejlett világban is viták zajlanak a jóléti állam reformjáról, az állami és társadalombiztosítási ellátások finanszírozásáról és finanszírozhatóságáról, a versenyképesség érdekében fenntartandó (mások szerint viszont leépítendő) jóléti infrastuktúráról, szolgáltatásokról, közjavakról és a munkahelyi ellátások társadalmi, munkaerőpiaci, gazdálkodói hatásairól (*Hantrais 1995, Esping-Andersen 1996, George és Taylor-Gooby 1996*). Összetett, több szintéren zajló társadalmi alkufolyamatok figyelhetők meg a fejlett ipari országokban a mikro- és makroszintű szereplők között a jóléti rendszerekhez való hozzájárulásokról és a viselt felelőségekről a globalizáció hatásaihoz és a világszerte verseny követelményeihez való alkalmazkodás során. Ezek az alkufolyamatok számos esetben kiélezett konfliktusok, sztrájkok, tömegtiltakozások közepette zajlanak immár egy évtizede a nyugat-európai szociális jóléti reformok esetében. (Emlékeztet az 1995–96-os nagy francia tiltakozási hullám a társadalombiztosítási rendszer reformját célzó ún. Juppé terv kapcsán vagy az olasz tiltakozási hullám a 90-es évek közepe óta tervezett nyugdíjreform ügyében.) Globális kontextusban a versenyképes gazdálkodás pénzügyi követelményei arra ösztönzik a kormányzatokat és a „politikacsinálókat”, hogy kötelezzék el magukat a jóléti rendszerek makroszintű változtatása mellett (a nyugdíj- és egészségügyi reformok, a szociális szolgáltatások privatizálása, a szociális kiadások lefaragása, stb. terén). Ugyanakkor a fejlett

gazdaságok mikroszintű szereplői – az üzleti világ menedzsmentje, a munkáltatók – szintén keresik azokat a stratégiákat, amelyekkel meg tudnak felelni a globális versenyképesség követelményeinek. Az emberi erőforrásokba történő beruházásokat és az azok felhasználását érintő döntéseket a gazdálkodó szervezetekben a munkáltatók és a munkavállalók közötti erőviszonyokat tükröző alkuk során, a munkaügyi kapcsolatok keretei között hozzák. De a jóléti rendszerek makroszintű átalakítása – legyen az egészségügy vagy szakképzés, nyugdíj vagy munkanélküli ellátás – is a szociális párbeszéd keretei között, a munkavállalók és a munkáltatók szervezeteinek bevonásával, elképzeléseik többé vagy kevésbé konfliktusos egyeztetésével történik.

A jóléti szolgáltatásokkal kapcsolatos alkuk sajátossága, hogy ezek a szolgáltatások a gazdálkodó szervezetek számára nemcsak kiadások és költségek, hanem beruházások is. A kormányok, a munkáltatók és a szakszervezetek makroszintű, illetve a management és a munkavállalók mikroszintű alkuinak célja tehát nem egyszerű megtakarítási és elosztási ügy, hanem a jóléti eszközök hatékony felhasználása az emberi erőforrások jobb kiaknázása érdekében. A vállalkozások szintjén munkaerőköltségen nemcsak a fizetést, a bérterheket és az úgynevezett szociális juttatásokat (segélyek, biztosítási alap-hozzájárulás, étkezési jegyek, stb. formájában) értik, hanem a kiadások olyan egyéb formáit is, melyek a kívánt mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosításához szükségesek. Így, a folyamatos szakképzéssel, a vállalat szociális infrastruktúrájának kiépítésével, esetleg a közlekedés vagy a lakáshoz jutás költségeinek támogatásával kapcsolatos kiadásokat is. Ezek a kiadások egyúttal befektetések, melyek – közvetve vagy közvetlenül, hosszú- vagy rövidtávon – a munka hatékonyságát hivatottak fokozni. A makroszintű szociálpolitikai döntések és jóléti kiadások azonban maguk is alakítják a gazdálkodó szervezetek számára rendelkezésre álló munkaerő költségeit és minőségét egyaránt. A kormányzatok a vállalkozások bérterheinek és szociális hozzájárulásainak emelésével közvetlenül növelhetik a munkaerőköltségeket. Az oktatás és a szakképzés közkiadásai, a lakáshoz jutás és a közlekedési vagy az egészségügyi gondoskodás kiadásai, amelyek mind hozzájárulnak a munkaerő újratermelésének ja-

vulásához, az emberi tőke jobb minőségéhez, s így a munka termelékenységének növekedéséhez, közvetve alakítják a munkaerőköltségeket. Az emberi tőke minőségéért viselt felelőségek és költségek (például a képzés, a közlekedés vagy az egészségügy terén) igen különböző módon oszlanak meg az államok, a munkáltatók és a munkavállalók között a különböző fejlett országokban. A reformok és a kiadások csökkentése, akár az állam, akár a munkáltatók részéről – motiválja azokat akár az átalakulás, akár az integráció vagy a globalizáció –, felvetik a mikro- és makroszintű szereplők között a jobb versenyképesség költségeinek és eredményeinek újraelosztását.

Az állami és a munkahelyi jóléti rendszerek közti kapcsolat időről időre viták tárgya. Vajon a munkahelyi jóléti gondoskodás rendszere kiegészíti az államit, avagy pótolja azt? Vajon a vállalkozások emberi erőforrás gazdálkodásukból fakadó érdekeik miatt ajánlanak fel többlet- ellátásokat munkavállalóiknak, avagy a közgondoskodás hiányában kényszerülnek (bizonyos esetekben törvény kötelezi őket) arra, hogy részben vagy egészben átvegyék bizonyos szociális, oktatási, szakképzési funkciók pénzügyi terheit? És vajon mi a szakszervezetek szerepe és álláspontja e redisztribúciós folyamatban? Mely munkavállalói rétegek milyen mértékben és milyen feltételek mellett részesülnek ennek az újraelosztásnak az eredményeiből? Mely munkáltatók milyen rendszereket hívnak életre? Mely társadalmi csoportok maradnak részben vagy egészben ki a munkahelyek jóléti politikájának hatóköréből? Ennek az újraelosztásnak a bonyolult voltára jellemző, hogy az egyrészt az állam és a munkahelyek, az állam és adófizetői, de ugyanakkor a munkaadók és a munkavállalók, sőt a munkavállalók különböző csoportjai közötti alkukban is zajlik. A globalizáció, a privatizáció, vagy a Közép- és Kelet-Európában történő széleskörű átalakulás során a termelési és a jóléti rendszerekben történő változások újra meg újra a viták középpontjába állítják a jóléti rendszerek gazdasági funkcióit éppúgy, mint a munkahelyek társadalmi funkcióit.

Az 1990-es évek kezdete óta a fejlett országokban felvetődöttékhez hasonló problémákkal találják szembe magukat a közép- és kelet-európai országok, köztük Magyarország is. A politikai és elméleti viták azonban ezekben az

országokban többnyire a jóléti rendszerek jellegét, tartalmát alakító politikai mezőre irányulnak. A radikális gazdasági és társadalmi rendszerváltás és a nemzetközi gazdasági nyitás során a munkaerőpiac és a jóléti gondoskodás miatti aggodalmak az 1990-es évek politikai vitáiban kiemelt szerepet játszottak, és játszanak még ma is. Egyes közgazdászok és politikai döntéshozók szerint a nemzetközi verseny kezelésének legjobb módja a munkaerőpiac deregulációja és az állami jóléti és társadalombiztosítási kiadások csökkentése. Egy ezzel ellentétes álláspont szerint a legjobb út az oktatási beruházás, a technológiai fejlesztés és a munkaerővel való együttműködés. Ez a stratégia viszont csak folyamatos jóléti ráfordítások és adott munkavállalói jogok fenntartása esetén lehet eredményes. Megint mások azt állítják, hogy a közjavakba és a szociális biztonságba való beruházások szükségesek ugyan a versenyképesség fenntartása miatt és a munkára való ösztönzés erősítése érdekében, ám a társadalmi juttatások módosítására mégis szükség van.

A Magyarországon végbemenő politikai, gazdasági és társadalmi átalakulás során a bérköltségek és a jóléti gondoskodás társadalmilag érzékeny problémái számos új politikai, gazdaságpolitikai, gazdálkodói kérdést vetnek fel, úgymint a szociális ellátások kemény költségvetési korlátokon belül maradó biztosításának kérdését, a kormányzati támogatások és szolgáltatások szintjének változtatását, a munkahelyek társadalmi funkcióinak és a gazdálkodó szervezetek intézményes jóléti szerepének módosulását. Az üzleti élet szereplőinek a munkaerőpiaci intézményekkel, a szakképzéssel, a munkaerőpiaci mobilitással, a nők foglalkoztatásának változó társadalmi feltételeivel és az általános szociális ellátórendszerek szerkezetével és működésével kapcsolatos nézetei kevésbé ismertek, mint az elméleti szakemberek véleménye.



## **2. Nagyvállalati vezetők véleménye gazdálkodói stratégiákról és a jóléti politikák szerepéről**

A következőkben összefoglalt kutatást a gazdálkodók nézeteinek és felfogásának jobb megismerése érdekében indítottuk. Arra törekedtünk, hogy a jóléti gondoskodás olyan különböző fejleményeivel kapcsolatban, mint a szociális és egészségügyi reformok, mint az oktatás és a szakképzés, a munkanélküli biztosítás, a család-ellátások, a munkához kapcsolódó juttatások és a mindezeket finanszírozó rendszer alakulása, megismerjük az üzleti élet befolyásos szereplőinek álláspontját. 18 vállalatnál 44 felső vezetővel készült interjú. Olyan managerek véleményére koncentráltunk, akik a globalizáció és az erősen kompetitív nemzetközi piacok növekvő nyomása alatt működő cégeknél dolgoznak, hiszen az, amit a jóléti gondoskodás kérdéseiben képviselnek valamint az a befolyás, amit a politikai vitákban gyakorolnak, messzemenően fontos lehet a jóléti reformokban gondolkodók számára. Vállalataik aktuális helyzete, piaci stratégiáik, jóléti politikáik valamint személyes vezetői elképzeléseik egyaránt tükrözik a lehetőségeket és a kényszereket, amelyek e sajátos közép-kelet-európai régióban az egymással összefonódva, párhuzamosan zajló átalakulás és globalizálódás társadalmi és gazdasági folyamataiból adódnak.

A kutatási téma, a versenyképesség és a jóléti rendszer összefüggéseiből adódott, hogy olyan nagy és közepes vállalatokra kell összpontosítanunk, amelyek nemzetközi piacokon működnek, noha ágazataik (elektronika, gépgyártás, acélgégyártás és vaskohászat, élelmiszer-feldolgozás, dohány-, textil-, gyógyszer- és vegyipar, energiaellátás) eltérő mértékben nyitottak a nemzetközi versenynek. Különböznek munkaerő és szakképzettség iránti szükségleteiket, technológiai fejlettségüket, szervezeti és működési mintáikat illetően is. Kevés kivétellel (ilyen a Nitrokémia, a Herendi Porcelán Manufaktúra és a Dunaferr) mintánk már külföldi és/vagy magyar részvétellel privatizált vállalatokból (mint például a British American Tobacco, a Reemtsma, az Ikarus, az EGIS), vagy multinacionális cégek által alapított új magyarországi vállalatokból (mint például az IBM, a Philips, a Nokia, stb.),

vagy magyar vállalkozásokból (ilyen a Karsai Rt.) állt össze. A kutatásban szereplő vállalatok a magyar gazdaságnak azt a fejlődő szegmensét képviselik, ahol a termékkibocsátás és az export az 1990-es évek közepe óta növekedett, ahol a fizetések a munkaerőpiaci átlag fölé emelkednek és ahol – az 1989 előtt állami vállalatként létező, majd privatizált és/vagy átalakított vállalatok esetében – a munkavállalók száma radikális létszámcsökkentések után stabilizálódott.

Ezen társaságok menedzsereinek többsége vállalatuk sikereit olyan tényezőkkel magyarázza, mint termékeik magas minősége, képzett munkaerőjük, termékeik sokfélesége és a korszerű technológia. A megkérdezett vezetők között csak egy csekély töredék tekinti az olcsó munkaerőt cége versenyképessége szempontjából fontos tényezőnek (lásd az 1. táblázatot).

1. táblázat

### A vállalati versenyképesség erősségei („strong points”)

„Strong points”	Igen, ez „erős” tényező (a válaszok százalékban)
Termék minősége	56,1 %
Képzett munkaerő	56,1 %
Termék választék	41,5 %
Korszerű technológia	39,0 %
Alacsony termék ár	39,0 %
Stabil piaci pozíció	41,5 %
Termékfejlesztés	14,6 %
A beszállítókkal való szoros együttműködés	14,6 %
Olcsó munkaerő	17,1 %
Jó marketing tevékenység	7,3 %

Vállalatuk hosszú távú céljai között a menedzserek leggyakrabban a termelési költségek csökkentését említették, majd az új piacokra való betörést, a technológiai fejlesztést és az új termékek bevezetését, ahogy ezt a 2. táblázat illusztrálja. A teljes termelési költségeken belül azonban a válaszolók tulajdonképpen viszonylag alacsony jelentőséget tulajdonítottak a bérköltségeknek. Ahol viszont a vállalatok a leginkább

leginkább érzik a nemzetközi verseny nyomását az a termelési költségek egészével összefüggő árverseny – 70 százalékban – és a jobb marketing-tevékenység – 47 százalékban említett – területei.

## 2. táblázat

### A vállalat hosszú távú céljai

	Az „Igen, ez cél” válaszok százaléka
Új piacok meghódítása	60,5 %
Piaci pozíció fenntartása	53,3 %
Új termékek bevezetése	55,8 %
Termelési költségek csökkentése	65,1 %
Minőségszint emelése	53,3 %
Technológiai fejlesztés	55,8 %
Termelés fokozása	41,9 %
Egyéb	6,7 %

A versenyképesség szempontjából a megkérdezett vállalatvezetők majd mindegyike (97–98 százalékuk) nagy jelentőséget tulajdonított a technológiai fejlesztésnek, a költségcsökkentésnek és a munkaerő képzettségének. Az a tény, hogy a versenyképességgel kapcsolatban az alacsony bérköltséget még egy negyedük sem ítélte fontosnak (24 százalék), jól tükrözi, hogy ezek a vállalatok a termelési költségek lefaragásának más, nem az alacsony munkabérre épülő stratégiáját követik (3. táblázat). A piacvesztést, a jövedelmezőség csökkenését és a termelés más országokba való áthelyezését tekintik a versenyképesség csökkenéséből fakadó legkomolyabb veszélyeknek.

A kutatás során kifejtett vállalatvezetői vélemények többsége az emberi erőforrás stratégiák részeként mindennél erősebb hangsúlyt helyezett a nemzetközi versenyben való helytállás szempontjából a minőségi munkaerő megszerzésére. Ezen vállalatok emberi erőforrás stratégiáiban a munkavállalók képzettsége és korábbi szakmai tapasztalatai mellett az együttműködő magatartást és a munkaerő stabilitását említették még, mint nagyon fontos és fontos tényezőket. Bizonyos ese-

tekben a munkaerő olyan jellemzői, mint a képzettség szintje, a felelősségvállalás, az együttműködés és a munkafegyelem a cégek technológiai fejlesztéséhez szükséges további tőkebefektetés előfeltételeiként is nagy hangsúlyt kaptak.

3. táblázat

**A vállalatok versenyképességében szerepet játszó tényezők  
(százalékos megoszlásban)**

	Nagyon fontos	Fontos	Többé-kevésbé	Kicsit fontos	Nem fontos	Nem tudja/nem válaszol
Technológiai fejlesztés	61,4	36,4	2,3	0,0	0,0	0,0
Kooperáció a beszállítókkal és alvállalkozókkal	15,9	40,9	34,1	4,5	2,3	2,3
Munkaerő képzettsége	40,9	45,5	11,4	2,3	0,0	0,0
Munkaerő-rugalmasság	25,0	43,2	31,8	0,0	0,0	0,0
A munkaerő megbízhatósága, fegyelem	31,8	54,5	13,6	0,0	0,0	0,0
Alacsony bérek	2,3	20,5	31,8	31,8	11,4	2,3
Konszenzus a termelési célokban	34,1	25,0	29,5	6,8	4,5	0,0
Költségek csökkentése	56,8	38,6	4,5	0,0	0,0	0,0
Rugalmasabb munkaerő felvétel és elbocsátás	0,0	27,3	36,4	29,5	6,8	0,0
Egyéb	4,5	2,3 %	0,0	0,0	0,0	93,2

A munkaerő képzettségének fontosságát illetően a megkérdezett menedzserek többsége egyetértett. A munkaerő magas képzettségét majd két harmaduk említette, mint az emberi erőforrások olyan összetevőjét, amely a piaci versenyben előnyt jelenthet. Az alacsonyabb munkaerő költségeket – amit nem tartanak azonosnak az alacsony bérekkel – ugyanolyan gyakorisággal említették, mint a munkaerő korábbi tapasztalatainak és rugalmasságának jelentőségét: a megkérdezettek majd fele állította, hogy ezek előnyt jelentenek a versenyben. A válaszok azonban azt is mu-

tatták, hogy a menedzserek a vállalatokon belüli különböző szakmai és hierarchikus csoportoknak különböző jelentőséget tulajdonítanak: saját szerepüket a középszintű műszaki-technikai személyzet szerepével és a kereskedelmi tevékenységeket végzőkével együtt, sokkal lényegesebbnek tartják cégeik versenyképességét illetően, mint a közvetlen termelésben dolgozókat. Ez utóbbi csoport közreműködését pedig tovább differenciálták, és a képzett munkások hozzájárulását a versenyképességhez nagy többségük nagyobbra ítélték, mint a képzetlen és/vagy időszakosan foglalkoztatott munkaerőt.

A kutatásban szereplő vállalatok szociális juttatásokkal és ellátásokkal kapcsolatos („szociális bérnek” is nevezett) kiadásai az 1990-es évek közepe óta növekedtek. Ez a növekedés azoknál a cégeknél is megtörtént, ahol pedig az alacsony munkaerő költség fontos a piaci versenyben. Ez a tény azonban nem mindig jelenti a munkahelyi jóléti ellátások magasabb szintjét, inkább két makrogazdasági tényező hatását. Először is, a növekvő kiadások olyan, kötelező jellegű munkahelyi jóléti költségekből állnak, mint a munkáltatók növekvő hozzájárulása a munkavállalók betegség miatt kieső kereseteinek kompenzálásához, a vállalatok hozzájárulása a szakképzéshez vagy a munkaerőpiaci közkiadásokhoz. Másodszor pedig, egyszerűen az inflációnak, amely növelte a még létező, vagy átalakított munkahelyi jóléti infrastruktúra és szolgáltatások (szakképző intézmények, munkásszállítás, munkaegészségügyi ellátás, stb.) fenntartásának költségeit. Így a növekvő munkahelyi jóléti kiadások mellett is lehetséges, hogy a munkavállalókra fordított jóléti ellátások reálértékben csökkennek, és a dolgozók többsége számára is visszaszorulhat a „szociális bér” (a juttatások és szolgáltatások) értéke összjövedelmükön belül.

A kutatásba bevont vállalatoknál a különböző – iskola-rendszerű vagy munkahelyi – szakképzések a növekvő jóléti kiadások főbb területei közé tartoznak. E növekedést a rendszeressé váló belső képzések és továbbképzések szaporodása valamint ezek drágulása együttesen eredményezik. A jelenség mindenesetre ismét csak a folyamatos szakmai képzés jelentőségének ad hangsúlyt, amit a menedzserek, a versenyképességet biztosító emberi erőforrás

stratégiával kapcsolatban oly kiemelten kezeltek. A külföldi munkáltatók és a multinacionális vállalatok komoly anyagi erőforrásokat szánnak a belső kommunikáció fejlesztésére, nemcsak a vezetés alsóbb és közép szintjein, hanem gyakran a termelőegységek között is. Teszik ezt gyakran éppen az anyavállalat folyamatos szakképzési rendszere alapján szervezett továbbképző tanfolyamok keretében. Számos esetben a helyi szakmunkásképző iskolákat ezek a piaci versenyben élenjáró vállalatok finanszírozzák, hogy kielégítsék szakképzettség<sup>2</sup> iránti igényüket. A felnőttképzést, a folyamatos szakmai és átképzéseket a legfontosabb eszközként tekintik, melyekkel erősíthetik a munkavállalók vállalat iránti elkötelezettségét. A képzésekben való részvétel nem vezet feltétlenül magasabb besoroláshoz, kedvezőbb jövedelmi pozíciókhoz, a tapasztalatok szerint azonban a magasabb besorolásnak, kereseti előmenetelnek feltétele a magasabb és sokoldalúbb képzettségek megszerzése. A képzésekbe beruházó cégek a munkaerő rugalmas felhasználásának előmozdítására törekszenek. A speciális, adott ágazatnál vagy nagyvállalatnál hasznosítható képzettségek többnyire nem is mobilizálhatóak más cégeknél, így a munkáltató saját, a szakszervezettel egyeztetett rendszerében határozhatja meg a képzettség-előmenetel-kereset összefüggést (Simonyi, 1997).

2 A magyar vállalatok szakképzése és szakképzett munkaerő iránti szükséglete tekintetében a kutatás inkább ellentmondásos képet mutat. Egyrészt a korábbi állami szakképzési rendszer bizonyos intézményei csak nagyon lassan követik az új gazdasági szükségleteket, másrészt számos fejlesztés tapasztalható az intézményes képzés, az ajánlott programok és a szakképzések finanszírozásának eszközei, a felnőttképzés, az átképzések és a belső munkahelyi oktatás terén. Lásd például Kasahara és Makó (1996).

Két másik munkahelyi jóléti intézménynek, a vállalati nyugdíjbiztosításnak és a lakástámogatásoknak is célja a munkavállalói állomány hosszabbtávú stabilizálása és elkötelezettségének erősítése. A kutatásba bevontak közül néhányan azon magyar munkáltatók közé tartoztak, akik a kilencvenes évek közepén nyugdíjbiztosítási alapokat hoztak létre a munkaerő megtartása érdekében, és a béremeléseknél kevésbé költséges módon próbálták meg alkalmazottaikat ösztönözni. Míg a nyugdíjbiztosítási hozzájárulások azonos nagyságúak adott munkáltatók összes foglalkoztatottja esetében, addig a lakás támogatások jelentősen eltérőek és differenciáltak lehetnek az ilyen jelentős előnyökkel megtartani akart alkalmazottanként. Ami a munkáltatók számára munkaerőt stabilizáló eszköz, az a munkavállalók számára sokszor gátja a számukra egyébként kedvezőbb mun-

kahelyváltásnak. Az előnyös támogatási konstrukciókból való kilépés veszteségeinek behatárolása ismét csak a munkáltatók és munkavállalói érdekképviseltek megállapodásainak lehet fontos eredménye.

A vállalatok szociális kiadásai között újra megjelentek és növekszenek a munkavállalók utazási költségeihez való munkáltatói hozzájárulások is. Ebben nem csak a vezetők vállalati kocsijának használata jelenik meg, hanem a juttatások két lehetséges típusa: a növekvő utazási költségekhez való növekvő hozzájárulás és a dolgozók munkába való szállításának szervezése, lebonyolítása. A dolgozók szállítása természetesen nemcsak juttatás, hanem a gazdálkodás számára nélkülözhetetlen szolgáltatás, ami különösen munkaerőhiánnyal küzdő cégek esetében nemcsak jóléti politika, hanem emberi erőforrás stratégia.

A vezetők többsége szerint az elmúlt pár évre a szociális kiadásoknak az alkalmazottaik különböző csoportjai közötti jelentős újraelosztása volt jellemző. A magasan képzett csoportok és a vezetés számára a vállalati kocsik, a lakás hozzájárulás és az egészségügyi szolgáltatások formájában nyújtott juttatások jövedelmeik jelentős részét teszik ki. A szakmai és folyamatos képzésekre fordított kiadásokon belül is jelentős rész szolgálja a felső és közép szintű menedzsment ismereteinek gazdagítását. A megkérdezett vezetők többsége a munkaerő megtartását, a dolgozóknak a cég iránti elkötelezettsége erősítését és általában az emberi erőforrások szinten tartását nevezte meg, mint a munkahelyi jóléti politikák legfőbb céljait. Ezeket különösen fontosnak tekintették a technológiai- vagy a termékfejlesztésben dolgozó vezetők és műszaki személyzet esetében, és fontosabbnak mondták a szakképzett munkások, mint a képzetlenek esetében. A munkahelyi jóléti politika szelektivitása az a vezetői módszer, amely a munkavállalói szervezetek beleegyezésével vagy mellőzésével, lehetővé teszi a szociális kiadások beépítését a munkahelyi ösztönzés rendszerébe.

Azon vállalatok vezetői, amelyeknek hosszú távú piaci stratégiája képzett és együttműködő munkaerőt igényel, némileg erőteljesebben ösztönzik a munkaerő magasabb szintű újratermelését biztosítani tudó, jól működő állami jóléti rendszer kiépítését és fenntartását, mint a betanított vagy kép-

zetlen és alacsony költségű munkaerőt alkalmazók. Az előbbieket esetében a megoldatlan lakás problémák, a tömegközlekedés alacsony szintje és magas költségei, a csökkenő egészségügyi szolgáltatások és a folyamatosan változó képzettségi igények kielégítésére képes szakképző intézmények hiánya jelentik azokat az akadályokat, melyek a globális piacokon folyó versenyben szükséges emberi erőforrás stratégiák előtt tornyosulnak. A társadalmi igazságosság és béke biztosításának leggyakrabban említett közjóléti elemei a kutatás során a lakáshoz jutás, az egészségügyi és oktatási szolgáltatások, valamint a nyugdíj biztosítása és a család-ellátások voltak (4. táblázat).

4. táblázat

**Szociálpolitikai területek, amelyekre az államnak többet kellene költenie**

	Igen, az államnak többet kéne költenie erre a területre %
Lakáshoz jutás	81,8 %
Oktatás	77,3 %
Szakképzés	29,5 %
Egészségügyi szolgáltatások	84,1 %
Nyugdíjrendszer	65,9 %
Család támogatások	52,3 %
Munkanélküli ellátás	15,9 %
Szociális segély	11,4 %
Hajléktalanok támogatása	22,7 %
Fogyatékosok támogatása	31,8 %
Rekreációs tevékenységek	9,1 %
Egyéb	6,8 %

Ez utóbbi vélemények viszonylagos függetlensége a cégek piaci és emberi erőforrás stratégiáitól azt jelezheti, hogy a munkaerő újratermelését alakító szegényes szociális feltételek munkafegyelmi problémákhoz, hiányzásokhoz és más olyan „negatív magatartásokhoz” vezethetnek, amelyek az alkalmazottak eredményes integrációját akadályozhatják. Ez pedig



a mégoly olcsónak is tűnő munkaerő felhasználását igencsak költségessé teszi. A magyar textiliparban működő olasz tulajdonú vállalkozások tapasztalatait feldolgozó kutatás (Sacchetto, 2000) szerint ezekben az újonnan alapított vagy privatizált cégekben a szervezési és fegyelmi problémákat az alacsony bérű, rosszul fizetett dolgozók családi szükségleteinek kielégítésére az otthoni és az informális gazdaságban széles körben végzett tevékenységek okozzák. Ez a jelenség egyes esetekben komoly munkaügyi konfliktusokhoz vezetett a munkaidő beosztás és a hiányzásokat büntető juttatás-megvonások kérdésében.

Az állam szabályozó szerepét illetően a vállalatok felső vezetőinek véleményében bizonyos árnyalatnyi különbségeket találtunk. Az az álláspont, mely szerint a foglalkoztatási szabályok túl rugalmasak és a munkaerőpiac túlságosan szabályozatlan, inkább fogalmazódott meg emberi erőforrás-menedzserek részéről, mint a vezetés más területein dolgozók részéről. Az előbbieket olyan szabályozást és alkumechanismusokat szeretnék működtetni a munkahelyeken, amelyek a belső rugalmasságot biztosítanák. Bár a kutatásba bevont cégeknél működnek a szakszervezetek, több vezető is úgy találta, hogy a munkaügyi kapcsolatokat és alkufolyamatokat illető szabályok és intézmények még nem világosan meghatározottak.

Összefoglalva: a bemutatott vélemények szerint a magyar gazdaság versenyképes szektorait képviselő vállalatvezetők az állami jóléti ellátások csökkentését nem tekintik vállalataik versenyképességét elősegítő folyamatnak. Éppen ellenkezőleg, fontosnak tartják számos területen a közkiadások növelését, például a szakképzésben, amely közvetlenül befolyásolja versenyképességüket, vagy olyan területeken, mint a lakásellátás, az egészségügyi vagy rekreációs szolgáltatások, amelyek a munkaerő magasabb szintű újratermelődését tudják biztosítani. E tekintetben gazdaság- és társadalompolitikával kapcsolatos nézeteik nem állnak távol a munkavállalói szervezetekétől, és a gazdálkodói erőforrások gyengítéseként élik meg a jóléti kiadásokat megkurtító kormánypolitikákat.

Kijelenthető az is, hogy azok a várakozások, melyek szerint a korábbi állami vállalatok privatizálás után, majd feladják társadalmi funkcióikat és megszüntetik jóléti kiadásait, mint

olyanokat, amelyek a modernizációhoz és a közvetlen munka-ösztönzőkhöz szükséges anyagi eszközöket csökkentenék, s így versenyképességüket korlátoznák, nem teljesültek. E várakozásokkal – sokaknál aggodalommal – ellentétben az igazán kompetitív, hosszú távú piaci stratégiák szerint működő cégek más irányt követnek. Az új magáncégek, a külföldi és multinacionális társaságok által privatizált vagy újonnan létrehozott cégek egyaránt életre hívják a különböző ellátásokból és szociális infrastruktúrából álló belső jóléti rendszereiket. Természetesen ezek a rendszerek sem funkcióikban, sem az ellátásokban részesülők összetételét, igényeik kielégítettségét illetően nem hasonlók a centralizált tervgazdaságok<sup>3</sup> korábbi állami tulajdonú vállalatának szociális szerepéhez. Az ilyen munkahelyi jóléti kiadások és beruházások céljai alárendeltek a vállalati emberi erőforrás stratégiák különböző és összetett céljainak – innen a munkahelyi szociális infrastruktúra és gondoskodás sokszínűsége.

Amerikai, francia, olasz, német és más fejlett ipari országokbeli példák után immár saját piacgazdasági eseteket is ismerünk arról, miként fonódik össze a gazdálkodók által életre hívott szociális, kulturális, oktatási, stb. infrastruktúra egyes települések, régiók vagy városrészek társadalmi modernizációjával. A 90-es évek átalakulási válsága során például a Dunaferr rövid távú gazdálkodói érdekei ellenére sem hajtott végre az egész térség társadalmi egyensúlyát felborító, tömeges elbocsátásokat, sőt saját pénzügyi eszközeivel képzett alapokat a megszűnő munkahelyeken nem-foglalkoztatottak munkahelyi integrációjának fenntartására. A struktúraváltással Dunaújvárosban és környékén decentralizált egységekben dolgozók számára is fenntartotta a munkahelyi szociális infrastruktúra és szociális juttatások igénybevételének lehetőségét és nem szüntette be a város szociális és kulturális tevékenységeinek finanszírozását sem. A Dunaferr sikeres piaci aktorrá alakulásához a térség többi társadalmi intézményével való együttműködés is szükséges volt, így tudtak fennmaradni és fejlődni azok a közlekedési, képzési, felsőoktatási és szociális infrastruktúrák, fejlesztési partneriségek, amelyek a térségben a piacépítéshez, a munkaerőpiac stabilizálásához szükségesek. A civil szervezetek és önszerveződések viszonylagos gyengesége miatt hárult ebben a

3 A kelet-európai átalakulásnak vannak az itt jelzettetktől eltérő esetei is, mint Oroszország példája, ahol a munkahelyek szociális szerepe még a korábbinál is fontosabbá vált. A komoly piaci problémák között és az orosz állami vagy magán gazdálkodók likviditási gondjai közepette a szociális gondoskodás akár a pénzbeli juttatásokat is helyettesítheti ideig-óráig, amíg a munkahelyi szociális infrastruktúra a gyermekgondozás, az egészségügy vagy akár az energiaellátás, stb. terén stabilizálja a mindennapi élet alapfeltételeit egy tágabb régióban (Lefevre, 1997)

városban fokozott társadalmi felelősség a Dunaferr-re, amely ugyanakkor érdekelt abban, hogy e szféra erősödése révén ne csak fennmaradjon környezetében a társadalmi stabilitás, hanem megteremtődjenek a térségi fejlődés beruházásokat vonzó piaci feltételei mellett, a fellendülés társadalmi, infrastrukturális, kulturális feltételei is (András, 1999, Szabadfalvi, 1999).

Több megkérdezett vállalatvezető fejtette ki, hogy az alkalmazottak hosszú távú biztonságát azért tartja fontosnak, mert ezzel tudják a különböző másodállások vonzerejét csökkenteni és visszaszorítani az informális és fekete munkák elszívó hatását. Az alkalmazottak biztonsága és stabilitása – miként a munkahelyi jóléti politikák – tehát nem ellentétesek a fokozottabb belső rugalmasság követelményével szemben. Ellenkezőleg, a kutatás során feltárt véleményekből úgy tűnik, hogy a köz- és munkahelyi jóléti rendszerek cél együttesében biztonság, stabilitás és rugalmasság komplementer módon egymásra épülnek.

A munkahelyi jóléti rendszerek keretében a szakszervezetek erejükhöz mérten számos eszközt találhatnak és találnak a munkavállalói érdekek képviselésére. Nagy állami cégeknél a szakszervezetek a vezetők partnerei a minden alkalmazott számára nyitott világos és átlátszó jóléti juttatási rendszerek kialakításában. Külföldi és magyar magán tulajdonú cégek esetében a nem bérjellegű juttatásokat gyakran a munkavállalók és munkáltatók közötti egyéni és nem nyilvános alkuk alapján osztják szét. Míg a szociális infrastruktúra fejlesztéséről az Üzemi Tanácsokkal állapodnak meg ott, ahol ilyenek működnek.

Ágazati és országos szinten a kérdés bonyolultabb. A háttérben ugyanis a jóléti rendszerek két építőelemének, az állami és a munkahelyi jóléti rendszereknek, gyakran ellentmondásos, szerencsés periódusokban és körütekintő társadalmi alkuk és „konszenzus” esetén viszont egymást kiegészíteni képes viszonya húzódik meg. Az összefüggés egyrészt a munkaerő tágabb autonómiáját és nagyobb mobilitását a társadalmi normák és a szociális védelem garanciáival biztosítani tudó állami jóléti rendszerek, másrészt a kizárólag a cégeknek való – gyakran növekvő mértékű – elköteleződésben és csak a kollektív szerződések

védőernyője alá tartozók körében élvezett munkahelyi jóléti rendszerek között országról-országra és időről-időre változik a politikai és munkahelyi erőviszonyok és alkuk függvényében. Az insider–outsider ellentét tehát nemcsak a kereseti lehetőségeket tekintve jelzi a foglalkoztatottak és a munkanélküliek megosztottságát, hanem magába foglalja azt a társadalmi távolságot és egyenlőtlenséget, ami a munkahelyről kiszorultaknak a jóléti ellátásoktól való megfosztottságában is megjelenő munkaerőpiaci hátrányai és a munkahellyel, stabil keresettel bíró és még munkahelyi jóléti ellátásokat is élvezők szakszervezetek által is védett pozíciói között áll fenn. A gazdálkodó szervezetek természetéből következik azonban az, hogy a jóléti juttatások eszközeit is hatékonyságuk, rugalmasságuk, innováció-készségük és más céljaik szolgálatába állítják. Nem a jóléti állam esélyegyenlőségre törekvő újraelosztási logikáját követik tehát, a piaci rációk alapján nem önmagában a „társadalmi tagságot”, hanem a munkavállalók sokféle módon nyújtott teljesítményeit és hozzájárulásait elismerő és ösztönző elosztási rendszerének logikáját. Amennyiben tehát a munkahelyi jóléti rendszerek privilégiumokat táplálnak, hoznak létre vagy erősítenek, ezek a munkahely, a munkáltatók és az ott dolgozók – egyes vagy számos – csoportjainak érdekeltségére épülnek. A munkavállalói érdekképviseltek országos és ágazati szintű alkupozícióinak gyengesége miatt az insider-outsider ellentét több oknál fogva is fokozódhat. Egyrészt a szakszervezeteknek nincs befolyásuk a jóléti politika makroszintű alakításán keresztül a szociális rendszerekre. Másrészt viszont a gazdálkodó szervezetek szintjén, a munkahelyeken, szakszervezeteiken keresztül vagy közvetlen megállapodások révén, a munkavállalók fokozottabban érdekeltek – és alárendeltek – lesznek a munkahelyi jóléti juttatások rendszerében.

### **3. Néhány következtetés a jóléti közjavakat illetően**

Az itt ismertetett tapasztalatok ellentmondanak számos, a nemzetközi piacokon sikeres, versenyképes üzleti stratégiával kapcsolatos leegyszerűsített hiedelemnek. Először is, leszögezhető, hogy önmagukban az alacsony munkaerőköltségek nem

döntő tényezői a nemzetközi versenyképességnek. A munkaerő költségeik a várható eredményekkel kerülnek összevetésre: a nemzetközi versenyben való helytálláshoz szükséges követelmények alapján fogalmazódnak meg a *munkaerővel kapcsolatos olyan igények*, mint a minőség, fegyelem, együttműködés, felelősségvállalás. Az átfogó termelési költségek között olyan *externáliák*, mint a jól működő gazdasági és technikai infrastruktúra, a megbízható munkaügyi kapcsolatok, a befektetések biztonsága és a mindezekhez történő munkáltatói hozzájárulás (az államnak fizetett adó vagy az állam gyenge működése esetén egyedi és szerződéses megállapodások formájában) az üzleti befektetés és a termelés közvetlen költségei mellett jönnek számításba.

Másodszor a *társadalmi normák fenntartása és javítása* ugyan költséges (és kritikus gazdasági helyzetekben talán túlságosan is az), de úgy tűnik Magyarországon mégis hasznosnak bizonyultak olyan hazai és külföldi befektetők számára, akik magas minőséggel a globális piacokon keresnek hosszú távon előnyös piaci befektetéseket. *Az állam és az üzleti élet korábbi és folyamatos szociális beruházásai* teremtik meg azt a társadalmi és gazdasági környezetet, amelyben az erősödő verseny kihívásainak mind a gazdálkodó szervezetek, mind a munkaerőpiac jobban meg tud felelni. Az üzleti versenyképesség az összes egymással kombinált erőforrás minőségén alapul, amelyek viszont függenek a hosszú távú állami jóléti beavatkozások együttesétől. A lakásügy, a mobilitás, az oktatás, a szakképzés, az egészségügyi ellátás, a társadalombiztosítás, a családok támogatása együttesen fejezik ki azokat a kollektív érdekeket és közfelelőségeket, amelyek a munkaerő adott minőségének újratermelődéséhez fűződnek. A gazdálkodók szempontjából ezek a szociális rendszerek nyújtják azokat a *közjavakat*, amelyek a *kompetitív tevékenységeknek egyaránt erőforrásai és költségei*. És amelyek minőséghez, innovációhoz, kreativitáshoz, alkalmazkodáshoz vezető eredményeivel a globális piacokon versenyképesek tudnak lenni.

A különböző országok állami jóléti rendszerei különféle eszközökkel biztosítanak szolidaritást, szociális és munkavállalói jogokat. E célok érdekében határozzák meg munkaerőpiacik működésének alapszabályait valamint a társadalmi partnerek közötti alkuk intézményeit. A világpiacon nyitás és a

globális gazdaságba való beilleszkedés során a jóléti rendszerek, államiak és munkahelyiek együttesen, nyújtják azokat a társadalompolitikai eszközöket – lakhatástól oktatásig, társadalombiztosítástól közlekedésig, stb.– amelyek az országoknak a világgazdaságba való beágyazódását differenciáltan képesek előmozdítani. Az olyan közjavak, mint a közlekedés, az oktatás és képzés, az egészségügy és a gyerekintézmények vagy a munkaügyi kapcsolatok működtetése, életbevágóak a versenyképes gazdasági tevékenységek számára – az állam pedig a piacgazdasági körülmények közepette kemény alkukban állapodik meg a munkáltatókkal és a munkavállalókkal, az üzleti élet résztvevőivel a minden politikai és társadalmi szereplő számára sikeres működés jóléti feltételeiről.

### Hivatkozások

- ANDRÁS I.-NÉ (1999): A DUNA-FERR csoport szerepe a kistérség fejlődésében – felelősségvállalás a szociális szférában. Szakdolgozat, ELTE, Településfejlesztő szak
- DOROGI É. (1999): Változó vállalati szociálpolitikák, humánpolitikák és munkaügyi kapcsolatok, Szakdolgozat, ELTE Szociálpolitika szak
- ESPING ANDERSEN G. (ed.) (1996): *Welfare States in Transition*, London, Sage
- GEORGE V., TAYLOR-GOOPY P. (1996): *European Welfare Policy: Squaring the Welfare Circle*, London, Macmillan
- HANTRAIS L. (1995): *Social Policy in the European Union*, London, Macmillan
- LEFEVRE C. (1997): *Gestion, main d'oeuvre et politique sociale des entreprises en Russie en 1995–96*, Document de travail, No. D9703, Paris, INSEE
- KASAHARA K., MAKÓ CS. (1996): *Manpower and Skill Use in the Transformation Process*, Tokyo, Rykkyo University – Budapest, MTA Társadalmi Konfliktus Kutatóintézet
- MAY M.–BRUNDSON E. (1994): *Workplace Care in the Mixed Economy of Welfare*. In: Page R.–Baldock J. (szerk.) *Social Policy Review*, 6. Social Policy Association, University of Kent
- SACCHETTO D. (2000): A divat szereplői: olasz cégek Magyarországon. *Szociológiai Szemle*, 1.
- SIMONYI Á. (2000): A jóléti rendszer és a piaci versenyképesség. *Szociológiai Szemle*, 1.
- SIMONYI Á. (1997): *Gazdasági szervezetek és a szakmai képzés*, EDUCATIO, 1997. nyár
- SZABADFALVI P. (1999): A MOL Rt. munkahelyi jóléti politikája, Szakdolgozat, ELTE Szociálpolitika szak
- TITMUSS R. (1958): *Essays on 'The Welfare State'*, Allen and Unwin, London

