

HUMÁN ERŐ

FEL-VÁLLAL - FELELŐS VÁLLALKOZÁSOK A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁSÉRT



ZÁRÓ TANULMÁNY

**„A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése
a konvergencia régiókban” (GINOP-5.3.1-14)
projekt keretében**

FEL-VÁLLAL – FELELŐS VÁLLALKOZÁSOK
a rugalmas foglalkoztatásért

GINOP-5.3.1-14-2014-00010

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló	4
1.1. Következtetések, javaslatok	5
1.2. Köszönetnyilvánítás.....	6
2. A GINOP-5.3.1 pályázat	7
2.1. A GINOP-5.3.1 pályázat bemutatása	7
2.1.1. A GINOP-5.3.1 pályázat háttere.....	8
2.1.2. A megvalósítók köre és együttműködésük.....	8
2.2. A GINOP-5.3.1 pályázat megvalósulása	11
2.2.1. Közös, egységes módszertan.....	11
2.2.2. A végrehajtási terv	12
2.2.3. Foglalkoztatási útmutató	13
2.2.4. A GINOP-5.3.1 pályázat tapasztalatainak összegzése.....	13
2.3. A felmérés eredményei.....	17
2.4. A pályázat folytatása és hasznosulása.....	20
3. FEL-VÁLLAL projekt tapasztalatai	21
3.1. A humán auditálás tapasztalatai.....	21
3.1.1. Kiket kerestünk?.....	21
3.1.2. Hogyan kerestük meg a cégeket?	21
3.1.3. Tapasztalatok a megkeresésekkel kapcsolatban.....	22
3.1.4. A pályázatba történő bevonás sikeres módjai.....	22
3.1.5. Miért jelentkeztek a cégek?	23
3.1.6. Módszertani megközelítés	23
3.1.7. Fejlesztési tervek speciális tartalmi elemei	24
3.1.8. Gazdasági modul	27
3.1.9. Az audit menetének tapasztalatai.....	28
3.2. A párbeszéd és a kommunikáció tapasztalatai	28
3.2.1. Konferenciák	28
3.2.2. A konferenciák felépítése	29
3.2.3. A konferenciasorozat állomásai.....	29
3.2.4. Tapasztalatok	29
3.2.5. Jó gyakorlatok.....	30
3.2.6. a., Általános, a munkaerő megtartását segítő jó gyakorlatok:.....	30

3.2.7.	b., Konkrét jó gyakorlatok a vállalati működésben	30
3.2.8.	Műhelymunkák.....	31
3.2.9.	Kisfilm	31
3.2.10.	Kiadványok és poszterek	32
4.	Mellékletek.....	33
4.1.	A közös, egységes szakmai módszertan bemutatása.....	34
4.2.	A kérdőíves felmérés eredményei, statisztikái	61
4.3.	A gazdasági modul részletes bemutatása	114
4.4.	A FEL-VÁLLAL projekt nyomtatott kiadványai	122
4.5.	Ismeretterjesztő poszterek a projektzáró konferenciára	143
4.6.	Foglalkoztatási útmutató 2017.....	160

1. Vezetői összefoglaló

Rugalmas foglalkoztatás, munkáltatói márka építése, örömteli munkavégzés, toborzási ösztönzők, strukturális munkanélküliség – kulcsfogalmak, melyeket a mai munkaerőhiányos gazdasági helyzetben minden cégvezetőnek fel kell vennie a szótárába. A 2015-ben indult GINOP-5.3.1-es konstrukciónak és az ennek önkéntes szakmai koordinációját ellátó FEL-VÁLLALAL konzorciumnak az volt a célja, hogy ezt a folyamatot elősegítse, katalizálja.

Konzorciumunkat három, különböző területről érkező szervezet alkotta:



- ✓ 25 éve jelentős szakpolitikai döntés-előkészítő
- ✓ Hazai és nemzetközi foglalkoztatási programok
- ✓ Gazdaságfejlesztésben stratégiaalkotó szereplő



- ✓ 2000 fejlesztési projekt
- ✓ 80 munkatárs, 1200 ügyfél
- ✓ Humán- és szervezetfejlesztési üzletág
- ✓ Jelentős tapasztalat a hazai kkv-k körében



- ✓ Speciális helyzetű munkavállalói csoportok mélyreható ismerete
- ✓ Észak-Magyarországon számottevő kkv-tapasztalat
- ✓ 20.000 munkavállaló
- ✓ 89 munkaerő-piaci program

A közel kétéves program során a szervezeti együttműködésnek köszönhetően az alábbi eredményeket értük el:

1. Közös és egységes szakmai módszertan a szervezeti átvilágításokhoz:
 - a. az összes GINOP-5.3.1-es megvalósító konzorcium által elfogadott eljárásrend;
 - b. egységes munkavállalói, vezetői és szervezeti adatokat lekérdező kérdőívek;
 - c. tükrömódszertan a munkavállalók és a vezetők megkérdezésére;
 - d. egységes kimeneti adattábla a lekérdezett információ rendszerezett begyűjtéséhez és elemzéséhez.
2. Végrehajtási terv:
 - a. egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása minden régióban működő KKV számára;
3. Szakmai koordináció a Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) és a megvalósító konzorciumok között:
 - a. a ráépülő GINOP-5.3.2-es konstrukció pályázati felhívásának folyamatos fejlesztése;
 - b. a KKV-k igényeinek és helyzetének folyamatos visszacsatolása az NGM felé.
4. 104 KKV átvilágítása és rugalmas foglalkoztatás bevezetéséhez kapcsolódó fejlesztési tervének elkészítése
 - a. 4 szintű audit megvalósítása:
 - i. Szervezeti szint;
 - ii. Munkaszervezésre vonatkozó audit;
 - iii. Munkavállalói audit;
 - iv. Gazdasági modul.
5. Szemléletformálási tevékenység:
 - a. Foglalkoztatási útmutató – gyakorlati ismertető a rugalmas foglalkoztatási formákról és a hátrányos helyzetű munkaerő-piaci csoportokról;
 - b. 6 regionális és egy országos konferencia;

- c. Műhelymunkák, tudásmegosztások;
 - d. Kisfilm a rugalmas foglalkoztatási magyarországi helyzetéről;
 - e. Papír alapú és elektronikus kiadványok, cikkek a rugalmas foglalkoztatás hazai és külföldi helyzetéről, lehetőségeiről;
 - f. Internet és közösségi média: www.ginop531.hu, www.rugalmasmunka.hu honlap és a [FEL-VÁLLAL Facebook-oldal](#), [Konferenciák tájékoztató honlapja](#)
 - g. „Rugalmas foglalkoztatás a gyakorlatban” képzés a projektben dolgozó vezetők, auditorok, projektasszisztensek számára.
6. A 11 konzorcium kérdőíves felméréseinek eredményei, statisztikái
 - a. 828 vállalkozásnál került sor adatfelvételre
 - b. több, mint 15.000 vezetői és munkavállalói kérdőívet rögzítettek.
 - c. a tisztított adatbázisban végül 690 szervezet, 1989 vezetői és 11737 munkavállalói kérdőíve került feldolgozásra.
 - d. az első átfogó, ilyen nagyságrendű, a rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó kérdőíves adatrögzítés Magyarországon

1.1. Következtetések, javaslatok

A projekt megvalósításának köszönhetően értékes szakmai műhely jött létre konzorciumon belül és konzorciumok között is. A szakmai szereplők az alábbi javaslat-csomagokat foglalmazták meg a program zárásakor:

1. KKV-vezetők tudásának bővítése, képzése

Indoklás:

A rugalmas foglalkoztatás bevezetése elsősorban a cég vezetőinek látásmódján, hozzáállásán múlik. A rugalmas foglalkoztatás egy eszköz lehet a munkáltató kezében, amellyel sikeresen növelheti munkavállalói lojalitását, illetve cége hatékonyságát is. Annak érdekében azonban, hogy egy cég képes legyen túl látni a napi problémáin, fontos a stratégiai gondolkodásmód elsajátítása, a vezetői tudástár bővítése. A projekt megvalósítása során azt tapasztaljuk, hogy ez utóbbi két elem hiányzik elsősorban a hazai KKV-szektorban. A felmérések során nyilvánvalóvá vált, hogy a rugalmas foglalkoztatás elterjedését két dolog segítené:

- az ilyen lépéseket megalapozó előzetes gazdasági hatásvizsgálatok, valamint konkrét, számszerű költség, haszon elemzések,
- olyan szervezetfejlesztési lépések, amelyek az atipikus formák esetében is biztosítják a szervezetben elvárt, megszokott vezetői kontrollt.

Ahhoz tehát, hogy átfogó változásokat érjünk el a rugalmas foglalkoztatás terén, egyértelműen nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a vállalkozások vezetőinek képzésére, a stratégiai gondolkodásmód elterjesztésére.

2. Kétkörös, illetve egymásra épülő, egymást támogató konstrukciók gyakoribb alkalmazása az állami pályáztatási rendszerben

Indoklás:

A kétkörös pályázati rendszernek köszönhetően az első körben nyertes szakmai szervezetek szereplői folyamatos visszacsatolást tudtak nyújtani a kiíró részére, így a második körös, GINOP-5.3.2-es konstrukció egy könnyen értelmezhető, jól felépített konstrukcióvá érett. A párbeszédnek köszönhetően lehetőség volt az értelmezési kérdések gyors és hatékony tisztázására, valamint a

terepen szerzett tapasztalatok azonnali becsatornázásra. A kiírások közötti szinergia is erősíthető az ilyen jellegű, rendszerbe épített párbeszédnek köszönhetően, mely segíti a hatékony forrásfelhasználást.

3. Országos szemléletformáló és információs kampány elindítása:

Online és offline tájékoztató anyagok elkészítése a vállalkozások részére, és terjesztése a körükben: KKV helyzetkép szervezeti megközelítésben; a munkaerő megtalálása; motiválás; tévhitek vs. valóság; jó gyakorlatok; Munkahelyvédelmi Akcióterv

Indoklás:

Az összes megvalósító konzorcium által felkeresett több mint 800 cég jelentős részénél elavult, hiányos ismeretekkel rendelkeznek a rugalmas foglalkoztatással és a munkaerő-megtartó eszközökkel kapcsolatban. Nem, vagy csak részben ismerik a Munkahelyvédelmi Akciótervet, nem tudják értelmezni a Munka Törvénykönyvének rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó passzusait, félnek a gyakorlati megvalósítástól, és az ehhez kapcsolódó esetleges munkaügyi bírságoktól. Jelentős adminisztrációs terhet sejtnek az új munkarendek bevezetése mögött. Alapvetően elzárkóznak a fizikai dolgozók rugalmasabb foglalkoztatása elől, nem ismerik a már alkalmazott jó gyakorlatokat, példákat. A GINOP-5.3.1-es konstrukció keretében megkeresett 800 cég csak elenyésző hányadát teszi ki a Magyarországon működő több százezer kis- és középvállalkozásnak. Ugyanakkor a felmérésekből kiderül, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák bővülésének komoly tere van a hazai KKV szektorban. Ezt az átvilágításokban résztvevő vezetők és munkavállalók egyaránt így látják, de ehhez még sokat kell tennünk a munkavállalók oldalán is.

Az átvilágítások alatt ugyanis egyértelművé vált, hogy a munkavállalók többsége nincs tisztában a különböző atipikus foglalkoztatási formák pontos tartalmával, előnyeivel, hátrányaival. Így esetükben fontos szerepe lehet a lehetőségek megismertetésének. Ezzel együtt szükség van arra is, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése kapcsán ne érezzék, hogy ez bármilyen formában a munkahelyük biztonságát veszélyezteti. Ennek hiányában a munkavállalók nem fognak kezdeményezőként fellépni a rugalmas foglalkoztatás bővítése tekintetében

4. A jogszabályi környezet és a fogalmi definíciók pontosítása

Indoklás:

Jelenleg Magyarországon keverve használjuk a rugalmas és atipikus fogalmakat, ugyanakkor pontos definíció híján nem is egyértelmű a kommunikációban résztvevő összes fél számára, hogy az adott fogalom alatt ki mit ért. Ezen értelmezési feladat elvégzése segítené az elterjesztést is. Hasonló problémakörrel szembesültünk a Munka törvénykönyve és a kapcsolódó jogszabályok kapcsán: sok értelmezési kérdés merül fel a KKV-k oldaláról, ami inkább elrettenti, mint támogatja őket.

1.2. Köszönetnyilvánítás

A pályázatot koordináló FEL-VÁLLAL konzorcium nevében ezúton szeretnénk köszönetet mondani a Nemzetgazdasági Minisztériumnak, a pályázatban érintett összes munkatársnak, aki elősegítette, támogatta és felügyelte a GINOP 5.3.1-es konstrukció megtervezését, kidolgozását és megvalósítását.

Köszönet illeti a megvalósításban résztvevő 11 konzorcium összes szervezetének munkatársait, szervezetfejlesztő szakembereit, hogy elkötelezettségükkel, tudásukkal és tapasztalatukkal segítették a program lebonyolítását, a stratégiaalkotó és szemléletformáló munkát a kkv-k körében.

Köszönjük a programban részt vevő kis- és középvállalkozások vezetőinek és munkatársainak a nyitottságot, az együttműködést, a felbecsülhetetlen értékű gyakorlati tapasztalatot, amelyet a megvalósítók szereztek a közös gyakorlati munka, a rugalmas foglalkoztatási lehetőségek feltérképezése során.

Végül, de nem utolsósorban köszönetet mondunk a FEL-VÁLLAL konzorcium összes munkatársának, hogy munkájukkal hozzájárultak a projekt eredményes megvalósításához és e tanulmány elkészüléséhez.

2. A GINOP-5.3.1 pályázat

A Széchenyi 2020 Program keretében 2014. október 10-én jelent meg „A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban” című, GINOP 5.3.1. kódszámú pályázat. „A munkáltatói átvilágítást végző szervezetek kiválasztása és az átvilágítás lefolytatása című pályázat a szervezeti kultúra fejlesztésének és a munka-magánélet összhangjának támogatását célozta.

A pályázat célkitűzése az volt, hogy a konvergencia régiókban működő kis- illetve közepes vállalatok (kkv-k) szakmailag magas szintű, száz százalékosan finanszírozott átvilágítási, tanácsadói és fejlesztői szolgáltatást vehessenek igénybe munkaszervezésük rugalmasabbá tételéhez.

A pályázat GINOP 5.3.1 kódszámú komponensén 11, a rugalmas foglalkoztatás bevezetésében komoly tapasztalattal rendelkező szervezetfejlesztő konzorcium vagy szervezet nyert támogatást, és az ország teljes területén több mint 800 céget világitott át.

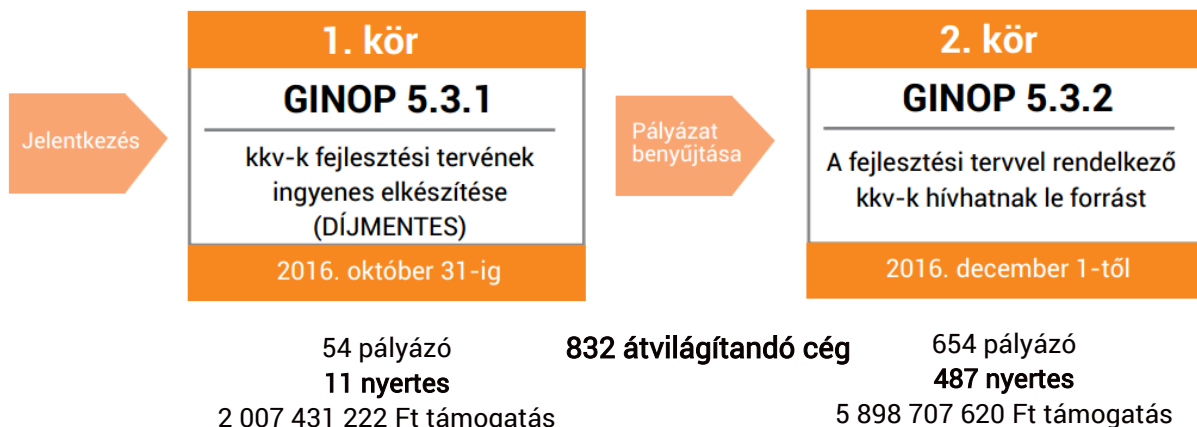
Ezek egyike, és egyben a 11 konzorcium önkéntes szakmai koordinátora a FEL-VÁLLAL (FELelőrs VÁLLALKozások a rugalmas foglalkoztatásért) konzorcium, amelyet három szervezet alkotott: az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft., a Kontakt Alapítvány és a MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt.

2.1. A GINOP-5.3.1 pályázat bemutatása

A pályázat mindig is kétkörösnek készült: míg az első körben azokat a szervezetfejlesztő vállalkozásokat, szervezeteket választották ki, amelyek az auditot elvégzik, a második körben az átszervezési tervvel rendelkező kkv-k pályázhattak forrásra az átszervezési tervben foglaltak elvégzéséhez.

A pályázati konstrukció struktúráját, logikáját, főbb számain és időbeni ütemezését mutatja a következő ábra.

1. ábra: A rugalmas foglalkoztatási pályázat felépülése



Az auditálások tehát jórészt a 2016-os évben zajlottak, a legfőbb korlátot itt maga a GINOP-5.3.2 követő pályázat jelentette: alapvető célja a vállalkozásoknak az volt, hogy a 2016 decemberében megjelent kiírásra már elfogadott fejlesztési tervvel tudjanak pályázni.

A GINOP-5.3.1 pályázat azonban csak részben irányult az átszervezési tervek megszületésére, hiszen emellett kimondottan célja volt a szemléletformálás is, és a rugalmas foglalkoztatási modellek terjesztése is. Ennek folyományaként tudott az a sok-sok műhelymunka, konferencia, kommunikációs anyag és kisfilm létrejönni, amely inkább a szemléletformálásra volt hivatott.

2.1.1. A GINOP-5.3.1 pályázat háttere

Manapság a gazdaság számára problémát jelent egyrészt a munkanélküliség, másrészt pedig a munkaerőhiány. A munkaerő-piaci kereslet és kínálat nem találkozik, strukturális munkanélküliség van. Szinte az összes iparágban hiány van a képzett szakemberekben, közben komoly gazdasági és társadalmi problémát jelent az alacsony munkaerő-piaci aktivitás.

E tekintetben az Európai Unión belül hazánk Olaszország, Románia, Horvátország, Belgium, Málta, Görögország és Lengyelország előtt jár, de így is az Európai Unió átlag alatt marad.

A nem dolgozók jelentős részét nálunk a kisgyermekes szülők alkotják. Egyike vagyunk azoknak az országoknak, ahol a kisgyermekes anyák foglalkoztatottsága több mint 25 százalékkal elmarad a gyermeknélküli vagy már idősebb gyermeket nevelő nőkéétől.

Rengeteg az inaktív nő, köztük is jellemzően a kisgyermeket nevelők aránya, de nehezen találnak munkát a képzetlen, a nyugdíj előtt álló nők is. A nők több munkáért, kevesebb pénzt kapnak, mint a férfiak, kevesebben vannak közöttük vezető pozícióban, az otthoni munkamegosztás sem a nőknek kedvez, valamint a munkavégzés rugalmatlansága folytán rájuk hárul a munka és a magánélet összeegyeztetésének terhe is.

Nemzetközi példák és felmérések sora mutatja, hogy a kisgyermekes nők foglalkoztatásának egyik kulcsa a rugalmas foglalkoztatás lehetősége. A manapság egyre gyakrabban hangoztatott atipikus foglalkoztatási formák megoldást jelenthetnek az integráció során.

Magyarországon az atipikus munkavégzés a kilencvenes években kezdett elterjedni, de egyes formái még ma is igen kis mértékben kihasználtak.

Ezen tényezők együttállása indokolta a GINOP 5.3.1-es pályázat kiírását. A cél az volt, hogy ez a program segítse a rugalmas foglalkoztatási módok bevezetését és elterjesztését hazánkban, ezáltal pozitív irányba alakítva a kis- és közepes vállalkozások foglalkoztatási kultúráját, a vezetők humán erőforrás szemléletét. A munkaerő aktiválásának és megtartásának elengedhetetlen feltétele, hogy a munkakörök a munkavállalói igényekhez igazodjanak, ehhez pedig a rugalmas foglalkoztatás a kulcs a vállalatvezetők kezében.

2.1.2. A megvalósítók köre és együttműködésük

A GINOP-5.3.1-14 pályázat egy viszonylag népszerű konstrukció volt: 54 konzorcium adta be a pályázatra a jelentkezését, közel 8,95 milliárd Ft értékű forrásigénnyel, amelyek közül 11 pályázó került ki nyertesnek, összességében kicsit több mint 2 milliárdos forrással.

A 11 nyertes projektvezető szervezetei közül 10 szervezetfejlesztő vállalkozás volt, a nonprofit szektort az IFKA Kft. egyedülként képviselte. A megvalósítók egy kivételével konzorciumokként álltak össze, a pályázat megvalósításában így 32 szervezet vett részt, ebből 11 nonprofit szervezetként, 21 pedig vállalkozásként.

A megvalósítók köre azért érdekes, mert a 32 szervezetnek a GINOP-5.3.1 pályázati felhívás alapján gyakorlatilag kötelezően együtt kellett működnie annak érdekében, hogy egy közös, egységes, országos módszertant és végrehajtási tervet tudjanak kidolgozni.

A GINOP-5.3.1 megvalósítási folyamat tehát egy közös szellemi műhelymunka sorozattal kezdődött a nyertesek között, amelynek eredményeképpen állt össze a kívánt output és működési rendszer 2015. december 31-ével. Ez alapozta meg a 2016 januárjától induló tényleges, kkv-auditokat, e nélkül az átvilágítás módjának, eszközeinek minősége nem lett volna garantálva, ahogyan a követő, GINOP-5.3.2 egyszerűsített pályázat hatékony kezelése sem.

Meg kell jegyezni, hogy a gyakorlati megvalósítás során az volt a tapasztalat, hogy a nyertesek igen különböző intenzitással és motivációkkal vettek részt a közös munkában, emellett összességében egy kielégítően jó eredmény született mind az elvégzett munka minőségét, mind mennyiségét tekintve.

A konstrukcióban alkalmazott kötelező együttműködés hatékony módszernek bizonyult és nagyban elősegítette a GINOP-5.3.2-es konstrukció hatékony pályázati folyamatát.

1. táblázat: A GINOP-5.3.1 projektet megvalósító szervezetek

	Projekt címe	Projektet megvalósító szervezetek
1	FEL-VÁLLAL - FELeős VÁLLalkozások a rugalmas foglalkoztatásért	IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.
		MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt.
		KONTAKT Alapítvány
2	Nemzeti Rugalmassági Terv	Corex Projektfejlesztési Tanácsadó és Szolgáltató Kft.
		Learning Innovation Kft.
		Rávezető Projekt Kft.
3	EXPANDER - Az Ex Ante és együttműködő partnerei a rugalmas foglalkoztatás elterjesztéséért	Ex Ante Tanácsadó Iroda Kft.
		Közép-dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség
		Útirány Egyesület a Munkaerő-piaci Esélyegyenlőségért
4	Munkahely teremtés és megtartás támogatása a kkv-szektorban rugalmas foglalkoztatási formák bevezetésével	eNET Internetkutató és Tanácsadó Kft.
5	FLEXI-JOB rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban	ABACUS-AUDIT Könyvvizsgáló Felszámoló és Gazdasági Tanácsadó Kft.
		Kontakt Képző Központ Kft.
		JOB Személyzeti Tanácsadó Kft.
6	Rugalmasan a családbarát munkahelyért	Optimal-Management Tanácsadó Iroda Kft.
		DIPOL Humánpolitikai Intézet Kft.
		Európa Tréning Centrum Oktató és Tanácsadó Kft.
7	Munkáltatói átvilágítás és javaslattétel a rugalmas foglalkoztatás elterjesztése érdekében, különös tekintettel a munkaerőpiacon legjobban érintett csoportok lehetőségeinek javítására	KPMG Tanácsadó Kft.
		Naturpark Térségfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.
		Otthon Segítünk Alapítvány
		Accessio Menedzsment Fejlesztési Tanácsadó Kft.
8	A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a Dél-alföldi, Dél-dunántúli és Észak-magyarországi, LEGHÁTRÁNYOSABB régiókban	REGINET Nyugat-dunántúli Tanácsadó Kft.
		Biztosítási Oktatási Intézet Fejlesztési Alapítvány
		Junior Achievement Magyarország Oktatási, Vállalkozásszervezési Alapítvány

	Projekt címe	Projektet megvalósító szervezetek
9	ÚjraSzervezés - Rugalmas munkaszervezeti átalakítások	Eupro Projektmenedzsment Kft.
		DARTKE (Dél-Alföldi Regionális Társadalomtudományi Kutatói Egyesület)
		OHE (Országos Humánmenedzsment Egyesület)
		TOPSEC Kft.
10	Átvilágítási megoldás a családbarát foglalkoztatásért	Econoconsult Projekt Tervezési, Fejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.
		Training360 Kft.
		SALIO Személyzeti Tanácsadó Kft.
11	A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban	CONSACT Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.
		Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány (SEED)

Az IFKA mint önkéntes szakmai koordinátor

A GINOP-5.3.1 pályázaton nyertes szervezetek első alkalommal 2015. szeptember 18-án 10:00-tól üléseztek, az NGM Honvéd utcai épületében. A megbeszélés tárgya a GINOP 5.3.1 pályázat megvalósítása volt, különös tekintettel a közös koordinációs munkára, amelyet a pályázat előzetesen előírt. Az IFKA – előzetes együttműködési és partnerségi tapasztalatai alapján – arra a következtetésre jutott, hogy valóságos szakmai koordinátor nélkül igen nehéz lenne a pályázatban előírt közös munkának az elvégzése, így saját projektjét már azzal a felajánlással adta be, hogy szükség esetén élére áll ennek a koordinációs tevékenységnek.

A felajánlást a többi nyertes szervezet és a kiíró NGM is örömmel fogadta, a jelen lévők egységesen megszavazták az IFKA szerepvállalását e téren.

Ezen a találkozón a következő megállapodások születtek meg:

- ✓ A nyertesek közötti egyeztető és szakmai munka összefogását a FEL-VÁLLAL című konzorcium nyertes szervezetei fogják ellátni, amelynek konzorciumi vezetője az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.
- ✓ Megkezdődik a GINOP-5.3.1 pályázat megvalósítói közötti, személyes koordinációs és egyeztető munka annak érdekében, hogy megszülethessen a pályázat által előírt közös és egységes szakmai módszertan és végrehajtási terv.

A pályázat megvalósítása innentől kezdve erősen kötődött a FELVÁLLAL konzorcium szakmai összefogó tevékenységéhez, hiszen a FELVÁLLAL konzorcium:

- ✓ szervezte meg az egyeztető értekezleteket;
- ✓ készült fel ezekre, illetve írta meg az értekezletek összefoglalóit;
- ✓ állított össze tervezetet az egyes outputokra vonatkozóan;
- ✓ szintetizálta a javaslattevőktől érkezett szakmai anyagokat;
- ✓ tartotta a kapcsolatot a nyertesekkel és az NGM-mel;
- ✓ javasolt és használt döntési mechanizmusokat, amelyben minden résztvevő álláspontjának megjelenése biztosított volt.

Ez a koordinációs tevékenység igen sok időt és energiát emésztett fel, ugyanakkor mindenki számára elfogadható és szakmailag megfelelő anyagok születtek, és a nyertes szervezetek jó partnerkapcsolata és egymást segítő hozzáállása végig biztosítva volt a projektek végéig.

Emellett az együttes munka megvalósult: bizonyos feltételek, így pl. a találkozók helyszínének biztosításában vagy egyes szakmai anyagok előkészítésében a többi nyertes szervezet is aktívan részt vett.

A GINOP-5.3.1 pályázat bizonyos értelemben újszerűnek minősült a szakmai koordináció, és annak kézben tartott, vezetett mivolta miatt, és példaértékű olyan értelemben, hogy az ismeretlen nyertesek között jó kapcsolat és minőségi munkát eredményező együttműködés alakult ki a megvalósítás során.

2.2. A GINOP-5.3.1 pályázat megvalósulása

A GINOP-5.3.1 pályázati felhívásban két olyan kitétel szerepelt, amely csak a nyertesek összehangolt tevékenysége során valósulhatott meg; a következők:

- a) Egy **közös, egységes átvilágítási módszertan kialakítása** a szolgáltatások nyújtásának megkezdését megelőzően annak érdekében, hogy a végrehajtás során a szolgáltatások egységesen, azonos minőségben legyenek hozzáférhetőek.
- b) Egy, a kevésbé fejlett régiókra vonatkozó **végrehajtási terv kidolgozása**, melynek célja, hogy a szolgáltatások minden kevésbé fejlett régióban egyenlő eséllyel hozzáférhetőek legyenek a munkáltatók számára, azaz hogy a komponens időben és térben egyaránt teljes lefedettséget biztosítson a kevésbé fejlett régiókra vonatkozóan.

2015 szeptembere és decembere között valamennyi GINOP-5.3.1 megvalósító munkája tehát jórészt azzal telt, hogy a fenti két anyagot együttesen, közös egyetértésben létrehozzák. Ez számos egyeztető műhelymunkát, rengeteg konzultációs alkalmat és levelezést, közös elektronikus felületeket, az IFKA részéről pedig aktív és teljes körű koordinációs tevékenységet igényelt.

A közös és működő elektronikus felületek, a két anyag NGM-nek történő megküldése után kerülhetett csak sor a kkv-k toborzására, és a programba történő bevonásukra, amelyet pozitív kimenetel esetén maga, az audit követett.

Hozzá kell tenni, hogy bár az auditrendszer a rugalmas foglalkoztatási formák bevezetésének lehetőségére irányult az auditált kkv szervezetén belül, utólag látszik, hogy számos olyan kérdésre választ adott a kkv-vezetőknek, amelyek nem tartoztak szigorúan a rugalmas foglalkoztatás vagy a foglalkoztatási modellváltás körébe. Ez többek között vagy azért lehetett így, mert sok esetben a cég stratégiája nem volt megfogalmazva vagy lefektetve, esetleg nem is rendelkezett stratégiával a vállalkozás, vagy azért, mert az audit számos olyan területet feltérképezett, amelyek kapcsán a megállapítások más fejlesztésekhez is hasznosak lehettek.

2.2.1. Közös, egységes módszertan

A pályázati kiírás célja és kiindulópontja a következő volt: „A munkahelyi rugalmasság és munka minőségének ösztönzésén keresztül a foglalkoztatás rugalmas módjaival mind a keresleti, mind a kínálati oldalon potenciális „tartalékok” szabadíthatók fel, ami növelheti a foglalkoztatottak számát. Vállalati oldalról a rugalmas foglalkoztatás növelheti a gazdasági alkalmazkodóképességet és ez által a versenyképességet is. Másrészt több olyan csoport is van a munkaerőpiacon, amely valamilyen oknál fogva nem tud, vagy nem akar hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni kisgyermek nevelése, idős hozzátartozó gondozása, vagy oktatásban való részvétel miatt. E potenciál kihasználása érdekében a felhívás célja a vállalati munkaszervezési kultúra javítása, a rugalmas munkaszervezési formák elterjesztése, valamint a munka és a magánélet összehangolása”.

A pályázatot megvalósító szolgáltatók együttműködéséből létrejövő közös, egységes módszertan kialakítását pedig annak érdekében írta elő a pályázati felhívás, hogy a végrehajtás során a szolgáltatások egységesen, azonos minőségben legyenek hozzáférhetőek.

A közös, egységes szakmai módszertan céljának, egészének és részeinek bemutatása a 4.1. számú mellékletben olvasható.

2.2.2. A végrehajtási terv

A végrehajtási terv kialakításánál a GINOP 5.3.1. projektmegvalósítóknak az alábbi adottságokat kellett figyelembe venniük:

- a) **Eltérő költség- és tevékenység szerkezetek:** A végrehajtási terv kidolgozásának kezdetekor minden megvalósítónak saját, elkülönült, a többi nyertes részéről ismeretlen és egyben elfogadott költségvetése volt, eltérő tevékenységstruktúrával. Ezen némileg lehetett módosítani, azonban csak korlátozott mértékben, hiszen a projektek megvalósíthatósági tanulmányaiban e feladatok részletesen ki lettek bontva, a bírálatok és a támogatási szerződések e tartalmakat vették alapul.
- b) **Eltérő tapasztalattal rendelkező szervezetek:** Az atipikus foglalkoztatás és a hátrányos helyzetű csoportok ismerete valamennyi szolgáltató esetében igen eltérő volt. Egyesek a távmunka, mások a rugalmas időbeosztás terén rendelkeznek tapasztalatokkal, azonban az átvilágítások során a rugalmas foglalkoztatás és hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásának valamennyi területével tisztában kell lenni ahhoz, hogy egységes, minőségi szolgáltatási színvonalat tudjon a szolgáltató-csapat képviselni a kkv-szektor felé.
- c) **Beküldött szándéknyilatkozatok:** számos projektmegvalósító – a megvalósítás kockázatait csökkentendő – már a pályázat előtt megkereste saját ügyfélkörét, és tőlük szándéknyilatkozatokat kért be, amelyet pályázatához csatolt is.
- d) **Végrehajtási terv és közös módszertan:** a két kitétel szorosan összefügg egymással, a megvalósítás során egyik a másikra épül. Ennek érdekében a végrehajtási tervhez minden esetben érdemes a szakmai módszertani anyagot is nézni. A szolgáltatásokat csak akkor lehet egységesen, azonos minőségben hozzáférhetővé tenni, ha azoknak nyújtására közös végrehajtási akció és azzal koherens szakmai módszertan is vonatkozik.

A végrehajtási terv kialakításának szempontjai

Az adottságok feltárása mellett a végrehajtási terv lényegi elemeinek meghatározásakor olyan egyéb szempontokat kellett figyelembe venni, amely az együttműködési struktúrát és végrehajtási tervet alapvetően befolyásolták. Ezek a következők voltak:

- a) **Egyenlő esélyű hozzáférés:** ez a kitétel csak akkor valósulhat meg, ha a kkv-k felé a GINOP 5.3.1. szolgáltatók egységes, egyenlő esélyt teremtő jelentkezési útvonalat és módot dolgoznak ki, amelynek legalkalmasabb platformját egy közös honlap jelenti.
- b) **Letisztult elvárás-rendszer:** A kkv-k felé fontos az egységes, letisztult pályázati feltételek kommunikációja, a félreértések elkerülése miatt. Ennek egyik feltétele, hogy már akkor ismert legyen számukra a GINOP 5.3.2. pályázat feltételrendszere, amikor a GINOP 5.3.1. átvilágításra jelentkeznek. Az egyik a másik szoros következménye, így nem elvárható egy kkv részéről, hogy úgy jelentkezik egy átvilágítási folyamatra, hogy annak a várható kimenetét vagy a lehetőségeit ne ismerje.
- c) **Közös, egységes minőségbiztosítás:** Valamennyi szolgáltató a saját területén elismert, szakmailag magas minőségi színvonalat képviselő szervezet vagy szervezet-társulás. Közös érdek tehát a szolgáltatás színvonalának minőségbiztosítása, amely nem korlátozódhat pusztán a közös, egységes lekérdezésre, és annak folyamatára, de annál egy bővebb tevékenységi halmazt jelent, magában foglalva a lekérdezi protokollt, a tapasztalatcserét vagy a közös, jóváhagyott szakmai ismeretekből való kiindulást.

A fenti adottságok és szempontok figyelembe vétele a végrehajtási terven belül három olyan nagy területet jelölt ki, amelyre a szolgáltatók összehangolt és egységes akciókat dolgoztak ki.

- I. Összehangolt kommunikáció
- II. Az egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása a szolgáltatásokhoz
- III. A GINOP 5.3.1. megvalósítók együttműködésének rögzítése jogi keretek között is

2.2.3. Foglalkoztatási útmutató

Nem csupán a munkavállalók, de a munkáltatók jelentős része sem ismeri a különböző foglalkoztatási formákat, felmérésünk szerint főképpen a határozatlan, a határozott és a részmunkaidős formákat sorolják fel.

Mivel számos kis- és középvállalkozás nem foglalkoztat HR szakembereket, vagy e szakemberek egy részének ismerete is hiányos, így a munkáltató nem alkalmaz olyan foglalkoztatási formákat, melyeket a hazai jogrend szabályait betartva bevezethet pl. köteleetlen munkarendet, csúsztható munkavégzést, távmunkát.

A FEL-VÁLLAL konzorcium a GINOP-5.3.1 pályázat keretében elkészítette az átvilágítást lefolytató konzorciumokkal együtt a Foglalkoztatási Útmutatót, nem csak a pályázaton résztvevő cégek vezetői számára. A foglalkoztatási útmutató összeállítását a FEL-VÁLLAL konzorcium koordinálta.

A 64 oldalas anyag ismerteti 12 féle foglalkoztatási formát és 8 speciális munkavállalói csoportot. A jobb megértés érdekében gyakorlati példákkal mutatja be a rugalmas foglalkoztatást úgy, hogy a foglalkoztatási problémák felvetését követően a megoldást is ismerteti, hivatkozva a jogszabályokra.

A foglalkoztatási útmutatóban minden egyes rugalmas foglalkoztatási forma bemutatása 4 részből áll. Először egy gyakorlati példát mutat be, egy problémát, amire a rugalmas foglalkoztatás alkalmazása megoldásként szolgálhat. Ezt követően megmutatja, hogy mi a rugalmas foglalkoztatási forma lényege, mik a foglalkoztatási forma előnyei, majd felvázolja, mire kell figyelni a foglalkoztatási forma bevezetésénél, alkalmazásánál és egy esetmegoldást ad a forma bemutatása elején szereplő gyakorlati példára.

A hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok bemutatásánál ugyanezt a logikát követi az anyag. Egy konkrét eset bemutatása után felvázolja az adott munkavállalói csoport foglalkoztatásának sajátosságait, foglalkoztatásának előnyeit. Majd felhívja a figyelmet azokra a tényezőkre, amelyekre a foglalkoztatás során ügyelni kell, pl. a végzettség igazolása, megváltozott munkaképesség igazolása, stb. Minden csoport esetében számítási példákkal mutatjuk be, hogy hogyan alakulnak a bérek és járulékok az igényelhető kedvezmények figyelembevételével.

Mivel a vonatkozó rendeletek gyakran változnak, így az IFKA Kft. szakemberei gondoskodnak az Útmutató rendszeres karbantartásáról.

A Foglalkoztatási Útmutatót a 4.6. sz. mellékletként csatoltuk a záró tanulmányhoz.

2.2.4. A GINOP-5.3.1 pályázat tapasztalatainak összegzése

2017. március 7-én az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. volt a házigazdája a 11 konzorcium összegző műhelymunkájának.

A műhelymunka felépítése:

milyen általánosan előforduló problémákkal találoztunk?

- a jellegzetes és az egyedi, a jelentős nehézségekről közös listát készítünk
- értelmezzük a megfogalmazott problémákat
- keressük az esetleges sajátosságokat, eltéréseket, terület, nagyság, iparág, stb.
- a működésre ható tényezők prioritizálása

milyen, már működő válaszokat találtunk ezekre a problémákra?

- ez elsősorban jó gyakorlat megosztás
- továbbá a jó gyakorlatok okainak feltárása
- továbbá a jó gyakorlatok gátjainak feltárása

milyen fejlesztési terveket javasolunk?

- további pályázati lehetőségekre való javaslattevél
- a hazai vállalati kultúra fejlesztésére vonatkozó javaslatok
- a hazai vezetési kultúra fejlesztésére vonatkozó javaslatok
- rövid-, közép- és hosszútávú javaslatok a javításra

A műhelymunka során megfogalmazott megállapítások nem biztos, hogy valamennyi KKV-ra érvényesnek tekinthetők, de mindenképpen gyakori tapasztalatnak tekinthetők.

1. A KKV-k körében már az átvilágítás is hozott eredményt.

Több helyen tapasztaltuk, hogy az átvilágítás során a vállalatok vezetői, tulajdonosai olyan távlati, stratégiai és a szervezet egészének működésére vonatkozó átfogó rendszerszemléletű gondolkodással találoztak, amelyekkel, a napi működés során ritkábban van lehetőségük foglalkozni. Az átvilágítás hatására többen felismertek néhány lehetséges vállalatvezetési vállalatműködtetési elvet és megoldást, ami mindenképpen segítség lehet abban, hogy eredményesebb piaci szereplőkké váljanak.

Megállapítható tehát, hogy önmagában egy széles körű átvilágítás is előre lépést jelent a hazai KKV-k működésében, ezért a GINOP 5.3.1 pályázat már önmagában is eredményes volt, akkor is, ha a résztvevő nem vesz részt a GINOP 5.3.2 pályázatban.

2. A rugalmas foglalkoztatás elterjedése a KKV-k körében egyaránt alacsony és egyaránt széles körű.

Sok KKV-nál lehet olyan helyi gyakorlattal találkozni, amelyben megpróbálják, az egyedi igényeket, valamilyen módon figyelembe venni. Ilyenek pl. az óvodai kezdéshez való egyedi munkarend igazodás, a rendkívüli igények figyelembe vétele. Ezek azonban sehol sincsenek szabályozva, minden esetben a munkáltató és a munkavállaló egyedi megállapodásán nyugszanak, s a munkavállaló függ a munkáltató személyes, egyéni gondolkodásmódjától és személyes szimpátiájától.

Az tapasztalható, hogy a munkáltatók félnek a rugalmas foglalkoztatás széles körű, munkaszerződésben is foglalt, bevezetésétől, mert tartanak attól, hogy a dolgozó nem él-e vissza helyzettel, illetve nem tudják hogyan lehet ellenőrizni az elvégzett munkát.

Többen hivatkoztak arra is, hogy a jogszabályi feltételek sem eléggé vonzóak, megengedőek, illetve a munkaügyi ellenőrzések gyakorlata szigorúbb, mint ami a jogszabályi környezetből következne.

3. Hazai foglalkoztatási modell kidolgozása szükséges

Láthatóan sok olyan probléma van ma a hazai munkaerőpiacon, ami sokakat érint és sok helyen jelent nehézséget. Ezeket a problémákat csokorba szedve, ki kell dolgozni ajánlási rendszert, amellyel segíteni lehet a KKV-kat a problémák kezelésében, megoldásában. Ezek lehetnek elvi szintű, a gondolkodásmódot érintő és konkrét, a napi tevékenység végzését érintő javaslatok, megoldások is.

4. A KKV-k hosszú távú sikerességét, nem a pénzügyi-gazdasági mutatói, hanem a szervezet fejlettsége mutatja meg igazán

Sok KKV nem kér, nem igényel segítséget, nem ismeri fel, hogy a külső szakmai támogatás segítheti a szervezeti fejlődést, a sikeres működést. A KKV-k vezetőinek személyes tapasztalata, hogy létrehoztak egy jól működő vállalkozást, tehát alkalmasnak tartják magukat arra, hogy vállalkozást vezessenek. Nehéz annak a felismerése, hogy a vállalatvá válás, a belső strukturálás, a feladat és felelősség megosztás segít a fennmaradásban a napi működés jobbá tételében a jövő könnyebb kézben tarthatóságában, a stratégia kialakításában és megvalósulásában.

Tanácsadói tapasztalataink, hogy azok a szervezetek, amelyeknek a vezetési kultúrája fejlettebb, könnyebben tudnak igazodni a változó piaci környezethez. Ezért fontosnak tartjuk a döntéshozó emberek fejlesztését, a képzésekhez való hozzáférés segítését, valamint a szervezeti átvilágítások lehetséges folytatását, több KKV-nak az ezekhez a lehetőségekhez való hozzáféréseinek bővítését. A résztvevők együttesen azt fogalmazták meg, hogy segíteni kell a KKV-k vezetőinek és tulajdonosainak körében az „egyszemélyes vállalatvezetéstől a vállaltszerű működés” irányába történő szemléletváltás bekövetkezését.

Az összegző műhelymunka konkrét javaslatai

Az összegző műhelymunkán három kis csoportban néhány lényeges kérdést közvetlenül is kidolgozunk.

1. Javaslatok az NGM-nek, mint a gazdaságpolitika irányítójának, meghatározójának

Olyan kérdések, amelyek megoldásában az NGM-nek meghatározó, döntéshozó szerepe van, illetve olyanok, amiben az NGM hozzá tud járulni a saját eszközeivel pozitív változások előidézéséhez.

- a Munka Törvénykönyv folyamatos fejlesztése, a munkaügyi ellenőrzési gyakorlat szemléletformálása
- kutatást indítani arra, hogy a KKV-k diverzitását jobban lehessen látni, s erre alapozva, szegmentált pályázatokat, támogatásokat indítani
- munkáltatói járulékokat KKV-k számára csökkenteni
- széles körben elérhető KKV szervezeti tudásbázist létrehozni, és folyamatos konzultációval, kommunikációval bővíteni, fejleszteni

- családtámogatási kérdésekben tudásbázist kell építeni, ami elérhető a munkáltatók és munkavállalók részére is
- külföldi jó gyakorlatok összegyűjtése és terjesztése
- regionális/térségi gazdaság fejlesztési központok létrehozása a KKV-k felmérése, és segítése, tanácsadás érdekében
- munkaügyi adminisztráció csökkentése
- a KKV_k fejlődés érdekében a KKV vezetői kör fejlesztése
- munkavállalói kultúra fejlesztése
- közigazgatásban a rugalmas formák elterjesztése
- távmunkás vizsgálatokba kerüljenek bele a kötetlen foglalkoztatás vizsgálatai is
- rugalmas foglalkoztatáshoz kapcsolódó munkaügyi fogalmak tisztázása, pontosítása
- a pályázati kiírások egymáshoz való illeszkedésének javítása
- a pályázati kiírások kapcsolódjanak a foglalkoztatási paktumokhoz, legyenek becsatornázva

2. Vállalatoknak, KKV-knak

Olyan kérdések, amelyeket a vállalatoknak, KKV-knak, a vezetőknek, a tulajdonosoknak javasolunk megfontolni, figyelembe venni.

- alapvető tanácsadói kérdés, hogyan szerez a KKV vezetői tudást, hogyan lehet, elérni, hogy nyitottak legyenek a fejlesztésekre, képzésekre
- a szervezeti strukturáltság és a menedzsment ismeretek használatának megfelelő szintjén állnak-e
- a gazdasági kényszer ténylegesen előidézi-e a hosszú távú gondolkodást, a humán fejlesztések szükségességének felkeltését
- a hiányzó szakképzések megfogalmazása, közvetítése

A KKV fejlesztés lehetséges fő kérdései

- vezetői szemléletformálás
 - folyamatos fejlesztés
 - life long learning
 - humán tőke jelentősége
- versenyképesség
 - hatékonyságnövelés (pl. IT)
 - humán fejlesztés, képzés
- munkaerő-megtartás
 - betanítás (első OKJ)
 - mentori támogatás
 - tehetségmenedzsment
 - munkáltatói branding
 - rugalmas foglalkoztatás

2.3. A felmérés eredményei

E munka keretében 828 vállalkozásnál került sor adatfelvételre. Az adatfelvétel során több, mint 15.000 vezetői és munkavállalói kérdőívet rögzítettek.

Ebben az alfejezetben a vezetői és a munkavállalói kérdőívek alapján összeállított adatbázis elemzésének eredményeit és következtetéseit összegezzük¹. A tanulmány eredményei több célcsoport számára jelenthetnek hasznos információt:

- az átvilágításban résztvevő vállalkozások: benchmark lehetőség,
- rugalmas foglalkoztatás fejlesztését tervező KKV-k: tervek megalapozása, finomítása
- fejlesztéspolitika tervezői és végrehajtói: empirikus megalapozás lehetősége a jövőbeli konstrukciók kidolgozásához,
- kutatói szféra: tisztított adatbázis a jövőbeli kutatások tervezéséhez, illetve összehasonlító vizsgálatokhoz.

A munka első fázisát az adatok tisztítása, az adatbázis összeállítása jelentette. A tisztított adatbázisban végül 690 szervezet, 1989 vezetői és 11 737 munkavállalói kérdőíve került feldolgozásra.

Ilyen nagyságrendben a rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó kérdőíves adatrögzítésre eddig Magyarországon nem került sor. Ugyanakkor az eredmények értelmezésénél mindenképp figyelembe kell venni, hogy az adatfelvételre egy pályázati folyamat részeként került sor. Ez különösen a vezetői kérdőívek esetében jelentős torzító tényező lehet: pozitívabb helyzetértékelés, nagyratörőbb tervek a pályázati élethelyzetből adódóan.

Az adatelemzés két fő fázisban történt:

- egyrészt a kérdőívek legfontosabb leíró, összefoglaló statisztikai kerültek összeállításra,
- másrészt a rugalmas foglalkoztatási helyzet és attitűdök háttértényezőit vizsgáló kutatási kérdések kerültek vizsgálatra.

A fő kutatási kérdések megalapozásához a korábbi empirikus kutatások legfontosabb eredményei is feldolgozásra kerültek.

A legfontosabb leíró, összefoglaló statisztikák az alábbiak:

A felmérésben résztvevő cégvezetők többsége férfi volt (66%). Iskolázottságukat tekintve többségük felsőfokú (57%), illetve középfokú (40%) végzettséggel rendelkezett. A vezetők közel felének (43%) nincs 18 év alatti gyereke, míg ötöde (20%) legfeljebb 1, negyede (26%) pedig 2 fiatalos gyermekkel nevel, a nagycsaládosok aránya nem éri el a 10%-ot sem².

- 1.) A vezetői kérdőívek szerint a részmunkaidő (58%) és a heti/vagy munkaidőkeret (38%) alkalmazása a leginkább elterjedt rugalmas foglalkoztatási forma.
- 2.) A bevezethetőségre adott vezetői válaszok alapján szinte az összes atipikus forma tekintetében elképzelhető a bővülés.

¹ Az adatelemzést készítette: Colosseum Budapest Kft. (1221 Budapest, Honfoglalás út 74.)

² A felmérésben csak a 18 év alatti gyerekekre kérdeztek rá, az adatfelvétel során számos vezető megjegyezte, hogy van gyermeke, de már felnőttek.

- 3.) A rugalmas foglalkoztatás tekintetében a vezetőket elsősorban a gazdasági megfontolások motiválják.
- 4.) Az atipikus formákkal kapcsolatos legerősebb vezetői félelem az ellenőrzés gyengülésével kapcsolatos.
- 5.) A vezetők szerint gyakran egyedi, átmeneti megoldások is alkalmasak lehetnek arra, hogy a munkavállalók rugalmas foglalkoztatási igényeit kielégítsék (GYES-ről, GYED-ről, hosszabb betegségről visszatérő munkavállalók). Nem mindig van tehát szükség intézményesült atipikus formákra.
- 6.) A felmérésben résztvevő munkavállalók között a férfiak voltak enyhe túlsúlyban (51%). Többségük középfokú (36%), vagy annál alacsonyabb (43%) végzettséggel rendelkezett, a vezetőkre jellemző 57%-hoz képest a felsőfokú végzettségűek aránya ebben a körben csupán 18% volt. A munkavállalók több, mint felének (51%) nem volt 18 év alatti gyereke, közel harmaduknak (30%) pedig csak legfeljebb 2 fiatalos gyereke volt, míg a nagycsaládosok aránya a mintában elenyésző (6%) volt.
- 7.) A FEL-VÁLLAL projekt egyik fő célcsoportját alkotó GYES-ről és GYED-ről visszatérők, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók részaránya 5-5% volt a válaszadók között.
- 8.) A munkavállalói kérdőívek szerint a heti/havi munkaidőkeret (20%), a részmunkaidő (13%), illetve a határozott idejű foglalkoztatás (10 %) számít jelenleg a legelterjedtebb atipikus formának.
- 9.) Az munkavállalók szinte minden forma esetén komoly teret látnak a bővülésre: alkalmasnak tartja-e munkahelyét valamilyen atipikus foglalkoztatási forma alkalmazására?
- 10.) A munkavállalók leginkább a határozott idejű foglalkoztatástól és az osztott munkakörtől idegenkednek, valószínűleg ezekben az esetekben a foglalkoztatás biztonságát érzik veszélyben.
- 11.) A rugalmas foglalkoztatási gyakorlatokról és a vállalati kultúráról alkotott vélemények a legtöbb kérdésben nem térnek el jelentősen a vezetők és a munkavállalók között, ráadásul ezeknek a különbségeknek egy része abból is fakad(hat), hogy a munkavállalók válaszaik reálisabbak, hisz nekik nincs személyes érdekeltségük a pályázatban, így válaszaik kevésbé torzítottak.

A fő kutatási kérdések vizsgálatának eredményei az alábbiakban foglalhatóak össze:

- 1.) Azok a cégek, amelyeknek nincsenek közvetlen rugalmas foglalkoztatási tapasztalataik a várható előnyöket és kockázatokat egyaránt eltúlozzák.
- 2.) A női vezetők nyitottabbnak tűnnek a rugalmas foglalkoztatási formák iránt, és a munkavállalói igényekre is érzékenyebben reagálnak.
- 3.) A HR funkció megléte elősegíti az atipikus formák alkalmazását.

- 4.) Az adatok egyértelműen azt mutatják, hogy a vállalati méret növekedésével egyenesen arányosan nő a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazásának a valószínűsége. Míg a legkisebb, 10-24 fő közötti vállalkozások közel egyötöde (19.92%) semmilyen atipikus formát sem alkalmazott, addig a 25-99 fő közöttieknek csak kevesebb, mint tizede (8.61% és 7.58%) tekinthető tipikusnak, s ez az arány a legnagyobbaknál már csak 5.63%-ot tesz ki.
- 5.) A vezetői és munkavállalói attitűdöknél nem mutatható ki szignifikáns eltérés vállalati méretkategóriák szerint. Az atipikus formákat a kisebb cégek is fontosnak, fejlesztendőnek látják.
- 6.) Iparági megoszlást tekintetében az építőiparban a legmagasabb azon vállalkozások aránya, ahol semmilyen atipikus formát nem alkalmaznak (19%), illetve legfeljebb részmunkaidőt (29%). Más tekintetben az ágazati háttér nem bizonyult a rugalmas foglalkoztatási helyzetet és attitűdöket érdemben befolyásoló háttértényezőnek.
- 7.) Mindegyik atipikus forma esetén szignifikánsan eltér a formák elterjedtsége a beosztotti státusz szerint. A szellemi foglalkoztatottak közt a nagyobb autonómiát és megbízhatóságot igénylő távmunka és kötetlen munkaidő elterjedtebb, mint a fizikai beosztottak között, illetve a ritkábban előforduló formának tekinthető napi munkaidőkeret (+törzsidő) és csúsztatható munkavégzés is gyakoribb közöttük. A fizikai beosztottak között a határozott idejű foglalkoztatás, a részmunkaidő a heti/havi munkaidőkeret és az osztott munkakör a jellemzőbb, mint a szellemi beosztottaknál.

Az adatbázis feldolgozása alapján az alábbi fejlesztéspolitikai relevanciájú szempontok jelölhetők meg:

- A rugalmas foglalkoztatási formák bővülésének komoly tere van a hazai KKV szektorban. Ezt a felmérésben résztvevő vezetők és munkavállalók egyaránt így látják.
- Az atipikus foglalkoztatás terjedését a vezetők oldaláról leginkább két dolog segíthetné:
 - o az ilyen lépéseket megalapozó előzetes gazdasági hatásvizsgálatok, valamint konkrét, számszerű költség, haszon elemzések,
 - o olyan szervezetfejlesztési lépések, amelyek az atipikus formák esetében is biztosítják a szervezetben elvárt, megszokott vezetői kontrollt.
- A munkavállalók többsége nincs tisztában a különböző atipikus foglalkoztatási formák pontos tartalmával, előnyeivel, hátrányaival. Így esetükben fontos szerepe lehet a lehetőségek megismertetésének. Ezzel együtt szükség van arra is, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése kapcsán ne érezzék, hogy ez bármilyen formában a munkahelyük biztonságát veszélyezteti. Ennek hiányában a munkavállalók nem fognak kezdeményezőként fellépni a rugalmas foglalkoztatás bővítése tekintetében.

Módszertani szempontból az alábbi javaslatokat tartjuk megfontolásra érdemesnek:

- Olyan fejlesztéspolitikai programok esetében amelyek nagytömegű empirikus adatfelvételt tartalmaznak, már a tervezési szakaszban törekedni kell a megfelelő módszertani előkészítésre. Ennek kapcsán különösen az alábbiak lehetnek fontosak:
 - o kérdőív validálása próbalekérdezővel, az adatfelvétel megkezdése előtt,

- kérdezőbiztosok felkészítése, egységes útmutató és módszertan alapján,
 - a kérdőívhez kapcsolódó magyarázatok, segédletek elkészítése, amellyel a kérdezőbiztosok segíthetik az interjúalanyokat a válaszadás során,
 - „nem tudja”/nem válaszol válasz lehetőség az egyes kérdéseknél (ennek hiánya komoly nehézséget okoz az adatbázis tisztítása során),
 - egységes adatfelvételi, kódolási eljárás kidolgozása még az adatfelvétel megkezdése előtt,
 - az egységes adatfelvételi, kódolási gyakorlat ellenőrzése az adatfelvétel során,
 - a rugalmas foglalkoztatás mögöttes tényezőinek vizsgálatához szükséges demográfiai adatok (életkor, gyerekszám, családi állapot, stb.), gazdálkodási adatok (mérleg és eredmény-kimutatás fő adatai legalább évre visszamenőleg) felvétele,
 - legyenek egyértelmű kiválasztási szempontok rögzítve abban a tekintetben, hogy egy adott cégen belül hogyan kell kiválasztani a kérdőívet kitöltő vezetőket és munkavállalókat.
- A pályázati folyamat során felvett adatbázist célszerű kiegészíteni benchmark adatokkal. A konkrét esetben ez azt jelentené, hogy a Felvállal projekt keretében rögzített vezetői és munkavállalói kérdőíveket egy olyan – jelentősen kisebb elemszámú - mintán is fel kellene venni, amely hasonló alapadottságokkal bír (méret, ágazat, régió), de nem pályázik rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos támogatásra. Ez nagymértékben segíthetné a fentiekben bemutatott empirikus eredmények validálását értelmezését.

A teljeskörű adatelemzést a 4.2. számú mellékletben csatoltuk.

2.4. A pályázat folytatása és hasznosulása

Projektünk végrehajtása során az alábbi következtetéseket fogalmaztuk meg:

- A vállalati folyamatok **információs lekövetése** gyenge - a vállalatvezetők nincsenek tisztában az ok-okozati összefüggésekkel.
- Akiknek nincs tapasztalata a rugalmasságban, a **várható előnyöket és kockázatokat egyaránt eltűlozzák**.
- A vezetői attitűdök **alapvetően pozitívak**.
- **A női vezetők nyitottabbnak, munkavállalói igényekre is érzékenyebbek.**
- Ahol **nincs HR funkció**, sokkal kisebb esély van sokszínű rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazására.
- **A fizikai beosztásúak jellemzően kevésbé nyitottak a különböző atipikus foglalkoztatási lehetőségek irányába – elsősorban az elbocsátástól való félelmük okán.**
- **A vállalati méret növekedésével egyenesen arányosan nő a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazásának a valószínűsége.**
- **A kisebb (50 fő alatti) cégek esetében** a részmunkaidő, a heti, havi munkaidőkeret és a határozott idejű foglalkoztatás számít a legnépszerűbb atipikus formának.
- **A nagyobb (50+ fő) vállalkozások** leginkább a kötetlen munkaidő növekvő elterjedtsége tekintetében térnek el ettől a mintától.

A fenti következtetések alapján a projekt eredményeinek hasznosulását és a folytatást az alábbi területeken látjuk:

- A munkaerő-megtartás és vonzás eszközeinek folyamatos fejlesztése

- **Képzés, mentorálás, belső műhelyek**
- **Új munkaerő-piaci rétegek mozgósítása, számukra foglalkoztatási lehetőség biztosítása**
- **Fiatalok megtartására speciális felkészülés**
- **Perspektívát adni az utódoknak**

3. FEL-VÁLLAL projekt tapasztalatai

3.1. A humán auditálás tapasztalatai

3.1.1. Kiket kerestünk?

A fejlesztési terv elkészítéséhez vezető "átvilágítási szolgáltatásra" elsősorban azoknak a konvergencia régióban tevékenykedő kis (10-49 fő) és közepes (50-249 fő) vállalatoknak a jelentkezését vártuk, akik a rugalmas foglalkoztatás bevezetésére nyitottak, és szervezetfejlesztési pályázatot kívántak beadni a GINOP 5.3.2 komponensre!

A kkv-knak különböző feltételeknek kellett megfelelniük:

- A foglalkoztatottak létszámának 10-249 fő közöttinek kellett lenni
- A fejlesztésnek konvergencia régióban kellett történnie. Tehát konvergencia régióban a vállalatnak telephellyel, vagy székhellyel kellett rendelkeznie.
- Amennyiben 100%-ban mezőgazdasági termeléssel foglalkozik a vállalat, akkor nem vehetett részt a pályázaton

A GINOP 5.3.1 pályázati jelentkezésnél előnyként szolgált, ha a kkv gyermekgondozási ellátásról (CSED, GYED, GYES visszatérő kisgyermekes szülőt alkalmazott. (A GINOP 5.3.1 pályázatban a FEL-VÁLLAL konzorcium vállalása volt: min 50 átvilágított vállalkozás, melyből legalább 25 kkv-nak kisgyermekes szülőt kellett alkalmaznia.)

Olyan az újításokra nyitott vállalatokat vártunk, akiket érdekelt, hogyan szervezhetnék munkájukat rugalmasabban és hatékonyabban: milyen fejlesztési, képzési és egyéb elemekkel (IKT fejlesztések) gazdagíthatják szervezeti működési palettájukat ennek érdekében.

3.1.2. Hogyan kerestük meg a cégeket?

- DM kampányokon keresztül: a Bisnode PartnerRadar rendszerével a vállalatok GINOP 5.3.1 pályázat szempontjából fontos adatainak lekérdezése után ügyfélszerző DM kampányt szerveztünk e-mailes és telefonos úton, régiókra bontva.
- Céges partnereken keresztül: a FEL-VÁLLAL konzorcium partnereit felkerestük és tájékoztatást adtunk számukra a pályázathoz való csatlakozás lehetőségeiről.
- BNI-os partnereken keresztül: a BNI-nak köszönhetően bejutottuk számos vállalathoz, akik a GINOP 5.3.2 pályázaton is indultak és sikeresen nyertek.
- Honlapon keresztül: kis számban, de voltak olyan vállalatok, akik a pályázatra jelentkezés honlapját (www.ginop531.hu) találták meg a FEL-VÁLLAL konzorciumot, mert érdeklődtek a rugalmas foglalkoztatás iránt. Az összes olyan információ, amely szükséges a pályázat kapcsán: az átvilágítást végző szervezetfejlesztő csoportok bemutatkozása, az átvilágításban az együttműködés folyamata vagy akár a „B” komponens feltételrendszerének ismertetését is megtalálták az érdeklődő vállalatok a honlapon.

3.1.3. Tapasztalatok a megkeresésekkel kapcsolatban

Számos úton próbáltunk új cégeket bevonni a pályázatba, marketing stratégiánkat folyamatosan fejlesztettük és kerestük az utat a vállalatok felé, hogy a rugalmas foglalkoztatás témájában érdeklődésüket felkeltsük.

Több 1-2 oldalas marketing anyag született, amik a kkv-k számára bemutatóként szolgáltak a GINOP 5.3.1 pályázatról, plusz egy Foglalkoztatási útmutató is adtunk számukra, ami bemutatja a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazásában rejlő lehetőségeket, és amit folyamatosan frissítünk.

A toborzást 2015. decemberétől kezdtük meg és 2016 utolsó negyedévéig tartott. A toborzás volt a legnehezebb feladat a pályázat során. A nehézségét az adta, hogy sok vállalat adminisztrációs teherként élte/éli meg a rugalmas foglalkoztatás bevezetését, alkalmazását és fél/félt a változásoktól többek között azért is, mert vállalatok hiányos információval rendelkeznek a rugalmas foglalkoztatás jogszabályi háttéréről és arról, hogy a jogszabályban leírtakat hogyan lehet úgy alkalmazni, hogy az megfeleljen egy munkaügyi ellenőrzés során is.

Ehhez kapcsolódóan mindenképpen javasoljuk egy tájékoztató kampány elindítását.

Másik oka a nehézkes toborzásnak, hogy Magyarországon a rugalmas foglalkoztatás kevésbé elterjedt és a vállalatok többsége nem látja az alkalmazásában rejlő lehetőségeket, és természetesen hozzá kell tennünk, hogy nem is minden munkakör és nem is minden munkavállaló alkalmas rugalmas munkavégzésre.

A programra való érdeklődést tükrözte, hogy előzetesen több mint száz munkáltatói szándéknyilatkozat érkezett be a konzorciumi partnerekhez a projekttervre vonatkozóan. Az előző kisgyermekes szülők elhelyezkedését segítő Munka kisgyermekkel, illetve ÖKOMAMA program tapasztalataira alapozva azonban úgy gondoltuk, hogy ez mégsem jelent több mint száz átvilágítási folyamatot. Több tucat cég ténylegesen lemorzsolódott, ugyanakkor sikerül újakat bevonnunk, így végül jócskán túlteljesítettük a vállalt számot.

A toborzás ugyanakkor kihívások elé állított bennünket. Több mint 500 céget kerestünk meg hideghívással, legalább 1000, 10-249 fő közötti munkavállalóval rendelkező kkv-t pedig DM levél útján. Ez volt a legkevésbé hatékony út a vállalatok bevonására.

Az elutasítás fő okai

- A vezetőket nem tudtuk elérni, mert sok helyen csak a cég központi e-mail címe volt megadva, vagy a vezető nem volt elérhető telefonos úton.
- A vezetők semmilyen pályázaton nem akartak részt venni a pályázattal együtt járó adminisztrációs terhek miatt.
- Sok vezető eddig nem nyert pályázaton, nem hittek abban, hogy az átvilágítás után pályázati pénzből a rugalmas foglalkoztatás bevezetése megtörténhet cégüknél.
- A vezetők nem akarták, hogy belelássunk vállalatuk tényleges működésébe.

3.1.4. A pályázatba történő bevonás sikeres módjai

A konzorciumon belüli partnerségi kapcsolatokon keresztül a legtöbb céget a MAPI Zrt. hozta be. A Kontakt Alapítvány külön csoportot hozott létre a kkv-k felkutatására, az IFKA Kft. pedig leginkább a BNI-os kapcsolatrendszerén keresztül jutott el a vállalatokhoz és vonta be őket sikeresen az átvilágításba.

A leghatékonyabb útja a kkv-k pályázatba történő bevonására a személyes kapcsolatok voltak. Az átvilágításon résztvevő vállalatok többségéhez így jutottunk el.

3.1.5. *Miért jelentkeztek a cégek?*

Azok a vállalatok jelentkeztek, akik felismerték, hogy:

- A rugalmas foglalkoztatás növel(het)i a gazdasági alkalmazkodóképességet és ezáltal a versenyképességet is
- Több olyan csoport is van a munkaerő-piacon, amely valamilyen oknál fogva nem tud, vagy nem akar hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni kisgyermek nevelése, idős hozzátartozó gondozása, oktatásban való részvétel, megváltozott munkaképesség, vagy egyéb ok miatt és ezeknek a munkavállalóknak a bevonásához szükség van a rugalmas foglalkoztatás alkalmazására a vállalatnál.
- Fontos munkavállalók számára a munkahely és a család összehangolása, ennek megadásával a munkavállalói lojalitás növekedése érhető el.
- A családbarát működés a munkáltatói üzleti jó hírnév építésének és a társadalmi felelősségvállalás erősítésének az egyik sarokköve.
- Munkavállalói szempontból vonzó, rugalmas munkahelynek lenni nem jelent mást, mint az értékes munkaerőt megtalálni és/vagy megtartani.

3.1.6. *Módszertani megközelítés*

A FEL-VÁLLAL projekt módszertani megközelítése olyan szempontból mindenképpen holisztikusnak értékelhető, hogy kiindulópontnak vette azt az állítást, miszerint egy cég gazdasági helyzete, látásmódja, helyzete és szervezeti kultúrája alapvetően meghatározza a rugalmas foglalkoztatáshoz való hozzáállását.

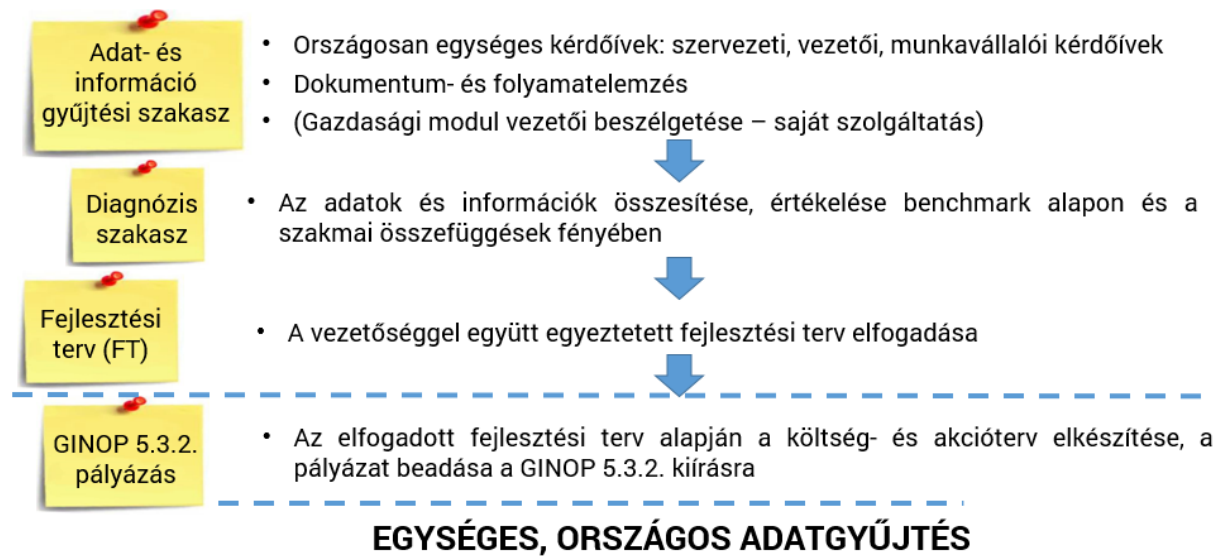
Ebből következően ezeket a tényezőket vizsgálni szükséges, mert a nem megalapozott fejlesztési terv valószínűsíthetően nem fog fenntartható foglalkoztatási modellt eredményezni.

Mivel a FEL-VÁLLAL projekttagoknak a célja egy hosszú távú működtethető rendszer volt az adott kkv-nál, számos olyan területet is feltártak, amelyeket egyébként a közös, országos, egységes módszertan nem írt elő, és kísérleteztek olyan összefüggések bemutatásával is az adott cég vezetőinél, amellyel a többi GINOP-5.3.1 megvalósító esetén nem találkoztak. Akár a gazdasági modul benchmark adatai, akár a benchmark jellegű, a szervezeti magatartást ábrázoló pókháló diagramok az átvilágítási jegyzőkönyvben ilyenek voltak.

Abban viszont projekten belül sem volt egységes álláspont, hogy a fejlesztési folyamatra hogyan kell tekinteni, és ebben a három konzorciumi partner milyen szerepet vállaljon: szervezetfejlesztői (tanácsadói) vagy szakértői szerepet. A dilemmát végül maga a diagnózis felállító és fejlesztési folyamat adta meg a gyakorlatban: a fejlesztési beavatkozások tárházának megadásánál szakértői, az ezekről illetve a munkaköri átalakításokról szóló döntéseknél inkább tanácsadói szerepkört töltöttek be a humán auditálást végző kollégák.

A módszertan és a fejlesztési folyamat menetét a következő ábra mutatja.

2. ábra: Az átszervezési tervek megszületésének folyamata



A folyamat azt is mutatja, hogy a GINOP-5.3.1 auditálási része akkor záródott le, amikor a vezetőségnek előadott átvilágítási jegyzőkönyvet és átszervezési tervet (fejlesztési terv) aláírta a kkv vezetősege, míg az egységes, országos adatgyűjtés akkor kezdődött, amikor az auditálások befejeződtek, és minden átvilágító szervezettől át lehetett venni a kérdőívek adatait.

3.1.7. Fejlesztési tervek speciális tartalmi elemei

Az átszervezési tervben grafikus ábrázolásokat alkalmaztunk az eredmények áttekinthetőbb szemléltetése céljából.

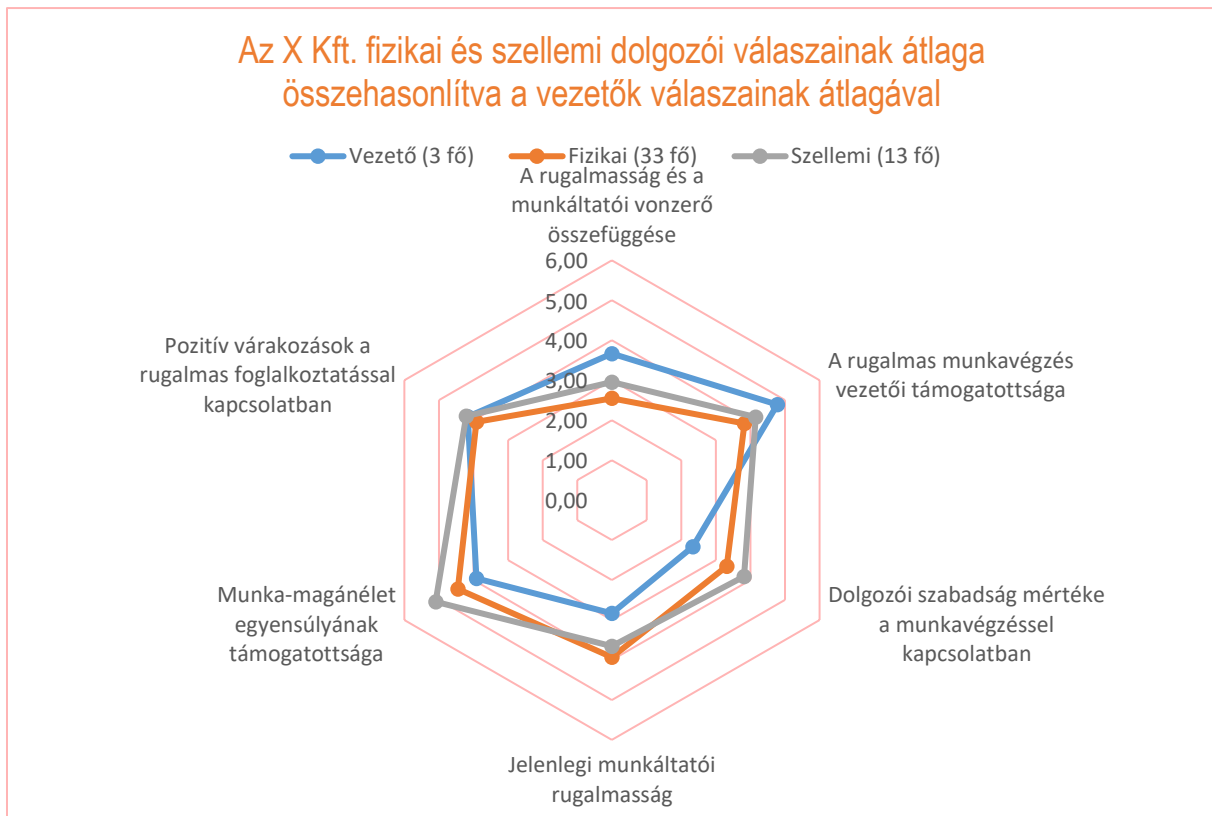
A pókháló diagram az adatok változásának szemléltetésére alkalmas modell. Az egyenesek meredekségéből leolvasható az adatok változásának nagysága: egy szakasz minél jobban az origó felé tart, annál inkább csökken az adat nagysága, és fordítva.

Az átvilágítás során kitöltött kérdőívek elemzését 6 dimenzióban vizsgáltuk. A 6 dimenzió segítségével a következő 3 diagramot állítottuk elő, amely segítséget nyújtott a vállalat vezetése számára, a vezetői és a dolgozói attitűd elemzésére:

- ✓ A vállalat dolgozóinak válasza összehasonlítva a vezetők válaszainak átlagával
- ✓ A vállalat dolgozói válaszainak átlaga összehasonlítva a többi dolgozó válaszainak átlagával
- ✓ A Kft. vezetőinek válaszai összehasonlítva az eddig megkérdezett kkv-k vezetői válaszainak átlagával

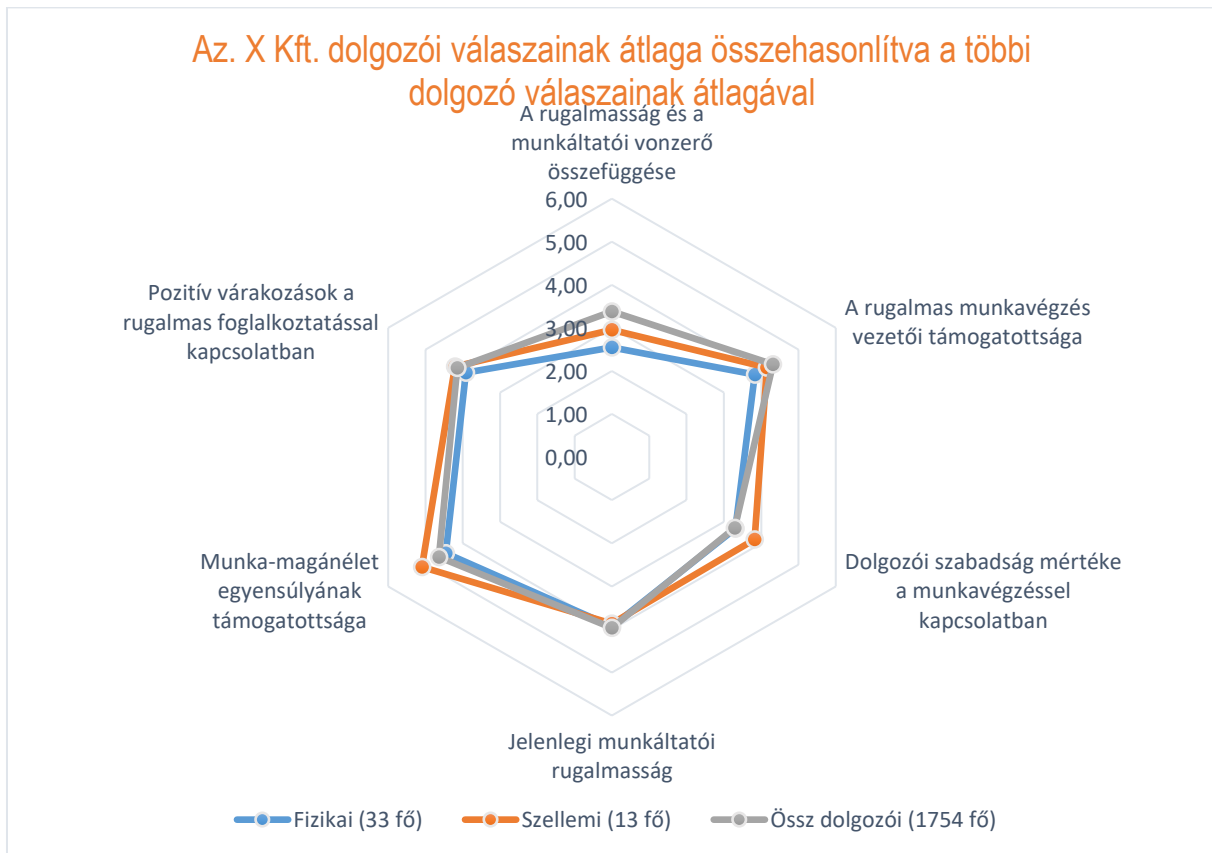
A vállalat fizikai és szellemi dolgozói válaszainak átlaga összehasonlítva a vezetők válaszainak átlagából a legtöbb vizsgált kkv-nál az derült ki, hogy a munkavállalók és a vezetők hasonlóképpen szinte azonos szinten látják a vállalatnál lévő Munka-magánélet egyensúlyának támogatottságát, Munkáltatói vonzerő, rugalmasság közötti összefüggést. A munkavállalók érzik, hogy a vállalatnál, hogyan működik a Munka-magánélet egyensúlyának támogatottsága, és ismerik ebben a témában a munkáltatói rugalmasságot is.

A vállalatnál lévő dolgozói szabadság mértékéről kis eltéréssel, de általában hasonlóképpen vélekednek. **Például:**



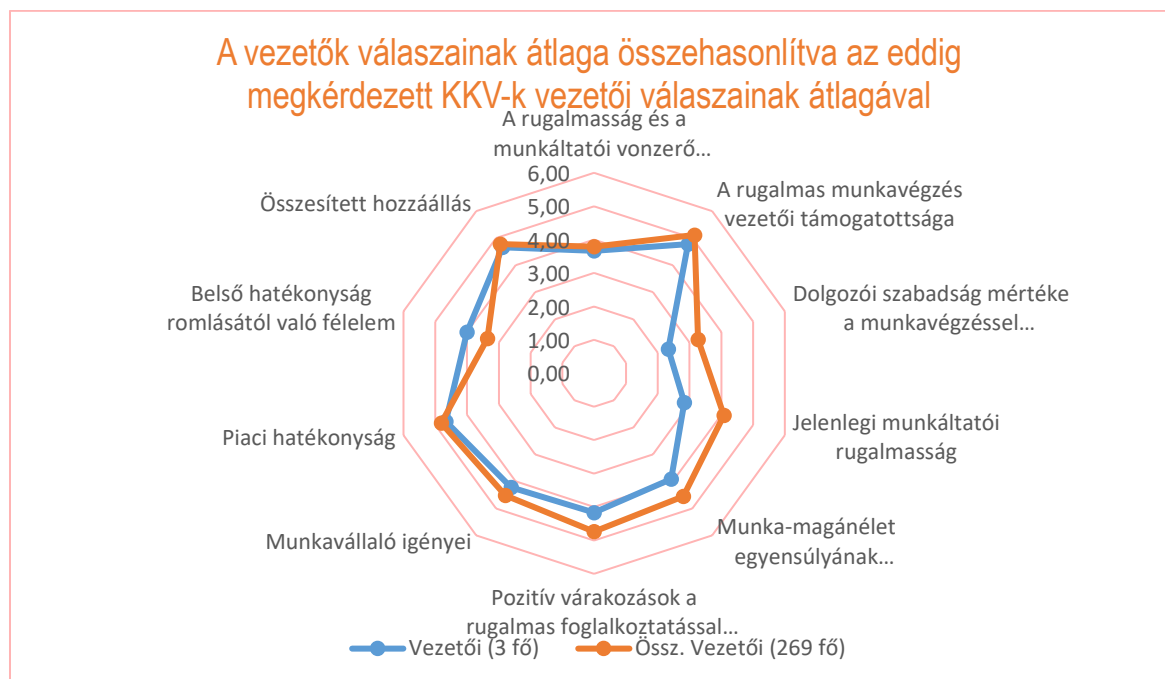
A rugalmas foglalkoztatás hasznosságával kapcsolatban a három csoport véleménye csaknem teljesen megegyezik, a 6-os skálán 3-nak értékelték. A legnagyobb eltérés a dolgozói munkaidő szabadság mértékénél tapasztalható, ahol a vezető lényegesen kevesebbre értékelte a meglétét, mint a fizikai és szellemi munkavállalók. A munka-magánélet egyensúly támogatottsága a vezetőknél kisebb, mint a szellemi munkavállalóknál.

A vállalat fizikai és szellemi dolgozói válaszainak átlaga összehasonlítva az össz. dolgozók válaszaival diagramnál nagy eltérés nincsen az egyes dimenziókat nézve a vállalatok munkavállalóinak véleménye között. Az össz. dolgozók átlaga az átvilágított vállalatoknál dolgozó össz. munkavállalók véleményét tükrözte. **Például:**



A rugalmas munkavégzés vezetői támogatottsága, Jelenlegi munkáltatói rugalmasság és a Pozitív várakozás a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatban, szinte teljesen megegyezik a vállalat fizikai és szellemi dolgozóinak véleménye az össz. dolgozói véleménnyel. Nagyobb eltérés csak a Rugalmasság és a munkáltatói vonzerő összefüggésében van, ahol az össz. dolgozói véleményhez képest, kis mértékben negatívabban állnak hozzá a Kft. munkatársai.

A vizsgált Kft.-k vezetőinek válaszai összehasonlítva az eddig megkérdezett kkv-k vezetői válaszainak átlagával is hasonló értékeket mutatnak. Az össz. vezetők átlaga az átvilágított vállalatoknál dolgozó véleményét tükrözte. **Például:**



A Kft. vezetőinek véleménye 4 dimenzióban teljesen megegyeznek az össz. vezetői véleménnyel. Ezek a dimenziók az Összesített hozzáállás, A rugalmas munkavégzés vezetői támogatottsága, Piaci hatékonyság és Munkavállalói igények. Nagyobb eltérés a Jelenlegi munkáltatói rugalmasságnál (4. dimenzióban) van, ahol a Kft. vezetői egy fokkal kisebbre értékelték, mint az össz. vezetői átlag.

3.1.8. Gazdasági modul

A FEL-VÁLLAL projekt már a projekttervezés időszakában ipari és versenyképességi szempontból közelítette meg a humán átvilágítás módszertanának kidolgozását.

Eredetileg három modult tervezett az auditrendszerben, a következőket:

- Általános, szervezeti szintű audit:** a vállalat általános piaci jellemzőit (piaci, gazdasági helyzetét, vezetését, iparági jellemző helyzetét, stratégiáját) vizsgáló átfogó modul, mely figyelembe veszi többek között a szervezeteket az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány (European Foundation for Quality Management, EFQM) kiválósági módszertanán alapuló vizsgálatát is
- Munkaszervezésre vonatkozó audit:** a vállalat szervezeti kultúráját, általános szervezeti felépítését, a munkaköröket, a munkaszervezési gyakorlatát, a teljesítményértékelés módszerét, az általános kompenzációs rendszert, a kulcsmunkaköröket és ezek dokumentációs rendszerét vizsgáló modul.
- Munkavállalói audit:** az egyes munkaköröket munkavállalói szinten vizsgáló modul, amely lehetővé teszi egyéni és munkaköri szinten az átvilágítást.

Amellett, hogy az egységes, közös módszertan megszületése felülírta a projekterveket, az IFKA ragaszkodott ahhoz, hogy az általános, szervezeti szintű auditból megtartsa a vállalat általános piaci jellemzőit vizsgáló átfogó modult, és ezt – az országos módszertantól megkülönböztetendő – az auditálási munka megkezdésével **gazdasági modulnak** hívta.

A felsővezetői interjúkn alapuló, az érintett iparág tanulmányozásán és feldolgozóipari cégek benchmark adatain alapuló gazdasági modul a Porter-féle iparági elemzés eszközeivel térképezte fel a cég

helyzetét, vezetett kérdéseken keresztül. Az interjúból és az érintett iparágról rendelkezésre álló információkból összeállított elemzés **a rugalmas foglalkoztatást a cég tágabb versenykörnyezetében értelmezte, ezáltal közvetlenül mutatott rá a rugalmas foglalkoztatás és a szervezeti versenyképesség cég specifikusan összekapcsolódó elemeire**. Az elemzés nagy előnye volt, hogy a külső környezetből kiindulva a cégstratégiára vonatkoztatva adott megfigyeléseket, intézkedési lehetőségeket.

Sok cégnek – saját bevallása szerint – ez a modul segített legjobban megérteni a foglalkoztatási modellváltás szükségességét, egyszerűen azért, mert a piaci követelményekkel, iparági sajátosságokkal tudta összekapcsolni a rugalmas foglalkoztatás iránt fellépő igényt.

A gazdasági modul 12 cégnél egyedi elemzésen keresztül tárt fel fejlesztési lehetőséget, a benchmark adatokon túl egy SWOT-analízissel és egy Porter-féle elemzéssel levezetve a cég stratégiájában rejlő lehetőségeket.

A gazdasági modul részleteiről bővebben a 4.3. sz. mellékletben található információ.

3.1.9. Az audit menetének tapasztalatai

Az auditálás alatti tapasztalatok jelentősen egybecsengettek azokkal a beszámolókkal, amelyeket a többi átvilágító szervezet vagy konzorcium osztott meg egymással a program befejezésének időszakában (2017 márciusában) tartott műhelymunkán.

Az látszott, hogy a cégek motivációi, háttere az auditálásra igen különböző volt, és a különbözőség háttérében számos változó megjelent:

- a vezető személye, jelleme, indíttatása, személyes élethelyzete és korábbi élményei jelentősen befolyásolták azt, hogy mit vár el az audittól, annak eredményeit mire szeretné felhasználni;
- időhiány, a napi operatív teendők sok esetben elviszik a fókusz a stratégiai folyamatoktól
- a cégben rejlő növekedési potenciál vagy az eddigi növekedése.

3.2. A párbeszéd és a kommunikáció tapasztalatai

Mivel a szervezeti humán felmérés során rengeteg tudás és információ halmozódott fel a konzorciumban, és megismertük a komoly munkaerő- és szervezeti problémákkal küzdő magyar kkv-szektor működését, a tapasztalataink megosztására konferenciasorozatot szerveztünk mind a hat régióban.

Az egyes konferenciákat a megyei kereskedelmi és iparkamarákkal együttműködésben szerveztük.

A regionális konferenciák elsődleges célja az volt, hogy a tapasztalatokat és a rugalmas foglalkoztatás terén már működő jó gyakorlatokat megosszuk a résztvevőkkel abban bízva, hogy ez az érintett kkv-kat a munkaerő-gazdálkodással és szervezeti működéssel kapcsolatos gondjaik megoldásához segíti hozzá, illetve aktívan hozzájárul a régióban működő kkv-k eredményességének növekedéséhez, és ezáltal a jelenlegi munkaerő-piaci helyzet nehézségeinek csökkentéséhez.

3.2.1. Konferenciák

A munkaadóknak 2016 közepére azzal kellett szembesülniük, hogy szinte kiürült a magyar munkaerőpiac. Egyre nehezebb új munkatársat felvenni, az egyik cég a másik vállalat dolgozóját csábítja át, a fluktuáció folyamatosan növekszik.

Érthető, hogy ebben a kiélezett gazdasági és munkaerő-piaci környezetben a munkaerő megtartása, a dolgozók motiválása kulcskérdéssé vált. A szervezetek azt keresik, hogy hogyan tudják a tehetséges, értékes embereket megtartani, munkatársaik erejét hogyan tudják a vállalkozás erejévé fordítani.

Hogy az emberi erőforrás értékét hangsúlyozzuk és érzékeltesük, konferenciasorozatunkat „Humán Erő” mottóval szerveztük meg.

A konferenciákon ezért az alábbi konkrét kérdésekre kerestük a választ:

- Mit tehet egy kis- vagy közepes vállalkozás azért, hogy megtartsa dolgozóit vagy újakat tudjon felvenni?
- Hogyan alakul át a beosztott-vezető viszony a munkaerő motiválása érdekében?
- Milyen innovatív megoldásokat alkalmaznak a sikeres cégvezetők a HR-menedzsmentben (rugalmas foglalkoztatás, employer branding stb.)

3.2.2. A konferenciák felépítése

A rendezvények struktúrája organikusan fejlődött a program során, és végül a leghatékonyabbnak az alábbi kereteket találtuk.

- Bevezető előadás, amely az országos helyzetkép, és az aktuális HR-trendek mellett a regionális sajátosságokat is taglalta;
- Kerekasztal-beszélgetés a régió közéletének meghatározó szereplőivel, akik megvitatták a munkaerőpiaci kérdéseket, a rugalmas vállalati működés és a rugalmas foglalkoztatás helyzetét, lehetőségeit;
- Interaktív szekcióülések egy-két felkért helyi kvv-vezető előadása, jó gyakorlatai által vezetve és inspirálva. A szekciók témái:
 - Vállalatvezetés: Hol keressük a HR-t?
 - Munkaerő-megtartás a gyakorlatban
 - Rugalmas foglalkoztatás: a lojalitás kulcsa
- HR-mágia asztalok az ebéd utáni könnyed levezetéshez, ahol gyakorlati eszközöket adtunk a vállalatvezetők, HR-szakemberek kezébe (csoportos coaching; vizualizáció; toborzást és kiválasztást segítő társasjáték; networking)

3.2.3. A konferenciasorozat állomásai

- Alsótold, 2016. január 21. (Nógrád megyei VOSZ-szal együttműködésben)
- Győr, 2017. február 22.
- Kecskemét, 2017. március 22.
- Debrecen, 2017. március 29.
- Pécs, 2017. április 11. (a PBKIK Humán Klubjával együttműködésben)
- Székesfehérvár, 2017. május 9.
- Budapest, 2017. június 13. (záró konferencia)

Minden konferenciáról szöveges összefoglaló készült, amelyet kiküldtünk a résztvevőknek.

3.2.4. Tapasztalatok

A program során rengeteg tudás, tapasztalat halmozódott fel a FEL-VÁLLAL konzorcium munkatársa-inál, ezek közül válogattuk ki a legfontosabbakat.

- **Magyarországon súlyos gazdasági problémát jelent a szakképzett munkaerő hiánya.** A bejelentett betöltetlen álláshelyek majdnem elérik a 100 000-es nagyságot, míg a regisztrált álláskeresők száma kb. 295 000 fő, azaz hazánkban strukturális munkanélküliség van.
- Ráadásul a népesség fogy, a társadalom öregszik, öt év múlva 25 000 fővel kevesebben lesznek a munkaerő-piacon.
- A foglalkoztatási helyzet szempontjából fontos tényező, hogy **a munkaerőpiacon több olyan csoport is van, amely valamilyen oknál fogva nem tud, vagy nem akar hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni.** Kisgyermek nevelése, idős hozzátartozó gondozása, oktatásban való részvétel, vagy egyéb tényezők tartják távol őket a munka világától.
- A hazai és nemzetközi tapasztalatok egyaránt bizonyítják, hogy **a rugalmas foglalkoztatás képes növelni a vállalatok gazdasági alkalmazkodóképességét és ezáltal a versenyképességét.**
- A legnagyobb kihívást napjainkban a piaci környezet folyamatos változása jelenti, melynek következménye, hogy **nem a legerősebb és legokosabb marad életben, hanem az, aki a leggyorsabban tud alkalmazkodni a változásokhoz.** Tehát kiemelt hangsúlyt kell, hogy kapjon a rugalmasság, mint alkalmazkodóképesség a vállalati működésben.
- **Az emberi teljesítmény mérhető, és fontos is mérni,** hiszen egyre inkább bebizonyosodik, hogy a legtöbb ágazatban már a(z egyik) legértékesebb erőforrás az emberi erőforrás. A dolgozók elégedettség-mérése is szükséges, mivel a cég pénzügyi teljesítménye nem csak a vevők elégedettségétől, hanem a munkavállalói elégedettségtől is függ.
- A fenntartható vállalati működés kialakításában **nagy felelősség hárul a felsővezetőkre. Előtűk áll a lehetőség, hogy egy összetartó, a jelen nehézségeivel megküzdő, a jövőben bízó közösséget alakítsanak ki,** illetve fontos, hogy támogassák a dolgozókkal legtöbb időt eltöltő, a munkavállalók eredményességére és hangulatára legnagyobb hatással lévő frontvonalai vezetőket.

3.2.5. Jó gyakorlatok

A teljesség igénye nélkül nézzük meg, hogy milyen jó gyakorlatokat gyűjtöttünk össze a résztvevők segítségével a konferenciákon.

3.2.6. a., Általános, a munkaerő megtartását segítő jó gyakorlatok:

- munkatársak igényeinek megismerése, felmérése, a személyes problémák kezelése;
- erős belső kommunikáció, a dolgozók folyamatos tájékoztatása a döntésekről és aktívabb bevonása a céges működésbe;
- munkavállalói képzések, csapatépítés, stresszkezelő és egyéb tréningek;
- karriermenedzsment, a fejlődési lehetőségek feltérképezése;
- a kötődés erősítése (személyes gesztusok, ünnepek, élmény alapú működés);
- mentoring, coaching biztosítása;
- több céggel összefogásban munkahelyi bölcsőde létrehozása.

3.2.7. b., Konkrét jó gyakorlatok a vállalati működésben

1) A megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató MEMFO Nonprofit Kft. élményprogramokat szervez a munkatársainak, ilyen például a MEMFOlimpia kezdeményezés, a munkatársak közötti bajnokság.

2) A Taravis Kft. üzemében kismama-műszakot vezettek be, ahol a kisgyermekes édesanyák csúsztatott kezdéssel, a többiekétől eltérő, 6 órás műszakban dolgoznak az üzemben.

3) A Borsodi Műhely Kft.-nél bevezették az „open door policy”-t, ennek keretében a HR-döntések nem zárt ajtók mögött születnek meg, hanem a munkavállalók igényeinek folyamatos figyelembevételével.

4) A Gamma Digital Kft. egy alapvetően 30 éve alatti, Y generációhoz tartozó fiatalokat foglalkoztató cég, ahol 3-5 havonta új projektekbe helyezik a munkavállalókat, hogy biztosítsák az állandó szakmai kihívásokat.

5) Az Uniriv Kft., fémmegmunkálással foglalkozó cég duális szerszámkészítő és gépi forgácsoló képzést indított egy helyi szakközépiskolával közösen. A diákok már a képzés idején komoly ösztöndíjat kapnak, majd az utolsó évben a cég munkát is kínál a legjobbaknak.

6) Az FAG Magyarország Ipari Kft munkahelyi beilleszkedést segítő programmal támogatja az újonnan belépő dolgozókat. Az egy-másfél hetes ún. orientációs képzés után pedig mellérendelnek egy mentort. A beilleszkedési időszak egy évig tart.

Összességében elmondhatjuk, hogy **a rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése növeli a vállalati működés rugalmasságát, és elősegíti a munkavállalók számára a munka és a családi élet jobb összehangolását.** A családbarát működés egyik sarokköve a munkáltatói üzleti jó hírnév építésének és a társadalmi felelősségvállalás erősítésének.

Munkavállalói szempontból vonzó, rugalmas munkahelynek lenni nem jelent mást, mint az értékes munkaerőt megtalálni és/vagy megtartani, ami a jelenlegi munkaerőhiányos helyzetben hatalmas érték a kkv-k számára is.

3.2.8. Műhelymunkák

A FEL-VÁLLAL konzorcium a GINOP 5.3.1.-es program során több műhelymunkát tartott a közös gondolkodás, a tapasztalatcsere és a tudásmegosztás jegyében.

Különös jelentőséggel bírt ezek közül a 2017. február 9-én, az IFKA nKft.-ben szervezett alkalom, amelyen a rugalmas foglalkoztatás hazai helyzetét és lehetőségeit vitatta meg 16 szakember.

A gazdasági élet minden szektora képviseltette magát, elfogadta meghívásunkat Dr. Simon Attila István, a Nemzetgazdasági Minisztérium munkaerőpiacért felelős helyettes államtitkára, illetve Fűrész Tünde, az Emberi Erőforrások Minisztériumának miniszteri biztosa is.

A kormányzat képviselői mellett nagyvállalati és kkv-vezetők, oktatók, kutatók és a nonprofit szféra szakértői ültek egy asztalhoz. A műhelymunkán résztvevő szakemberekkel egyéni interjúkat készítettünk, ezekből (is) állt össze a projekt 25 perces filmje.

3.2.9. Kisfilm

A projekt teljes megvalósítása során a FEL-VÁLLAL konzorcium kiemelt figyelmet fordított a szemléletformálásra. Magyarországon még sok sztereotípiát és félelem él a rugalmas foglalkoztatással és a hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatásával kapcsolatban. Ezek eloszlatására sok helyen megjelentünk, felszólaltunk, moderáltunk, de azt tapasztaltuk, hogy a vizualizációs eszközöket is segítségül kell hívnunk. Így született meg a kisfilm gondolata.

A film egy 4 gyermekes, rugalmas munkarendben foglalkoztatott édesanya 1 napja köré épül. Az édesanya elbeszéléseiből, napi tevékenységéből pontosan kirajzolódik, hogy számára komoly segítséget jelent a csúsztható munkakezdés, mely jelentősen növeli lojalitását a cégé felé.

A kisfilmben ugyanakkor megszólaltatunk szakértőket, döntéshozókat, szakmapolitikai szereplőket, a kis- és nagyvállalkozások képviselőit, és olyan munkavállalókat, akik jelenleg ugyancsak valamilyen rugalmas formában dolgoznak.

Célunk egyrészt az volt, hogy bemutassuk, hogy a jogszabályi környezet és a jogyakorlatok is adottak ma már ahhoz, hogy cégek nyissanak ezek felé a szervezeti megoldások felé. Másrészt, hogy megmutassuk, hogy a (hátrányos helyzetű) munkavállaló is csak ember, akinek lojalitása növelhető odafigyeléssel és a rugalmasság kifejezésével.

A film az alábbi linken tekinthető meg: <https://www.youtube.com/watch?v=JTilJ8-S9wM&feature=youtu.be>

3.2.10. Kiadványok és poszterek

Hogy a program eredményeit és tapasztalatait mindenki számára elérhetővé tegyük, a június 13-i, budapesti záró konferenciára három nyomtatott kiadványt készítettünk el.

- „Rugalmas foglalkoztatás: a munkahelyi mágnes” című négyoldalas kiadvány, amely a pályázat során alkalmazott rugalmas foglalkoztatási felmérést mutatja be;
- „Szervezet- és foglalkoztatás-fejlesztés” című négyoldalas kiadvány, amely a rugalmas foglalkoztatási formák bevezetéséhez szükséges szervezetfejlesztési tevékenység alapjait rakja le;
- „Humán Erő” című tizenkét oldalas kiadvány, amely a GINOP 5.3.1-es pályázatot, illetve a FEL-VÁLLAL konzorcium tevékenységét mutatja be tömör, közérthető stílusban.

A kiadványok az 4.4. számú mellékletben találhatóak meg.

Törekedtünk arra, hogy a tapasztalatainkat könnyen érthető, vizuális módon is megjelenítsük a konferencia résztvevői és az érdeklődők számára. Tizenöt darab színes, A2-es méretű poszteren mutatuk be a magyarországi foglalkoztatási helyzetképet, a trendeket, illetve a vállalati humán diagnózis eredményeit.

A poszterek a 4.5. számú mellékletben találhatóak meg.

4. Mellékletek

4.1. A közös, egységes szakmai módszertan bemutatása

4.2. A kérdőíves felmérés eredményei, statisztikai

4.3. A gazdasági modul részletes bemutatása

4.4. A FEL-VÁLLAL projekt nyomtatott kiadványai

4.5. Ismeretterjesztő poszterek a projektzáró konferenciára

4.6. Foglalkoztatási útmutató 2017

4. Mellékletek

4.1. A közös, egységes szakmai módszertan bemutatása

Egységes szakmai módszertan

GINOP 5.3.1.

Tartalomjegyzék

Tartalom

I.	A közös, egységes szakmai módszertan háttere.....	2
1.	Az egységes szakmai módszertan célja.....	2
2.	A közös, egységes szakmai módszertan felépülése	3
II.	A közös, egységes szakmai módszertan elemei	4
1.	Egységes, szakmai protokoll az egyes kkv-k szintjén	4
2.	Egységes, szakmai protokoll makroszinten.....	5

Mellékletek listája:

1. melléklet:	Az átvilágítási jegyzőkönyv és fejlesztési terv sablonja.....	6
2. melléklet:	Az átvilágítás egységes módszertani koncepciója	11
3. melléklet:	Az átvilágítás során alkalmazott vezetői kérdőív	15
4. melléklet:	Az átvilágítás során alkalmazott munkavállalói kérdőív.....	19
5. melléklet:	Az átvilágítás során vizsgált szervezeti és munkavállalói adatok.....	23

I. A közös, egységes szakmai módszertan háttere

A Széchenyi 2020 Program keretében 2014. október 10-én jelent meg „A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban” című, GINOP 5.3.1. kódszámú pályázat. „A munkáltatói átvilágítást végző szervezetek kiválasztása és az átvilágítás lefolytatása című pályázat a szervezeti kultúra fejlesztésének és a munka-magánélet összhangjának támogatását célozza.

A pályázati felhívásban két olyan kitétel szerepel, amely csak a nyertesek összehangolt tevékenysége során valósulhat meg; a következők:

4.5.c) Egy **közös, egységes átvilágítási módszertan kialakítása** a szolgáltatások nyújtásának megkezdését megelőzően annak érdekében, hogy a végrehajtás során a szolgáltatások egységesen, azonos minőségben legyenek hozzáférhetőek.

4.5.d) Egy, a kevésbé fejlett régiókra vonatkozó **végrehajtási terv kidolgozása**, melynek célja, hogy a szolgáltatások minden kevésbé fejlett régióban egyenlő eséllyel hozzáférhetőek legyenek a munkáltatók számára, azaz hogy a komponens időben és térben egyaránt teljes lefedettséget biztosítson a kevésbé fejlett régiókra vonatkozóan. Jelen anyag a pályázati felhívás 4.5. c) pontját, a közös, egységes átvilágítási módszertant mutatja be részletesen, a 11 nyertes szervezet / konzorcium egyetértésében.

1. Az egységes szakmai módszertan célja

A pályázati kiírás célja és kiindulópontja a következő: „A munkahelyi rugalmasság és munka minőségének ösztönzésén keresztül a foglalkoztatás rugalmas módjaival mind a keresleti, mind a kínálati oldalon potenciális „tartalékok” szabadíthatók fel, ami növelheti a foglalkoztatottak számát. Vállalati oldalról a rugalmas foglalkoztatás növelheti a gazdasági alkalmazkodóképességet és ez által a versenyképességet is. Másrészt több olyan csoport is van a munkaerőpiacon, amely valamilyen oknál fogva nem tud, vagy nem akar hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni kisgyermek nevelése, idős hozzátartozó gondozása, vagy oktatásban való részvétel miatt. E potenciál kihasználása érdekében a felhívás célja a vállalati munkaszervezési kultúra javítása, a rugalmas munkaszervezési formák elterjesztése, valamint a munka és a magánélet összehangolása”.

A GINOP 5.3.1. pályázatot megvalósító szolgáltatók együttműködéséből létrejövő közös, egységes módszertan kialakítását pedig annak érdekében írja elő a pályázati felhívás, hogy a végrehajtás során a szolgáltatások **egységesen, azonos minőségben legyenek hozzáférhetőek.**

A szolgáltatók, közös munkájuk során tehát egyrészt a minőségbiztosítási szempontokat, másrészt a minél egységesebb és a kiírt célt legjobban szolgáló eszközöket vették figyelembe.

2. A közös, egységes szakmai módszertan felépülése

A szolgáltatók a módszertan kidolgozása során az alábbi struktúrában gondolkodtak ahhoz, hogy a várt eredményhez eljussanak.

BEMENETI ADATOK

FOLYAMATOK

EREDMÉNYEK

MAKRO SZINTEN

Pályázati célok:

- ✓ Hátrányos helyzetűek munkaerőpiacra történő belépési esélyeinek növelése
- ✓ A rugalmas munkaszervezési kultúra elterjesztése a kkv szektorban

Az egyenlő esélyű hozzáférés és a szolgáltatások magas minőségének biztosítása:

- ✓ Egységes kimeneti táblázat rögzítése
- ✓ A kkv-k összesített adatainak központosított gyűjtése és elemzése
- ✓ Folyamatos tudásmegosztás a szolgáltatók között

- ✓ A rugalmas foglalkoztatási helyzetkép kimutatása összesített adatok alapján
- ✓ Tudás- és tapasztalatátadás a döntéshozók felé

MIKRO SZINTEN

Pályázati célok:

- ✓ Szervezeti nyitottság és hajlandóság növelése a hátrányos helyzetűek foglalkoztatására, a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazására és a munka-magánélet összehangolására
- ✓ Javaslatok megfogalmazása az ez érdekében tett konkrét lépések

Pályázati feltételek (kkv-k, konvergencia régiók, stb.)

- ✓ Átvilágítási folyamat és módszerek
- ✓ Egységes kérdőívek
- ✓ Egységes kimeneti tábla
- ✓ Egységes szerződéses tartalmak
- ✓ Egységes jelentkezési folyamat és tájékoztatás biztosítása

- ✓ Egyéni átvilágítási dokumentum (jegyzőkönyv) és fejlesztési terv
- ✓ Kimeneti adattábla
- ✓ Átvilágított kkv-k vállalati kultúrájának fejlődése
- ✓ Konkrét lépések meghatározása a célok elérése érdekében

INDIKÁTOROK: 785, összesen mintegy 27 ezer főt foglalkoztató kkv átvilágítása (ezek közül legalább 275 kisgyermeket nevelő kkv)

II. A közös, egységes szakmai módszertan elemei

1. Egységes, szakmai protokoll az egyes kkv-k szintjén

Az egységes, magas szintű szolgáltatások eléréséhez egységes átvilágítási folyamatot, azon belül egységes módszertani ajánlást, kérdőíveket és az ezekhez kapcsolódó egységes kimeneti adattáblát határoztak meg a megvalósítók.

Megállapodásuk nem kizáró jellegű: azaz mindenki ugyanabban a struktúrában és lekérdezési rendszerben vizsgálja meg az adott kis- vagy közepes vállalkozást, azonban amennyiben a szolgáltató egyéb területek feltárását és elemzését is fontosnak tartja, erre lehetősége adódik, hiszen az elvárt minimális szakmai követelményeket teljesíti az egységes, közös szakmai módszertan mentén.

Az átvizsgálás folyamatához a következő dokumentumok az alábbiak szerint járulnak hozzá:

- a) **Átvilágítási jegyzőkönyv és a fejlesztési terv:** Az átvilágítási folyamat egységesítésének kimenete egy egységes, azonos szerkezetben megjelenő tanulmány, amely a folyamat minden résztvevőjét segíti a transzparenciában és a megfelelő kimenetek megfelelő szerkezetben történő prezentálásához. (1. melléklet: Az átvilágítási jegyzőkönyv és fejlesztési terv sablonja)
- b) **Egységes lekérdezés:** a vezetői, a munkavállalói és a szervezeti adatokat vizsgáló kérdőív – azonos kérdései és értékelési rendszere révén – nem csupán az átvilágítás azonos minőségét és alaposságát garantálja, de egyben az egyes kkv adatokat és értékeléseket egymással összehasonlíthatóvá is teszi. Fontos megjegyezni, hogy a kérdőívek éppúgy támogatják a vezetői attitűd vizsgálatokat, mint ahogy a vezetői és munkavállalói tükörlekérdezések alkalmazásával teljes körűen képet is nyújtanak egyben a szervezeti kultúra és a rugalmasság munkahelyi kérdéseiben. (2. melléklet: Az átvilágítás egységes módszertani koncepciója, 3. melléklet: Az átvilágítás során alkalmazott vezetői kérdőív, 4. melléklet: Az átvilágítás során alkalmazott munkavállalói kérdőív, 5. melléklet: Az átvilágítás során vizsgált szervezeti és munkavállalói adatok)
- c) **Egységes kimeneti tábla:** Mivel a lekérdezett adatok adják a szolgáltatók számára a fejlesztési terv, így a javasolt intézkedések bevezetésének alapját, egyben a GINOP 5.3.2. bemeneti információit, ezért fontos, hogy azok egységesen legyenek kezelve. Ezt biztosítja az a bemeneti táblázat, amelyet ezen anyaghoz csatoltunk.
- d) **Egységes szakmai előkészítettség:** Egy szervezetnek komoly döntési pont, hogy egyáltalán belevágjon-e az átvilágításba, az milyen minőséget tud képviselni, és milyen eredményt várhat tőle saját szervezetére vonatkozóan. Az egységes kommunikáció és körültekintő tájékoztatás, mint ahogy az átvilágítási szolgáltatáshoz való egységes hozzáférés ezért legalább olyan fontos, mint maga a módszertan. Ezt az előkészítési folyamatot részletezi a közös, egységes végrehajtási terv.

2. Egységes, szakmai protokoll makroszinten

A megvalósítók abban állapodtak meg, hogy a pályázat makroszintű céljainak elérésére, illetve a kkv-k kettős finanszírozásának megelőzésére és kizárására olyan közös, egységes intézkedéseket vállalnak, amelyek biztosítják e célok megvalósulását.

Ennek érdekében:

- a) Valamennyi kkv adatát anonim módon egységesen gyűjtik a kimeneti táblázat struktúrájában, és azt megküldik a koordináló intézmény IFKA Kft.-nek.
- b) Rendszeresen összegyűlnek, és egymás között megosztják tapasztalataikat, szakmai tudásukat, és a pályázattal kapcsolatban felmerült észrevételeiket.
- c) Olyan foglalkoztatási útmutató létrehozását vállalják, amely valamennyiük tudásának felhasználásával megbízható szakmai alapot képes adni minden szervezetfejlesztőnek.

1. melléklet: Az átvilágítási jegyzőkönyv és fejlesztési terv sablonja

1. Vezetői összefoglaló

A tanulmány rövid, 1-2 oldalas összefoglalója szerepeljen a vezetői összefoglalóban melynek elemei

- A szervezet rövid, egy bekezdésnyi bemutatása
- Helyzetfelmérés fő megállapításai, problématerkép
- Fejlesztési javaslatok, átszervezési terv összefoglalása

1.1. Az NGM által elvárt kötelező adatok

- a cég székhelye és telephelye (irányító szám),
- TEÁOR száma,
- mérete (munkavállalók száma),
- munkavállalói adatok
 - 25 év alatti
 - 55 év feletti
 - nyugdíjas
 - kisgyermeket (6 év alatti) nevelő
 - megváltozott munkaképességű
 - GYES, GYED-ről visszatérő 201xx-ben
- az Alkalmazási formák és a Munkavállalói igények rész kérdőívek adatainak bemutatása
- a tervezett átalakítás jellemzőinek bemutatása

2. A tanulmány célja és fókusza

Általános célok

A pályázati felhívás és a feladatterv alapján a projekt céljának meghatározása.

Kiegészíthető javaslat:

A Gazdaságfejlesztési és Innovatív Operatív Program (GINOP) "Foglalkoztatás és képzés" prioritástengely célkitűzésével összhangban a xxxx [a nyertes pályázat neve és száma] projekt elsődleges célja a rugalmas foglalkoztatás elterjesztése, annak érdekében, hogy bizonyos hátrányos helyzetű célcsoportok, különösen a kisgyermeket nevelők foglalkoztatása növekedjen.

Emellett cél, hogy a helyzetelemzési fázis eredményei alapján olyan javaslatok kerüljenek kialakításra, amelyek növelik a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedését a vállalkozásnál, úgy, hogy a vállalkozások hatékony működését is elősegítik, ezáltal fenntarthatóak lesznek.

Szervezeti célok

A vizsgált szervezet által meghatározott konkrét célok a rugalmas foglalkoztatás kérdéskörében.

3. Módszertani keretek

A módszertani keretek fejezetben a felmérés és helyzetelemzés során használt és a ténylegesen megvalósult módszerek bemutatása és azok időbeli megvalósulását mutassuk be (kivel, mikor, miről szolt). Terjedelme 1-2 oldal. (Részletek a módszertani koncepcióban)

4. A felmérés és helyzetelemzés eredményeinek bemutatása

Az átvilágítási jelentés fejezetben a konkrét eredményeket mutatjuk be.

4.1. Alapadatok, általános szervezeti információk

Az összehasonlíthatóság miatt a gazdasági adatok tekintetében lezárt üzleti év adatait mutassuk be, az egyéb, például a létszámadatoknál az együttműködési megállapodás aláírásakor adatok szerepeljenek. Ebben az esetben legyen feltüntetve az időpont, amire az adatok vonatkoznak.

Adatok forrásai: *szervezeti-munkavállalói adatok, dokumentum elemzések, az átvilágítást folytató Konzorcium által kidolgozott és használt egyéb források.*

4.1.1. Szervezet általános bemutatása

A következő pontokba szedett témaköröket minimálisan minden átvilágítás során vizsgálni szükséges, ahhoz, hogy egy egységes és átfogó képet kapjunk, illetve adhassunk a minisztérium felé.

Szervezet szöveges bemutatása általában

- Általános jellemzők
- Szervezeti ábra
- Munkakörök száma,
- Vezetői munkakörök száma – vezetői szintek száma
- Stb.

Adatok forrásai: szervezeti-munkavállalói adatok, vezetői interjúk, az átvilágítást folytató Konzorcium által kidolgozott és használt egyéb források.

4.1.2. Foglalkoztatási helyzet – kihívások és lehetőségek

Rugalmas foglalkoztatási helyzetkép

Annak bemutatása, hogy jelenleg a vizsgált munkakörökből mit végeznek rugalmasan, hányan és mely rugalmas formákban alkalmaz az adott cég munkatársakat. Fontos a rugalmas foglalkoztatás lehetőségeinek feltárása (telephelyek, munkakörök közötti átcsoportosítási lehetőségek).

Munkáltatói igények

Az üzleti stratégia és kihívások milyen új megoldásokat követelnek, melyek a rugalmas programokkal támogathatóak.

Munkavállalói igények

- a munkavállalók igényeinek és lehetőségeinek feltérképezése, kiemelt fókusz:
- a Gyesről/Gyedről (pl. milyen egyéni igényei vannak?) visszatérők
- hátrányos helyzetűek (pályakezdő fiatalok, 55 év feletti, fogyatékkal élők)

Adatok forrásai: vezetői és munkavállalói kérdőív, interjúk, kiscsoportos dolgozói megkérdezések, az átvilágítást folytató Konzorcium által kidolgozott és használt egyéb források.

4.2. *Eredmények értékelése*

Az audit során szerzett eredmények feldolgozásával, auditriport formájában értékeljük a cég jelenlegi helyzetét a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos tapasztalatok, lehetőségek és hajlandóság területén.

Adatok forrásai a vezetői és a munkavállalói kérdőívekből *(például az alkalmazási formák, a szervezeti kultúra jellemzői és azok összehasonlítása, valamint a vezetői attitűdök blokk, a Munkavállalói igények blokk adatainak bemutatása)*, valamint az *átvilágítást folytató Konzorcium által kidolgozott és használt egyéb források*.

5. **Javaslatok**

Lehetséges fejlesztési irányok megfogalmazása a rugalmas foglalkoztatás bővítésére.

- a rugalmas átalakítás hatása a munkáltató foglalkoztatotti létszámára¹
- a tervezett átalakítás jellemzőinek bemutatása: a javasolt átalakítás hány munkavállalót és munkakört érint, és hogyan érinti őket, különös tekintettel a foglalkoztatottak munkakörülményeire, illetve a rugalmas munkavégzés feltételeire²
- milyen rugalmas foglalkoztatási formák kerülhetnek bevezetésre
- egyéb érzékenyítő, kultúraváltás irányába mutató javaslatok.

A munkahely rugalmas átalakításának várható eredményei:

Munkakörök	Rugalmas forma típusa	Érintett munkavállalók száma
Összesen	formák száma:	munkavállalók száma:

A rugalmas átalakítás hatására az összlétszám változása:

¹ A rugalmas átvilágításnak illetve átszervezésnek nem lehet létszám-csökkentő hatása

² Itt kell részletezni, hogy jár-e esetlegesen a munkavállaló számára hátránnyal a tervezett átalakítás, és ezt hogyan kompenzálja, illetve kompenzálja-e a munkáltató

A fejlesztési-átszervezési terv bemutatása

Tényleges fejlesztési javaslatok és lépések ütemezése, cselekvési terv leírása, ami alapján a vizsgált szervezet meg tudja valósítani a fejlesztéseket.

Probléma – megoldási javaslat struktúrában.

Tényleges vállalások, az érintett munkaköröket és az érintett munkavállalók számát tekintve. Ez egyben a B komponens alapja.

Lehetséges forma, módszer

Probléma1 – rövid leírása

Megoldása javaslat1 – a problémára

Kulcsszavak: fejlesztési javaslatok kulcsszavainak kigyűjtése (pl. kategóriák: #infrastruktúra; #képzés; #szervezetfejlesztés; #jogi tanácsadás)

Probléma2 – rövid leírása

Megoldása javaslat2 – a problémára

Kulcsszavak: fejlesztési javaslatok kulcsszavainak kigyűjtése (pl. kategóriák: #infrastruktúra; #képzés; #szervezetfejlesztés; #jogi tanácsadás)

6. Mellékletek

6.1. Kimeneti adattábla

6.2. Definíciók

Távmunka	Távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközökkel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítja. Távmunka típusairól több szempontból, de legfőképp a munkavégzés helye szerint és a munkavégzés rendszeressége szerint is beszélhetünk. Munkavégzés helye szerint: Otthoni távmunka, Mobil távmunka, Távmunka-ház Munkavégzés rendszeressége szerint: Alkalmi távmunka, Részleges távmunka, Folyamatos távmunka.
Részmunkaidős foglalkoztatás	A teljes munkaidőnél rövidebb munkaidőben történő munkavégzés. Legjellemzőbb előfordulása a napi 4 vagy 6 órában történő foglalkoztatás.
Osztott munka (jobshare)	A munkáltató legalább 2 dolgozóval köt 1 teljes munkaidős munkaszerződést, egy adott munkakör ellátására. Munkavállalók arra vállalnak kötelezettséget, hogy valamelyikük mindig ellátja a munkaköri feladatokat. Közös vállalnak felelősséget a munka elvégzésért, és megosztják a munkaköri feladatokat. Amennyiben az egyik munkavállaló akadályoztatva van (pl. szabadság és keresőképtelenség esetén), úgy a másik, vagy a többi munkavállaló köteles a feladatokat és a helyettesítést ellátni.

Munkaidőkeret	<p>A Munka Törvénykönyveinek rendelkezései szerint a munkáltató a munkavállaló által teljesítendő munkaidőt munkaidő-keretben is meghatározhatja.</p> <p>A munkaidőkeretben teljesítendő munkaidőt a munkaidőkeret tartama, a napi munkaidő és az általános munkarend alapul vételével kell megállapítani.</p>
Rugalmas munkaidő (flexitime)- kötetlen munkarend	<p>A munkáltató a munkaidő beosztás jogát átruházza a munkavállalóra. Akkor lehet alkalmazni, ha a munkavállaló legalább a napi munkaidejének a felét maga oszthatja be, és a munkakör sajátossága ezt valóban megkívánja.</p>

2. melléklet: Az átvilágítás egységes módszertani koncepciója

I. ALAPVETÉSEK

Az átvilágítás célja

A pályázat célja a rugalmas foglalkoztatás elterjesztése, a helyzetelemzési és fejlesztési terv elkészítését követően olyan javaslatok kerüljenek kialakításra, amelyek növelik a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazását

- 1) a vállalkozások hatékony működésének és fenntarthatóságának biztosítása érdekében
- 2) a munkaerő piacon hátrányos helyzetű célcsoportok, különösen a kisgyermeket nevelő nők foglalkoztatása növelésének érdekében.

Alapelvek

- 1) **KKV-kompatibilitás:** A módszertannak egyszerűnek, és a kkv- k körében alkalmazhatónak kell lennie. Cél, hogy egyszerűen felvehető legyen a helyzetfelmérés, és amennyiben szükséges a vizsgálatot folytató Konzorcium a kötelező elemek megtartása mellett kiegészítheti a vizsgálati módszertant.
- 2) **Hátrányos helyzetű csoportok vizsgálata:** A munkavállalói vizsgálat elsődleges célcsoportja a gyermekes családok/szülők/nők legyenek, de más, hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok foglalkoztathatóságát is górcső alá kell venni, összességében az alábbiakét:
 - a. kisgyermekes szülők (elsősorban 0-6 éves kisgyermekesek és többgyermekesek),
 - b. idős hozzátartozót ápolók,
 - c. fiatal (25 év alatti) vagy
 - d. idős (55 év feletti) munkavállalók, továbbá
 - e. a fogyatékkal élő munkavállalók vagy azok családtagjai.
- 3) **Eredményorientált egységesítés:** célszerű egy egységes, közös adattáblából kiindulni, azonban a lekérdezés módját szabad választás lehetőségeként meghagyni a vizsgálatot folytató szervezeteknek, annak érdekében, hogy az adott kkv-hoz legjobban idomuló formában legyenek az adatok beszerezhetőek. A kimeneti adattábla egységesítése egyben azt is jelenti, hogy a szervezetfejlesztők meghatározzák azon információk körét, amelyeket mindenképpen le kell kérdezni a kkv-től, az ezen kívül lekérdezett adat vagy információ azonban a szervezetfejlesztő szabad választását jelenti, oly módon és olyan mennyiségben, ahogyan az legjobban szolgálja a fejlesztési terv / átszervezési terv összeállítását.

HELYZETFELTÁRÁS MÓDSZERTANA

A tanulmány Módszertani keretek fejezetének a háttere a jelen dokumentum. Jelöltek, melyek a kötelező, melyek az opcionális módszertanok. Természetesen ez utóbbiaktól eltérhetnek a Konzorciumok.

1. Vezetői interjúk, strukturált személyes interjúk (kötelező)

- Résztvevők: tulajdonos és/vagy első számú vezető, és/vagy HR vezető, és/vagy egyes fő szervezeti egységek vezetői. Módszertanilag javasolt, de nem kötelező elem a középvezetői szinten lévők legalább 50 %-ának lekérdezése.
- Téma: szervezeti jellemzők, célok és elképzelések (múlt, jelen, jövő), motiváció, nyitottság-fogadókészség (vezetői és dolgozói), vezetői elkötelezettség biztosítása és a dolgozók felé történő hatékony kommunikáció megalapozása.
- Minden fejlesztett szervezetnél a vezetőknek részt kell venniük, kapcsolódniuk kell a helyzetelemzéshez.

Vezetői személyes interjúkhoz ajánlott szempontok, kérdések (opcionális)

- Munkaszervezési folyamatok bemutatása
 - műszakok száma
 - speciális megrendelői/vevői követelmények bemutatása
 - speciális gyártási követelmények bemutatása
- Foglalkoztatási sajátosságok
 - Az elmúlt két évben milyen jelentős foglalkoztatási projekteket indított a cég (ha volt ilyen) és mi volt az eredménye
 - Az üzleti stratégia oldaláról melyek a legnagyobb foglalkoztatási kihívásaik
- Rugalmas foglalkoztatás feltételei
 - Rugalmasságot segítő és gátló infrastrukturális (pl. a tevékenység végzése helyhez kötött, stb.) tényezők összegyűjtése
 - Rugalmasságot segítő és gátló egyéb tényezők (pl. tudás a foglalkoztatási formákról, többi munkatárs hozzáállása,) összegyűjtése
 - Milyen egyéb feltételek adottak már a rugalmas foglalkoztatásra
 - Milyen feltételek adottak már a hátrányokkal élők foglalkoztatására
 - Van-e megfelelő IT támogatás, IT terv
- Vízió, stratégia
 - a rugalmasság foglalkoztatás vagy annak lehetősége hogyan jelenik meg a stratégiában

2. Szervezeti adatok begyűjtése (kötelező) – szervezeti-munkavállalói adatok

Már az első vezetői találkozó előtt el lehet kezdeni gyűjteni az adatokat és a találkozók (interjúk, workshop) függvényében a továbbiakkal ki lehet egészíteni

- dolgozói létszám és összetétel (életkor, nem, gyermekesek száma), szervezeti ábra, munkakörök típusai és létszámai, foglalkoztatási formák, munkaköri leírások, SZMSZ stb.

3. Dokumentum elemzés

A vizsgált szervezetben működő rendszerek szabályozottságának vizsgálata.

4. Vezetői műhely, workshop (opcionális)

- Résztevők: első számú vezető/k és/vagy minden fő szervezeti egység vezetője (a szervezet egészét lefedő jellemzők megismerése érdekében) és/vagy a vezetők által kijelölt kulcsemberek. *Tanácsadó, fejlesztő cégek saját döntése alapján, javasolt, hogy az első számú vezető legyen jelen, illetve valamennyi főbb munkaterületről kapcsolódjanak vezetők a felméréshez, az igények és lehetőségek feltárásához, annak érdekében, hogy minél több munkavállalót be tudjunk vonni a vizsgálati folyamatba.*
- Alkalmazott módszertan: *Vezetett helyzetfeltáró beszélgetés*
- Eszközei:
 - 1) *A rugalmas munkaszervezési formák jelenének és jövőjének brainstorming jellegű megvitatása*
 - rugalmas munkaszervezési formák fajtái és alkalmazhatóságuk a szervezeti jellemzők tükrében (ismertetés, megértetés, közös értelmezés és átbeszélés)
 - jelenlegi gyakorlat, alkalmazott típusok és ezek támogatása (vezetői kérdéssor mentén, pl. speciális megrendelői/vevői/gyártási követelmények)
 - mely formákat és milyen típusú munkakörökben (nem tételelesen) tartanak alkalmazhatónak a jövőben
 - vannak-e az átalakítás szempontjából kizárt munkakörök – mi ennek az oka
 - milyen nehézségekbe ütközhet a bevezetés
 - rugalmasságot segítő és gátló egyéb tényezők összegyűjtése (pl. tudás a foglalkoztatási formákról, többi munkatárs hozzáállása,)

5. Vezetői kérdőív (kötelező)

Rövid, lényegre törő – akár online kitölthető – kérdőív az alábbiak vizsgálatára:

- a rugalmas formák munkakörönkénti alkalmazhatósága, vezetői attitűd, rugalmasság, szervezeti kulturális jellemzők vizsgálata
- *Ld. Kötelező vezetői kérdőív*

6. Munkavállalói megkérdezések

- Résztevők: Dolgozói csoportok, minden fő szervezeti egység képviselőjében, vezetői jelenlét nélkül
- Eszközök:
 - 1) atipikus munkavégzési formákkal kapcsolatos érzések vélemények – vezetett beszélgetés
 - 2) online kérdőíves lekérdezés – kötelező, lásd 4. pont – segédlet csatolva, (lásd munkavállalói kérdőív), kérdőív „Alkalmazási formák” részének kitöltetése minél szélesebb körben **(kötelező)**

7. Egyéb, szabadon választott módszertanok

Amennyiben egyéb módszertani eszközt használt a Konzorcium azt is mutassa be a tanulmány Módszertani keretek fejezetében.

A megkérdezések során az összes munkavállaló legalább 25%-át be kell vonni a felmérésbe.

8. Helyzetelemzés elkészítése

9. Vezetői workshop 2. – fejlesztési irányok akciótervező workshop (opcionális)

Fejlesztési irányok közös megbeszélése, irányok és lépések közös kijelölése.

10. Fejlesztési terv elkészítése

A vezetőség által jóváhagyott fejlesztések rögzítése, a bevezetés feltételrendszereinek definiálása.

Tényleges fejlesztési javaslatok és lépések ütemezése, cselekvési terv leírása, ami alapján a vizsgált szervezet meg tudja valósítani a fejlesztéseket.

Probléma – megoldási javaslat struktúrában.

Tényleges vállalások, az érintett munkaköröket és az érintett munkavállalók számát tekintve.

Az itt leírtak jelentik a B komponens kiindulási alapjait, ennek alapján kerülnek majd megfogalmazásra a konkrét pályázati elvárások.

Lehetséges forma, módszer

Probléma1 – rövid leírása

Megoldása javaslat1 – a problémára

Kulcsszavak: fejlesztési javaslatok kulcsszavainak kigyűjtése (pl. kategóriák: #infrastruktúra; #képzés; #szervezetfejlesztés; #jogi tanácsadás)

Probléma2 – rövid leírása

Megoldása javaslat2 – a problémára

Kulcsszavak: fejlesztési javaslatok kulcsszavainak kigyűjtése (pl. kategóriák: #infrastruktúra; #képzés; #szervezetfejlesztés; #jogi tanácsadás)

3. melléklet: Az átvilágítás során alkalmazott vezetői kérdőív

Demográfiai adatok		
Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
1	Cég neve	
2	Adószáma	
3	Telephelye	
4	Munkavállaló kódja	
5	Kitöltő munkaköre	
6	FEOR száma	
7	Kitöltő pozíciója	tulajdonos
		1. számú vezető
		középvezető
		HR vezető
8	Munkavállaló végzettsége:	"x" a megfelelő rubrikába
	8 általánosnál alacsonyabb	
	általános iskola	
	OKJ tanfolyami (nem emeltszintű)	
	szakmunkásképző, szakiskola	
	szakközépiskolai vagy gimnáziumi érettségi	
	technikum, emeltszintű OKJ képzés	
	főiskola, BSC, BA	
	egyetem, MSC, MA	
9	Kitöltő neme	Férfi
		Nő
10	Gyermekeinek száma:	szám
11	Gyermekeinek életkora:	0-3 éves ...fő
		4-6 éves ...fő
		7-14 éves ...fő
		15-18 éves ...fő
12	Gondozásra szoruló családtag(ok) száma	szám
13	GYES-ről GYED-ről az elmúlt 4 évben visszatért munkavállaló-e, mikor	igen/nem
		évszám
14	Megváltozott munkaképességű dolgozó-e	igen/nem

Alkalmazás formái

Kérdés	Alkalmazzák ezt a formát?	Ismeri ezt a foglalkoztatási formát?	Bevezethetőnek tartja-e meghatározott munkakörökben?
Kérjük, minden forma esetében egyenként jelölje meg.	igen/nem	igen/ nem	igen/nem
a) teljes munkaidő 40 órás főállású foglalkoztatás			
b) részmunkaidő (pl. 4 vagy 6 órában)			
c) táv munka (pl. otthonról, irodán kívüli más helyszínről)			
Ha igen, biztosítottak-e az ehhez szükséges technikai feltételek jelenleg is?		<u>nem releváns</u>	
d) heti vagy havi munkaidőkeret betartásával (pl. heti 40 órás és nem napi 8 órás munkaidőkeret)			
e) napi munkaidőkerettel, törzsidő meghatározásával (pl. 10-15 óráig kötelező munkahelyi jelenlét, munkaidő többi része rugalmasan alakítható)			
f) csúsztható munkavégzés (lehetőség arra, hogy élethelyzettől függően a beérkezés pl. 7-10 óra között tetszőlegesen, a befejezés ehhez igazítva történjen)			
g) osztott munkakör (a munkáltató legalább 2 dolgozóval köt 1 teljes munkaidős munkaszerződést, egy adott munkakör ellátására. pl. délelőtt egyik, délután másik)			
h) kötetlen munkaidő			
i) határozott idejű foglalkoztatás			

Vezetői attitűd vizsgálat (vezetői kultúra, vezetői elköteleződés)

Ssz.	Kérdés	1 egyáltalán nem, 2 jellemzően nem 3 inkább nem 4 inkább igen 5 jellemzően igen 6 teljesen igen
1	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy kezeljem és segítsen a munkavállalók rendkívüli igényeinek kielégítését.	
2	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy rugalmasan tudjuk a vevői igényeket kielégíteni.	
3	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy jobb gazdasági eredményeket érjünk el.	
4	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy könnyebben tudjak felvenni és megtartani a munkavállalót.	
5	A rugalmas foglalkoztatással hatékonyabban működhet a cégünk.	
6	Rugalmas foglalkoztatás esetén megnövekednek a költségek.	
7	Rugalmas foglalkoztatás esetén nagyobb energiát kell fordítani az ellenőrzésre.	
8	Rugalmas foglalkoztatás túl sok szervezést és adminisztrációt igényel.	
9	A rugalmas foglalkoztatás jelentős szerepet játszhat a munkatársak motiválásában.	
10	Összességében mennyire tartja szükségesnek, hogy rugalmas foglalkoztatási formákat alkalmazzon?	

Rugalmasság a munkavégzésben

Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
	Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön munkahelyén, vagy mennyire ért azokkal egyet!	1 egyáltalán nem, 2 jellemzően nem 3 inkább nem 4 inkább igen 5 jellemzően igen 6 teljesen igen
1	A rugalmas foglalkoztatással, mint munkáltató kezelni és segíteni tudjuk a munkavállalók speciális igényeinek kielégítését.	
2	Munkahelyünk segíti a magánéletük miatt bajba jutott vagy hosszabb távollétből (pl. gyás, betegség, stb.) visszatérő munkatársakat.	
3	A rugalmas foglalkoztatás eredménye, hogy könnyebben tudunk felvenni új, és megtartani régi munkavállalót a cégünknel.	
4	Munkahelyünkön léteznek eseti megoldások a munkavégzés módjára.	
5	Rugalmas foglalkoztatás során azt tapasztalom/feltételezem, hogy romlik a dolgozók egymás közötti kommunikációja.	

6	Munkahelyünkön a vezetők támogatják a rugalmas munkavégzést.	
7	Az elégedett munkavállaló a jó munkavállaló.	
8	Munkahelyünkön nincs akadálya a rugalmas munkavégzés kialakításának.	
9	El tudom képzelni, hogy a munkavállalók egy része maga osztsza be a munkaidejét.	
10	Sok olyan munkavállaló van, aki a rugalmasan foglalkoztatás miatt marad nálunk.	
11	Összességében jelenleg rugalmasnak tartja a munkahelyét a munkavállalók foglalkoztatását illetően.	

Szervezeti kultúra jellemzők

Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
	Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy melyik kijelentés mennyire illik az Ön munkahelyére!	1 egyáltalán nem, 2 jellemzően nem 3 inkább nem 4 inkább igen 5 jellemzően igen 6 teljesen igen
1	A munkaidejének kezdetét és végét a munkáltató határozza meg, a munkavállaló ezt nem változtathatja meg.	
2	A munkavállaló szabadon dönt a napi munkavégzésének menetéről.	
3	A munkavállalóknak nehéz 1-2 órára elmenni a munkahelyről azért, hogy személyes vagy családi ügyeit intézhessék.	
4	Ha nálunk egy munkatárs hosszabb távollét (betegség, szülés stb.) után visszatér, van olyan átmeneti időszak, amikor rugalmasan alakíthatja a munkarendjét.	
5	Őszintén tudok beszélgetni a munkatársakkal a rugalmas munkavégzés lehetőségeiről.	
6	Szerintem konfliktust okozna, ha valamilyen formában bevezetnék nálunk a rugalmas munkaidőt.	
7	Gyakran érzem úgy, hogy a munkavállalók családi élete nehezíti a munkahelyi feladataik ellátását.	
8	Gyakran érzem úgy, hogy a munkahelyi feladatok nehezítik a munkavállalók családi életét.	
9	Összességében lehetségesnek tartom, hogy cégünk/vállalatunk a rugalmas foglalkoztatás témakörében fejlesztéseket kezdeményezzen.	

4. melléklet: Az átvilágítás során alkalmazott munkavállalói kérdőív

Demográfiai adatok		
Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
1	Cég neve	
2	Adószáma	
3	Telephelye	
4	Munkavállaló kódja	
5	Kitöltő munkaköre	
6	FEOR száma	
7	Kitöltő pozíciója	szellemi beosztott fizikai beosztott
8	Munkavállaló végzettsége:	"x" a megfelelő rubrikába
	8 általánosnál alacsonyabb	
	általános iskola	
	OKJ tanfolyami (nem emeltszintű)	
	szakmunkásképző, szakiskola	
	szakközépiskolai vagy gimnáziumi érettségi	
	technikum, emeltszintű OKJ képzés	
	főiskola, BSC, BA	
	egyetem, MSC, MA	
9	Kitöltő neme	Férfi Nő
10	Gyermekeinek száma (18 év alatti):	szám
11	Gyermekeinek életkora:	0-3 éves ...fő 4-6 éves ...fő 7-14 éves ...fő 15-18 éves ...fő
12	Gondozásra szoruló családtag(ok) száma	szám
13	GYES-ről GYED-ről az elmúlt 4 évben visszatért munkavállaló-e, mikor	igen/nem évszám
14	Megváltozott munkaképességű dolgozó-e	igen/nem

Alkalmazás formái

Kérdés	Milyen formá(k)ban volt az elmúlt 12 hónapban <u>foglalkoztatva</u> ?	Munkakörét <u>alkalmasnak tartja</u> az alábbi formákban történő munkavégzésre?	<u>Szívesen dolgozna</u> ilyen formában?
Kérjük, minden forma esetében egyenként jelölje meg	igen/nem	igen/nem	teljesen/ részben (pl. heti 1 nap, időszakonként)/ eseti jelleggel/ nem
a) teljes munkaidő 40 órás főállású foglalkoztatás			
b) részmunkaidő (pl. 4 vagy 6 órában)			
c) táv munka (pl. otthonról, irodán kívüli más helyszínről)			
a. ha igen, biztosítottak-e az ehhez szükséges technikai feltételek jelenleg is?			<u>nem releváns</u>
d) heti vagy havi munkaidőkeret betartásával (pl. heti 40 órás és nem napi 8 órás munkaidőkeret)			
e) napi munkaidőkerettel, törzsidő meghatározásával (pl. 10-15 óráig kötelező munkahelyi jelenlét, munkaidő többi része rugalmasan alakítható)			
f) csúsztható munkavégzés (lehetőség arra, hogy élethelyzettől függően a beérkezés pl. 7-10 óra között tetszőlegesen, a befejezés ehhez igazítva történjen)			
g) osztott munkakör (a munkáltató legalább 2 dolgozóval köt 1 teljes munkaidős munkaszerződést, egy adott munkakör ellátására. pl. délelőtt egyik, délután másik)			
h) kötetlen munkaidő			
i) határozott idejű foglalkoztatás			

Munkavállalói igények és megvalósulásuk

Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
	Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy az alábbi állítások mennyire igazak az Ön vállalatánál!	1 - egyáltalán nem 2 - jellemzően nem 3 - inkább nem 4 - inkább igen 5 - jellemzően igen 6 - teljesen igen
1	Könnyítene a munkavállalási helyzetemen, ha munkakörömet rugalmasabb formában láthatnám el.	
2	A munkahelyem segít nekem a munka-magánélet egyensúly megvalósításában.	
3	Bármikor lehetőségem van az igényeim jelzésére a vezetőm felé.	
4	Vállalatunk információkat gyűjt az igényeimről (pl. igényfelmérés).	
5	A rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó szabályozások és gyakorlatok a munkavállalók bevonásával kerülnek kialakításra a szervezetnél.	

Rugalmasság a munkavégzésben

Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
	Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön munkahelyén, vagy mennyire ért azokkal egyet!	1 - egyáltalán nem 2 - jellemzően nem 3 - inkább nem 4 - inkább igen 5 - jellemzően igen 6 - teljesen igen
1	A rugalmas foglalkoztatással a munkáltatóm kezelni és segíteni tudja a speciális igényeim kielégítését.	
2	Munkahelyemen segítik a magánéletük miatt bajba jutott vagy hosszabb távollétből (pl. gyes, betegség, stb.) visszatérő munkatársakat.	
3	A rugalmas foglalkoztatás eredménye, hogy a munkahelyemen könnyebben tudnak felvenni új, és megtartani régi munkavállalót.	
4	Munkahelyemen léteznek eseti/egyedi megoldások a munkavégzés módjára.	
5	Rugalmas foglalkoztatás során azt tapasztalom/feltételezem, hogy romlik a dolgozók egymás közötti kommunikációja.	
6	Munkahelyemen a vezetők támogatják a rugalmas munkavégzést.	
7	A vezető(i)m szerint az elégedett munkavállaló a jó munkavállaló.	

8	Munkahelyemen nincs akadálya a rugalmas munkavégzés kialakításának.	
9	El tudom képzelni, hogy magam osszam be a munkaidőmet.	
10	A rugalmas foglalkoztatás miatt maradtam itt a szervezetnél.	
11	Összességében jelenleg rugalmasnak tartom a munkahelyem a munkavállalók foglalkoztatását illetően.	

Szervezeti kultúra jellemzők		
Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
	Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy melyik kijelentés mennyire illik az Ön munkájára!	1 egyáltalán nem, 2 jellemzően nem 3 inkább nem 4 inkább igen 5 jellemzően igen 6 teljesen igen
1	A munkaidőm kezdetét és végét a munkáltatóm határozza meg, én ezt nem változtathatom meg.	
2	Szabadon döntök a napi munkavégzésem menetéről.	
3	Nehéz 1-2 órára elmenni a munkahelyemről azért, hogy személyes vagy családi ügyeimet intézhessem.	
4	Ha nálunk egy munkatárs hosszabb távollét (betegség, szülés stb.) után visszatér, van olyan átmeneti időszak, amikor rugalmasan alakíthatja a munkarendjét.	
5	Őszintén tudok beszélgetni a vezetőkkel a rugalmas munkavégzés lehetőségeiről.	
6	Szerintem konfliktust okozna, ha a vállalatnál valamilyen formában bevezetnék a rugalmas munkaidőt.	
7	Gyakran érzem úgy, hogy a családi életem nehezíti a munkahelyi feladataim ellátását.	
8	Gyakran érzem úgy, hogy a munkahelyi feladataim nehezítik családi életemet.	
9	Összességében lehetségesnek tartom, hogy cégünk/vállalatunk a rugalmas foglalkoztatás témakörében fejlesztéseket kezdeményezzen.	

5. melléklet: Az átvilágítás során vizsgált szervezeti és munkavállalói adatok

1. Szervezeti statisztikai adatok

Ssz.	Szervezeti adat megnevezése	Szervezeti adat típusa
1	Cég neve:	Szöveges
2	Adószáma:	11 számjegyből álló számsor
3	Székhelye:	Cím
4	Telephelyei:	Címek
5	Főtevékenység:	Szöveges mező
6	TEÁOR kódja:	4 számjegyből álló számsor
7	Árbevétel (2014, illetve utolsó lezárt gazdasági év):	ezer Ft
8	Adózott eredmény (2014, illetve utolsó lezárt gazdasági év):	ezer Ft
9	Tulajdonosi szerkezet:	1- 100% magyar magántulajdon 2- 100% külföldi tulajdon 3- Külföldi – magyar vegyesvállalat 4- Állami (önkormányzati) – magán vegyes vállalat
10	Családi vállalkozásban működik?	Igen/nem
11	A menedzsment elválik a tulajdonostól?	Igen/nem Indoklással, magyarázattal
12	Van HR szervezete?	Igen/nem
13	Ha van, hány fő dolgozik a HR szervezetben?	Szám

2. A szervezet személyi összetétele

1. Teljes munkavállalói létszám (együttműködési megállapodás aláírásakor): _____ fő, ebből aktív _____ fő
2. A teljes munkavállalói létszám *korösszetétel* szerint:

Nem	Koreloszlás (fő)				
	-25 év	25-40 év	40-55 év	55 - év	nyugdíjas
Nő					
Férfi					

3. Megváltozott munkaképességű munkavállalók száma:

Munkavállaló neme	Megváltozott munkaképességű munkavállalók		
	Teljes munkaidő- ben	Részmunkaidőben	Egyéb rugalmas formá- ban
Nő			
Férfi			

4. A munkavállalók megoszlása *beosztás szerint*:

Beosztás sze- rint	Kizárólag hagyományos ³ formában foglalkoztatott		Részben, vagy teljesen Rugalmas formában foglalkoztatott	
	Nő	Férfi	Nő	Férfi
Felsővezető				
Középvezető				
Alsó szintű ve- zető				
Szellemi be- osztott				
Fizikai beosz- tott				
Összesen:				

5. *Munkakörök és létszámadataik tételesen*

Munkakör megnevezése	FEOR szám első 2 pozíció	Az adott munkakör- ben dolgozó munka- vállalók száma (fő)	Ebből rugalmas formá- ban alkalmazottak	
			típusa ⁴	száma (fő)

³ heti 40 óra, kötött munkarend

⁴ Típus az Alkalmazás formái a-i) pontjai (pl. a) teljes munkaidő, b) részmunkaidő, c) távmunka, etc.)

3. Dolgozók családi adatai

1. A teljes munkavállalói létszám *gyerekszám szerint*:

Nem	Gyermektelen	Gyermekes			
		1 gyermek	2 gyermek	3 gyermek	4 és több gyermek
Nő					
Férfi					

2. A munkavállalók *gyermekének száma összesen*: _____ fő

kormegoszlásuk szerint:

	Koreloszlás (fő)			
	0-3 év	4-6 év	7-14 év	15-18 év
Gyermekek száma				

3. *Egyéb gondozásra szoruló családtagok száma, akik rendszeres felügyeletet igényelnek:*
_____ fő

4. *Gyermekgondozási szabadságon lévő dolgozók száma jelenleg:* _____ fő ebből férfi:
_____ fő

5. *Gyermekgondozási szabadságon lévők száma az elmúlt 5 évben 2010-től:*
_____ fő

Ebből a munkahelyre visszatérők száma:

2011 – ben _____ fő

2012 – ben _____ fő

2013 – ban _____ fő

2014 – ben _____ fő

2015 –ben fő

2016 – ban fő

Ebből részmunkaidőben foglalkoztatottak száma: _____ fő

vagy egyéb rugalmas formában foglalkoztatottak száma, mégpedig:

forma: _____; száma: _____ fő

forma: _____; száma: _____ fő
 forma: _____; száma: _____ fő
 forma: _____; száma: _____ fő

4. Kapcsolódó dokumentumok

Dokumentum	Van / Nincs
SZMSZ	
Kollektív szerződés	
Munkaügyi szabályozás	
Foglalkoztatási szabályozás	
Munkaszerződés minták	
Munkaköri leírás	
Tájékoztató a munkaköréről, a munkafeladatokról	
Szervezeti ábra - organigram	
Folyamatleírások (Releváns HR folyamatok)	
Szabályzatok (Releváns HR szabályzatok)	
Rugalmas foglalkoztatás szabályozása (önállóan, vagy más szabályozás részeként)	
Esélyegyenlőségi terv	
Egyéb releváns dokumentum, szabályozás, mégpedig:	

4.2. A kérdőíves felmérés eredményei, statisztikai

A FEL-VÁLLAL

**- FELELŐS VÁLLALKOZÁSOK A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁSÉRT -
PROJEKT KERETÉBEN FELVETT VEZETŐI ÉS
MUNKAVÁLLALÓI INTERJÚK EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE**

PÁLYÁZATI KONSTRUKCIÓ:

GINOP-5.3.1-14

A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS ELTERJESZTÉSE A KONVERGENCIA RÉGIÓKBAN

**A MUNKÁLTATÓI ÁTVILÁGÍTÁST VÉGZŐ SZERVEZETEK KIVÁLASZTÁSA ÉS AZ
ÁTVILÁGÍTÁS LEFOLYTATÁSA („A” KOMPONENS)**

AZ ELEMZÉST KÉSZÍTETTE:

Colosseum Budapest Kft.

1221 Budapest, Honfoglalás út 74.

Tartalom

1	BEVEZETÉS.....	4
2	A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS ELTERJEDTSÉGÉNEK ÉS MEGÍTÉLÉSÉNEK HÁTTÉRTÉNYEZŐI	15
2.1	A korábbi kutatások eredményeinek szisztematikus áttekintése	5
2.2	Vizsgálandó kérdések	9
3	A KUTATÁS ALAPJÁIUL SZOLGÁLÓ ADATBÁZIS ÖSSZEÁLLÍTÁSA	11
3.1	Kiválasztás, adatfelvétel	11
3.2	Az adatbázis tisztítása.....	11
4	A VEZETŐI ÉS MUNKAVÁLLALÓI KÉRDŐÍVEK EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA.....	15
4.1	Vezetői kérdőívek.....	15
4.2	Munkavállalói kérdőívek	19
5	A FŐ KUTATÁSI KÉRDÉSEK VIZSGÁLATA	25
5.1	Mennyire befolyásolják a rugalmas foglalkoztatási formák lehetséges hatásainak a megítélését a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedtsége az egyes vállalatoknál?	26
5.2	Mennyire befolyásolja a vezető neme a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos attitűdök alakulását? ..	26
5.3	A HR szervezet (avagy a szaktudás) jelenléte befolyásolja-e az atipikus foglalkoztatási formák elterjedtségét?	27
5.4	Hogyan függ össze a vállalati méret és a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedtsége?	28
5.5	Hogyan függ össze a vállalati méret és a rugalmas foglalkoztatás megítélése?	30
5.6	Milyen ágazati hatás mutatható ki a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedtsége tekintetében?	31

5.7	Mennyire befolyásolja szellemi/fizikai beosztotti státusz az egyes rugalmas foglalkoztatási formák megítélését, elterjedtségét?.....	32
6	MELLÉKLETEK	34
6.1	Atipikus cégek megoszlása különféle bontásokba.....	34
6.2	Rugalmas formák koncentrációja különféle bontásokban	35
6.3	Rugalmas formák elterjedtsége különféle bontásokban	36
6.4	Munkavállalók foglalkoztatása adott formában, különféle bontásokban	37
6.5	Munkavállalók munkaköre alkalmas-e adott rugalmas formára különféle bontásokban	38
6.6	Munkavállalók szívesen dolgoznának-e adott formában, különféle bontásokban	39
6.7	Munkavállalói igények különféle bontásokban.....	40
6.8	Vezetői kérdőív (GINOP 5.3.1-2014)	41
6.9	Munkavállalói kérdőív (GINOP 5.3.1.-14).....	46
7	HIVATKOZÁSJEGYZÉK	51

1 BEVEZETÉS

A Széchenyi 2020 Program keretében 2014. október 10-én jelent meg „A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban” című pályázat. E pályázat „A munkáltatói átvilágítást végző szervezetek kiválasztása és az átvilágítás lefolytatása című 'A' komponense a szervezeti kultúra fejlesztésének és a munka-magánélet összhangjának támogatását célozta.

2015. júliusában az IKFA Kft. - MAPI Kft.-vel és Kontakt Alapítvánnyal (a továbbiakban Konzorcium) közösen beadott – FEL-VÁLLAL című (GINOP-5.3.1-14-2014-00010 azonosító számú) projektterve nyert, a projekt 2015. augusztus 1-ével elkezdődött.

A FEL-VÁLLAL projekt mind vállalt indikátorait, mind költségkeretét tekintve a legnagyobb projekt a GINOP 5.3.1. nyertesek között. A projekt keretében több ezer munkavállalót foglalkoztató KKV-kör átvilágítására került sor, melynek alapján az egyes vállalatokra szabott, előre mutató javaslat készült arra, hogy hogyan szervezhetnék munkájukat rugalmasabban és hatékonyabban, milyen fejlesztési, képzési és egyéb elemekkel (IKT fejlesztések) gazdagíthatják szervezeti működésük palettáját ennek érdekében.

A projektben különös hangsúlyt kapott a rugalmas foglalkoztatás mélyebb megértésének, háttértényezőinek strukturált ábrázolása azért, hogy a vállalatnál megvalósuló, előre mutató változások hosszú távon verhessenek gyökeret az adott szervezetben.

Az IFKA Kft – saját szakmai munkája, tehát a FELVÁLLAL-ban leírt tevékenység mellett – a 11 nyertes pályázó csoport koordinációját is vállalta annak érdekében, hogy a pályázati felhívásban szereplő következő kitételek hatékony módon teljesíthetők legyenek a nyertes szervezetek együttműködésében:

- 1.) Egy közös, egységes átvilágítási módszertan kialakítása a szolgáltatások nyújtásának megkezdését megelőzően annak érdekében, hogy a végrehajtás során a szolgáltatások egységesen, azonos minőségben legyenek hozzáférhetőek.
- 2.) Egy, a kevésbé fejlett régiókra vonatkozó végrehajtási terv kidolgozása, melynek célja, hogy a szolgáltatások minden kevésbé fejlett régióban egyenlő eséllyel hozzáférhetőek legyenek a munkáltatók számára, azaz hogy a komponens időben és térben egyaránt teljes lefedettséget biztosítson a kevésbé fejlett régiókra vonatkozóan.
- 3.) A GINOP-5.3.1. azonosító számú pályázat nyertesaitól beérkező adatokat elemzi, és megfelelő eszköztárral (alapstatisztikák, többváltozós elemzések) összefüggéseket, és lehetséges magyarázatokat tár fel az adatok között.

A fentiekben felsorolt 3. az IFKA Kft külső szakértői segítséget vett igénybe. Ennek a munkának az eredményeit foglalja össze jelen tanulmány.

2 A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS ELTERJEDTSÉGÉNEK ÉS MEGÍTÉLÉSÉNEK HÁTTÉRTÉNYEZŐI

A rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó leíró statisztikák magyarázatához, a háttértényezőkre vonatkozó vizsgálat megalapozásához, áttekintettük a korábbi releváns kutatási eredményeket. Ez alapján készült a kérdőívek feldolgozására vonatkozó elemzési terv és alapján kerültek kijelölésre a fő kutatási kérdések.

2.1 A korábbi kutatások eredményeinek szisztematikus áttekintése

A KSH adatai szerint a rugalmasan foglalkoztatottak aránya a 15-64 éves lakosság körében 2008 és 2015 között mintegy 80 ezerrel, nagyjából 250 ezerre növekedett Magyarországon. Legnépszerűbbnek a határozott szerződéssel történő foglalkoztatás tekinthető (ma nagyjából minden 10. munkavállaló így dolgozik). A rugalmas foglalkoztatási formák (határozott idejű munkaszerződéssel, részmunkaidőben, távmunka keretében, munkaerő-kölcsönző cégen keresztül történő foglalkoztatás, önfoglalkoztatás) szerepének növekedésére utal. Nemzetközi összehasonlításban azonban még van mit ledolgozni: a KSH 2015-ös adatai alapján, míg a 20-64 éves korosztályban, Hollandiában 27,8 százalék a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya, addig Magyarország 5,7 százalékos arányával az Unió sereghajtói közé tartozik¹.

Az atipikus, rugalmas foglalkoztatási formák elterjedését és lehetőségeit tárgyaló hazai szakirodalom mind az alkalmazott definíciókat, mind a fő empirikus eredményeket tekintve meglehetősen sokszínű. Így nem meglepő, hogy a rugalmas foglalkoztatás elterjedtségét, megítélését magyarázó modellek kidolgozása egyelőre még a kezdeti stádiumában tart. Ezt jól mutatja Hárs (2013), illetve Finna (2008) elemzése is, akik vállalati oldalról vizsgálták az atipikus foglalkoztatási gyakorlatokat és attitűdöket. Hárs (2013) elemzésének első felében fontos megállapításokat tudott tenni a részkérdések vizsgálatakor, viszont mikor regressziós modellt próbált futtatni, akkor nem kapott szignifikáns eredményeket egyik specifikációnál sem: nem tudott egy szisztematikus ok-okozati modellt felállítani a rugalmas foglalkoztatási gyakorlat és attitűdök tekintetében. Finna (2008), aki a kkv-k gyakorlatára koncentrált, szintén csak a részkérdéseknél jutott meggyőző eredményekre. Többen úgy gondolják (pl. Frey (2001)), hogy ilyen átfogó magyarázó modellek felállítása az **egyéni tényezők sokfélesége miatt nem is igazán lehetséges.**

Mindezek ellenére a hazai empirikus eredmények szisztematikus áttekintése több, olyan empirikus részeredményre, kutatási hipotézisre irányítja a figyelmet, ami következő vizsgálatok hasznos kiindulópontja lehet:

¹ http://hvg.hu/vallalat_vezeto/20160823_reszmunka_atipikus_foglalkoztatas_tavmunka

- 1.) **A számbavételt nagy mértékben nehezíti, hogy nem minden rugalmas foglalkoztatás ami annak látszik, illetve gyakran a rugalmas foglalkoztatás nem látható a statisztikák számára.** Több tanulmány is kiemeli, hogy egyrészt a rugalmas formákra bejelentett munkavállalók egy része valójában teljes munkaidőben dolgozik, csak adózási és járulékfizetési megfontolásokból jelentik be őket így, illetve a határozott idejű szerződések egy jelentős része valójában rendszeres foglalkoztatást takar. Másrészt a feketén alkalmazott munkavállalók egy jelentős része lényegében rugalmas formában dolgozik a vállalkozásoknál, de a hivatalos statisztikákban ők nem jelennek meg (e.g. Köllő, 2012; Finna, 2008; Asztalos et al., 2011; Hovánszki, 2005).
- 2.) **A számbavétel inkonzisztenciái, s a definíciós megközelítések sokszínűsége mellett is joggal feltételezhető, hogy Magyarországon a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedtsége jelenleg még igen alacsony.**
- 3.) **A rugalmas foglalkoztatási formák ismertsége tekintetében kevésbé állnak rosszul a magyar vállalkozások, mint az elterjedtség területén:** Hárs (2013) által lefolytatott szakértői interjúk azt igazolták vissza, hogy a vállaltok ismerik az általánosabb formákat, csak az új és innovatív megoldásokkal kapcsolatban bizonytalanok (pl. job-sharing), a kérdőíves adatfelvétel is ezt tükrözte mind ebben, mind a többi friss kutatásban.
- 4.) Különösen a kkv-k körében jellemző, hogy **magát a formát ismerték, de a fogalmak tartalmát és mélységét nem, így döntéseiket intuíciókra, korábbi elképzelésekre és tapasztalatokra alapozzák** (Finna, 2008; Asztalos et al., 2011).
- 5.) **A rugalmas foglalkoztatás jelentősebb, illetve visszafogottabb alkalmazása más-más indítékokra vezethető vissza:**
 - A legtöbb munka egyetért abban, hogy **ha egy cég a rugalmas foglalkoztatást jelentősebb mértékben és tartósan alkalmazza, annak elsődlegesen gazdasági okai vannak** (e.g. Seres, 2010; Hárs, 2013).
 - A rugalmas foglalkoztatás, **kisebb mértékű, szigetszerű, átmeneti megjelenése mögött pedig általában a munkavállalói igényeknek való megfelelési törekvés, a dolgozói élethelyzetekre való reagálás áll** (e.g. Seres, 2010; Hárs, 2013)
- 6.) Egy olasz felmérés szerint a **női vezetők érzékenyebbek, elősegítik a munkavállalói igényekre adott válaszként bevezetett rugalmasságot**, míg az ún. kényszer-részmunkaidő terjedését gátolják (Devicienti et al., 2016).
- 7.) **Az atipikus foglalkoztatási formák hajlamosak a koncentrációra: ahol megjelennek ott használatuk tartósan beépül a vállalati gyakorlatba, idővel egyre növekvő szerepre tesznek**

szert. Hárs (2013) ezzel kapcsolatban intenzitási mérőszámok segítségével mutatta ki, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol egyféle alkalmazási forma már megjelenik, ott nagyobb az esély a többi alkalmazására is.

8.) A rugalmas foglalkoztatási gyakorlat beépül a céges kultúrába: ott, ahol megjelenik a részmunkaidős és határozott idejű szerződéses alkalmazás, ott azt állandó jelleggel és ismétlődően alkalmazzák (Hárs, 2013).

9.) A koncentráció és az ismétlődő, állandó jelleg ellenére nem általános, volumenében nem jelentős, de terjed és van benne potenciál (Hárs, 2013).

10.)A rugalmas foglalkoztatási formák terjedése szempontjából kedvező a nagyobb vállalati méret.
A GVI-MKIK családbarát eszközök² elterjedtségét vizsgáló kutatás azt találta, hogy a vállalati méret növekedésével emelkedett a rugalmas foglalkoztatás valószínűsége (Makó, 2016). Egy amerikai felmérés szerint jelenleg a nagyvállalatok 80 százaléka tervezi rugalmas foglalkoztatási profiljának bővítését, 2020-ra a teljes amerikai munkaerőpiac 45 százalékát teszi majd ki az atipikus foglalkoztatás, és valószínűleg Európa sem sokkal marad majd el mögötte³.

11.)A rugalmas foglalkoztatás elterjedtségét megítélését ágazati jellemzők, a gazdasági helyzet/kilátások és a tulajdonosi háttér is erőteljesen befolyásolhatják:

- Tóth (2005) távmunkát vizsgáló tanulmánya, valamint a Támop 1.3.2. zárójelentése (Asztalos et al., 2011) egyaránt azt találta, **hogy az infokommunikációs cégek az átlagnál jóval nyitottabbak az atipikus foglalkoztatásra.**
- Seres (2010) és Seres-Budai (2013) szerint a **külföldi tulajdonú, erős piaci versenyben, szezonális kereslettel jellemezhető cégeknél nagyobb az esély a rugalmas foglalkoztatás bevezetésére.**
- **A jó gazdasági helyzetben lévő, jó gazdasági kilátásokkal rendelkező vállalkozásokra átlagnál jellemzőbb a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazása és bővítésének a szándéka (Makó, 2016; Seres, 2010)**

12.) Finna (2008) kutatása alapján az átállás a rugalmas foglalkoztatásra nem egyszerű feladat, különösen a kvk-k között. A nagyobb rugalmasságot igénylő feladatokat a cégek többsége első közelítésben az alábbi eszközökkel próbálja megoldani:

- a teljes állásos munkaerő átszervezésével,

² a 11 eszköz között a számunkra releváns részmunkaidő, rugalmas munkaidő, távmunka, munkaidő-kedvezmény és az időbeosztásnál az iskolák/óvodák nyitvatartásának a figyelembe vétele jelenik meg

³ http://hvg.hu/vallalat_vezeto/20160823_reszmunka_atipikus_foglalkoztatás_tavmunka

- alvállalkozók bevonásával, tevékenységek kiszervezésével.

13.) A rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos negatív attitűd, elutasítás leginkább a hazai tulajdonú kisebb vállalkozásokra jellemző (Hárs, 2013).

14.) A rugalmas foglalkoztatásra legnyitottabbak, legelfogadóbbak a külföldi tulajdonú nagyvállalatok (Makó, 2016; Seres, 2010; Seres-Budai, 2013).

15.) A munkavállalók a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatosan meglehetősen bizalmatlanok. Megítélésük szerint komoly kockázatot jelent, hogy a rugalmasan foglalkoztatott kör marginalizálódik, a perifériára szorul, státuszuk és pozíciójuk bizonytalanná válik a magot alkotó teljes állásúakhoz képest. Önként akkor vállalják el, ha élethelyzetükhöz ez a megfelelő forma.

- A munkavállalók nagy része csak azért dolgozik ilyen munkakörben, mert **nem talált teljes munkaidős állást** (e.g. Antalík, 2013; Köllő, 2012; Szigeti, 2014).
- Önként, rugalmas formában alkalmazás a **munkaerőpiaci átmeneti helyzetekben** lévőkre jellemző, ott is csak **átmenetileg**: belépés (pályakezdők, fiatalok), visszatérés (jellemzően GYES/GYED), kivonulás (nyugdíj előtt közvetlenül, nyugdíj mellett). Kkv-k között Finna (2008) kutatásában viszont csak a pályakezdők fordultak elő, a kismamákat és időseket vélhetően a sztereotípiák miatt nem alkalmazták szívesen ebben a formában.
- Azon kevesek, akik **önként és tartósan** vállalják (pl. önmegvalósítás, nagyobb szabadság) a **magasan képzett, magas státuszú munkakörökben** dolgozó munkavállalók közül kerülnek ki (Hárs, 2012; 2013).
- **Legnagyobb akadály az alacsony jövedelmi szint**: jelentős transzferek, vagy megfelelő életszínvonalat biztosító jövedelmű partner mellett elképzelhető (Köllő, 2012; Seres, 2010)

16.) Feszültség fedezhető fel a munkáltatók és a munkavállalók elképzelései között (Frey, 2001; Seres, 2010; Finna, 2008). Mikor nem élethelyzetre reagálnak, a munkáltatók a kedvezőtlen időszakokra, pozíciókra kínálnak rugalmas formákat, a munkavállalók által kívánt kedvezőbb feltételű munkahelyzetekre a teljes munkaidősöket osztják be.

17.) A vezetők esetében a rugalmas foglalkoztatás által kínált gazdasági előnyök az alábbi ellenérvekkel kerülnek ütköztetésre (Garai-Juhász (2007)), melyek Hárs (2013) szerint a kisebb vállalkozásokra inkább jellemző:

- nehéz lemondani a kézi-vezérlés lehetőségéről a mindennapi menedzsment gyakorlatban;
- a rugalmas foglalkoztatás bevezetése különösen problémás lehet a nem jól definiált munkaköröknél;

- a rugalmas foglalkoztatás komoly szervezési, logisztikai és adminisztrációs kihívásokat jelenthet;
- csökkenhet az ellenőrzés lehetősége;
- a munkavállalók nem elég önállóak és felelősségteljesek az ilyen alkalmazási formákhoz;
- **csak kevés munkavállaló és csak kevés munkakör alkalmas erre.**
- a rugalmas foglalkoztatást igazán a munkavállalók sem akarják a kevesebb fizetés és a nagyobb bizonytalanság miatt, így annak bevezetése népszerűtlen intézkedést jelent.

18.) A rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos érvek és ellenérvek tekintetében nincs nagy különbség az ilyen megoldásokat alkalmazó, illetve nem alkalmazó cégek között, viszont a már tapasztalatokkal rendelkezők jobban ismerik az előnyeiket (Hárs, 2013).

19.) A részmunkaidős foglalkoztatás ott, ahol nem élethelyzetekre reagálnak, hanem hatékonysági és gazdasági megfontolásokból vezetik be, inkább az alacsonyan képzettek körében, könnyen automatizálható rutinfeladatoknál jellemző, legnagyobb akadálya az alacsony jövedelmi szint. (Seres-Budai, 2013; Seres, 2010; Köllő, 2012; Finna, 2008). Seres (2010) szerint az egyik legnagyobb probléma, hogy a munkáltatók nem tudnak elszakadni a 4 és 6 órás 7i beosztástól, a heti/havi/évi munkaidőelszámolás alig jellemző.

20.) A távmunka csak a magasan képzett, középkorú munkavállalókra jellemző. Ahol megvalósítható ott gyakran out-sourcing jellegű. A távmunka akadályként leginkább a bizalmatlanság és a lojalitás csökkenésétől való félelem jelölhető meg (Tóth, 2005; Hárs, 2013; Finna, 2008).

21.) Határozott idejű szerződés egyrészt a pályakezdőkre és tanulmányok mellett dolgozókra, mint a munkaerőpiacra belépőkre jellemző (Hárs, 2012). Egyéb helyzetekben inkább kényszerként élik meg a munkavállalók, gyakran természeténél fogva nem időszakos vagy ideiglenes munkára is határozott szerződést kötnek (ILO, 2016). Projekt-jellegű munkáknál előnyös mindkét fél részére, ám ez marginális, csak magasan képzett, magas státuszú munkakörökben dolgozókra jellemző (Ékes, 2009; Hárs, 2013).

2.2 Vizsgálandó kérdések

A fentiekben bemutatott kutatási eredményeket és a Felvállal projekt keretében összeállított adatbázis adottságait figyelembe véve az alábbi elemzési kérdéseket határoztuk meg:

1. Mennyire erős a gazdasági megfontolások dominanciája? Tényleg a gazdasági megfontolások a legfontosabbak a bevezetéskor? Ahol intenzíven használják az atipikus formákat, ott jobban dominálnak a gazdasági érvek mint ott, ahol csak esetleg? (5.1. és 10. fejezetek)

2. Melyek a rugalmas foglalkoztatás bevezetésére vonatkozó vezetői félelmek? (5.1. fejezet)
3. Igaz az, hogy a női vezetők attitűdjei eltérnek a rugalmas foglalkoztatás vonatkozásában? (6.2. fejezet)
4. Igaz az, hogy a különböző atipikus formák koncentrálnak? Ha igen, akkor milyen tényezők hatnak a koncentrációra? (10. fejezet)
5. A HR szervezet (avagy a szaktudás) jelenléte befolyásolja-e az atipikus formák alkalmazását? (6.3. fejezet)
6. A vállalati méret hogyan függ össze a rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó vezetői és munkavállalói megítéléssel, igényekkel, és az elterjedtséggel? (6.4., 6.5. és 10. fejezet)
7. Igaz az, hogy az atipikus formák ismertsége nem különbözik az azt alkalmazó és nem alkalmazó vállalkozásoknál? (10. fejezet)
8. Igaz az, hogy az atipikus formákat alkalmazó és nem alkalmazó vállalatoknál a vezetői attitűdök nem térnek el jelentősen? (6.1. fejezet)
9. Milyen ágazati hatás mutatható ki a rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó megítélés és elterjedtség kapcsán? (6.6. és 10. fejezet)
10. Milyenek a rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó munkavállalói igények és ehhez képest jelenleg milyenek az alkalmazásuk formái? Ebben milyen különbségek mutathatóak ki munkakör, nem, iskolázottság, iparág szerint? (6.7. és 10. fejezet)
11. Hol vannak a legnagyobb különbségek a rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó vezetői és munkavállalói véleményekben? (5.2. és 10. fejezet)

3 A KUTATÁS ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ ADATBÁZIS ÖSSZEÁLLÍTÁSA

E fejezet ismerteti az adatfelvétel módját és folyamatát, majd részletezi az adatbázis tisztításakor felmerült kihívásokat. Ezek ismerete elengedhetetlen a későbbi elemzések megfelelő értelmezéséhez, ugyanis a pályázat sajátossága és a kiválasztás nem-véletlenszerű természete miatt a minta nem reprezentatív: se a vállalkozások mintája, se a kérdőívet kitöltő munkavállalóké (még a mintában szereplő vállalatok munkaerőállományára vonatkoztatva se). A tisztítási folyamat ismertetésének további fontos eleme a különböző adathiányok kezelési módjának ismertetése.

3.1 Kiválasztás, adatfelvétel

A kiválasztási folyamat során kettős szelekcióval kellett számolni, melynek eredményeként olyan vállalkozások kerültek bele a mintába, melyeknek van konvergencia-régiós érdekelttségük, illetve nyitottak a rugalmas foglalkoztatási formák iránt, s úgy érzik, van bennük fejlesztési potenciál. A szelekció egyik fele önkéntes alapon működött, a pályázatra szabadon jelentkezettek az arra motivált vállalkozások. A szelekció másik felét a konzorciumok végezték saját belső kiválasztási szempontrendszerük szerint.

A 11 nyertes pályázó által végül **828 vállalkozásnál került sor adatfelvételre.** Az adatfelvétel során **több, mint 15.000 vezetői és munkavállalói kérdőívet rögzítettek.**

A munkavállalói kérdőíveknél csupán az került rögzítésre, hogy összesen hány kérdőívet kell felvenni, és hogy kiemelt hangsúlyt kellett fektetni a sajátos igényű munkaerőpiaci csoportokra (megváltozott munkaképességűek, kisgyerekesek, stb.). A gyakorlatban lényegében a vállalkozásokon múlt, hogy melyik munkavállalókkal töltetik ki a kérdőívet. Ez ahhoz vezetett, hogy meglehetősen nagy arányban vettek fel adatokat a főtevékenységhez nem kapcsolódó munkaköröket betöltőkkel (pl. könyvelők, adminisztrátorok, takarítók, stb.), ill. nem ismert, hogy a főtevékenységhez kapcsolódó munkavállalókat hogyan fedi le a megkérdezettek köre. Ennek következtében **a munkavállalói igényfelmérés nem reprezentatív** se a kkv-kban dolgozó munkavállalói népességre, se a mintába bekerült vállalkozások munkaerőállományára vetítve.

A reprezentativitási problémákon túl az is problémát jelent, hogy **nem került kijelölésre megfelelő kontrollcsoport**, sem benchmark, amivel össze lehet hasonlítani az eredményeket. Azaz nem voltak olyan vállalkozásaink, akik nem vettek részt a programban, de megtörtént náluk az adatfelvétel, illetve más, megfelelő mélységű adatokat tartalmazó, nyilvánosan hozzáférhető adatbázisunk sincs a program célcsoportjáról (konvergencia régiós KKV-k). Emiatt **az eredményeink külső érvényessége alacsony**, általánosítani csak óvatosan lehet, továbbá a program hatásának későbbi értékelése is csak ennek figyelembevételével végezhető el.

3.2 Az adatbázis tisztítása

A létrejött adatbázis (szervezeti, vezetői és munkavállalói kérdőívek) méretét tekintve kiemelkedik az eddigi empirikus kutatások közül. A későbbi kutatásokhoz való felhasználásakor fontos figyelembe venni az adatbázis tisztítás folyamatának fő jellemzőit.

A tisztítás során a fő adatvesztések az alábbi okok miatt történtek:

- Hiányos, hibás kitöltés és válaszmegtagadás;
- Inkonzisztens és kiugró adatok;
- Eltérő adatfelvételi és kódolási eljárások az adatfelvevő konzorciumoknál.

A szervezeti adatbázis tisztításánál a kódolás és a kiugró adatok ellenőrzésén túl az alábbi feladatok jelentették a legnagyobb kihívást:

- Adószámok pontatlan felvezetése, mely a munkavállalói és vezetői kérdőívekkel való összekapcsolást nehezíti meg – nyilvános adatok alapján javítás.
- Árbevétel és adózási eredmény inkonzisztens nagyságrendje, illetve hiányzó adatok: nyilvános céginformációk alapján a kiugró adatok javításra kerültek, s a lekérdezett évek adatait kiátlagoltuk⁴.
- Létszámok, és a különféle létszám-bontások (kor, pozíció, és rugalmas/teljes forma szerinti bontások) összegének a konzisztenciáját ellenőriztük⁵.
- TEÁOR kódok ellenőrzése, azok összevonása, és iparági változó képzése.
- Székhely- és telephelyadatok konzisztens formára hozása, s ezek alapján területi kódok létrehozása
 - Regionalitás meghatározásakor azok a vállalatok, melyek több régióban is rendelkeztek telephellyel, országos céggként kerültek definiálásra
 - Külön változó jelöli a közép-magyarországi székhelyet és telephelyek meglétét
 - Településtípusról is rendelkezésre állnak adatok.
- A munkakörönkénti rugalmas formák szerinti létszám-bontások cégszintű adatai elvesztek az inkonzisztens adatfelvétel miatt:
 - A konzorciumok eltérő módon vették fel az adatokat: pl. kizárólag az adott munkakörhöz tartozó létszámadatok, vagy a rugalmas forma feltüntetése nélkül hányan dolgoztak rugalmas formában.

⁴ Mivel KKV-król van szó, ahol az árbevétel és az adózás utáni eredmény megbízhatósága kérdéses, illetve rendkívül fluktuáló, az átlagolás ezek részleges orvoslását is szolgálta.

⁵ Volt olyan konzorciumi adatfelvétel, ahol a teljes létszámnál a teljes vállalat létszáma szerepelt, míg a létszám-bontásoknál csak a konvergenciaregiókban működő telephelyek munkavállalói – itt új létszámokat számoltunk. Későbbi elemzésekben a robusztussági vizsgálatnál mindkét létszám-fajtánál ellenőriztük az eredményeket.

- Adott munkakörnél többféle atipikus formát is alkalmazhatnak a cégek, viszont a kérdőív csak egy forma megjelölését tette lehetővé – nem tudni, hogy a teljes létszámhoz képest az adott cég többi, adott munkakörben dolgozó munkavállalója milyen formában dolgozik.
- Tipikus és atipikus céges beazonosítása:
 - A szervezeti adatok szerint atipikus cégnek tekinthetők azok a vállalkozások, ahol van bármilyen atipikus formában foglalkoztatott munkavállaló (rugalmas forma és beosztás szerinti létszám-bontások alapján).
 - A forma és létszám szerinti bontás alapján az atipikus formát intenzíven alkalmazó vállalkozások beazonosítása a cégméret miatt nehéz, csak adott létszámméret felett lehet megbízható arányszámokat kapni. A kisméretű cégeknél nem lehet eldönteni, hogy ott intenzív használat, vagy egyéni élethelyzetre adott reakció miatt magas-e a rugalmas formában alkalmazottak száma, így az erre irányuló következtetések lehetőségei korlátozottak.
 - Mivel az aktuális atipikus foglalkoztatási állapot nagyban függ attól, hogy épp van-e olyan munkavállaló, akinél sajátos élethelyzetre kell reagálni, ezért egy másik stratégia szerint azon vállalkozások tekinthetők atipikusnak, ahol a vezetői kérdőívek szerint alkalmaznak valamilyen atipikus formát. Ezen stratégia pontosabb képet ad a gyakorlatról, mivel a vezetők arról nyilatkoztak, hogy általánosságban a munkaszervezés részét képezi-e az adott formák alkalmazása, továbbá a formák elterjedtsége is elemezhető. Továbbá a tényleges gyakorlatot is jobban tükrözi, mivel „úgy gondolják” a cégvezetők, hogy alkalmazzák az adott formát, és ezt kevésbé torzítják a formális foglalkoztatási gyakorlatok anomáliái (atipikus formában bejelentett munkavállaló, miközben a gyakorlatban hagyományos formában dolgozik, stb.).

A vezetői és munkavállalói adatok tisztításánál a kódolás és a kiugró adatok ellenőrzésén túl az alábbi feladatok jelentették a legnagyobb kihívást:

- FEOR kódok konzisztenssége tétele, hiányzó adatok pótlása a munkakör megnevezése szerint ott, ahol az egyértelműen megállapítható.
- Adószámok javítása, mivel a szervezeti adatbázissal ezek alapján lehet összekötni.
- Telephely alapján területi kódok létrehozása – az országos cégeknél dolgozók pontos munkavégzési helye itt megállapítható, illetve ki kellett szűrni a közép-magyarországi telephelyen dolgozó munkavállalókat.
- Életkorra vonatkozó adatok lényegében elvesztek, mivel csak kevés konzorcium, kevés munkavállalónál vett fel erre vonatkozó adatokat.
- Vezetői és munkavállalói kérdőívek szétválasztása:

- Első lépésben beosztás szerint
- Második lépésben a kitöltött kérdések szerint – a vezetői attitűdökre és munkavállalói igényekre vonatkozó kérdések alapján. Ahol ellentmondásos a beosztással, ott amennyiben az a munkakör alapján egyértelműen megállapítható, a beosztás javításra került (pl. segédmunkás vezetőként szerepelt, de munkavállalói kérdőívet töltött ki): az ellentmondás feloldhatatlansága okozta a legnagyobb adatvesztést.
- Munkavállalói kérdőívekben a „Szívesen dolgozna adott formában” kérdésekre adott válaszoknál túl magas volt az adathiány:
 - Ennek oka a „nem tudom” válaszlehetőség hiánya (ha nem ismeri a munkavállaló az adott formát, akkor nem tudja eldönteni), csak azt töltötték ki, ahol szívesen dolgozna adott formában, illetve a konzorciumonkénti eltérő kódolási gyakorlat.
 - Ahol legalább egy formára vonatkozóan rendelkezésre állt adat, ott a hiányzó adatokat nemleges válasszal pótoltuk, ami a munkavállalói igények konzervatív becsléséhez vezet.

Az adatvesztés következtében a szervezeti adatbázis összekapcsolásakor lettek olyan vállalkozások, ahol nem állnak rendelkezésre vezetői és/vagy munkavállalói adatfelvételek, így végül egy kisebb, de minden szempontból megbízható alminta alakult ki. Az eredmények is erre a megbízható almintára vonatkoznak. Ott, ahol nincs szükség az adatbázisok összekapcsolására, robusztussági vizsgálatnál a nagyobb, tisztított mintán nem különböznek szignifikánsan az eredmények.

1. táblázat Fő adatbázis jellemzők

(N)	Szervezeti adatbázis	Vezetői adatbázis	Munkavállalói adatbázis
eredeti adatfelvétel	828	15018	
tisztított adatbázis	787	2115	12274
megbízható alminta	690	1989	11737

4 A VEZETŐI ÉS MUNKAVÁLLALÓI KÉRDŐÍVEK EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA

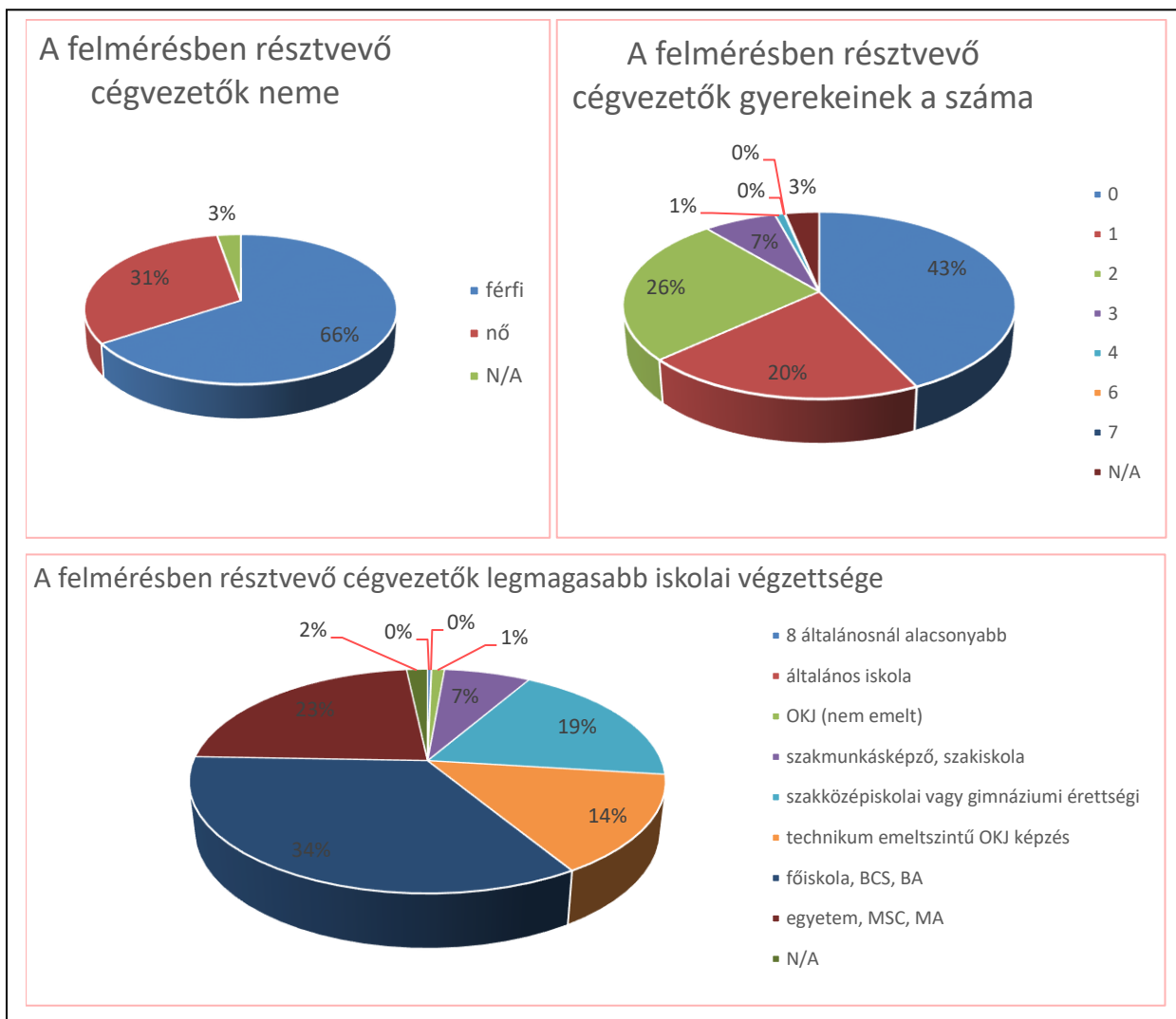
Ebben a fejezetben a munkavállalói és vezetői kérdőívekre vonatkozó fő összesítő, leíró statisztikákat ismertetjük. A vezetői és munkavállalói kérdőívek a Mellékletek fejezetben találhatóak.

4.1 Vezetői kérdőívek

A felmérésben résztvevő cégvezetők többsége férfi volt (66%). Iskolázottságukat tekintve többségük felsőfokú (57%), illetve középfokú (40%) végzettséggel rendelkezett. A vezetők közel felének (43%) nincs 18 év alatti gyereke, míg ötöde (20%) legfeljebb 1, negyede (26%) pedig 2 fiatalos gyermeket nevel, a nagycsaládosok aránya nem éri el a 10%-ot sem⁶.

1.ábra A felmérésben résztvevő cégvezetők fő jellemzői

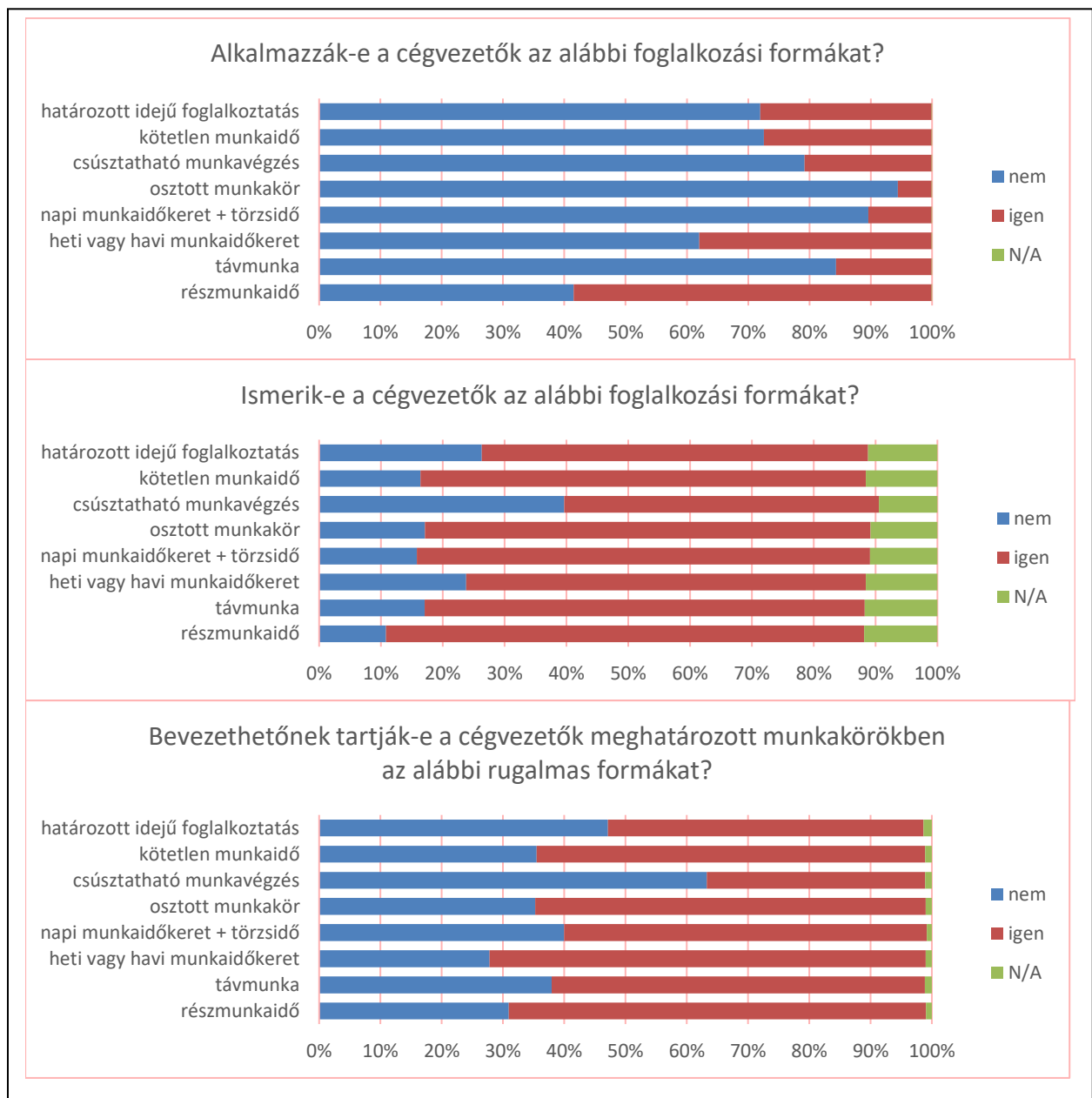
⁶ A felmérésben csak a 18 év alatti gyerekekre kérdeztek rá, az adatfelvétel során számos vezető megjegyezte, hogy van gyermeke, de már felnőttek.



A vezetői kérdőívek szerint a részmunkaidő (58%) és a heti/vagy munkaidőkeret (38%) alkalmazása a leginkább elterjedt rugalmas foglalkoztatási forma. A ritkábban előforduló formák (csúsztható, osztott, napi munkaidőkeret: 5-20%), illetve a kevés munkakörben bevezethető távmunka (15%) a legkevésbé népszerű. Az alkalmazás akadályát elsősorban nem az ismertség hiánya okozza, hiszen a csúsztható munkavégzést leszámítva a formák döntő többségét ismerik a cégvezetők. A bevezethetőségre adott vezetői válaszok alapján szinte az összes atipikus forma tekintetében elképzelhető a bővülés.⁷

2.ábra Atipikus formák alkalmazása, ismertsége és bevezethetősége

⁷ Az ismertségre és bevezethetőségre adott válaszok inkonzisztensek, mivel nem szerepelt a „nem tudom” válaszlehetőség a bevezethetőségnél azon vezetők számára, akik nem ismerték az adott formát. Részletes bontásban a nem ismerők el is utasítják az adott formákat.



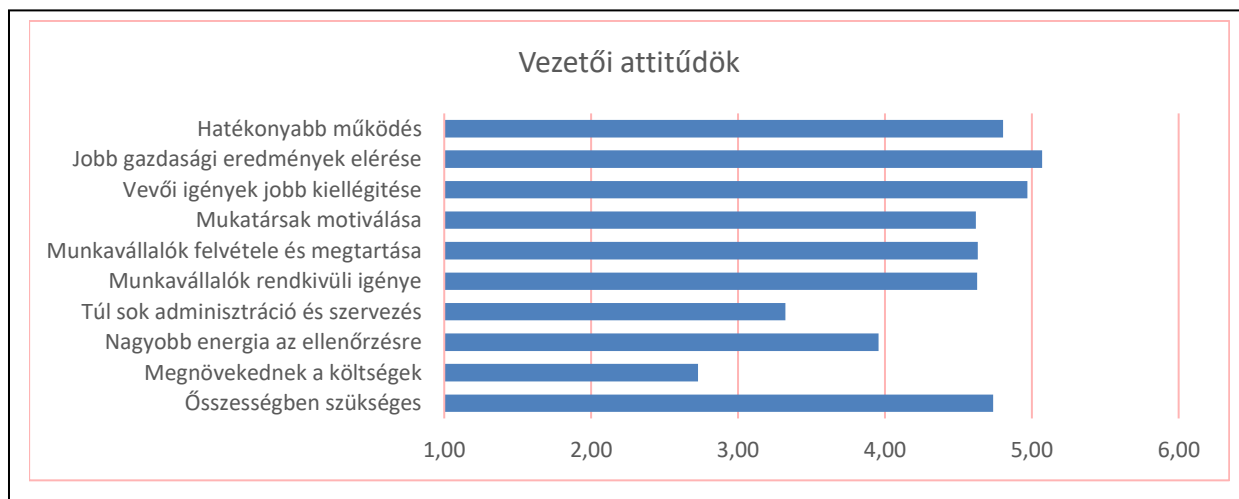
A rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos vezetői attitűdök alapvetően pozitívak. Elsősorban gazdasági megfontolások (jobb gazdasági eredmények, vevői igények jobb kielégítése, hatékonyabb működés⁸) motiválják a vezetőket, emellett a munkavállaló-orientált megfontolások is jelentős szerepet kapnak.

A vezetői félelmekkel kapcsolatos kérdések közül a rugalmas foglalkoztatás adminisztrációs/szervezési és költségnövekedési vonzatával a vezetők inkább nem értettek egyet, viszont az ellenőrzés gyengüléséről határozottan tartanak. Ez utóbbi összhangban van a szakirodalom megállapításaival, mely

⁸ Az attitűdöket vizsgáló kérdések faktoranalízise szerint a hatékonyabb működés besorolása kérdéses, mivel az inkább a munkavállaló-orientált attitűdök közé tartozik, mint a gazdasági megfontolások közé – egész pontosan ennél a kérdésnél a vezetők valószínűleg a munkaszervezés hatékonyságáról nyilatkozhattak, így mindkét kategóriához egyaránt tartozhat.

a konzervatív, a munka személyes átadásának aktusához és az ellenőrzéshez ragaszkodó vezetői hozzáállást a rugalmas formák terjedésének egyik legjelentősebb gátjának tartja. Figyelembe véve, hogy az attitűdöket vizsgáló kérdések torzítottak, hiszen a vezetők a pályázatra jelentkezés során érdekeltek abban, hogy minél nyitottabb képet fessenek magukról és a vállalatról, a kontrollhoz való ragaszkodás jelentősége a valóságban még az itt mértnél is erősebb lehet.

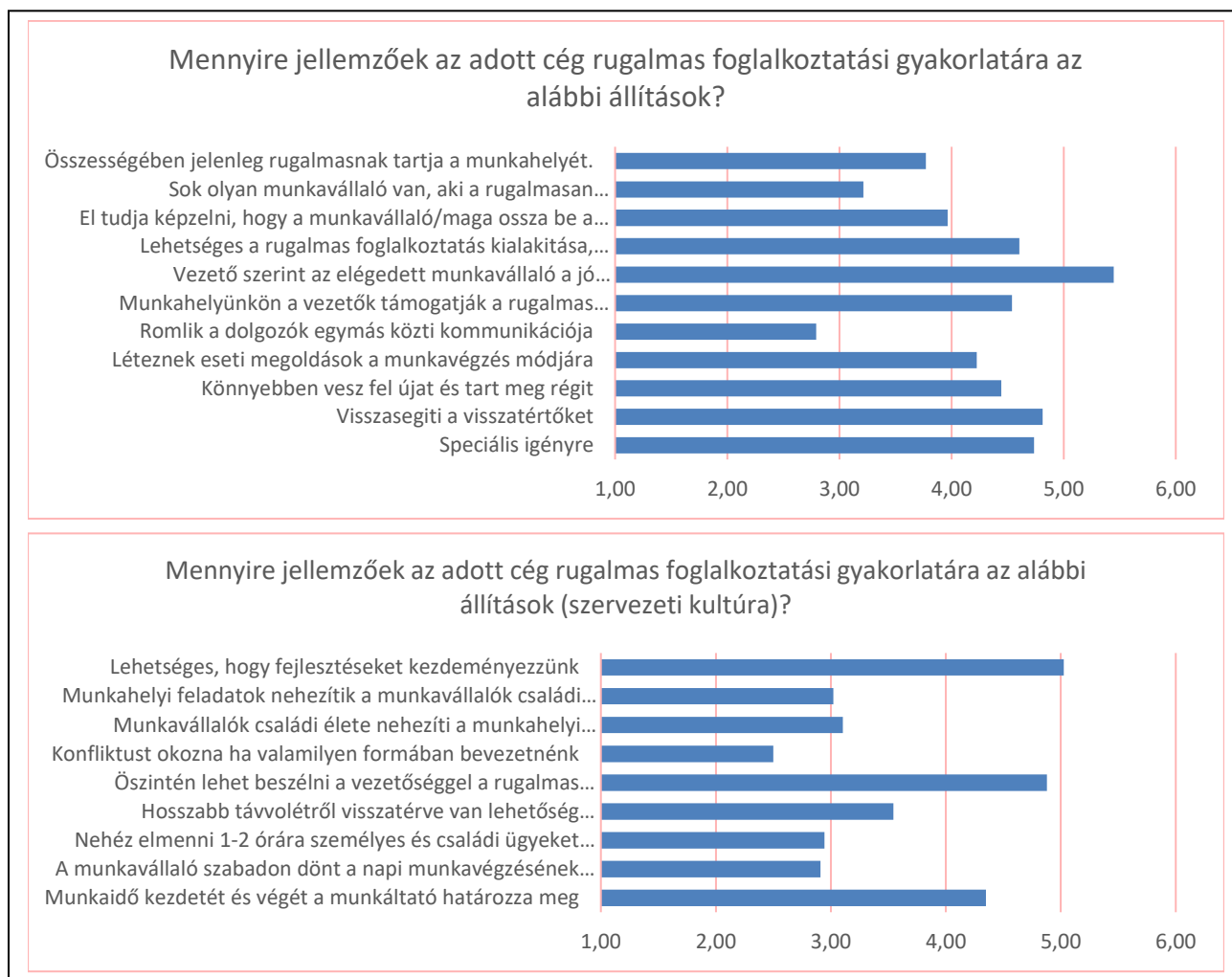
3.ábra Vezetői attitűdök



A rugalmas foglalkoztatási gyakorlatokra és vállalati kultúrára vonatkozó vezetői vélemények közül kiemelendő, hogy összességében már jelenleg is inkább „rugalmasnak” tartják a munkahelyeket. Ugyanakkor meglehetősen szkeptikusak abban a tekintetben, hogy ez a munkavállalók többsége számára ez elsődleges választási szempontot jelentene. Legkevésbé azzal az állítással értenek egyet, hogy a rugalmas formák bevezetése miatt romlana a dolgozók egymás közti kommunikációja, vagy az a munkavállalók közt konfliktust okozna.

A felmérésben résztvevő vezetők a szervezeti kultúrát már jelenleg is nyitottnak tartják. Inkább nem értenek egyet azzal, hogy a munka és a családi élet között konfliktus lenne. Véleményük szerint a foglalkoztatási rugalmasság átmeneti jelleggel is megvalósítható (GYES-ről, GYED-ről, hosszabb betegségről visszatérő munkavállalók), és léteznek eseti megoldások a munkavégzés módjára. Úgy érzik, hogy a megfelelő kommunikáció és vezetői nyitottság biztosított ezen a téren. Viszont itt is megjelenik az ellenőrzéshez való ragaszkodás: lehetőleg a munkaadó, és nem a munkavállaló határozza meg a munkaidőt és annak menetét.

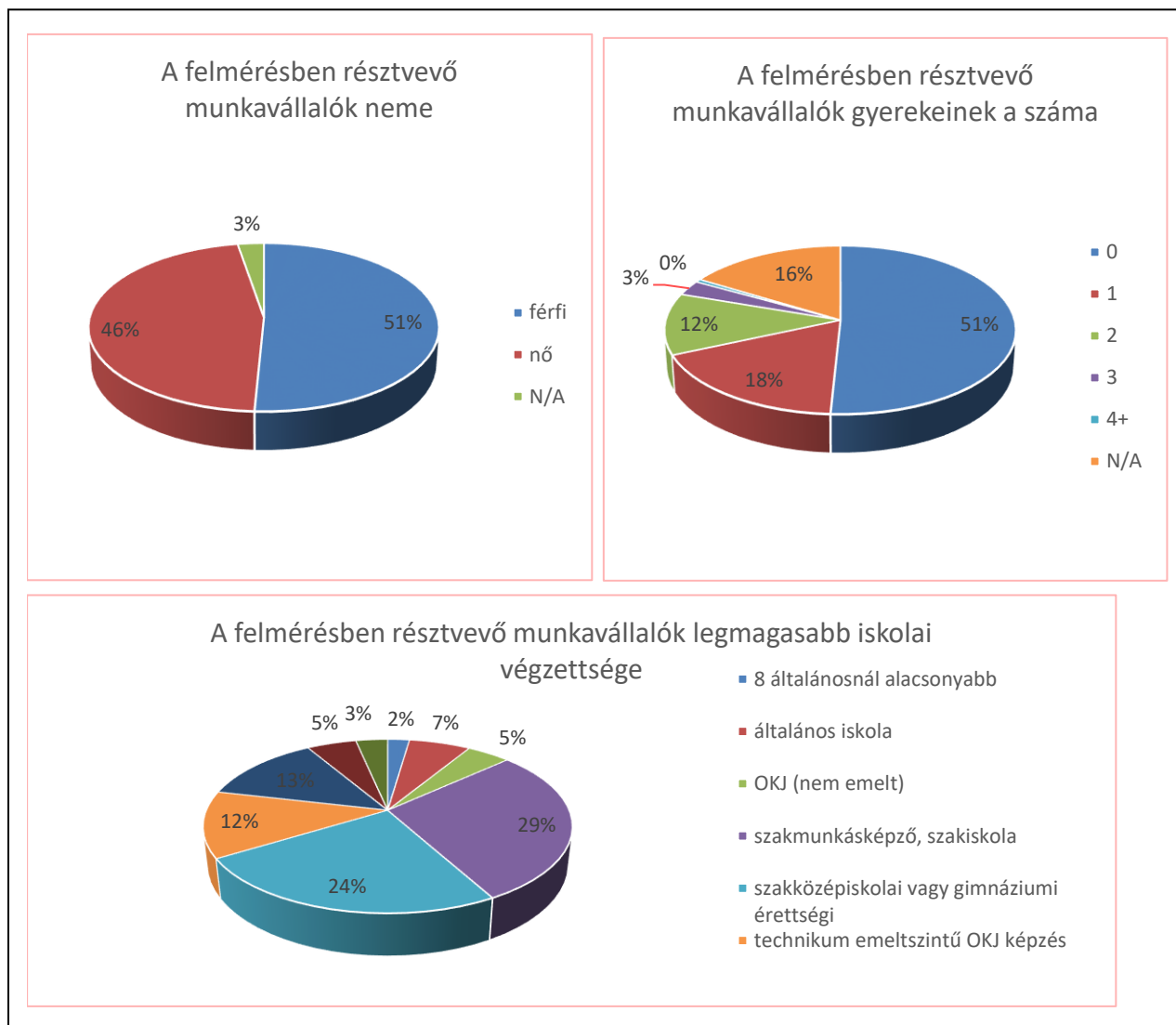
4.ábra Rugalmas foglalkoztatási gyakorlat vezetői megítélése



4.2 Munkavállalói kérdőívek

A felmérésben résztvevő munkavállalók között a férfiak voltak enyhe túlsúlyban (51%). Többségük középfokú (36%), vagy annál alacsonyabb (43%) végzettséggel rendelkezett, a vezetőkre jellemző 57%-hoz képest a felsőfokú végzettségük aránya ebben a körben csupán 18% volt. A munkavállalók több, mint felének (51%) nem volt 18 év alatti gyereke, közel harmaduknak (30%) pedig csak legfeljebb 2 fiatalos gyermekük volt, míg a nagycsaládosok aránya a mintában elenyésző (6%) volt. Ezek az arányok még a 16%-os adathiány, és a munkavállalói minta nem-reprezentatív jellege mellett is meglepők: felmerül a kérdés, hogy a fiatalos gyermeket nevelő munkavállalók miért ennyire alulreprezentáltak a fejlesztéspolitikai együttműködésre nyitott KKV-k körében?

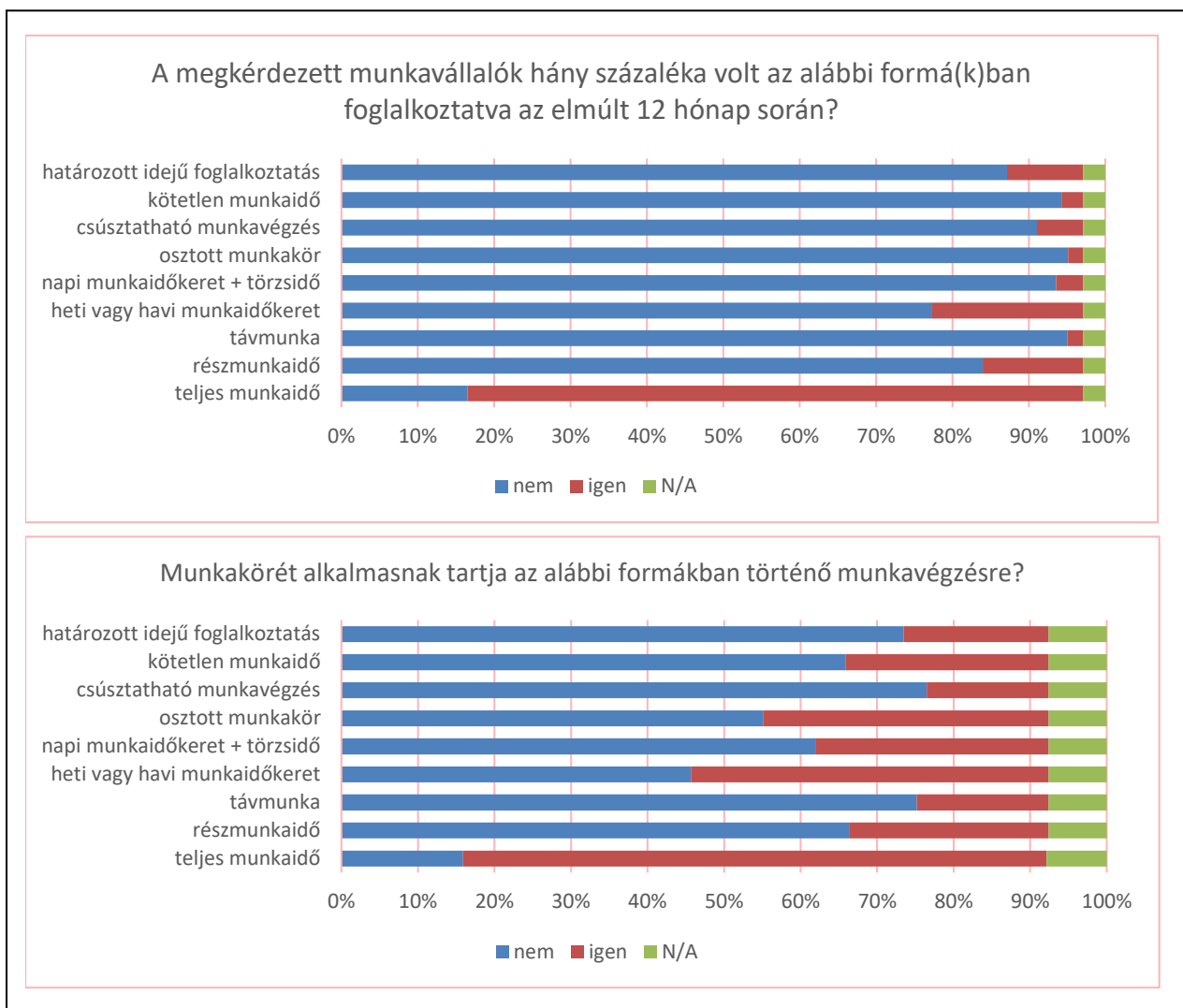
5.ábra A felmérésben résztvevő munkavállalók fő jellemzői



A FELVÁLLAL projekt egyik fő célcsoportját alkotó GYES-ről és GYED-ről visszatérők, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók részaránya 5-5% volt a válaszadók között. Mintákban ezek a csoportok valószínűleg felülreprezentáltak a teljes KKV-s munkaerőállományra jellemző arányokhoz képest az adatfelvétel célzott sajátosságai miatt.

A munkavállalói kérdőívek szerint a részmunkaidő (13%), illetve a heti/havi munkaidőkeret (20%) alkalmazása számít a legelterjedtebb atipikus foglalkoztatási formának, a határozott idejű formában pedig a munkavállalók 10%-a dolgozott az elmúlt 12 hónapban. A ritkábban előforduló formák közül a csúsztható munkavégzés a legelterjedtebb (6%), a többi, sajátos munkakörök igénylő forma 2-3% között alakult. Az alapján, hogy alkalmasnak tartják-e a munkakörök atipikus formában való munkavégzésre, a munkavállalók szinte minden forma esetén komoly teret látnak a bővülésre.

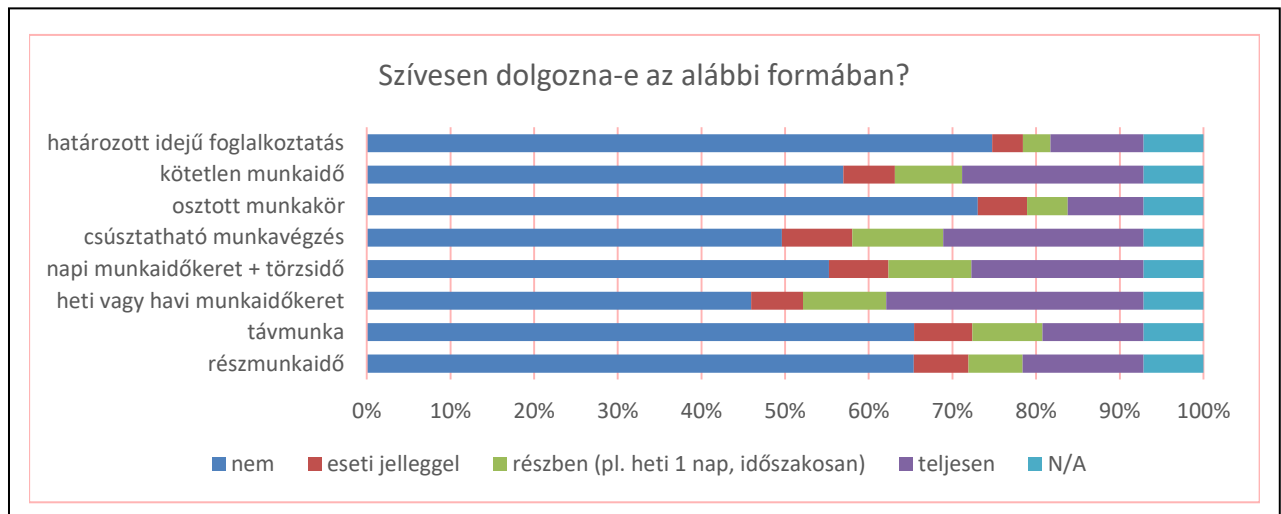
6.ábra Atipikus helyzetkép a munkavállalók szerint



A munkavállalók leginkább a határozott idejű foglalkoztatástól és az osztott munkakörtől idegenkednek, valószínűleg ezekben az esetekben a foglalkoztatás biztonságát érzik veszélyben. Mivel a részmunkaidő a jövedelem csökkenésével is jár, ezért annak ellenére, hogy rendszeresen alkalmazzák egyéni élethelyzetekre adott reakcióként, a munkavállalók között alacsony népszerűségnek örvend. A munkavállalók leginkább azokban az atipikus formákban dolgoznának, melyekhez nagyobb munkavállalói szabadságot, a munkaidejük feletti nagyobb kontrollt asszociálnak. Ennek részletes elemzését nehezíti, hogy valószínűsíthetően a munkavállalók nagy része nem volt tisztában a kérdőívben megjelenített atipikus formák pontos tartalmával és mélységével (ld. a heti vagy havi munkaidőkeret a leginkább kívánt forma). Így feltehetően az elnevezésről asszociálhattak az egyes atipikus formák tartalmára ami valószínűleg nem sem nem pontos, sem nem egységes értelmezés. A kontroll- és szabadságigény korlátait mutatja, hogy a hasonló asszociációra alkalmas kötetlen munkaidő valamivel kevésbé preferált, s a távmunka a részmunkaidőhöz hasonlóan csak a munkavállalók közel negyedét vonzza: a

munkavállalók igénylik az egyértelmű kereteket, ugyanakkor ezeknek a kereteknek az ésszerű rugalmasságát várják el a munkahelyektől.

7.ábra Munkavállalók atipikus foglalkoztatási preferenciái



A munkavállalói válaszok megerősítik azt a vezetői véleményt, hogy a felmérésben résztvevő vállalkozások többsége nyitott légkörben, a munkavállalói problémákra érzékenyen reagálva működik.

8.ábra Munkavállalók atipikus foglalkoztatási helyzetértékelése



A rugalmas foglalkoztatási gyakorlatokról és a vállalati kultúráról alkotott vélemények a legtöbb kérdésben nem térnek el jelentősen a vezetők és a munkavállalók között, ráadásul ezeknek a különbségeknek egy része abból is fakad(hat), hogy a munkavállalók válaszai reálisabbak, hisz nekik nincs személyes érdekeltységük a pályázatban, így válaszaik kevésbé torzítottak. Az átlagos munkavállalói és átlagos vezetői vélemények nyers összehasonlítása a korábbi megállapítások közül megerősíti, hogy a

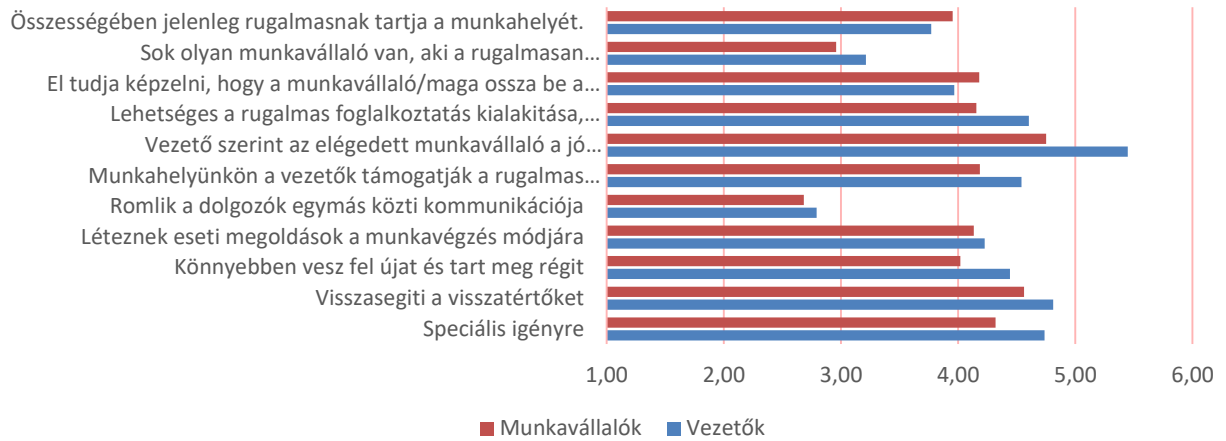
munkavállalók nyitottabbak, és jobban igénylik, hogy nagyobb kontrollt gyakoroljanak a munkaidejük felett (el tudja képzelni, hogy maga ossza be a munkaidejét).

A legjelentősebb különbségek a vezetői nyitottság értékelésében figyelhetőek meg (ezt a vezetők amúgy is vélhetően eltúlozzák): a munkavállalók kevésbé értenek egyet azzal, hogy a vezetők valóban a munkavállalói elégedettséget tartják szem előtt, őszintén lehet-e velük beszélni, s hogy támogatják a rugalmas munkavégzést a munkahelyükön. A rugalmassághoz fűzött remények kapcsán is reálisabbak a munkavállalók (rugalmasság miatt maradnának, könnyebben tart meg régit és vesz fel újat, segíti a visszatérőket, speciális igényre reagál, stb.) Ezeknek az eltéréseknek a jelentős része a vezetők pályázati élethelyzet miatti torzított véleményének tudható be.

A felmérésben részt vett munkavállalók és vezetők a családi élet és a munka viszonyáról ellentétesen vélekednek: amellet, hogy a vezetők ezt jelentősebb konfliktusforrásnak gondolják, a családi élet munkahelyi feladatokra gyakorolt hatása miatt aggódnak inkább, míg a munkavállalók a fordított irányt tartják problematikusabbnak: a munkahelyi feladatok nehezítik a családi életet.

9.ábra Vezetői és munkavállalói attitűdök összevetése

Rugalmasság a munkavégzésben - vezetői és munkavállalói vélemények



Vezetői és munkavállalói vélemények a szervezeti kultúráról



5 A FŐ KUTATÁSI KÉRDÉSEK VIZSGÁLATA

Az előzménykutatások alapján meghatározott összes kutatási kérdés vizsgálatát elvégeztük az adatbázison. Az alábbiakban azokra a kutatási kérdésekre vonatkozó eredményeket mutatjuk be, ahol érdemi összefüggéseket találtunk. Ezek az alábbiak:

- Mennyire befolyásolják a rugalmas foglalkoztatási formák lehetséges hatásainak a megítélését a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedtsége az egyes vállalatoknál?
- Mennyire befolyásolja a vezető neme a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos attitűdök alakulását?
- A HR szervezet (avagy a szaktudás) jelenléte befolyásolja-e az atipikus foglalkoztatási formák elterjedtségét?
- Hogyan függ össze a vállalati méret és a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedtsége?
- Hogyan függ össze a vállalati méret és a rugalmas foglalkoztatás megítélése?
- Milyen ágazati hatás mutatható ki a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedtsége tekintetében?
- Mennyire befolyásolja szellemi/fizikai beosztotti státusz az egyes rugalmas foglalkoztatási formák megítélését, elterjedtségét?

A többi kutatási kérdésre vonatkozó háttérstatisztikák a Mellékletek fejezetben szerepelnek.

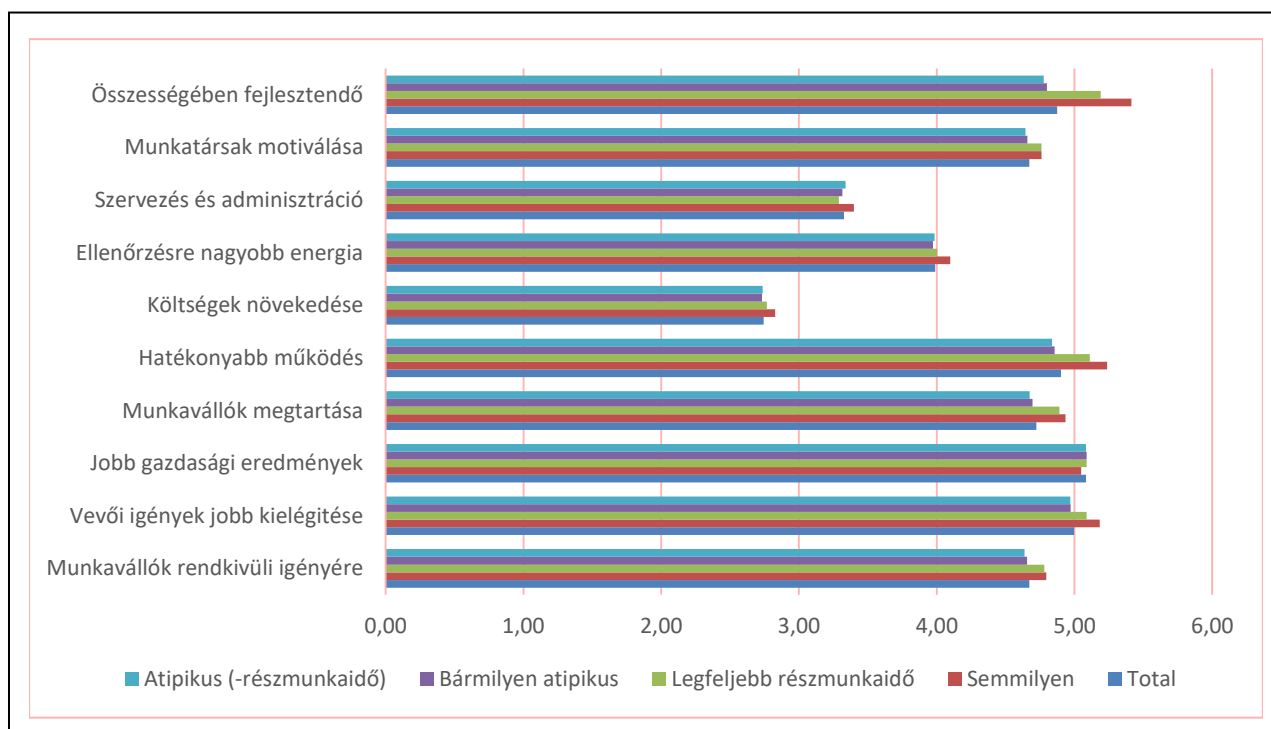
Mint fent említettük, az atipikus vállalkozások azonosítására több megközelítés is alkalmas. A továbbiakban atipikusnak tekintünk minden olyan céget, ahol a vezetők akármelyike szerint alkalmaznak valamilyen atipikus formát (az adott formák elterjedtségét is azonos logika szerint vizsgáljuk: van olyan vezető, aki szerint az adott vállalatnál alkalmazzák az adott formát). Továbbá ahol a kutatási kérdés szempontjából releváns, ott külön kezeljük azokat, ahol a részmunkaidőt leszámítva van bármilyen atipikus forma⁹. Mivel a részmunkaidő a leismertebb forma (mélységét tekintve), s a legtöbben erre asszociálnak a rugalmas formákról, így az egyéni élethelyzetekre adott reakcióknak is várhatóan ez a formája (különösen a legkisebb vállalkozások között) – mindamellet, hogy a részmunkaidő a munkaszervezés hatékonyságának a növelésére is használják. Ott, ahol más atipikus formákat (is) használnak, ott feltételezhetően tudatosabb, valóban atipikusnak tekinthető a munkaszervezés. A semmilyen atipikus formát nem alkalmazó (vagy bizonyos kérdéseknél legfeljebb részmunkaidőt) vállalkozásokra a későbbiekben végig tipikus vállalkozásként utalunk.

⁹ Robusztusság-vizsgálatnál is alkalmaztuk, csak azokat az eredményeket közöljük, ahol megbízhatóan és konzisztensen azonosak az eredmények mindkét módszer szerint.

5.1 Mennyire befolyásolják a rugalmas foglalkoztatási formák lehetséges hatásainak a megítélését a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedtsége az egyes vállalatoknál?

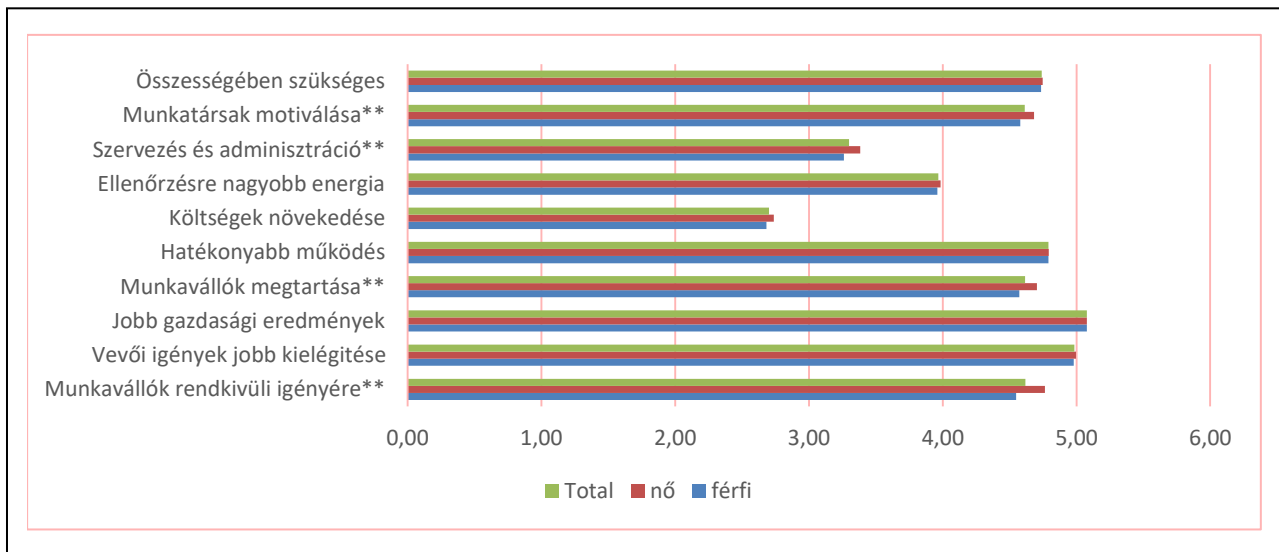
Az eredmények alapján az a hipotézis fogalmazható meg, hogy azok a cégek, amelyeknek nincsenek rugalmas foglalkoztatási tapasztalataik a várható előnyöket és kockázatokat egyaránt valamelyest eltúlozzák. Ezek a különbségek a legfeljebb részmunkaidőt alkalmazó vállalkozásoknál is szignifikánsak. Az eltérések részben abból is fakadhatnak, hogy a „tipikus” vállalkozások vezetői az atipikusokhoz képest is felülpozicionálják a pozitív várakozásaikat. A későbbiekben a pályázatban részt nem vevő tipikus (tehát motiváció és nyitottság nélküli) vállalkozások körében kéne megvizsgálni ezeket az attitűdöket. A negatívumok esetében hasonló logika szerint (tipikus vezetők kedvezőbb képet akarnak festeni magukról) viszont a különbségek még a mértnél is jelentősebbek lehetnek.

10.ábra Atipikus foglalkoztatási formák megítélése az elterjedtség szerint



5.2 Mennyire befolyásolja a vezető neve a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos attitűdök alakulását?

11.ábra Rugalmas foglalkoztatási attitűdök nemek szerint



A női vezetők nyitottabbnak tűnnek a rugalmas foglalkoztatási formák iránt, és a munkavállalói igényekre is érzékenyebben reagálnak – különösen akkor, ha azok sajátos élethelyzetekre adott reakciók¹⁰. A munkavállaló-orientált kérdésekre adott, szignifikánsan pozitívabb válaszok mellett, a női vezetők inkább egyetértének a szervezési és adminisztrációs terhek növekedésével a rugalmas formák bevezetésekor. Utóbbi oka valószínűleg a horizontális szegregáció: nők vezetői pozícióban inkább olyan területekért felelősek, ahol a rugalmas formák szervezési és adminisztrációs többletterheivel gyakrabban találkoz(hat)nak, s így érzékenyebbek is azokra.

5.3 A HR szervezet (avagy a szaktudás) jelenléte befolyásolja-e az atipikus foglalkoztatási formák elterjedtségét?

A HR funkció megléte elősegíti az atipikus formák alkalmazását. Azon vállalkozások között, ahol van HR funkció, szignifikánsan alacsonyabb a tipikus vállalkozások aránya: ez egyaránt igaz a semmilyen, és a legfeljebb részmunkaidőt alkalmazó (tehát inkább élethelyzetre reagáló) tipizálás esetén is. Mivel a HR a nagyobb vállalkozásokra jellemző, ezért ez csupán összetételhatás is lehetne, de a hatás minden méretkategóriában konzisztensen jelen van.

12.ábra A rugalmas foglalkoztatás és a HR funkció közötti kapcsolat

¹⁰ A korábbi kutatásokat feldolgozó fejezetben említett Devicienti et al (2016) tanulmány szerint ennek oka, hogy a női vezetők jellemzően empatikusabbak, és Schwartz-féle ún. önmeghaladás (self-transcendence) – énfelnagyítás (self-enhancement) értéktengelyen az univerzalitás és jóindulat értékeivel jellemezhető önmeghaladás inkább jellemző rájuk, míg a férfiak vezetési stílusában a hatalmat és teljesítményt előnyben részesítő énfelnagyítás dominál.

		Nincs atipikus	Legfeljebb részmunkaidő
10-24	nincs HR	19.91%	35.40%
	van HR	14.29%	21.43%
	Total	19.58%	34.58%
25-49	nincs HR	9.24%	21.74%
	van HR	4.17%	12.50%
	Total	8.65%	20.67%
50-99	nincs HR	8.11%	18.02%
	van HR	4.76%	9.52%
	Total	7.58%	16.67%
100-	nincs HR	6.82%	13.64%
	van HR	3.70%	3.70%
	Total	5.63%	9.86%
Teljes	nincs HR	12.79%	25.42%
	van HR	5.56%	10.00%
	Total	11.85%	23.41%

	Total	nincs HR	van HR
0	11.9	12.8	5.6
1-2	38.4	39.7	30.0
3-4	29.6	29.7	28.9
5+	20.0	17.8	35.6

A formák koncentrációját tekintve megállapítható, hogy azon vállalkozásoknál, ahol nincs HR funkció, kisebb az esély a rugalmas formák sokszínű (5+) alkalmazására.¹¹

5.4 Hogyan függ össze a vállalati méret és a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedtsége?

Az adatok egyértelműen azt mutatják, hogy a vállalati méret növekedésével egyenesen arányosan nő a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazásának a valószínűsége – mind az akármilyen atipikus foglalkoztatás, mint a részmunkaidőn kívüli atipikus formák esetében. Míg a legkisebb, 10-24 fő közötti vállalkozások közel egyötöde (19.92%) semmilyen atipikus formát se alkalmazott, addig a 25-99 fő közöttieknek csak kevesebb, mint tizede (8.61% és 7.58%) tekinthető tipikusnak, s az arány a legnagyobbaknál már csak 5.63%-ot tesz ki. A legfeljebb részmunkaidőt alkalmazó vállalkozások között a dinamika hasonlóan alakul, kevésbé drasztikus ugrással a legkisebbek és a közepes méretűek között.

¹¹ A koncentrációnál szintén megjelenik a mérethatás, de a tipikus/atipikus elemzéshez hasonlóan a különbség itt is konzisztensen fennmarad a méretkategóriák között. A méret és a koncentráció kapcsán meg kell jegyezni, hogy a tipikus/atipikus meghatározási módszer miatt a nagyobb vállalkozásoknál ez a mutató torzított lehet: több vezetőt kérdeztek meg, s mivel ha volt legalább egy olyan vezető, aki szerint alkalmaztak egy adott formát, akkor az 1-es értéket kapott. Robusztusság-vizsgálatként konzervatív becslést készítve (csak akkor fogadjuk el, hogy adott formát alkalmazzák, ha a vezetők mindegyike, vagy többsége igennel válaszolt) a koncentráció növekedése a mérettel fennmarad, akárcsak a HR koncentrációra gyakorolt hatása.

2. táblázat Rugalmas foglalkoztatás elterjedtsége vállalati méret szerint

Méretkategória (fő)	Nincs atipikus	Legfeljebb részmunkaidő
10-24	19.92%	34.85%
25-49	8.61%	20.57%
50-99	7.58%	16.67%
100-	5.63%	9.86%
Total	12.25%	23.89%

A méret hatása formánként is jelen van, a méret növekedésével minden egyes atipikus forma esetén nő az alkalmazás valószínűsége. A formák közti különbségeket tekintve a kisebb (50 fő alatti) cégek esetében a részmunkaidő, a heti és havi munkaidőkeret, illetve a határozott idejű foglalkoztatás számít a legnépszerűbb atipikus formának. A nagyobb (50+ fő) vállalkozások leginkább a kötetlen munkaidő nagyobb elterjedtsége tekintetében térnek el a kisebb cégektől.

3. táblázat Rugalmas foglalkoztatási formák elterjedtsége méret szerint

méret (fő)	Részmunkaidő	Táv munka	Heti vagy havi munkaidőkeret	Napi munkaidőkeret + törzsidő	Csúsztható munkavégzés	Osztott munkakör	Kötetlen munkaidő	Határozott idejű foglalkoztatás
10-24	60.17%	17.01%	36.51%	11.62%	19.92%	2.49%	24.48%	27.39%
25-49	74.16%	28.71%	53.59%	15.31%	28.23%	9.09%	34.93%	36.84%
50-99	82.58%	25.00%	58.33%	23.48%	37.12%	17.42%	48.48%	48.48%
100-	84.51%	33.80%	64.79%	38.03%	59.15%	22.54%	67.61%	67.61%
Total	71.82%	24.20%	49.46%	18.07%	30.32%	9.80%	37.37%	39.05%

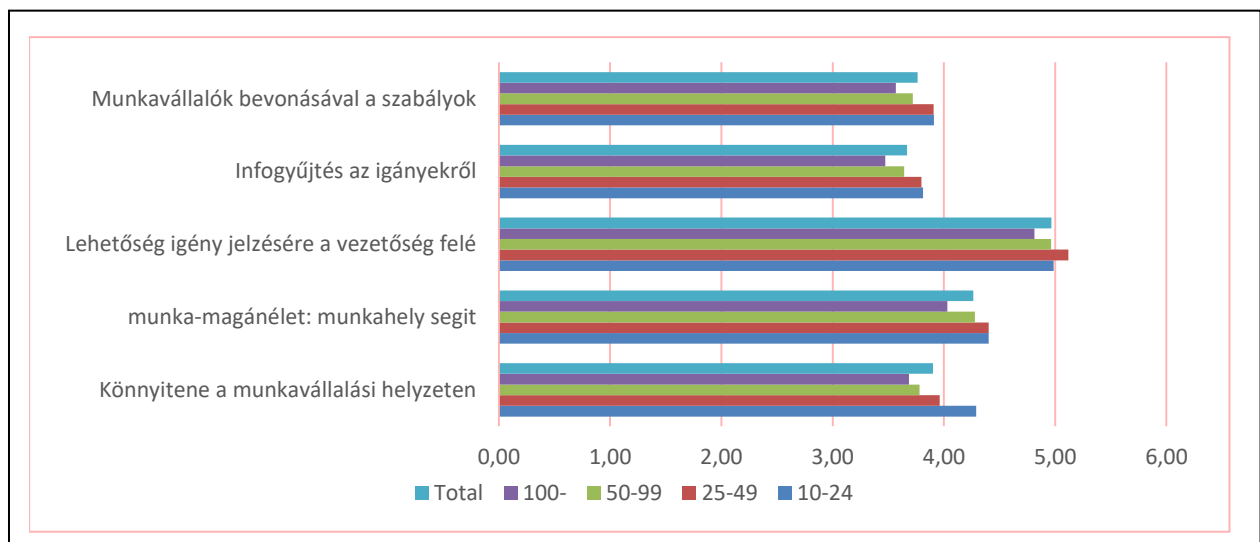
Az elterjedtségbeli különbség egyik oka az ismertség hiánya lehet a kisebb cégek körében, azonban szignifikáns különbség csak a csúsztható és osztott munkakör esetén figyelhető meg a méretkategóriák között (részletes adatokat Mellékletek fejezetben). Ez nem meglepő, a fentiekben láthattuk, hogy az atipikus formák ismertsége magas a kkv-k között (bár az ismeret mélysége és minősége kétséges), s pont a csúsztható munkavégzés a legkevésbé ismert – az osztott munkakörnél pedig egy iparági összetételhatás sejthető.

5.5 Hogyan függ össze a vállalati méret és a rugalmas foglalkoztatás megítélése?

A vezetői attitűdöknél nem mutatható ki jelentős, szignifikáns eltérés a méretkategóriák között. A kisebb vállalkozások bizonyos tekintetben munkavállaló-orientáltabbak, a nagyobb cégek pedig a költségek és az adminisztráció növekedésétől félnek, de ezek a különbségek nem jelentősek. Másrészt pedig a kisebb cégek között több a tipikus vállalkozás, akik (mint a fejezet elején láthattuk) valószínűleg kedvezőbb képet festenek magukról, eltúlozzák a várható előnyöket és felülpozícionálják a nyitottságukat – a részletesebb elemzéshez egy ilyen bontásnál már túl alacsony lenne az elemszám az adott kategóriákban.

A munkavállalói igényeknél a különbségek szintén nem túl jelentősek a méretkategóriák között, azonban szignifikánsak. A kisebb cégek között, ahol kisebb is a rugalmas formák elterjedtsége, ott a munkavállalók inkább igénylik, hogy rugalmasabb formában láthassák el a munkájukat, miközben a kisebb- és közepes kkv-knál közvetlenebb a viszony a vezetők és munkavállalók között, így utóbbiak szerint jobban is működik az igények kommunikálása.

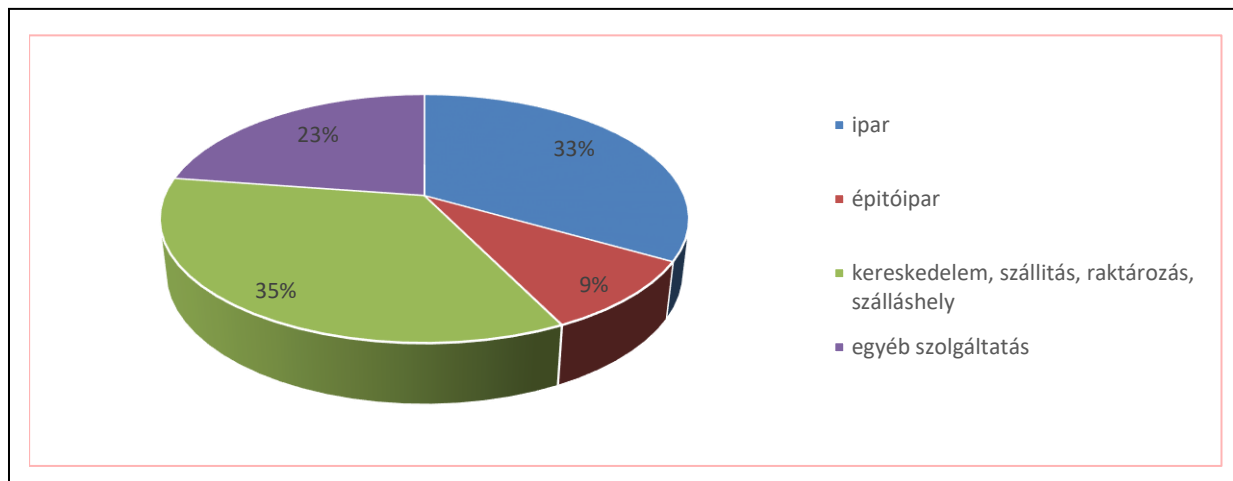
13.ábra Rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó munkavállalói igények méret szerint



5.6 Milyen ágazati hatás mutatható ki a rugalmas foglalkoztatási formák elterjedtsége tekintetében?

A mintában szereplő vállalkozások közel harmada iparban, másik harmada a kereskedelem, szállítás, raktározás és szálláshely ágazatban, közel negyede az egyéb szolgáltatások területén, míg tizede az építőiparban tevékenykedett:

14.ábra Vállalkozások iparági megoszlása

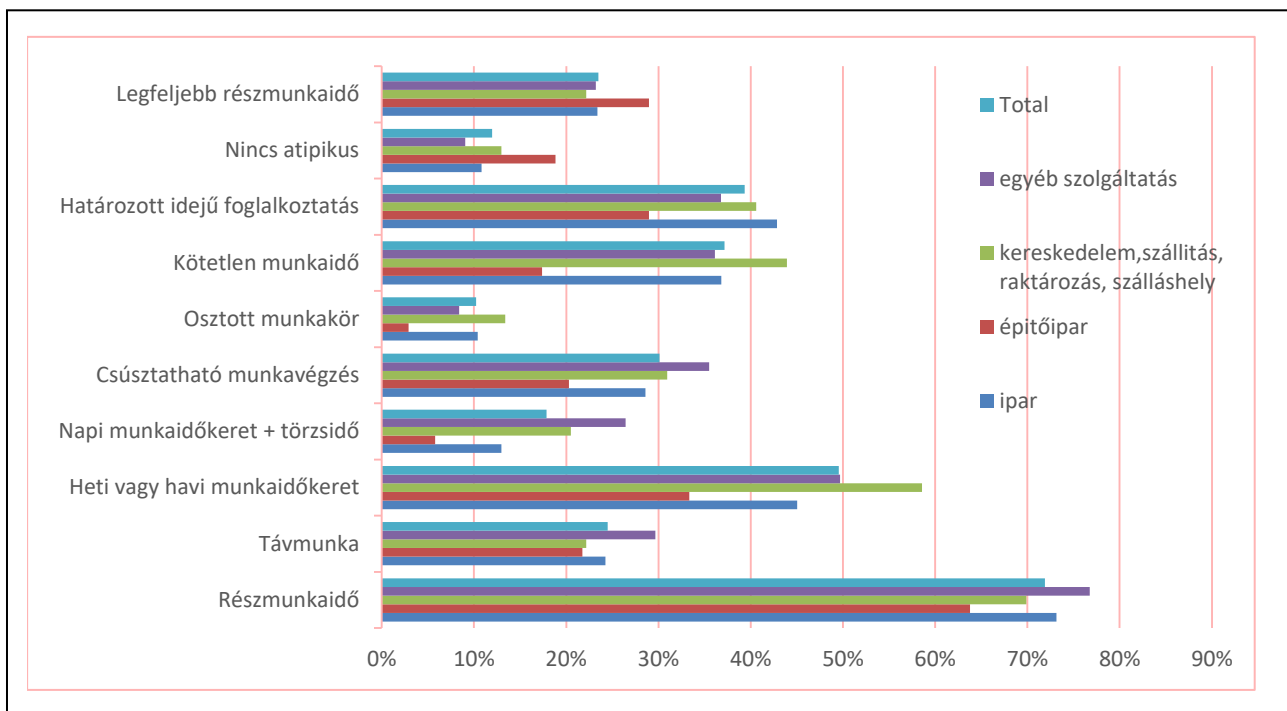


A továbbiakban az adott szektoron belüli arányokra utalunk mindig, mivel nem egyenletesen oszlanak meg a vállalkozások a szektorok között. Továbbá csak a legérdekesebb eredményeket említjük meg, az ezt tartalmazó és egyéb részletes táblázatok a Mellékletek fejezet szinte minden alpontjában megtalálhatóak.

Iparági megoszlást tekintetében az építőiparban a legmagasabb azon vállalkozások aránya, ahol semmilyen atipikus formát nem alkalmaznak (19%), illetve legfeljebb részmunkaidőt (29%). Az építőipar kiugró sajátossága a különféle formák esetén is fennáll. A leginkább atipikus szektort az egyéb szolgáltatások jelentik, itt a részmunkaidő, a távmunka, a napi munkaidőkeret és a csúsztható munkavégzés mind jellemzőbb, mint a teljes mintában. A kereskedelem, szállítás, raktározás, szálláshely (ebbe beletartoznak a gépjármű javítással kapcsolatos tevékenységet ellátók is) a heti/havi munkaidőkeret, az osztott munkakör és a kötetlen munkaidő alkalmazásával tűnik ki.

Az ismertséget tekintve a mérethez hasonlóan az ágazati eltérések se szignifikánsak, a vezetői attitűdöknél az iparban működő cégek vezetősége az, amelyik inkább tart az ellenőrzési és szervezési/adminisztrációs vonzatoktól. A kereskedelem, szállítás, raktározás, szálláshely ágazat cégei esetében a gazdasági motivációk (vevői igények és jobb gazdasági eredmények) bírnak kiugró jelentőséggel.

15.ábra Atipikus foglalkoztatási formák elterjedtsége iparág szerint



5.7 Mennyire befolyásolja szellemi/fizikai beosztotti státusz az egyes rugalmas foglalkoztatási formák megítélését, elterjedtségét?

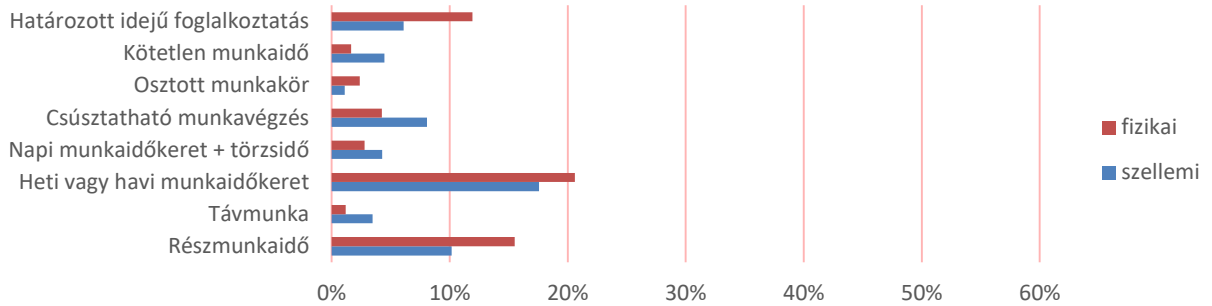
Mindegyik atipikus forma esetén szignifikánsan eltér a formák elterjedtsége a beosztotti státusz szerint. A szellemi foglalkoztatottak közt a nagyobb autonómiát és megbízhatóságot igénylő távmunka és kötetlen munkaidő elterjedtebb, mint a fizikai beosztottak között, illetve a ritkábban előforduló formának tekinthető napi munkaidőkeret (+törzsidő) és csúsztatható munkavégzés is gyakoribb közöttük. A fizikai beosztottak között a határozott idejű foglalkoztatás, a részmunkaidő a heti/havi munkaidőkeret és az osztott munkakör a jellemzőbb, mint a szellemi beosztottaknál.

A lehetőségeket tekintve (mint azt az 5.2. fejezetben láthattuk) mindegyik formában jelentős potenciál rejlik, a szellemi foglalkoztatottaknál azonban kiemelendő, hogy a legnagyobb autonómia- és megbízhatóság igényű távmunkában és kötetlen munkaidőben rejlő potenciál kiugró, s ez konfliktusban állhat a munkaadók ellenőrzés elengedésétől való félelmével. A csúsztatható munkavégzés és a napi munkaidőkeret (+törzsidő) potenciáljának kihasználását pedig leginkább az ismeretségbeli hiányosságok (és főleg annak mélységének hiánya) gátolhatja a szellemi foglalkoztatottaknál. A fizikai-szellemi felosztás különbségei a valós állapotokat nagyrészt tükrözi, egyedül a heti/havi munkaidőkeretnél fordulnak az arányok, ami részben a forma korábban már említett sajátos értelmezéséből fakad(hat).

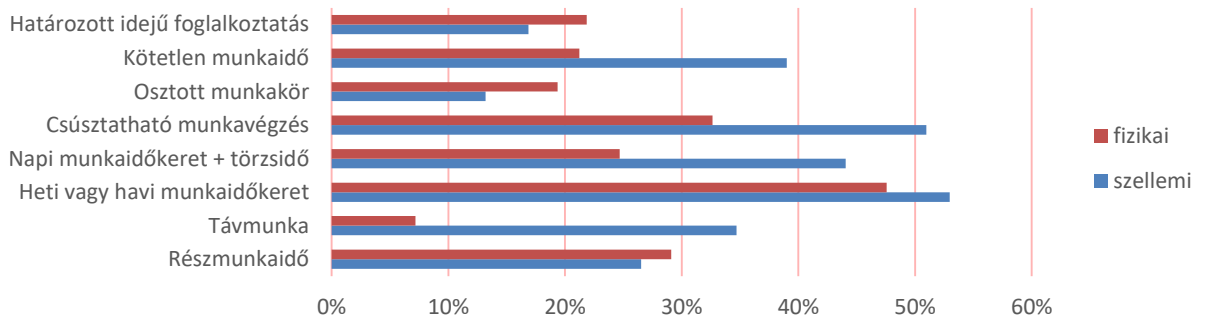
A nyitottság a lehetőségekhez hasonló mintázatot követ. A szellemi beosztottak jellemzően nyitottabbak a különböző atipikus lehetőségek irányába (a részmunkaidőnél is, ami a fizikai dolgozók közt jellemzőbb, és a potenciál is magasabb), ez alól a határozott idejű foglalkoztatás és az osztott munkakör jelentenek kivételt. A nagyobb nyitottság mögött egyrészt a lehetőségek állhatnak, másrészt pedig a szellemi foglalkoztatottak kevésbé tarthatnak a bizonytalanságtól és kiszolgáltatottságtól.

16.ábra Atipikus foglalkoztatási helyzet és attitűdök a munkavállalók státusza szerint

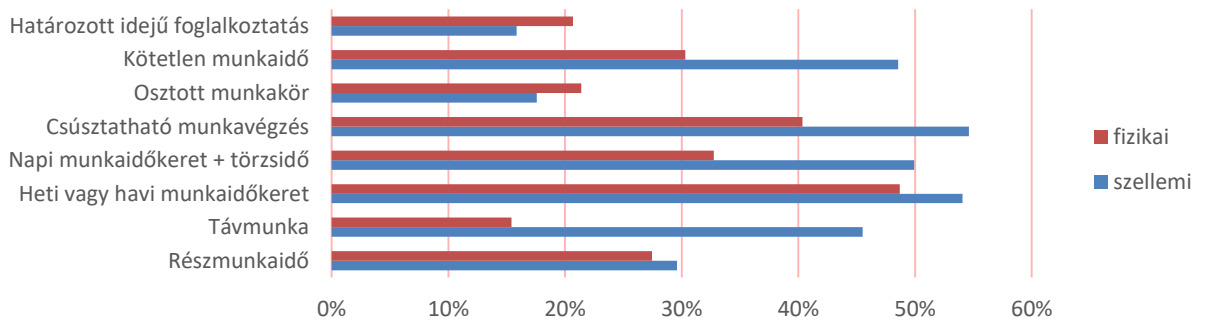
Az utóbbi 12 hónapban foglalkoztatták adott formában



Munkakörét alkalmasnak adott atipikus formában való munkavégzésre



Szívesen dolgozna ebben az atipikus formában



6 MELLÉKLETEK

6.1 Atipikus cégek megoszlása különféle bontásokba

Adott definíció szerinti atipikus vállalatok részaránya az adott kategóriában (definícióhoz ld. 6. fejezet bevetője).

	Atipikus	Atipikus (- részmunka)	Legfeljebb részmunkaidő
Nem	11.9	23.5	28.2
Igen	88.1	76.5	71.8

10-24	80.08%	65.15%	60.17%
25-49	91.39%	79.43%	74.16%
50-99	92.42%	83.33%	82.58%
100-	94.37%	90.14%	84.51%

ipar	89.18%	76.62%	73.16%
építőipar	81.16%	71.01%	63.77%
kereskedelem, szállítás, raktározás, szálláshely	87.03%	77.82%	69.87%
egyéb szolgáltatás	90.97%	76.77%	76.77%

országos	83.58%	80.60%	64.18%
Közép-Dunántúl	92.31%	80.22%	74.73%
Nyugat-Dunántúl	82.35%	63.73%	68.63%
Dél-Dunántúl	93.06%	84.72%	77.78%
Észak-Magyarország	90.83%	75.23%	69.72%
Észak-Alföld	94.25%	80.46%	85.06%
Dél-Alföld	83.83%	76.05%	67.07%

6.2 Rugalmas formák koncentrációja különféle bontásokban

Adott számú rugalmas formát alkalmazó vállalkozások aránya az adott kategórián belül.

	0	1-2	3-4	5+
Total	11.9	38.4	29.6	20.0
10-24	19.9	47.7	24.9	7.5
25-49	8.6	39.7	33.0	18.7
50-99	7.6	29.5	34.8	28.0
100-	5.6	21.1	21.1	52.1
ipar	10.8	39.0	32.9	17.3
építőipar	18.8	52.2	23.2	5.8
kereskedelem, szállítás, raktározás, szálláshely	13.0	36.0	25.1	25.9
egyéb szolgáltatás	9.0	35.5	34.2	21.3
országos	16.4	23.9	28.4	31.3
Közép-Dunántúl	7.7	37.4	35.2	19.8
Nyugat-Dunántúl	17.6	47.1	19.6	15.7
Dél-Dunántúl	6.9	36.1	36.1	20.8
Észak-Magyarország	9.2	40.4	30.3	20.2
Észak-Alföld	5.7	41.4	37.9	14.9
Dél-Alföld	16.2	37.7	25.7	20.4

6.3 Rugalmas formák elterjedtsége különféle bontásokban

Adott formát alkalmazó vállalkozások részaránya adott kategóriában (van legalább egy olyan cégvezető, aki szerint igen)

	Rész- munkaidő	Távmunka	Heti/havi munkaidő- keret	Napi munkaidő- keret	Csúsztat- ható	Osztott munkakör	Kötetlen munkaidő	Határozott idejű fogl.
Total	.72	.24	.49	.18	.30	.10	.37	.39

10-24	.60	.17	.37	.12	.20	.02	.24	.27
25-49	.74	.29	.54	.15	.28	.09	.35	.37
50-99	.83	.25	.58	.23	.37	.17	.48	.48
100-	.85	.34	.65	.38	.59	.23	.68	.68

ipar	.73	.24	.45	.13	.29	.10	.37	.43
építőipar	.64	.22	.33	.06	.20	.03	.17	.29
kereskedelem, szállítás, raktározás, szálláshely	.70	.22	.59	.21	.31	.13	.44	.41
egyéb szolgáltatás	.77	.30	.50	.26	.35	.08	.36	.37

országos	.64	.30	.49	.27	.42	.10	.60	.51
Közép- Dunántúl	.75	.24	.48	.23	.40	.11	.38	.42
Nyugat- Dunántúl	.69	.20	.46	.17	.19	.09	.26	.34
Dél-Dunántúl	.78	.33	.64	.14	.31	.13	.43	.29
Észak- Magyarország	.70	.24	.41	.18	.31	.14	.33	.43
Észak-Alföld	.85	.21	.52	.10	.31	.07	.30	.51
Dél-Alföld	.67	.24	.51	.17	.26	.10	.38	.32

6.4 Munkavállalók foglalkoztatása adott formában, különféle bontásokban

Munkavállalók mekkora részét alkalmazták adott formában az elmúlt 12 hónap során, adott kategóriában.

		Részmunkaidő	Távmunka	Heti/havi munkaidőkeret	Napi munkaidőkeret	Csúsztható	Osztott munkakör	Kötetlen munkaidő	Határozott idejű fogl.
férfi	szellemi beosztott	6.81%	5.21%	18.01%	5.06%	9.49%	1.08%	6.35%	5.78%
	fizikai beosztott	9.93%	1.54%	22.44%	2.60%	4.33%	2.18%	1.65%	10.46%
	<i>Total</i>	<i>8.87%</i>	<i>2.79%</i>	<i>20.94%</i>	<i>3.44%</i>	<i>6.08%</i>	<i>1.81%</i>	<i>3.24%</i>	<i>8.87%</i>
nő	szellemi beosztott	12.31%	2.16%	17.05%	3.64%	7.05%	1.10%	3.03%	6.21%
	fizikai beosztott	20.74%	0.71%	18.33%	2.89%	4.12%	2.61%	1.66%	14.73%
	<i>Total</i>	<i>16.43%</i>	<i>1.45%</i>	<i>17.67%</i>	<i>3.27%</i>	<i>5.61%</i>	<i>1.84%</i>	<i>2.36%</i>	<i>10.38%</i>
	alap	23.52%	1.08%	21.36%	2.35%	3.81%	2.86%	2.61%	17.36%
	közép	12.93%	1.44%	21.38%	3.44%	5.09%	2.33%	2.17%	10.89%
	emelt	9.70%	2.76%	21.36%	4.25%	7.41%	1.82%	2.96%	7.48%
	felső	10.50%	4.12%	18.50%	5.23%	10.96%	0.83%	5.74%	5.46%
	<i>Total</i>	<i>13.51%</i>	<i>2.07%</i>	<i>20.83%</i>	<i>3.73%</i>	<i>6.32%</i>	<i>2.06%</i>	<i>3.00%</i>	<i>10.31%</i>
szellemi beosztott	ipar	11.16%	2.61%	15.35%	4.27%	8.39%	0.95%	5.14%	5.62%
	építőipar	10.99%	2.82%	18.03%	2.82%	4.51%	0.28%	3.94%	6.20%
	kereskedelem, szállítás, raktározás, szálláshely	8.52%	2.95%	19.92%	3.30%	5.63%	1.37%	3.50%	6.46%
	egyéb szolgáltatás	11.16%	5.50%	16.12%	5.97%	12.34%	1.34%	5.19%	6.53%
	<i>Total</i>	<i>10.17%</i>	<i>3.46%</i>	<i>17.58%</i>	<i>4.28%</i>	<i>8.08%</i>	<i>1.12%</i>	<i>4.47%</i>	<i>6.10%</i>
fizikai beosztott	ipar	14.03%	0.90%	16.28%	2.22%	4.25%	2.54%	1.93%	12.87%
	építőipar	10.16%	4.85%	25.87%	1.39%	3.93%	0.46%	1.15%	11.55%
	kereskedelem, szállítás, raktározás, szálláshely	13.83%	1.01%	27.26%	3.93%	3.88%	3.04%	1.52%	9.11%
	egyéb szolgáltatás	27.39%	0.69%	19.79%	2.53%	4.95%	1.84%	1.50%	14.27%
	<i>Total</i>	<i>15.52%</i>	<i>1.18%</i>	<i>20.60%</i>	<i>2.78%</i>	<i>4.26%</i>	<i>2.38%</i>	<i>1.64%</i>	<i>11.94%</i>

6.5 Munkavállalók munkaköre alkalmas-e adott rugalmas formára különféle bontásokban

Munkavállalók mekkora része tartja alkalmasnak munkakörét adott rugalmas formában való munkavégzésre adott kategóriában.

		Részmunkaidő	Táv munka	Heti/havi munkaidőkeret	Napi munkaidőkeret	Csúsztatható	Osztott munkakör	Kötetlen munkaidő	Határozott idejű fogl.
szellemi beosztott	ipar	23.45%	30.62%	53.10%	46.82%	53.51%	13.05%	41.98%	18.53%
	építőipar	31.03%	45.69%	60.92%	50.00%	66.67%	12.36%	58.33%	18.39%
	kereskedelem, szállítás, raktározás, szálláshely	21.67%	28.26%	50.66%	36.31%	42.31%	13.54%	32.36%	12.59%
	egyéb szolgáltatás	33.49%	45.15%	54.69%	49.80%	55.16%	13.63%	41.53%	20.09%
	<i>Total</i>	<i>26.53%</i>	<i>34.71%</i>	<i>52.96%</i>	<i>44.05%</i>	<i>50.96%</i>	<i>13.20%</i>	<i>39.00%</i>	<i>16.88%</i>
fizikai beosztott	ipar	27.83%	7.22%	39.66%	22.39%	31.17%	18.47%	20.12%	21.60%
	építőipar	28.68%	13.16%	72.37%	35.26%	36.84%	13.16%	23.16%	21.58%
	kereskedelem, szállítás, raktározás, szálláshely	25.19%	4.05%	54.56%	24.30%	30.20%	22.28%	19.12%	19.30%
	egyéb szolgáltatás	43.99%	11.06%	52.73%	28.55%	39.25%	21.39%	29.40%	29.40%
	<i>Total</i>	<i>29.10%</i>	<i>7.18%</i>	<i>47.57%</i>	<i>24.70%</i>	<i>32.63%</i>	<i>19.37%</i>	<i>21.23%</i>	<i>21.87%</i>
szellemi beosztott	alap	26.02%	22.96%	40.82%	38.27%	41.33%	15.31%	31.63%	15.82%
	közép	26.47%	25.72%	50.20%	38.34%	44.20%	13.30%	33.90%	17.39%
	emelt	23.54%	31.64%	53.60%	42.23%	49.66%	15.09%	36.49%	18.13%
	felső	28.67%	45.36%	57.72%	51.78%	59.72%	12.26%	46.27%	16.74%
	<i>Total</i>	<i>26.53%</i>	<i>34.71%</i>	<i>52.96%</i>	<i>44.05%</i>	<i>50.96%</i>	<i>13.20%</i>	<i>39.00%</i>	<i>16.88%</i>
fizikai beosztott	alap	39.95%	6.61%	47.53%	23.90%	32.63%	20.81%	22.66%	25.04%
	közép	27.97%	6.55%	48.70%	25.18%	32.57%	19.48%	20.90%	22.08%
	emelt	19.68%	6.79%	43.21%	23.76%	32.58%	17.19%	19.68%	18.10%
	felső	23.42%	20.25%	58.23%	30.38%	46.84%	17.72%	30.38%	15.19%
	<i>Total</i>	<i>29.10%</i>	<i>7.18%</i>	<i>47.57%</i>	<i>24.70%</i>	<i>32.63%</i>	<i>19.37%</i>	<i>21.23%</i>	<i>21.87%</i>

6.6 Munkavállalók szívesen dolgoznának-e adott formában, különféle bontásokban

Azon munkavállalók aránya, akik legalább eseti, vagy időszakos jelleggel szívesen dolgoznának adott formában, adott kategóriában.

		Teljes	Rész- munkaidő	Táv munka	Heti/havi munkaidő- keret	Napi munkaidő- keret	Csúsztat- ható	Osztott munkakör	Kötetlen munkaidő	Határozott idejű fogl.
Neme	férfi	69.20%	25.85%	29.49%	53.91%	40.44%	47.74%	20.93%	40.32%	20.76%
	nő	61.92%	31.79%	29.33%	45.27%	38.79%	43.58%	19.97%	35.57%	17.42%
Kitöltő pozíciója	szellemi beosztott	66.22%	29.60%	45.51%	54.07%	49.91%	54.62%	17.59%	48.54%	15.86%
	fizikai beosztott	70.72%	27.47%	15.41%	48.69%	32.76%	40.36%	21.38%	30.31%	20.68%
Iskolai vezettség	alacsony	66.06%	38.40%	22.99%	48.28%	38.67%	44.22%	28.06%	36.51%	24.41%
	közep	65.91%	27.80%	21.45%	47.51%	35.20%	41.91%	20.76%	33.96%	19.02%
	emelt	65.83%	25.77%	34.45%	49.58%	42.37%	49.44%	19.26%	39.99%	17.51%
	felső	64.88%	31.46%	53.52%	57.84%	53.19%	58.64%	18.40%	52.63%	16.57%
szektor	ipar	74.50%	27.73%	24.49%	49.85%	38.62%	45.00%	20.33%	35.91%	21.23%
	élelmiszeripar	74.24%	30.41%	37.45%	65.34%	46.22%	51.93%	15.94%	45.42%	22.84%
	kereskedelelem, szállítás, raktározás, szálláshely	56.21%	23.79%	23.63%	44.07%	32.88%	38.75%	18.62%	31.68%	13.49%
	egyéb szolgáltatás	60.89%	39.28%	42.80%	53.26%	49.05%	55.82%	27.13%	49.78%	21.48%
Telephely melyik régióban található?	Közép- Magyarország	71.15%	26.89%	41.64%	52.46%	44.92%	54.75%	20.33%	47.21%	21.64%
	Közép-Dunántúl	71.28%	32.73%	35.54%	49.81%	44.31%	52.94%	23.03%	43.80%	18.65%
	Nyugat-Dunántúl	58.27%	33.98%	33.78%	51.43%	45.43%	47.38%	22.54%	36.50%	22.26%
	Dél-Dunántúl	72.17%	32.65%	36.93%	52.29%	45.03%	51.15%	25.46%	43.58%	19.19%
	Észak- Magyarország	57.21%	20.47%	16.16%	41.15%	27.24%	31.66%	16.37%	24.06%	16.11%
	Észak-Alföld	64.74%	30.29%	24.67%	45.79%	36.91%	41.93%	20.81%	33.55%	20.86%
	Dél-Alföld	71.52%	29.84%	32.56%	58.98%	44.67%	53.05%	21.23%	47.46%	19.35%

6.7 Munkavállalói igények különféle bontásokban

Munkavállalói igényekre adott összevont válaszok (nem és igen válaszok összevonva) aránya adott kategóriákban.

		Könnyítene a munkavállalási helyzetemen, ha rugalmasabb formában láthatnám el.		A munkahelyem segít nekem a munka-magánélet egyensúly megvalósításában.		Bármikor lehetőségem van az igényeim jelzésére a vezetőm felé.		Vállalatunk információkat gyűjt az igényeimről (pl. igényfelmérés).		Szabályozások és gyakorlatok a munkavállalók bevonásával kerülnek kialakításra a szervezetnél.	
		inkább nem	inkább igen	inkább nem	inkább igen	inkább nem	inkább igen	inkább nem	inkább igen	inkább nem	inkább igen
Neme	férfi	33.7%	66.3%	25.4%	74.6%	9.7%	90.3%	41.9%	58.1%	38.6%	61.4%
	nő	34.8%	65.2%	23.0%	77.0%	8.8%	91.2%	43.1%	56.9%	37.6%	62.4%
Kitöltő pozíciója	szellemi beosztott	28.6%	71.4%	19.7%	80.3%	6.5%	93.5%	40.4%	59.6%	35.0%	65.0%
	fizikai beosztott	38.3%	61.7%	26.5%	73.5%	10.6%	89.4%	42.5%	57.5%	40.4%	59.6%
Iskolai végzettség	alap	36.6%	63.4%	27.2%	72.8%	11.5%	88.5%	40.5%	59.5%	36.4%	63.6%
	közép	37.1%	62.9%	24.2%	75.8%	9.1%	90.9%	42.2%	57.8%	38.9%	61.1%
	emelt	33.1%	66.9%	21.2%	78.8%	8.1%	91.9%	42.4%	57.6%	36.9%	63.1%
	felső	24.4%	75.6%	19.9%	80.1%	5.4%	94.6%	41.6%	58.4%	35.0%	65.0%
szektor	ipar	37.7%	62.3%	25.4%	74.6%	9.1%	90.9%	45.2%	54.8%	40.5%	59.5%
	épitőipar	29.2%	70.8%	23.0%	77.0%	12.2%	87.8%	38.2%	61.8%	37.7%	62.3%
	kereskedelem, szállítás, raktározás, szálláshely	33.1%	66.9%	21.4%	78.6%	6.5%	93.5%	38.5%	61.5%	35.6%	64.4%
	egyéb szolgáltatás	29.4%	70.6%	24.0%	76.0%	11.6%	88.4%	41.6%	58.4%	35.0%	65.0%
Telephely melyik régióban található?	Közép-Dunántúl	35.7%	64.3%	21.8%	78.2%	8.2%	91.8%	45.6%	54.4%	37.8%	62.2%
	Nyugat-Dunántúl	28.8%	71.2%	22.8%	77.2%	10.0%	90.0%	39.3%	60.7%	42.4%	57.6%
	Dél-Dunántúl	36.1%	63.9%	24.3%	75.7%	8.2%	91.8%	43.1%	56.9%	40.2%	59.8%
	Észak-Magyarország	36.5%	63.5%	22.9%	77.1%	11.1%	88.9%	42.6%	57.4%	38.2%	61.8%
	Észak-Alföld	35.0%	65.0%	25.7%	74.3%	8.5%	91.5%	41.8%	58.2%	37.5%	62.5%
	Dél-Alföld	30.6%	69.4%	25.6%	74.4%	9.7%	90.3%	41.8%	58.2%	35.2%	64.8%

6.8 Vezetői kérdőív (GINOP 5.3.1-2014)

Demográfiai adatok		
Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
1	Munkavállaló kódja	
	Munkavállaló munkaköre	
2	Munkavállaló végzettsége:	"x" a megfelelő rubrikába
	8 általánosnál alacsonyabb	
	általános iskola	
	OKJ tanfolyami (nem emeltszintű)	
	szakmunkásképző, szakiskola	
	szakközépiskolai vagy gimnáziumi érettségi	
	technikum, emeltszintű OKJ képzés	
	főiskola, BSC	
	egyetem, MSC	
3	Gyermekeinek száma:	szám
4	Gyermekeinek életkora:	0-3 éves ...fő 4-6 éves ...fő 7-14 éves ...fő 14-18 éves ...fő

Alkalmazás formái

Kérdés	Ismeri ezt a foglalkoztatási formát?	Alkalmazzák ezt a formát, alkalmazottak száma ... fő	Bevezethetőnek tartja-e meghatározott munkakörökben?
Kérjük, minden forma esetében egyenként jelölje meg.	igen/nem	igen ... fő/nem	igen/nem
a) teljes munkaidő 40 órás főállású foglalkoztatás			
b) részmunkaidő (pl. 4 vagy 6 órában)			
c) táv munka (pl. otthonról, irodán kívüli más helyszínről)			
a. ha igen, biztosítottak-e az ehhez szükséges technikai feltételek jelenleg is?			
d) heti vagy havi munkaidőkeret betartásával (pl. heti 40 órás és nem napi 8 órás munkaidőkeret)			
e) napi munkaidőkerettel, törzsidő meghatározásával (pl. 10-15 óráig kötelező munkahelyi jelenlét, munkaidő többi része rugalmasan alakítható)			
f) csúsztható munkavégzés (lehetőség arra, hogy élethelyzettől függően a beérkezés pl. 7-10 óra között tetszőlegesen, a befejezés ehhez igazítva történjen)			
g) osztott munkakör (a munkáltató legalább 2 dolgozóval köt 1 teljes munkaidős munkaszerződést, egy adott munkakör ellátására. pl. délelőtt egyik, délután másik)			
h) kötetlen munkaidő			
i) egyszerűsített és alkalmi foglalkoztatás			
j) bedolgozói munka			
k) határozott idejű foglalkoztatás			

Vezetői attitűd vizsgálat (vezetői kultúra, vezetői elköteleződés)

Ssz.	Kérdés	1 egyáltalán nem, 2 jellemzően nem 3 inkább nem 4 inkább igen 5 jellemzően igen 6 teljesen igen
1	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy kezeljem és segítsen a munkavállalók rendkívüli igényeinek kielégítését.	
2	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy rugalmasan tudjuk a vevői igényeket kielégíteni.	
3	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy jobb gazdasági eredményeket érjünk el.	
4	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy könnyebben tudjak felvenni és megtartani a munkavállalót.	
5	A rugalmas foglalkoztatással hatékonyabban működhet a cégünk.	
6	Rugalmas foglalkoztatás esetén megnövekednek a költségek.	
7	Rugalmas foglalkoztatás esetén nagyobb energiát kell fordítani az ellenőrzésre.	
8	Rugalmas foglalkoztatás túl sok szervezést és adminisztrációt igényel.	
9	A rugalmas foglalkoztatás jelentős szerepet játszhat a munkatársak motiválásában.	
10	Összességében mennyire tartja szükségesnek, hogy rugalmas foglalkoztatási formákat alkalmazzon?	

Rugalmasság a munkavégzésben

Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
	Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön munkahelyén, vagy mennyire ért azokkal egyet?	1 egyáltalán nem, 2 jellemzően nem 3 inkább nem 4 inkább igen 5 jellemzően igen 6 teljesen igen
1	A rugalmas foglalkoztatással, mint munkáltató kezelni és segíteni tudjuk a munkavállalók speciális igényeinek kielégítését.	
2	Munkahelyünk segíti a magánéletük miatt bajba jutott vagy hosszabb távollétből (pl. gyes, betegség, stb.) visszatérő munkatársakat.	
3	A rugalmas foglalkoztatás eredménye, hogy könnyebben tudunk felvenni új, és megtartani régi munkavállalót a cégünknel.	
4	Munkahelyünkön léteznek eseti megoldások a munkavégzés módjára.	
5	Rugalmas foglalkoztatás során azt tapasztalom/feltételezem, hogy romlik a dolgozók egymás közötti kommunikációja.	
6	Munkahelyünkön a vezetők támogatják a rugalmas munkavégzést.	
7	Az elégedett munkavállaló a jó munkavállaló.	
8	Munkahelyünkön nincs akadálya a rugalmas munkavégzés kialakításának.	
9	El tudom képzelni, hogy a munkavállalók egy része maga ossza be a munkaidejét.	
10	Sok olyan munkavállaló van, aki a rugalmasan foglalkoztatás miatt marad nálunk.	
11	Összességében jelenleg rugalmasnak tartja a munkahelyét a munkavállalók foglalkoztatását illetően.	

Szervezeti kulturális jellemzők

Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
	Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy melyik kijelentés mennyire illik az Ön munkahelyére?	1 egyáltalán nem, 2 jellemzően nem 3 inkább nem 4 inkább igen 5 jellemzően igen 6 teljesen igen
1	A munkaidejének kezdetét és végét a munkáltató határozza meg, a munkavállaló ezt nem változtathatja meg.	
2	A munkavállaló szabadon dönt a napi munkavégzésének menetéről.	
3	A munkavállalóknak nehéz 1-2 órára elmenni a munkahelyről azért, hogy személyes vagy családi ügyeit intézhessék.	
4	Ha nálunk egy munkatárs hosszabb távollét (betegség, szülés stb.) után visszatér, van olyan átmeneti időszak, amikor rugalmasan alakíthatja a munkarendjét.	
5	Őszintén tudok beszélgetni a munkatársakkal a rugalmas munkavégzés lehetőségeiről.	
6	Szerintem konfliktust okozna, ha valamilyen formában bevezetnék nálunk a rugalmas munkaidőt.	
7	Gyakran érzem úgy, hogy a munkavállalók családi élete nehezíti a munkahelyi feladataik ellátását.	
8	Gyakran érzem úgy, hogy a munkahelyi feladatok nehezítik a munkavállalók családi életét.	
9	Összességében lehetségesnek tartom, hogy cégünk/vállalatunk a rugalmas foglalkoztatás témakörében fejlesztéseket kezdeményezzen.	

6.9 Munkavállalói kérdőív (GINOP 5.3.1.-14)

Demográfiai adatok		
Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
1	Munkavállaló kódja	
	Munkavállaló munkaköre	
2	Munkavállaló végzettsége:	"x" a megfelelő rubrikába
	8 általánosnál alacsonyabb	
	általános iskola	
	OKJ tanfolyami (nem emeltszintű)	
	szakmunkásképző, szakiskola	
	szakközépiskolai vagy gimnáziumi érettségi	
	technikum, emeltszintű OKJ képzés	
	főiskola, BSC	
	egyetem, MSC	
3	Gyermekeinek száma:	szám
4	Gyermekeinek életkora:	0-3 éves ...fő 4-6 éves ...fő 7-14 éves ...fő 14-18 éves ...fő

Alkalmazás formái

Kérdés	Milyen formá(k)ban volt az elmúlt 12 hónapban <u>foglalkoztatva</u> ?	Munkakörét <u>alkalmasnak tartja</u> az alábbi formákban történő munkavégzésre ?	<u>Szívesen dolgozna</u> ilyen formában?
Kérjük, minden forma esetében egyenként jelölje meg	igen/nem	igen/nem	teljesen/ részben (pl. heti 1 nap, időszakonként)/ eseti jelleggel/ nem
a) teljes munkaidő 40 órás főállású foglalkoztatás			
b) részmunkaidő (pl. 4 vagy 6 órában)			
c) táv munka (pl. otthonról, irodán kívüli más helyszínről)			
a. ha igen, biztosítottak-e az ehhez szükséges technikai feltételek jelenleg is?			
d) heti vagy havi munkaidőkeret betartásával (pl. heti 40 órás és nem napi 8 órás munkaidőkeret)			
e) napi munkaidőkerettel, törzsidő meghatározásával (pl. 10-15 óráig kötelező munkahelyi jelenlét, munkaidő többi része rugalmasan alakítható)			
f) csúsztható munkavégzés (lehetőség arra, hogy élethelyzettől függően a beérkezés pl. 7-10 óra között tetszőlegesen, a befejezés ehhez igazítva történjen)			
g) osztott munkakör (a munkáltató legalább 2 dolgozóval köt 1 teljes			

munkaidős munkaszerződést, egy adott munkakör ellátására. pl. délelőtt egyik, délután másik)			
h) kötetlen munkaidő			
i) egyszerűsített és alkalmi foglalkoztatás			
j) bedolgozói munka			
k) határozott idejű foglalkoztatás			

Munkavállalói igények és megvalósulásuk			
Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség	
	Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy az alábbi állítások mennyire igazak az Ön vállalatánál.	1 - egyáltalán 2 - jellemzően 3 - inkább 4 - inkább 5 - jellemzően 6 - teljesen igen	nem nem nem igen igen
1	Könnyítene a munkavállalási helyzetemen, ha munkakörömet rugalmasabb formában láthatnám el.		
2	A munkahelyem segít nekem a munka-magánélet egyensúly megvalósításában.		
3	Bármikor lehetőségem van az igényeim jelzésére a vezetőm felé.		
4	Vállalatunk információkat gyűjt az igényeimről (pl. igényfelmérés).		
5	A rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó szabályozások és gyakorlatok a munkavállalók bevonásával kerülnek kialakításra a szervezetnél.		

Rugalmasság a munkavégzésben

Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
	Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy az alábbi állítások mennyire jellemzőek az Ön munkahelyén, vagy mennyire ért azokkal egyet?	1 - egyáltalán nem 2 - jellemzően nem 3 - inkább nem 4 - inkább igen 5 - jellemzően igen 6 - teljesen igen
1	A rugalmas foglalkoztatással a munkáltatóm kezelni és segíteni tudja a speciális igényeim kielégítését.	
2	Munkahelyemen segítik a magánéletük miatt bajba jutott vagy hosszabb távollétből (pl. gyes, betegség, stb.) visszatérő munkatársakat.	
3	A rugalmas foglalkoztatás eredménye, hogy a munkahelyemen könnyebben tudnak felvenni új, és megtartani régi munkavállalót.	
4	Munkahelyemen léteznek eseti/egyedi megoldások a munkavégzés módjára.	
5	Rugalmas foglalkoztatás során azt tapasztalom/feltételezem, hogy romlik a dolgozók egymás közötti kommunikációja.	
6	Munkahelyemen a vezetők támogatják a rugalmas munkavégzést.	
7	A vezető(i)m szerint az elégedett munkavállaló a jó munkavállaló.	
8	Munkahelyemen nincs akadálya a rugalmas munkavégzés kialakításának.	
9	El tudom képzelni, hogy magam osszam be a munkaidőmet.	
10	A rugalmas foglalkoztatás miatt maradtam itt a szervezetnél.	
11	Összességében jelenleg rugalmasnak tartom a munkahelyem a munkavállalók foglalkoztatását illetően.	

Szervezeti kulturális jellemzők

Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
	Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy melyik kijelentés mennyire illik az Ön munkájára?	1 egyáltalán nem, 2 jellemzően nem 3 inkább nem 4 inkább igen 5 jellemzően igen 6 teljesen igen
1	A munkaidőm kezdetét és végét a munkáltatóm határozza meg, én ezt nem változtathatom meg.	
2	Szabadon döntök a napi munkavégzésem menetéről.	
3	Nehéz 1-2 órára elmenni a munkahelyemről azért, hogy személyes vagy családi ügyeimet intézhessem.	
4	Ha nálunk egy munkatárs hosszabb távollét (betegség, szülés stb.) után visszatér, van olyan átmeneti időszak, amikor rugalmasan alakíthatja a munkarendjét.	
5	Őszintén tudok beszélgetni a vezetőkkel a rugalmas munkavégzés lehetőségeiről.	
6	Szerintem konfliktust okozna, ha a vállalatnál valamilyen formában bevezetnék a rugalmas munkaidőt.	
7	Gyakran érzem úgy, hogy a családi életem nehezíti a munkahelyi feladataim ellátását.	
8	Gyakran érzem úgy, hogy a munkahelyi feladataim nehezítik családi életemet.	
9	Összességében lehetségesnek tartom, hogy cégünk/vállalatunk a rugalmas foglalkoztatás témakörében fejlesztéseket kezdeményezzen.	

7 HIVATKOZÁSJEGYZÉK

Antalík, I. – Juhász, T. – Kovács, I. É. – Madarász, I. – Poór, J. – Szabó, I. (2013). *Foglalkoztatás Komárom-Komárno térségben*. Komárno: Univerzita J. Selyeho.

Asztalos, S. – Czibere, I. – Féki-Kiss, A. Geskó, S. – György, A. – Gyulavári, T. – Kártyás, G. – Kovács, K. – Lebovits, Á. – Németh, L. (2011). *Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei*. Kutatási zárójelentés. Támop 1.3.1. projekt 1.3.2. alprojekt. Konszenzus Budapest, Budapest.

Devicienti, F. – Grinza, E. – Manello, A. – Vannoni, D. (2016). Which are the benefits of having female leaders? Evidence from the use of part-time work in Italy. *IZA Discussion Papers No. 10314*.

Ékes, I. (2009). Az atipikus munka és jövője. *Munkaügyi Szemle*, 1, 66-71.

Finna, H. (2008). *A munkaerőpiaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák a hazai kis-és középvállalkozásoknál*. Ph.D. értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola. Budapest.

Frey, M. (2010). Munkaidő és életminőség. *Munkaügyi Szemle*, 54(3), 7-9.

Garai, P. – Juhász, G. (2007). Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának lehetőségei a társadalmi különbségek csökkentésében (I. rész). *Munkaügyi Szemle*, 51(1), 12-16.

Hárs, Á. (2012). Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és kétezres években. *TÁMOP – 2.3.2-09/1 Műhelytanulmányok T/2013*.

Hárs, Á. (2013). *Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában*. Budapest: Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány.

Hovánszki, A. (2005). A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon. *Munkaügyi Szemle*, 7-8. 30-36.

ILO (2016). *Non-standard Employment around the World: Understanding challenges, shaping prospects*. Report. International Labour Office – Geneva: ILO.

Köllő, J. (2012). Részmunkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák. In Fazekas – Scharle (szerk.). *Nyugdíj, segély, közmunka*. OFA, KTI, BI, Budapest. 194-206.

Makó, Á. (2016). Családbarát eszközök a magyar vállalati gyakorlatban – 2013-2014. *MKIK GVI Kutatási Füzetek* 2016/1.

Seres, A. (2010). *A részmunkaidős foglalkoztatás tendenciái és terjedésének tényezői az Európai Unióban és Magyarországon*. Budapest: MTA Közgazdaságtudományi Intézet.

Seres, A. – Budai, B. (2013). A részmunkaidő és a vállalati nagyság közötti kapcsolat egy hazai felmérés alapján. *Munkaügyi Szemle*, 57(3), 72-77.

Szigeti, G. (2014). *Az atipikus foglalkoztatási formák sajátosságai és hazai tendenciái*. BA Szakdolgozat. Budapesti Corvinus Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar. Budapest.

Tóth, A. (2005). Foglalkoztatási formák a vállalatoknál. *Munkaügyi Szemle*, 7-8., 3-4.

4.3. A gazdasági modul részletes bemutatása

1 A GAZDASÁGI MODUL EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA

A rugalmas foglalkoztatási formák bevezetésének lehetőségét, kockázatait, potenciális hozadékát nagymértékben befolyásolhatják az ágazati adottságok, illetve az egyes vállalkozások gazdasági, szervezeti jellemzői. A FEL-VÁLLAL Gazdasági Modulja, egy 1,5-2 órás személyes vezetői interjú keretében, ezeket az adottságokat térképezte fel az egyes vállalkozások esetében. A gazdasági modul eredményeit – ahol lehetőség volt rá – összevetettük a feldolgozó ipari gazellákra vonatkozó mutatókkal, illetve releváns egyéb statisztikákkal.

A gazdasági modul eredményei egyrészt az egyedi átvilágítások, illetve fejlesztési tervek kidolgozása kapcsán hasznosultak.

1. táblázat A hazai feldolgozóipari vállalkozások méret és árbevétel szerinti eloszlása

növekedés/lét szám	0 fő	1-4 fő	5-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250+ fő	Összesen
csökkent	60%	51 %	47 %	40 %	36%	34 %	48%
0-10 %	7%	8%	10 %	13 %	16%	15 %	10%
11-20 %	5%	7%	8%	11 %	15%	20 %	8%
21 -30%	4%	5%	7%	9%	11%	8%	7%
31-40%	3%	4%	5%	5%	6%	8%	5%
41-50%	3%	3%	3%	5%	5%	3%	4%
51% felett	19%	21 %	20 %	16 %	11%	13 %	19%
összesen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A Bisnode vállalati adatbázisa alapján a hazai feldolgozóipari cégek mintegy fele tudta növelni az árbevételét¹ az elmúlt három évben (2012, 2013, 2014)². Kiugró (50 % feletti) dinamizmust a cégek mintegy 20 százaléka ért el. A gazdasági modulban szereplő cégek többségének a 2009-2011 évi gazdasági válságot követően sikerült növekedési pályára állnia. Ebben sok esetben komoly szerepet játszott a külpiazi kereslet élénkülése (a gazdasági modulban szereplő cégek a feldolgozóipari átlagnál nagyobb külgazdasági nyitottságot mutatnak).

A gazdasági modulban vizsgált cégek döntő többsége szervezeti piacokon értékesíti termékeit, szolgáltatásait (B2C). A vevőkörben közel azonos arányban jelennek meg a hazai vállalkozások (45%), illetve a külföldi partnerek, valamint a multinacionális cégek (összesen 38 %). Ez arra enged következtetni, hogy a vizsgált cégek közel 40 százalékánál jelentős a külföldi piaci jelenlét, illetve a hazai beszállítói aktivitás.

¹ növekedés = adott, t. évi árbevétel/t-3 évi árbevétel

² NAV mérlegadatbázis alapján saját számítás

2. táblázat A gazdasági modulban szereplő cégek megoszlása a legfontosabb vevő-, illetve beszállító típus szerint

	hazai vállalkozások	multinacionális cégek	állami érdekkörbe tartozó megrendelők	külföldi partnerek	természetes személyek	Összesen
vevőkör	45,8 %	12,5 %	0,0%	25,0%	16,7 %	100 %
beszállító kör	46,1 %	23,8 %	0,0 %	30,8 %	0,0 %	100 %

A személyes vezetői interjúk alapján a vevői oldal tekintetében az alábbi fő kihívások, kockázatok azonosíthatók:

- nem fizetési kockázatok, vevői kinnlevőségek növekedése;
- az árfolyamkockázat a külföldi értékesítés tekintetében;
- szezonáltság: a vevői igények egyenetlen éves eloszlása miatt nehéz az egész évben a teljes létszámot megtartani;
- magas egyedi megrendelés arány miatt (keretszerződések hiánya) nehéz előre tervezni a kapacitásszükségletet, a létszámot;
- ha egy-egy nagyobb vevő meghatározó súllyal jelenik meg az értékesítésben az jelentősen növeli az adott cég sebezhetőségét (ezért mindenképp a vevőkör differenciálására kell törekedni);
- az értékesítési terület, az ügyfélszolgálat nem megfelelő működése meglévő vevők elvesztéséhez, kínálkozó piaci lehetőségek elhalasztásához vezethet.

A vizsgált cégeknek nem csak az értékesítésében, de szállítói oldalán is komoly szerepet játszanak a külföldi/multinacionális cégek: arányuk a beszállítói körön belül több mint 50 százalékos. Ebben a beszállítói relációban főleg nyersanyagok, félkésztermékek beszerzése történik. Így a beszállításokkal kapcsolatban meghatározóak az árfolyam, a világpiacon (nyersanyag árak, energia árak, fuvardíjak), és a politikai (háborúk, nemzetközi konfliktusok) kockázatok. Emellett a személyes vezetői interjúk alapján a beszállítói oldal tekintetében a további fő kihívások voltak azonosíthatóak:

- alapanyagok és félkésztermékek árnövekedését az eladási árakban csak korlátozottan lehet érvényesíteni,
- relatíve kis beszállítói volumenek nem teszik lehetővé komolyabb árkedvezmények elérését,
- stabil beszállítói kapcsolatok hiánya jelentősen növeli a vállalkozás sebezhetőségét: amennyiben van rá lehetőség érdemes a stabil, tőkeerős, komoly árukészlettel rendelkező beszállítókat preferálni (sokszor nem kifizetődő, ha a beszállítók kiválasztásánál csak az ár az elsődleges szempont).

A felmérésben szereplő cégek vezetői **a versenyhelyzettel kapcsolatban az alábbi fő észrevételeket fogalmazták meg:**

- az ár mellett a siker szempontjából a legfontosabb a megbízhatóság (határidők betartása), a korszerű technológia és a termékhez kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások;
- egyes ágazatokban még mindig komoly versenykihívást jelenthet a szürke/fekete munka (pl. építőipar);
- a sikeres működés szempontjából az egyik legnagyobb kockázat, hogy ha a versenytársak megkísérik átcsábítani a kulcsembereket, a szakképzett munkaerőt;

Ugyanakkor a gazdasági modul eredményei arra is felhívják a figyelmet, hogy **a versenyképesség szempontjából meghatározónak ítélt tényezők jelentősen különbözhetnek az egyes cégek esetében:** a vizsgált tényezők értékelésénél a közepes átlagértékek és a jelentős szórás a leginkább szembetűnő. A felmérésben szereplő cégek sokkal kevésbé egyértelműen ítélik meg az egyes tényezők fontosságát, mint a feldolgozóipari gazellák.

Ugyanakkor abban egyezés figyelhető meg a két felmérés eredményei között, hogy a legnagyobb súllyal mindkét esetben a technológiai háttér minősége, az ár-versenyképesség, a menedzsment színvonala és a piaci trendek előrejelzésének képessége jelenik meg.

3. táblázat *Kérjük, rangsorolja az alábbi tényezőket aszerint, hogy mennyire járulnak hozzá a cég versenyképességének alakulásához! (1 = egyáltalán nem fontos, 5 = elengedhetetlenül fontos, karikázza be a megfelelő számjegyet!)*

	Feldolgozóipari gazellák válaszainak átlaga	Gazdasági modul eredménye (átlag/szórás)
olcsó munkaerő	3,2	2,9 (2,6)
alacsony fluktuáció	4,3	3,0 (2,5)
jól képzett szakmunkás	4,4	3,1 (2,5)
közgazdasági végzettségű munkavállaló	3,4	2,3 (2,1)
műszaki végzettségű munkavállaló	4,4	2,5 (2,5)
kutatás-fejlesztési szakember	3,5	2,0 (2,0)
versenyképes értékesítési ár	4,7	3,6 (2,8)
technológiai fejlettség	4,7	3,5 (2,8)
piacképes innovatív készségű menedzsment	4,5	3,3 (2,5)
támogató állami, szabályozási környezet	4,1	2,8 (2,7)
könnyű hitelhez jutás lehetősége	3,8	2,6 (2,0)
jelen és jövő piaci tendenciáinak ismerete	4,6	3,4 (2,7)

A versenyhelyzet és a vevői/beszállítói pozíció elemzése alapján a felmérésben résztvevő cégek esetében **az alábbi fő stratégiai irányok merültek fel:**

- piaci pozíció megtartása, bővítése (elsődlegesen külföldi irányba)

- saját márka erősítése, brand építés;
- értékesítési hálózat erősítése (beleértve a munkatársak képzését, a szolgáltatások színvonalának javítását és az online értékesítés erősítését);
- dolgozói elégedettség növelése, szakképzett munkaerő fejlesztése, bővítése
- technológiai korszerűsítése a hatékonyság és minőség növelése céljából.

Kérjük, jelölje, hogy van-e együttműködés az alábbi relációkban?

	Feldolgozóipari gazellák IGEN válaszainak aránya	Gazdasági modul eredménye
az ágazatba tartozó más cégekkel	85 %	47,06%
szakképző intézményekkel	na	17,65%
kutatóintézetekkel, egyetemekkel	60 %	29,41%
szakmai szervezetekkel	83 %	47,06%
állami, önkormányzati intézményekkel	37 %	41,18%

A magyar feldolgozóipar vezető cégei esetében az együttműködés **az ágazatba tartozó más cégek, illetve a szakmai szervezetek viszonylatában látszik legintenzívebb/leghasznosabbnak.**

A gazdasági modul eredményei alapján az látható, hogy ebben a vállalati körben a különböző együttműködések kevésbé intenzívek és gyakran csalódást okoznak. A felmérésben résztvevő cégek csak mérsékelt lelkesedéssel és általában kedvezőtlen tapasztalatokkal vesznek részt más cégekkel, szakképzőkkel, egyetemekkel, szakmai szervezetekkel, önkormányzatokkal való együttműködésben. Így nem meglepő, hogy a vizsgált cégek közül csak 3 vesz részt akkreditált innovatív klaszterek tevékenységében. Ráadásul ezt a tevékenységet kifejezetten alacsony hasznosságúnak ítélik (2,1-es értékelés 5 fokozatú skálán).

4. táblázat Kérjük, jelölje be a megfelelő értéket az együttműködések értékelésére (1 = névleges, nincs szakmai hozzáadott értéke- 5 = szoros, fontos szakmai hozzáadott értékkel)! Milyen az együttműködés

	Feldolgozóipari gazellák válaszainak átlaga	Gazdasági modul eredménye (átlag/szórás)
az ágazatba tartozó más cégekkel	5	2,2 (2,0)
szakképző intézményekkel	1	1,4 (1,5)
kutatóintézetekkel, egyetemekkel	3	1,6 (1,5)
szakmai szervezetekkel	5	1,8 (1,8)
állami, önkormányzati intézményekkel	3	1,9 (1,9)

A magyar feldolgozóipari gazellák az innovatív megoldásokat a vállalati működés szinte minden területén intenzíven alkalmazzák, a vonatkozó felmérés alapján a termék/szolgáltatás-, illetve a technológiafejlesztés a leggyakoribb innovációs jellegű tevékenység.

A gazdasági modulban résztvevő cégek innovációs aktivitása ennél jóval visszafogottabbnak tűnik. Az egyes innovációs területeken a gazdasági modul cégeinek jellemzően csak 30-40 százaléka aktív.

Ezt a gazdasági modulnak az az eredménye is alátámasztja, hogy a fejlesztési elképzelések között a megkérdezett cégek közül csak egy jelölt meg termékfejlesztést. A többiek elsődlegesen olyan kapacitásbővítést, korszerűsítést terveznek, mint például a

- telephelyfejlesztés, üzemcsarnok bővítés,
- raktárépület és bemutatóterem fejlesztése
- járműpark csere,
- energiahatékonyság növelése (fűtési rendszer korszerűsítése),
- korszerűsítő gépberuházások.

5. táblázat Kérjük, aláhúzással jelölje! A 2010-2015 közötti időszakban történt-e a cégnél

	Feldolgozóipari gazellák IGEN válaszainak aránya	Gazdasági modul eredménye
új, vagy jelentősen átalakított termék vagy szolgáltatás bevezetése	83 %	41,18%
jelentősebb technológiaváltás, technológiafejlesztés	80 %	41,18%
jelentősebb szervezeti átalakítás	60 %	35,29%
a vállalatban belüli munkamegosztás racionalizálása, a folyamatok jelentősebb átalakítása	74 %	35,29%
marketing, értékesítési módszerek vagy csatornák jelentős átalakítása	54 %	29,41%

A feldolgozóipari gazellák és a gazdasági modul keretében vizsgált cégek esetében egyaránt igaz, hogy **az informatikai fejlesztések nagyjából kiegyensúlyozottan valósultak meg az egyes részterületeken.** Egyedül az szembeötlő, hogy – mindkét vizsgált vállalati kör esetében – csak elvétve került sor e-kereskedelmi fejlesztésekre.

Ugyanakkor a felmérés azt is mutatja, hogy **a gazdasági modul cégei az informatikai fejlesztéseknek sokkal kisebb jelentőséget tulajdonítanak, mint a feldolgozóipari gazellák.**

6. táblázat Kérjük, jelölje meg, hogy a 2010-2015 közötti időszakban történt-e cégnél:

	Feldolgozóipari gazellák IGEN válaszainak aránya	Gazdasági modul eredményei
az alaptevékenységet támogató informatikai fejlesztés	83 %	47,1%

a támogató tevékenységeket (pl. pénzügy, értékesítés, HR stb.) érintő informatikai fejlesztés	66 %	29,4%
belső folyamatokat támogató informatikai fejlesztés (pl. integrált vállalatirányítási rendszer vagy vezetői információs rendszer bevezetése)	60 %	35,3%
weboldal bővítése, interaktívva tétele	77 %	47,1%
e-kereskedelmi megoldás, piactér bevezetése	14 %	23,5%
a munkavállalók informatikai készségeinek fejlesztését célzó képzés	77 %	29,4%
minőségbiztosítási, minőségirányítási rendszerek bevezetése	60 %	23,5%

7. táblázat Melyek a legfontosabb kihívások a cég középtávú növekedése szempontjából? Kérjük, karikázással jelölje (1 = nem kihívás számunkra – 5 = nagyon fontos kihívás)!

	Feldolgozóipari gazellák válaszainak átlaga	Gazdasági modul válaszok átlaga (szórása)
piaci lehetőségek, versenyhelyzet	4,6	2,9 (2,3)
jogi környezet kiszámíthatósága	3,8	2,1 (1,9)
adminisztratív terhek	3,9	2,1 (1,9)
finanszírozási lehetőségek elérhetősége	3,8	2,8 (2,2)
hazai piac kis mérete	3,7	1,8 (2,0)
kutatás-fejlesztési kapacitás hiánya	3,2	1,7 (1,8)
exportpiacok nehéz elérhetősége	3,7	2,1 (2,1)
üzleti kultúra (fizetési és szerződéses fegyelem, korrupció stb.)	3,5	1,6 (1,8)
informatikai fejlesztések	4,2	1,9 (1,8)
megfelelően képzett munkaerő, illetve menedzsment rendelkezésre állása	2,9	3,1 (2,4)
digitális készségek hiánya	2	1,6 (1,6)

A feldolgozóipari gazellák a középtávú növekedési kihívások szempontjából a legjelentősebbnek a versenyhelyzet alakulását és a további informatikai fejlesztések megvalósítását ítélték.

A gazdasági modulban résztvevő cégek sokkal megosztottabbak a jövő kihívásainak megítélése tekintetében (alacsonyabb átlagértékek, magasabb szórás mellett). Átlag feletti hatásúnak esetükben az alábbi három versenytényező mutatkozik:

- piaci lehetőségek alakulása;
- finanszírozás;
- megfelelően képzett munkaerő és menedzsment.

A gazdasági modulban szereplő cégek fele rutinos pályázónak tekinthető: már részesült vissza nem térítendő támogatásban és/vagy igénybe vett kedvezményes hitelt. Azok a cégek amelyek már részesültek gazdaságfejlesztési támogatásban általában kedvező tapasztalatokról számoltak be. Legtöbbször a sikeres pályázatok akadályaként a nem megfelelő előkészítést (vállalati igényfelmérés elmaradását), illetve a túl szigorú jogosultsági feltételeket jelölték meg.

8. táblázat *Az elmúlt öt évben cége igénybe vett-e európai uniós forrásból finanszírozott (pl. GOP) pályázat keretében támogatást?*

	Gazdasági modul válaszok eloszlása
vissza nem térítendő támogatást	47,06%
visszatérítendő támogatást	5,88%
kedvezményes hitelt (pl. Széchenyi kártya)	35,29%
tőkebefektetést (pl. Jeremie)	0,00%
bértámogatást (Munkaügyi Központ)	47,06%
más, nem pénzügyi támogatást	23,53%

AZ ELEMZÉST KÉSZÍTETTE:

Colosseum Budapest Kft.

1221 Budapest, Honfoglalás út 74.

4.4. A FEL-VÁLLAL projekt nyomtatott kiadványai



„Semmi sem állandó, csak a változás maga.”

Hérakleitosz

RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS: AZ ÚJ MUNKAHELYI MÁGNES

HELYZETFELMÉRÉS VÁLLALATOK RÉSZÉRE A RUGALMAS
FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK BEVEZETÉSÉNEK SEGÍTÉSÉRE

A FEL-VÁLLAL– FELELŐS VÁLLALKOZÁSOK a rugalmas foglalkoztatásért projekt konzorciuma (GINOP-5.3.1-14-2014-00010) vezetésével a GINOP-5.3.1 pályázat összes nyertes konzorciumai dolgozta ki a **szervezeti humán diagnózis módszertanát**, amivel **feltérképezhető a szervezetben a nyitottság a rugalmas foglalkoztatási formák bevezetésére**, meghatározhatóak azok a kulcskérdések, amikkel mindenképpen érdemes foglalkozni, és felmérhetőek azok a munkakörök, amelyekben lehetőség és igény is van rugalmas formák bevezetésére.

A rugalmas foglalkoztatás három fő előnye:

- 1) A piaci rugalmasság növelése, ezáltal a versenyben való helytállás megalapozása
- 2) Vonzó munkahely kialakítása, ezzel értékes és lojális munkavállalói gárda megszerzése és megtartása (a munka és a magánélet egyensúlyának támogatásán keresztül)
- 3) A munkáltatói brand kialakítása: a társadalmi felelősségvállalással a cég társadalmi elismertségének növelése



SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS: AZ ÚJ MUNKAHELYI MÁGNES

MIT JELENT A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS?

Vállalati oldalról a rugalmas foglalkoztatás növeli a gazdasági alkalmazkodóképességet és ezáltal a versenyképességet is, elsősorban a munkaerő hatékonyságának növelésén és a munkatársak megtartásán keresztül. Több olyan csoport is van a munkaerőpiacon, amely valamilyen oknál fogva nem tud hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni. Magyarországon többféle rugalmas foglalkoztatási formára van lehetőség, ezek közül a jelentősebbek:

- Részmunkaidős foglalkoztatás
- Munkakör-megosztás
- Kötetlen munkarend (rugalmas munkaidő)
- Távmunka
- Home office – otthoni munkavégzés
- Munkaidőkeret
- Törzsidő-peremidő rendszer

A rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése elősegíti a munkavállalók számára a munka és a magánélet összehangolását, ezáltal vonzóbbá téve a munkahelyet. A családbarát működés a munkáltatói üzleti jó hírnév építésének és a társadalmi felelősségvállalás erősítésének is az egyik építőeleme. Munkavállalói szempontból egy rugalmas munkahely vonzó, így egyet jelent az értékes munkaerő gyorsabb megtalálásával és sikeresebb hosszú távú megtartásával.

A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS ELŐNYEI - MIÉRT ÉRI MEG BEVEZETNI?



KIKNEK AJÁNLJUK A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁSI FELMÉRÉST?

Olyan cégvezetőknek, HR-vezetőknek, akik

- ✓ szeretnék megismerni, esetleg bevezetni vagy tovább folytatni a szervezetüknél a **rugalmas foglalkoztatási formákat**;
- ✓ nyitottak egy szervezet-átvilágítási szolgáltatás igénybevételére;
- ✓ szeretnének pontos és átfogó szakértői visszajelzést kapni saját szervezeti és munkaszervezési működésükről, illetve kíváncsiak egy **átfogó fejlesztési javaslatcsomag tartalmára**.

MIBEN SEGÍT A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁSI FELMÉRÉS?

A már tesztelt kérdőívek segítségével beazonosíthatóak:

- ✓ azok a kulcsterületek, amikkel érdemes szervezeti szinten foglalkozniuk;
- ✓ azok a munkakörök, ahol nyitottak és igénylik a munkavállalók a rugalmas foglalkoztatást;
- ✓ az adott munkakörökben alkalmazható rugalmas foglalkoztatási formák.

HOGYAN ÉPÜL FEL A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁSI FELMÉRÉS?

A felmérés 4+1 részből áll:

- 1. Szervezeti adatok gyűjtése, dokumentumok elemzése:** A szervezet statisztikai adatairól és a személyi összetételéről kérünk részletes naprakész információkat, illetve a foglalkoztatást szabályozó alapvető dokumentumokat nézzük át annak érdekében, hogy képet kapjunk és adjunk a szervezet működési szabályozottságáról, a cégen belül jelenleg is működő tipikus és atipikus foglalkoztatási formák szabályozottságáról.
 - 2. Vezetői és munkatársi interjúk:** Egységes kérdéssort állítottunk össze a vezetők számára. Négy fő témakört érintünk az 1-1,5 órás interjú során: a belső szervezeti működést, a rugalmas foglalkoztatást, a HR-megközelítést és a szervezeti kultúrát.
 - 3. Vezetői kérdőívek:** Témakörök: a rugalmas formák munkakörönkénti alkalmazhatósága, vezetői attitűd, rugalmasság, illetve a szervezeti kultúra jellemzőinek vizsgálata.
 - 4. Munkavállalói kérdőívek:** A munkavállalói kérdőív nagy részében megegyezik a vezetői kérdőív kérdéssorával, **tükrömódszertannal** készült. Ez azért fontos, mert a vezetők és a dolgozók válaszait összehasonlíthatóvá tudjuk tenni. Elemei: a rugalmas formák saját munkakörére vonatkozó alkalmazhatósága, munkatársi igények, rugalmasság valamint a szervezeti kultúra jellemzőinek vizsgálata.
- +1. Gazdasági kitekintés:** A felsővezetői interjú a Porter-féle iparági elemzés eszközeivel térképezi fel a cég helyzetét vezetett kérdéseken keresztül. Az interjúból és az érintett iparágról rendelkezésre álló információkból összeállított gazdasági modul a rugalmas foglalkoztatást a cég tágabb versenykörnyezetében értelmezi, ezáltal közvetlenül mutat rá a rugalmas foglalkoztatás és a szervezeti versenyképesség cég specifikusan összekapcsolódó elemeire. Az elemzés nagy előnye, hogy a külső környezetből kiindulva a cégstratégiára vonatkoztatva ad megfigyeléseket, intézkedési lehetőségeket. Sok cégnek – saját bevallása szerint – ez a modul segített legjobban megérteni a foglalkoztatási modellváltás szükségességét.

MIT KAP CÉGE A FELMÉRÉS EREDMÉNYEKÉNT ?

- ✓ **Az átvilágítás eredménye egy** olyan átfogó, szervezetfejlesztési szakemberek által kidolgozott szervezeti és **működési diagnózis** lesz, amely segít jobban megérteni és fejleszteni cége jelenlegi működését.
- ✓ Cége a diagnózisra alapozva kap egy olyan **javaslatcsomagot**, amelynek segítségével a munkaszervezési folyamatok átalakíthatók, és cége működését **gazdaságosabb és hatékonyabb irányba terelheti**.
 - Beazonosított munkaköröket és javaslatot a bevezethető rugalmas foglalkoztatási típusokra.
 - Fejlesztési tervet, beavatkozást támogató eszközökkel (pl. munkaszerződés minták, workshop, képzés, folyamatfelmérés, szervezetfelmérés, coaching)

TOVÁBBI INFORMÁCIÓK:

Minden vállalat számára személyre szabott szolgáltatásokkal dolgozunk. Ha felkeltették érdeklődését a rugalmas foglalkoztatásban, mint a munkaerő megtartásának egyik legjobb eszközében rejlő lehetőségek, keresse meg a módszertant kidolgozó munkatársainkat!

ELÉRHETŐSÉGEK:

KATONA EMESE

szervezetfejlesztő
+36-30-684-7812
katonamse@gmail.com

STEFKÓ JUDIT

HR-szakértő
+36-30-608-6592
stefko@ifka.hu

KÁLMÁN EDINA

szakmai vezető
+36-20-581-2822
kalman@ifka.hu

HORVÁTH-KARIP KRISZTINA

foglalkoztatási tanácsadó
+36-30-585-2651
karipkriszta@gmail.com



A „GINOP-5.3.1-14 Rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban” pályázat keretében tavaly országos szinten 830 hazai kis- és közepes vállalkozást (kkv) világítottak át nyertes konzorciumok.

A helyzetfelmérés során egységesen használt szervezeti adatokat, valamint a vezetői és munkatársi kérdőíveket közel 2100 vezető és 11600 munkavállaló töltötte ki. Ezek olyan benchmark adatok, amelyek azt mutatják, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése iránt nyitott vállalatok milyen attitűdökkel rendelkeznek. A FEL-VÁLLALAL konzorcium, mint szakmai koordináló konzorcium elkötelezett a rugalmas foglalkoztatási formák további széles körű elterjesztésében.



„Ne azt mondd meg az embereknek,
hogyan kell csinálni, hanem azt, hogy mit,
és meg fogsz lepődni az eredményeken.”

George S. Patton

SZERVEZET- ÉS FOGLALKOZTATÁS FEJLESZTÉS

SZERVEZETI HATÉKONYSÁG FEJLESZTÉS AZ ÉRTÉKEK MEGŐRZÉSE, A KÉPESSÉGEK BŐVÍTÉSE

FOLYAMATOSAN VÁLTOZÓ KÖRNYEZETBEN ÉLÜNK ÉS DOLGOZUNK. A VÁLTOZÁSOK EGYSZERRE JELENTENEK NEHÉZSÉGEKET ÉS ESÉLYEKET. AZ ESÉLYEKET MEGRAGADNI A LEGNAGYOBB KIHÍVÁS!

**A SZERVEZETI HATÉKONYSÁG ALAPJA
A FOLYAMATOS GONDOZÁS, FEJLESZTÉS!**



SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

... a SZERVEZET?

JÓ CÉLOK

- ✓ a szervezet lehetőségeinek és a piac igényeinek megfelelő célok kialakítása,
- ✓ a célok rendszeres felülvizsgálata és szükség esetén módosítása.

JÓ MŰKÖDÉS

- ✓ a stratégiának megfelelő közvetlen célok,
- ✓ a célokat ismerő működés,
- ✓ ismert és kiszámíthatóan működő folyamatok,
- ✓ jó külső-belső kommunikáció,
- ✓ jól működő külső-belső kapcsolatok.

JÓ EREDMÉNYEK

- ✓ a céloknak megfelelő szakmai eredmények,
- ✓ eredményes gazdálkodás.

... a SZERVEZETFEJLESZTÉS?

- biztos működést,
- a szervezet fennmaradását, növekedését, alkalmazkodását,
- a célok rugalmasságát,
- együttműködést, felelősséget, kreativitást,
- elégedett vevőket, partnereket,
- átlátható struktúrát és működést,
- a folyamatok mérését, ellenőrzését,
- felelős, együttműködő vezetőket,
- elkötelezett munkatársakat, szakembereket.

A rendszeres szervezetfejlesztési támogatás segítségével biztosítható, hogy a szervezetek be tudják tölteni a küldetésüket.

AMIKKEL foglalkozunk:

- stratégiai fejlesztés,
- működés fejlesztés,
- változásmenedzsment,
- együttműködés fejlesztés,
- vezető- és vezetésfejlesztés,
- vállalati tréningek:
 - kommunikáció,
 - konfliktuskezelés,
 - együttműködés fejlesztés,
 - motiváció,
 - a vezetés feladatai.
- cégek fejlesztése, valamennyi a tréningek által is érintett területen,
- teljesítmény menedzsment,
- burn out kezelése,
- munka-magánélet kapcsolat,
- innováció menedzsment,
- MIR és TQM rendszerek fejlesztése.

AHOGYAN foglalkozunk, az általános folyamat:

- vezetői egyeztetés – igények, kérések, kívánalmak,
- tennivaló, probléma detektálása,
- célok megfogalmazása,
- kockázatok megfogalmazása,
- erőforrások tervezése,
- probléma megoldó folyamat tervezése,
- intervenciók folyamat,
- folyamat közbeni ellenőrzések,
- folyamat lezárás,
- értékelés,
- lehetőség további tennivalók megfogalmazása,
- bevezetett változások hatásainak mérése.

KONZORCIUMI TAGOK

KONTAKT ALAPÍTVÁNY

Referenciák: a FEL-VÁLLAL projekt konzorcium 120 kkv-t világitott át, és készített számukra fejlesztési tervet, a „GINOP-5.3.1. Rugalmas foglalkoztatás elterjesztés a konvergencia régiókban” pályázat keretében.

Emellett a konzorcium önkéntes szakmai koordinátora volt annak a 11 konzorciumnak, amelyik az ország teljes területén több mint 800 céget világitott át.

MAPI MAGYAR FEJLESZTÉSI IRODA ZRT.

KONZORCIUM-VEZETŐ

IFKA IPARFEJLESZTÉSI KÖZHASZNÚ NONPROFIT KFT.

Referenciák:

- GINOP-5.3.1. Konzorcium vezetése
- GINOP-5.3.1. Kkv-k átvilágítása
- MUKI – „Munka kisgyermekkel” program során 320 munkáltatóval és 350 kisgyermekes szülővel léptünk kapcsolatba, a munkába való visszatérés megkönnyítése érdekében

Alapvető tudások és kompetenciák:

- módszertani keretek kidolgozása,
- közös platformok létrehozása és üzemeltetése: munkaerő-piaci kereslet és kínálat találkozási pontjának, háztartási, segítő, gyermekfelügyeleti szolgáltatások „piacának” kialakítása,
- hálózatosodási modell kialakítása és annak működtetési támogatása,
- szolgáltatások és szolgáltatási egyezségek modellszerű működtetésének kialakítása, és a szolgáltatások minőségbiztosításának kialakítása,
- tananyagok kialakítása, képzések, előadások, műhelymunkák megtartása nőknek, munkáltatóknak rugalmas foglalkoztatás témakörben.

ELÉRHETŐSÉGEK:

CSEREY MIKLÓS

vezető szervezetfejlesztő, IFKA
+36-30-942-9901
cserey@ifka.hu

KÁLMÁN EDINA

munkaerő-fejlesztési csoport vezetője, IFKA
+36-20-581-2822
kalman@ifka.hu

HUMÁN ERŐ

A FEL-VÁLLAL KONZORCIUM TEVÉKENYSÉGE ÉS ELÉRT EREDMÉNYEI A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS TERÉN

GINOP 5.3.1. „A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS ELTERJESZTÉSE A KONVERGENCIA RÉGIÓKBAN”



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó	3
A FEL-VÁLLAL projekt háttere	4
Tevékenységeink	5
a., A kkv-k rugalmas foglalkoztatási felmérése	5
b., Szakmai műhelymunkák	7
c., Vidéki konferenciasorozat	7
Tapasztalatok, jó gyakorlatok	9
Hogyan tovább?	11



KEDVES OLVASÓ!

Egy igazán előremutató, kétéves, a rugalmas foglalkoztatás elterjesztését célul kitűző program legfontosabb tapasztalatait és eredményeit gyűjtöttük egy csokorba összefoglaló kiadványunkban, amely egyaránt szól a munkáltatóknak és a munkavállalóknak.

Amennyiben Ön szeretne rugalmas munkahelyet kialakítani szervezetében, jó helyen jár.

Amennyiben kihívást jelent Önnek a munkaerő megtartása és a munkaerő megtalálása, abban az esetben is a megfelelő anyagot tartja a kezében.

A FEL-VÁLLALAL konzorciuma innovatív, Magyarországon kiemelkedő pályázat megvalósításába vágta a fejszét, annak érdekében, hogy a munka és a magánélet összehangolását lehetővé tevő megoldásokat kínáljon a kis- és közepes vállalkozások (kkv) számára, mind a keresleti, mind a kínálati oldal számára. Meggyőződésünk és a két év tapasztalatai is azt bizonyítják, hogy a rugalmas foglalkoztatás bevezetéséből mindkét oldal hosszú távon profitál.

Kiadványunkban bemutatkoznak a megvalósítók, ők azok, akik az ország számos pontjára hírét vitték a rugalmas foglalkoztatásnak és szakmailag magas szintű felmérési, tanácsadói és fejlesztői szolgáltatást nyújtottak a vállalkozásoknak. Ugyanitt olvashat a szervezeti humán diagnózis menetéről, az ebben alkalmazott módszerekről, amelyek tulajdonképpen egy kész, bármikor és bárhol bevezethető módszertani modellé álltak össze. Beszámolunk műhelymunkáinkról, konferenciasorozatunkról, ahol értékes tapasztalatokat és a rugalmas foglalkoztatás terén már működő jó gyakorlatokat gyűjtöttünk össze, és adtunk tovább az érdeklődők számára.

Eredményeinkre büszkék vagyunk, bízunk benne, hogy az általunk átvilágított kkv-kat sikerült megerősíteni abban, hogy ne féljenek a rugalmassággal járó változástól. A XXI. században ők azok, akik a külső és belső környezet hatására állandó versenyhelyzetben vannak, ezért mindig készen kell állniuk a megújulásra.

Budapest, 2017. június

A FEL-VÁLLALAL konzorcium munkatársai

GINOP 5.3.1.

A Széchenyi 2020 Program keretében 2014-ben jelent meg „A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban” című pályázat, melynek „A munkáltatói átvilágítást végző szervezetek kiválasztása és az átvilágítás lefolytatása” elnevezésű, GINOP 5.3.1. kód-számú komponense a szervezeti kultúra fejlesztésének és a munka-magánélet összhangjának támogatását célozta **2,007 milliárd forint európai uniós támogatás segítségével.**

A pályázat célkitűzése az volt, hogy a konvergencia régiókban működő kis- illetve közepes vállalatok (kkv-k) szakmailag magas szintű, száz százalékosan finanszírozott átvilágítási, tanácsadói és fejlesztői szolgáltatást vehessenek igénybe munkaszervezésük rugalmasabbá tételéhez.

A pályázat egyik megvalósítója: a FEL-VÁLLAL konzorcium

A pályázat GINOP 5.3.1 kód-számú komponensén 11, a rugalmas foglalkoztatás bevezetésében komoly tapasztalattal rendelkező szervezetfejlesztő konzorcium vagy szervezet nyert támogatást, és az ország teljes területén több mint 800 céget világított át.

Ezek egyike, és egyben a 11 konzorcium önkéntes szakmai koordinátora a FEL-VÁLLAL (FEL-Elős VÁLLALKozások a rugalmas foglalkoztatásért) konzorcium, amelyet három szervezet alkot: az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft., a Kontakt Alapítvány és a MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt.

A FEL-VÁLLAL konzorcium vezetője

Az **IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.** 25 éve működik a gazdaságfejlesztés különböző területein, számos hazai és nemzetközi projekt gazdjaként és néhány speciális terület fő szakértőjeként. Közhasznú tevékenységeivel a gazdaság fejlődését ösztönzi a kutatás-fejlesztés, a szakképzés, a logisztika, a környezetvédelem és a foglalkoztatás terén. Az IFKA ma széles körű kapcsolatszerkezete alapján elsősorban hídképző intézményként működik.



A konzorcium tagjai

A Gödöllői Agrártudományi Egyetem (jelenleg Szent István Egyetem) Tanárképző Intézetéből nőtt ki a **Kontakt Alapítvány**. 1999-es alapítása óta a szervezet legfontosabb célja, hogy közhasznú szervezatként javítsa az életminőséget, munkához juttassa az álláskeresőket és szakértelemhez a munkáltatókat. Országos hatáskörű szervezet, budapesti székhellyel és több vidéki telephellyel rendelkezik.



A 2003-ban alapított **MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt.** és a MAPI cégcsoport az uniós forrásokra épülő magyarországi fejlesztések piacvezető hazai szakértője. Munkájának elsődleges célja, hogy sikerre vigye a vállalkozások és az önkormányzatok EU-s forrásokra épülő fejlesztéseit. Humán- és szervezetfejlesztési üzletága széles szakmai és iparági tapasztalattal rendelkezik a nagyvállalati szektor mellett a kkv-szektorban is.



A., A KKV-K RUGALMAS FOGLALKOZTATÁSI FELMÉRÉSE

A GINOP-5.3.1 pályázaton azok a vezetők vettek részt, akik felismerték, hogy a munka-magánélet összeegyeztethetőségének támogatása fontos és tudatosult bennük, hogy a munkavállalók hatékonyságát úgy is növelhetik, ha munkavégzésükben rugalmasságot biztosítanak.

A felmérést igénybe vevő kkv-k számára az alábbi szempontok voltak fontosak:

- ✓ be kívánták vezetni, vagy tovább alkalmazni a szervezetnél a rugalmas foglalkoztatási formákat;
- ✓ nyitottak voltak annak a szervezet-átvilágítási szolgáltatásnak az igénybe vételére, amelyet a pályázat segítségével **ingyenesen nyújtottunk (piaci érték: 2-8 millió forint);**
- ✓ pontos és átfogó visszacsatolást kívántak kapni saját szervezeti és munkaszervezési működésükről, illetve kíváncsiak voltak egy átfogó fejlesztési javaslatcsomag tartalmára.

A felmérés módszertana

A szervezeti humán diagnózis **a GINOP 5.3.1. pályázatot megvalósító szolgáltatók együttműködéséből létrejövő közös, egységes módszertan alapján került kialakításra,** annak érdekében, hogy a végrehajtás során a szolgáltatások egységesen, azonos minőségben legyenek hozzáférhetőek minden bevont kkv számára.

Annak érdekében, hogy a kkv-kat, mint munkáltatói célcsoportot a lehető leghatékonyabban módon tudjuk felkészíteni a jövőbeni fejlesztésre, a tevékenységek tervezésekor azt vettük elsősorban figyelembe, hogy a felmérés mennyiben szolgálja e célcsoport szükségleteit, és mennyiben alkalmazkodik a kkv-k működéséhez, hogyan tudja legjobban szolgálni céljaink elérését.

A felmérés folyamata

A munka a vállalat munkaszervezési kultúrájának felméréssel kezdődött, majd a munkaszervezési kultúra elemzésével egy fejlesztési tervet nyújtottunk a vállalatoknak. Ennek keretében megállapításra került, mely munkakörökre ajánlott rugalmas foglalkoztatási forma bevezetése, így segítve az adott kkv hatékonyabb működését.

Személyes interjúk

A személyes találkozókat úgy bonyolítottuk le, hogy az a vállalat termelését a legkevésbé zavarja, a munkavállalók így könnyen meg tudták szakítani a munkavégzést a kérdőívek kitöltése és a fókuszcsoportos beszélgetések idejére. A munkavállalói riportok ideje alatt a vezetők nem voltak jelen, így biztosítottuk a munkavállalók anonimitását, és az őszinte beszélgetésekre alkalmas, nyugodt légkört.

Vezetői interjú a tulajdonos és/vagy első számú vezető vett részt. A strukturált kérdésekből álló interjú témái: a stratégiai célkitűzések, a cég gazdasági helyzete, a belső szervezeti működés, a rugalmas foglalkoztatás, a HR-megközelítés és a szervezeti kultúra sajátosságai voltak.

Gazdasági kitekintés: a felsővezetői interjú során a Porter féle iparági elemzés eszközeivel térképeztük fel a cég helyzetét – vezetett kérdéseken keresztül. Az interjúból és az érintett iparágról rendelkezésre álló információkból összeállított gazdasági modul a rugalmas foglalkoztatást a cég tágabb versenykörnyezetében értelmezte, ezáltal közvetlenül mutatott rá a rugalmas foglalkoztatás és a szervezeti versenyképesség cégspecifikusan összekapcsolódó elemeire. **Az elemzés nagy előnye volt, hogy a külső környezetből kiindulva a cégstratégiára vonatkoztatva adott megfigyeléseket, intézkedési lehetőségeket. Sok cégnek – saját bevallása szerint – ez a modul segített a legjobban megérteni a foglalkoztatási modellváltás szükségességét.**

Kérdőívek

A fókuszcsoportos és vezetői interjúk mellett az alábbi kérdőívek kerültek kitöltésre:

Szervezeti kérdőív: a szervezethez kapcsolódó általános információk és statisztikai adatok összessége, amely a munkaerőre vonatkozó adatokat tartalmazta különböző bontásban. Ezeket az adatokat a vállalat vezetője vagy HR-es munkavállalója biztosította.

Munkavállalói kérdőív: a kitöltő munkavállalói adatait, alkalmazási formáit tartalmazta, valamint a vállalatnál a rugalmas munka bevezetéséről és szervezeti kultúrájára vonatkozó véleményét rögzítettük általa.

Vezetői kérdőív: gazdasági modullal kiegészítve került kitöltésre. A kérdőívet kitöltő vezető adatait, alkalmazási formáit tartalmazta, valamint hatfokú skálán értékelte a munkavállalói igényeket, rugalmas munkavégzésre és a szervezeti kultúrára vonatkozó állításokat.

Gazdasági modul a szervezet gazdasági adatait, piaci helyzetét mutatta be, továbbá a vezető(k) más partnerekkel való együttműködésének készségeit, az innovációhoz, technológiai fejlesztésekkel kapcsolatos hozzáállását tárta fel.

Amire nagy figyelmet fordítottunk az átvilágítás alatt, az a foglalkoztatottak helyzetének HR-szempontról történő felmérése, különös tekintettel a hátrányos helyzetű munkavállalókra (kisgyermeket nevelők, idős hozzátartozót gondozók, megváltozott munkaképességűek stb.).

Amit a pályázaton részt vevő kkv-k kaptak a felméréstől

Szervezeti diagnózis: A szervezeti humán diagnózis elkészítésével és értékelésével olyan területek körvonalazódtak a cégek működésében, amelyek részletes elemzésével célirányosan támogathatóvá vált a cég további fejlődése és a munkavállalói elégedettség növekedése.

A felmérés eredménye egy olyan átfogó, szakemberek által kidolgozott szervezeti és munkaszervezési diagnózis lett, amely a kkv-k vezetősége számára segítette jobban megérteni a cég működését.

Fejlesztési javaslatok: a vállalatvezetők a diagnózisokra alapozva ingyenesen jutottak hozzá olyan javaslatcsomagokhoz, amelyek segítségével – a munkaszervezési folyamatok át-

gondolásával és átalakításával – a saját cégük működését gazdaságosabb és hatékonyabb irányba terelhetik. (Ennek megvalósulását a pályázat – munkáltatók számára kiírt – GINOP 5.3.2. komponense teszi majd lehetővé, erről bővebben a kiadvány 11. oldalán olvashatnak.)

Szervezetfejlesztés: Az átvilágítás segítette a felelős, emberközpontú, rugalmas foglalkoztatás alapjainak letételét. A szervezeti folyamatok átvilágításával a cég innovatívabbá válás is elősegítették a felmérést végző szakemberek, az auditorok.

B., SZAKMAI MŰHELYMUNKÁK

A FEL-VÁLLALAL konzorcium a GINOP 5.3.1.-es program során több műhelymunkát tartott a közös gondolkodás, a tapasztalatcsere és a tudásmegosztás jegyében. Különös jelentőséggel bírt ezek közül a 2017. február 9-én, az IFKA nKft.-ben szervezett alkalom, amelyen a rugalmas foglalkoztatás hazai helyzetét és lehetőségeit vitatta meg 16 szakember. A gazdasági élet minden szektora képviseltette magát, elfogadta meghívásunkat Dr. Simon Attila István, a Nemzetgazdasági Minisztérium munkaerőpiacért felelős helyettes államtitkára, illetve Fűrész Tünde, az Emberi Erőforrások Minisztériumának miniszteri biztosa is.

A kormányzat képviselői mellett nagyvállalati és kkv-vezetők, oktatók, kutatók és a nonprofit szféra szakértői ültek egy asztalhoz. A műhelymunkán résztvevő szakemberekkel egyéni interjúkat készítettünk, ezekből (is) állt össze a projekt 25 perces filmje.

C., REGIONÁLIS KONFERENCIASOROZAT

Mivel a szervezeti humán felmérés során rengeteg tudás és információ halmozódott fel a konzorciumban, és megismertük a komoly munkaerő- és szervezeti problémákkal küzdő magyar kkv-szektor működését, a tapasztalataink megosztására konferenciasorozatot szerveztünk mind a hat régióban.

Az egyes konferenciákat a megyei kereskedelmi és iparkamarákkal együttműködésben szerveztük.

A regionális konferenciák elsődleges célja az volt, hogy a tapasztalatokat és a rugalmas foglalkoztatás terén már működő jó gyakorlatokat megosszuk a résztvevőkkel abban bízva, hogy ez az érintett kkv-kat a munkaerő-gazdálkodással és szervezeti működéssel kapcsolatos gondjaik megoldásához segíti hozzá, illetve aktívan hozzájárul a régióban működő kkv-k eredményességének növekedéséhez, és ezáltal a jelenlegi munkaerő-piaci helyzet nehézségeinek csökkentéséhez.

A munkaadóknak 2016 közepére azzal kellett szembesülniük, hogy **szinte kiürült a magyar munkaerőpiac**. Egyre nehezebb új munkatársat felvenni, az egyik cég a másik vállalat dolgozóját csábítja át, a fluktuáció folyamatosan növekszik.

Érthető, hogy ebben a kiélezett gazdasági és munkaerő-piaci környezetben a munkaerő megtartása, a dolgozók motiválása kulcskérdéssé vált. A szervezetek azt keresik, hogy hogyan tudnák a tehetséges, értékes embereket megtartani, munkatársaik erejét hogyan tudják a vállalkozás erejévé fordítani.

A konferenciákon ezért az alábbi konkrét kérdésekre kerestük a választ:

- ✓ Mit tehet egy kis- vagy közepes vállalkozás azért, hogy megtartsa dolgozóit vagy újakat tudjon felvenni?
- ✓ Hogyan alakul át a beosztott-vezető viszony a munkaerő motiválása érdekében?
- ✓ Milyen innovatív megoldásokat alkalmaznak a sikeres cégvezetők a HR-menedzsmentben (rugalmas foglalkoztatás, employer branding stb.)



A konferenciák felépítése

A rendezvények struktúrája organikusán fejlődött a program során, és végül a leghatékonyabbnak az alábbi kereteket találtuk.

- Bevezető előadás, amely az országos helyzetkép, és az aktuális HR-trendek mellett a regionális sajátosságokat is taglalta;
- Kerekasztal-beszélgetés a régió közéletének meghatározó szereplőivel, akik megvitatták a munkaerőpiaci kérdéseket, a rugalmas vállalati működés és a rugalmas foglalkoztatás helyzetét, lehetőségeit;
- Interaktív szekcióülések egy-két felkért helyi kkv-vezető előadása, jó gyakorlatai által vezetve és inspirálva.

A szekciók témái:

- ▶ Vállalatvezetés: Hol keressük a HR-t?
- ▶ Munkaerő-megtartás a gyakorlatban
- ▶ Rugalmas foglalkoztatás: a lojalitás kulcsa
- HR-mágia asztalok az ebéd utáni könnyed levezetéshez, ahol gyakorlati eszközöket adtunk a vállalatvezetők, HR-szakemberek kezébe (csoportos coaching; vizualizáció; toborzást és kiválasztást segítő társasjáték; networking)

A konferenciasorozat állomásai

- Győr, 2017. február 22.
- Kecskemét, 2017. március 22.
- Debrecen, 2017. március 29.
- Pécs, 2017. április 11. (a PBKIK Humán Klubjával együttműködésben)
- Székesfehérvár, 2017. május 9.
- Budapest, 2017. június 13. (záró konferencia)

A program során rengeteg tudás, tapasztalat halmozódott fel a FEL-VÁLLALAL konzorcium munkatársainál, ezek közül válogattuk ki a legfontosabbakat.

- **Magyarországon súlyos gazdasági problémát jelent a szakképzett munkaerő hiánya.** A bejelentett betöltetlen álláshelyek majdnem elérik a 100 000-es nagyságot, míg a regisztrált álláskereső száma kb. 295 000 fő, azaz hazánkban strukturális munkanélküliség van. Ráadásul a népesség fogy, a társadalom öregszik, öt év múlva 25 000 fővel kevesebben lesznek a munkaerő-piacon.
- A foglalkoztatási helyzet szempontjából fontos tényező, hogy **a munkaerőpiacon több olyan csoport is van, amely valamilyen oknál fogva nem tud, vagy nem akar hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni.** Kisgyermek nevelése, idős hozzátartozó gondozása, oktatásban való részvétel, vagy egyéb tényezők tartják távol őket a munka világától.
- A hazai és nemzetközi tapasztalatok egyaránt bizonyítják, hogy **a rugalmas foglalkoztatás képes növelni a vállalatok gazdasági alkalmazkodóképességét és ezáltal a versenyképességét.**
- A legnagyobb kihívást napjainkban a piaci környezet folyamatos változása jelenti, melynek következménye, hogy **nem a legerősebb és legokosabb marad életben, hanem az, aki a leggyorsabban tud alkalmazkodni a változásokhoz.** Tehát kiemelt hangsúlyt kell, hogy kapjon a rugalmasság, mint alkalmazkodóképesség a vállalati működésben.
- **Az emberi teljesítmény mérhető, és fontos is mérni,** hiszen egyre inkább bebizonyosodik, hogy a legtöbb ágazatban már a(z egyik) legértékesebb erőforrás az emberi erőforrás. A dolgozók elégedettség-mérése is szükséges, mivel a cég pénzügyi teljesítménye nem csak a vevők elégedettségétől, hanem a munkavállalói elégedettségtől is függ.
- A fenntartható vállalati működés kialakításában nagy felelősség hárul a felsővezetőkre. **Előttük áll a lehetőség, hogy egy összetartó, a jelen nehézségeivel megküzdő, a jövőben bízó közösséget alakítsanak ki,** illetve fontos, hogy támogassák a dolgozókkal legtöbb időt eltöltő, a munkavállalók eredményességére és hangulatára legnagyobb hatással lévő frontvonalai vezetőket.

Lássuk, hogy milyen jó gyakorlatokat gyűjtöttünk össze a résztvevők segítségével a konferenciákon.

Általános, a munkaerő megtartását segítő jó gyakorlatok:

- munkatársak igényeinek megismerése, felmérése, a személyes problémák kezelése;
- erős belső kommunikáció, a dolgozók folyamatos tájékoztatása a döntésekről és aktívabb bevonása a céges működésbe;
- munkavállalói képzések, csapatépítés, stresszkezelő és egyéb tréningek;
- karriermenedzsment, a fejlődési lehetőségek feltérképezése;
- a kötődés erősítése (személyes gesztusok, ünnepek, élmény alapú működés);
- mentoring, coaching biztosítása;
- több céggel összefogásban munkahelyi bölcsőde létrehozása.

Néhány konkrét jó gyakorlat:

- 1) A megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató MEMFO Nonprofit Kft. élményprogramokat szervez a munkatársainak, ilyen például a MEMFOlimpia kezdeményezés, a munkatársak közötti bajnokság.

- 2) A Taravis Kft. üzemében kismama-műszakot vezettek be, ahol a kisgyermekes édesanyák csúsztatott kezdéssel, a többiekétől eltérő, 6 órás műszakban dolgoznak az üzemben.
- 3) A Borsodi Műhely Kft.-nél bevezették az „open door policy”-t, ennek keretében a HR-döntések nem zárt ajtók mögött születnek meg, hanem a munkavállalók igényeinek folyamatos figyelembevételével.
- 4) A Gamma Digital Kft. egy alapvetően 30 éve alatti, Y generációhoz tartozó fiatalokat foglalkoztató cég, ahol 3-5 havonta új projektekbe helyezik a munkavállalókat, hogy biztosítsák az állandó szakmai kihívásokat.
- 5) Az Uniriv Kft., fémmegmunkálással foglalkozó cég duális szerszámkészítő és gépi forgácsoló képzést indított egy helyi szakközépiskolával közösen. A diákok már a képzés idején komoly ösztöndíjat kapnak, majd az utolsó évben a cég munkát is kínál a legjobbaknak.
- 6) Az FAG Magyarország Ipari Kft munkahelyi beilleszkedést segítő programmal támogatja az újonnan belépő dolgozókat. Az egy-másfél hetes ún. orientációs képzés után pedig mellérendelnek egy mentort. A beilleszkedési időszak egy évig tart.

Összességében elmondhatjuk, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése növeli a vállalati működés rugalmasságát, és elősegíti a munkavállalók számára a munka és a családi élet jobb összehangolását. A családbarát működés egyik sarokköve a munkáltatói üzleti jó hírnév építésének és a társadalmi felelősségvállalás erősítésének.

Munkavállalói szempontból vonzó, rugalmas munkahelynek lenni nem jelent mást, mint az értékes munkaerőt megtalálni és/vagy megtartani, ami a jelenlegi munkaerőhiányos helyzetben hatalmas érték a kkv-k számára is.



GINOP 5.3.2.

A pályázat azoknak a konvergencia régiókban működő kkv-knak szól, amelyek a GINOP 5.3.1. pályázat keretében rugalmas foglalkoztatási szervezetfejlesztési felmérésben vettek részt, ennek eredményeképpen átvilágítási jegyzőkönyvvel és fejlesztési tervvel rendelkeznek, amely igazolta, hogy a szervezetnél lehetőség van rugalmas foglalkoztatási formák bevezetésére.

A GINOP 5.3.2. pályázat 2016 decemberében nyílt meg a kkv-k számára, a támogatási keretösszeg 5 milliárd Ft volt, a benyújtott támogatási kérelmek száma meghaladta a 650-et. A FEL-VÁLLAL konzorcium munkatársai az általuk átvilágított vállalatokat folyamatosan segítették a pályázaton történő sikeres részvételben. A konzorcium által támogatott cégek 99%-ban nyertek támogatást a pályázaton.

A GINOP 5.3.2.-es program pályázati ideje már lezárult, a nyertes cégek május végén kézhez kapták a Támogatói Okiratokat, és ezzel a megvalósítás automatikusan el is indult.

Támogatási koncepció

A pályázat 100%-ban támogat olyan legfeljebb 12 hónapos, a munka-magánélet összehangolását célzó szervezetfejlesztési projekteket, amelyeknek célja – munkakörök átalakításával vagy újak létrehozásával – rugalmas foglalkoztatási formák¹ bevezetése és alkalmazása a vállalatnál.

Egy vállalkozás legfeljebb 15 millió Ft támogatást igényelhetett – az átalakított munkakörökben dolgozók számától függően.

Egyedileg igénybe vehető rugalmas foglalkoztatási modell

A FEL-VÁLLAL program során a konzorciumi tagok által végzett tevékenységek modellezése is megtörtént, rugalmasan adaptálható modellé álltak össze, amely minden érdeklődő szervezet számára elérhető.

Kiket szólíthat meg ez a modell?

- azokat a vállalat- és intézményvezetőket, akik a saját szervezetüknél szeretnének bevezetni rugalmas foglalkoztatási módokat, hogy ezzel is növeljék a cég alkalmazkodóképességét, erősítve a vállalati hatékonyságot és versenyképességet;
- azokat a HR-szakembereket, akik rugalmas foglalkoztatási módokban gondolkodnak a saját szervezetükben, mert ebben látják az értékes munkaerő megtartásának lehetőségét, ezáltal a munkaerőhiányból adódó fluktuációs költségek csökkentését.

Az egységes módszertannal készített humán felmérésen alapuló szervezeti diagnózis, a fejlesztési tervek, javaslatcsomagok elkészítése, a rugalmas foglalkoztatási tudásbázis és a szervezetfejlesztési tevékenység alkotja azt a szolgáltatási csomagot, amelyet a FEL-VÁLLAL konzorciumot alkotó szervezetek kínálnak az ez iránt érdeklő vállalatoknak.

¹ A következő rugalmas foglalkoztatási formák kialakítása támogatott: részmunkaidő, távmunka, munkakör-megosztás és rugalmas munkaidő



További információval, szolgáltatással szívesen állunk minden érdeklődő rendelkezésére az alábbi elérhetőségeken:

NAGY TAMÁS

kommunikációs vezető
+36-70-360-6209
nagy@ifka.hu

A FEL-VÁLLAL KONZORCIUM VEZETŐJE

IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. (www.ifka.hu)

KONZORCIUMI PARTNEREK

Kontakt Alapítvány (www.kontaktalapitvany.hu)
MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt. (www.mapi.hu)

Dr. Bárdos Krisztina ügyvezető igazgató (IFKA nKft.), a FEL-VÁLLAL konzorciumának vezetője
Kálmán Edina szakmai vezető (IFKA nKft.)
Horváth-Karip Krisztina foglalkoztatási tanácsadó (Kontakt Alapítvány)
Drahos Gábor szervezetfejlesztési igazgató (MAPI)

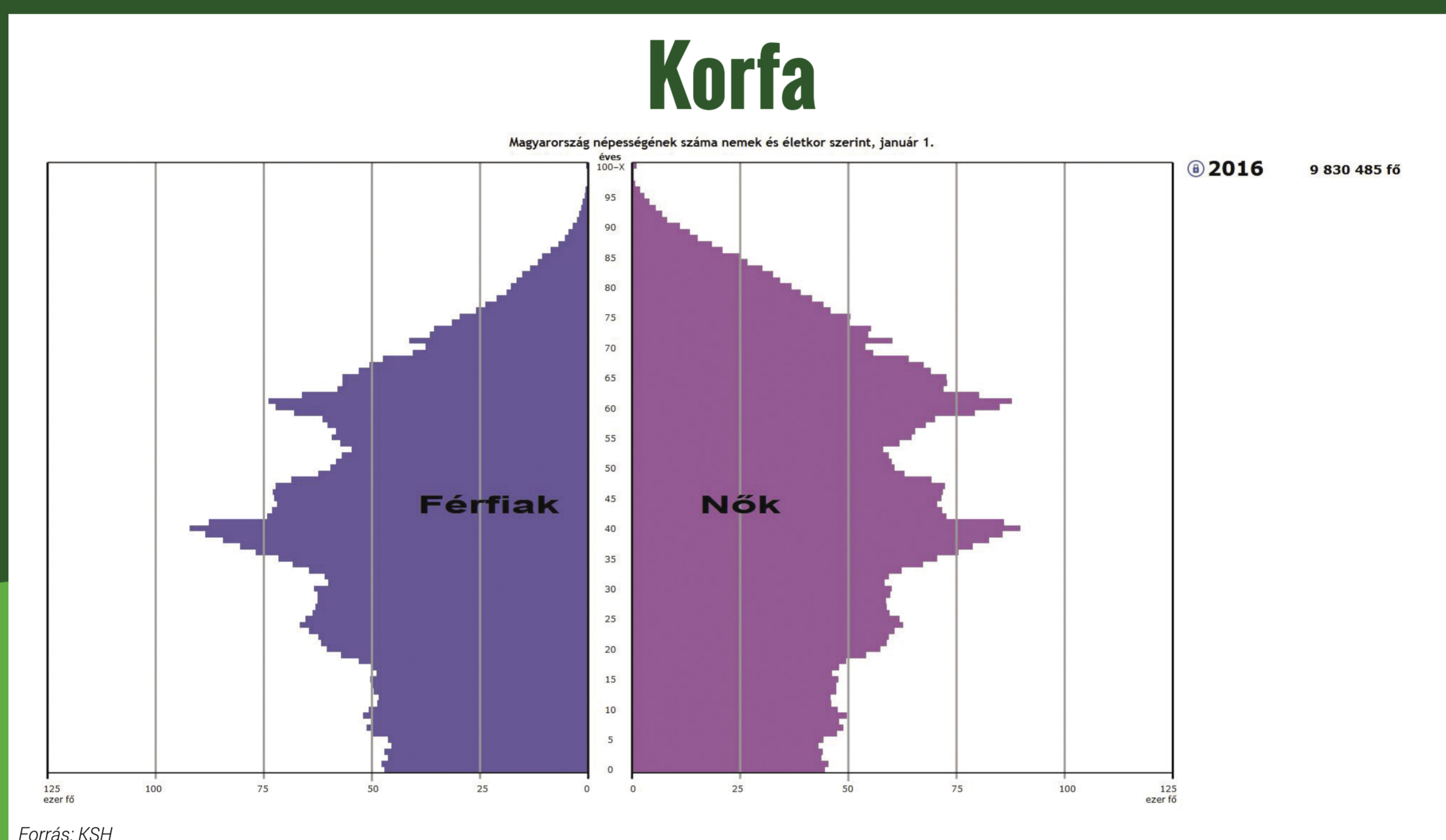
A projektben közreműködtek: Cserey Miklós, Csonka Márk, Gyenes Hanna, Harta Viktória, Kálmán Edina, Koppendorfer Noémi, Langer Petra, Nagy Tamás, Pákai Noémi, Stefkó Judit, Szécsi Örs (IFKA); Csiszka Noémi, Himics András, Horváth-Karip Krisztina, Kulhanek Mónika, Podmaniczky Éva, Puskás Hajnalka, Szabó István, Turi Éva (Kontakt Alapítvány); Drahos Gábor, Esőssy Ákos, Katona Emese, Mecsei Rita, Németh Boglárka, Udvardi Renáta, Vitéz Krisztián (MAPI).

A kiadványt készítette: Bosnyák Tamás

www.ginop531.hu
<http://rugalmas-foglalkoztatasi-rendezvenyek.webnode.hu/>

4.5. Ismeretterjesztő poszterek a projektzáró konferenciára

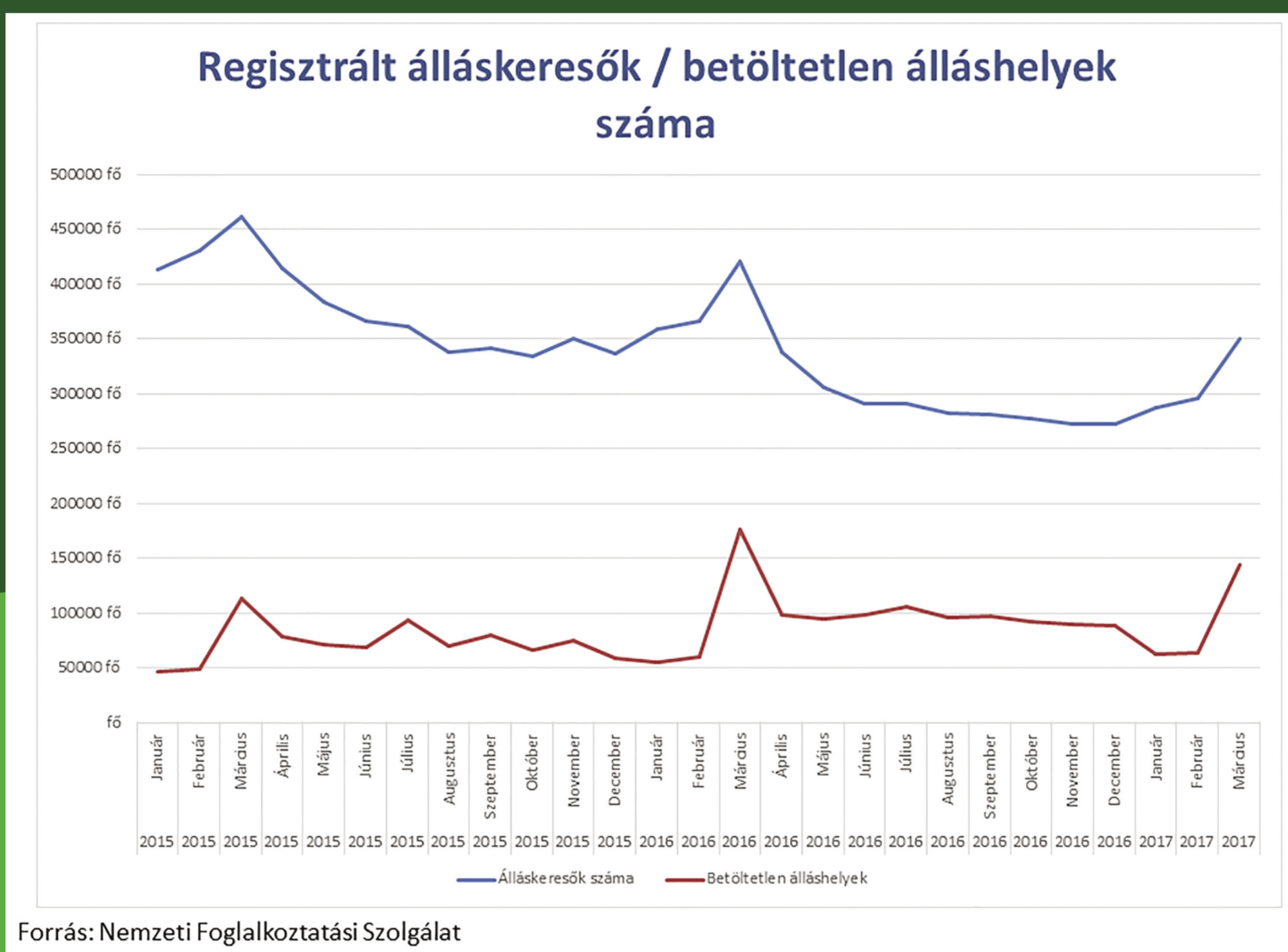
HOGYAN ALAKUL A NÉPESSÉG- SZÁM MAGYARORSZÁGON?



A népesség folyamatos csökkenése várható, 2020-ra 9.5 milliós, 2030-ra 9 milliós, 2050-re 8.2 milliós népességszámot prognosztizál a KSH alapmodellje. A népességfogyás a népesség korstruktúrájának eltorzulásával, a társadalom elöregedésével is együtt jár.

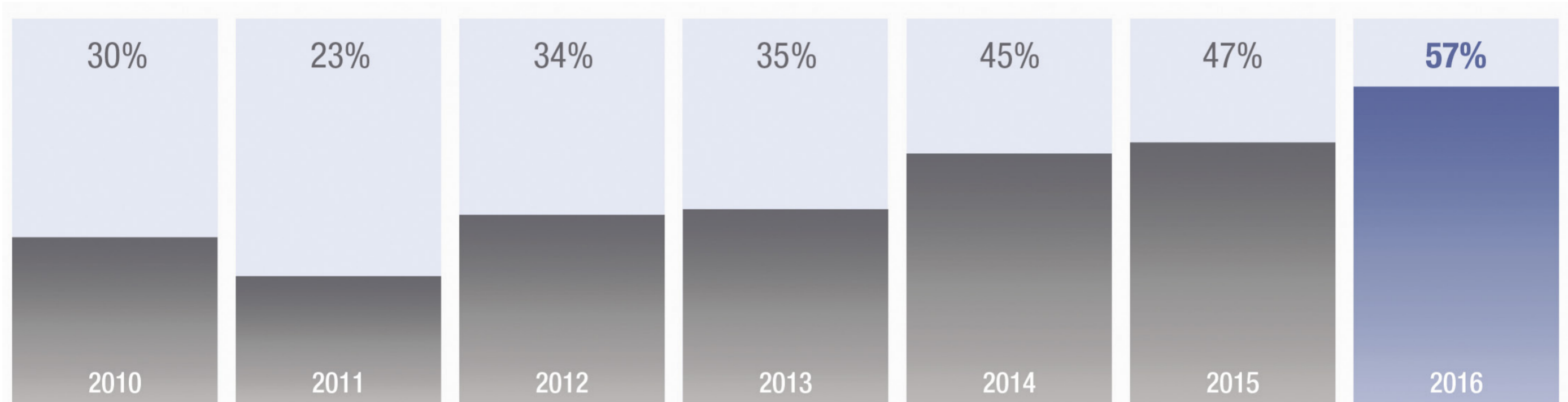
(Forrás: Kapitány-Spéder - Hitek és tévhitek a népességcsökkenés megállításáról)

MUNKAERŐHIÁNY ÉS MUNKANÉLKÜLISÉG VAN. MI AZ OKA ENNEK?



Magyarországon súlyos gazdasági problémát jelent a szakképzett munkaerő hiánya. A regisztrált álláskeresők száma meghaladja a 300 ezret, közben a bejelentett betöltetlen álláshelyek száma is eléri a százezres nagyságrendet. Hazánkban strukturális munkanélküliség van.

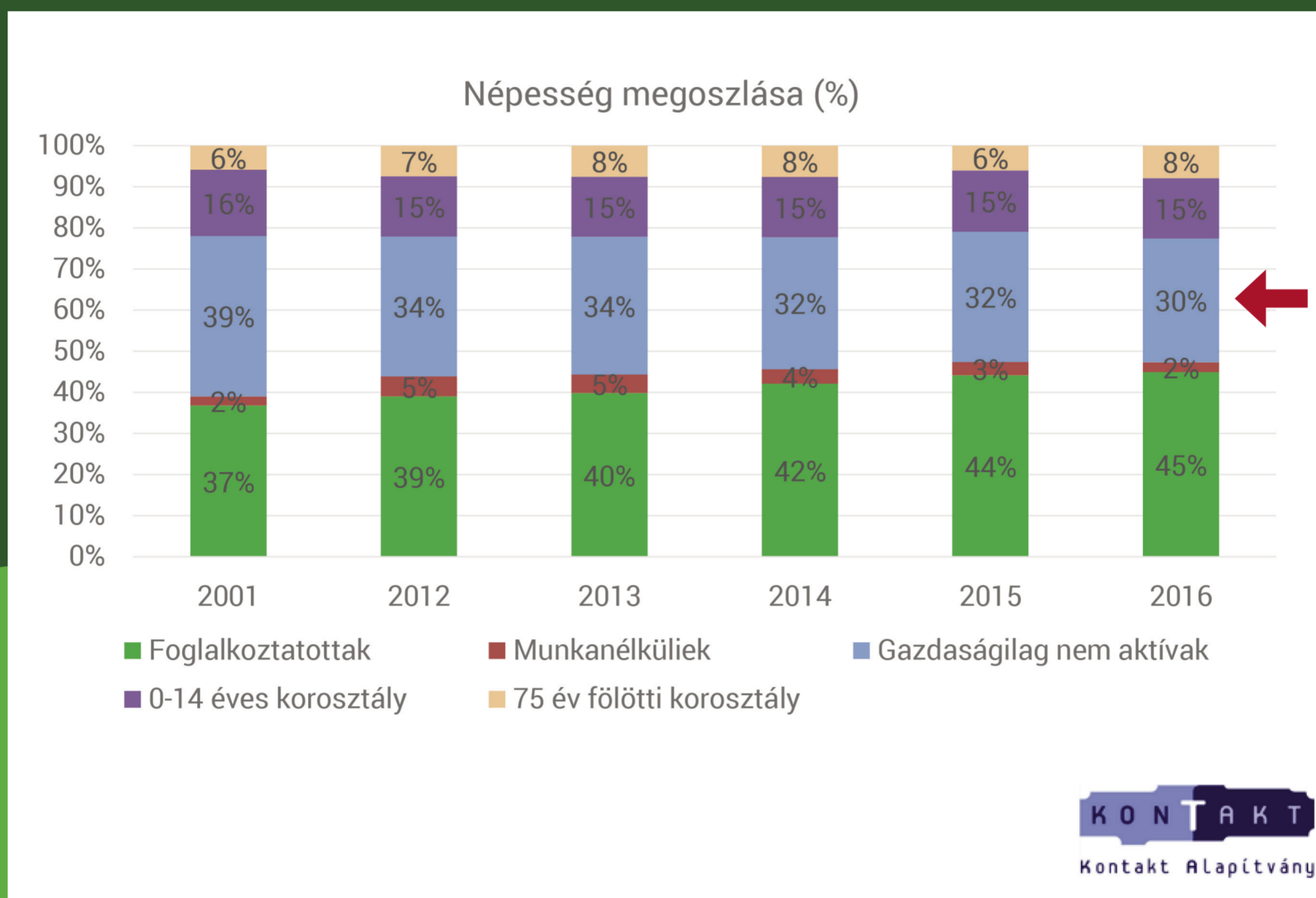
HOGYAN ÉRINTI EZ A VÁLLALATOKAT?



Hazánkban a munkáltatók 57 százaléka küzd szakemberhiánnyal. Ez a mutató emelkedő tendenciát jelez, és a hasonló globális értéknél 17 százalékponttal magasabb.

(Forrás: ManpowerGroup - Hiányszakma-felmérés 2016-2017)

KIKET LEHETNE MÉG BEVONNI A MUNKAERŐ-PIACRA?



A munkaerőpiacon több olyan csoport is van, amely valamilyen oknál fogva nem tud, vagy nem akar hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni. Kisgyermek nevelése, idős hozzátartozó gondozása, oktatásban való részvétel, vagy egyéb tényezők tartják távol őket a munka világtól.

MIK A HIÁNYSZAKMÁK MAGYARORSZÁGON?

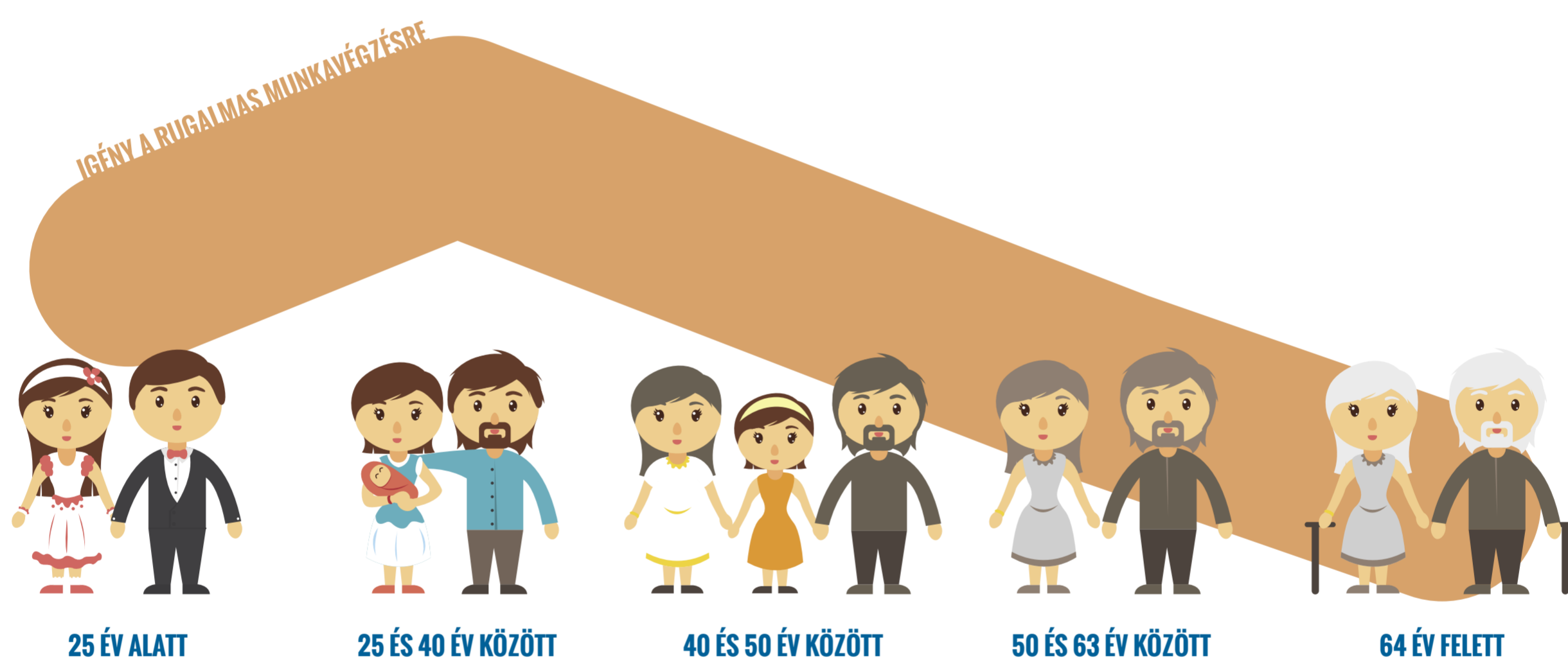


Sorozatban hetedik éve a szakmunkás pozíciók betöltése okozza a legnagyobb nehézséget. A sofőrök állnak a lista második helyén, őket követik a mérnökök és a vendéglátóiparban dolgozó szakemberek.

(Forrás: ManpowerGroup - Hiányszakma-felmérés 2016-2017)

HOGYAN ALAKUL AZ IGÉNY A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁSRA AZ ÉLETKOR ALAKULÁSÁVAL?

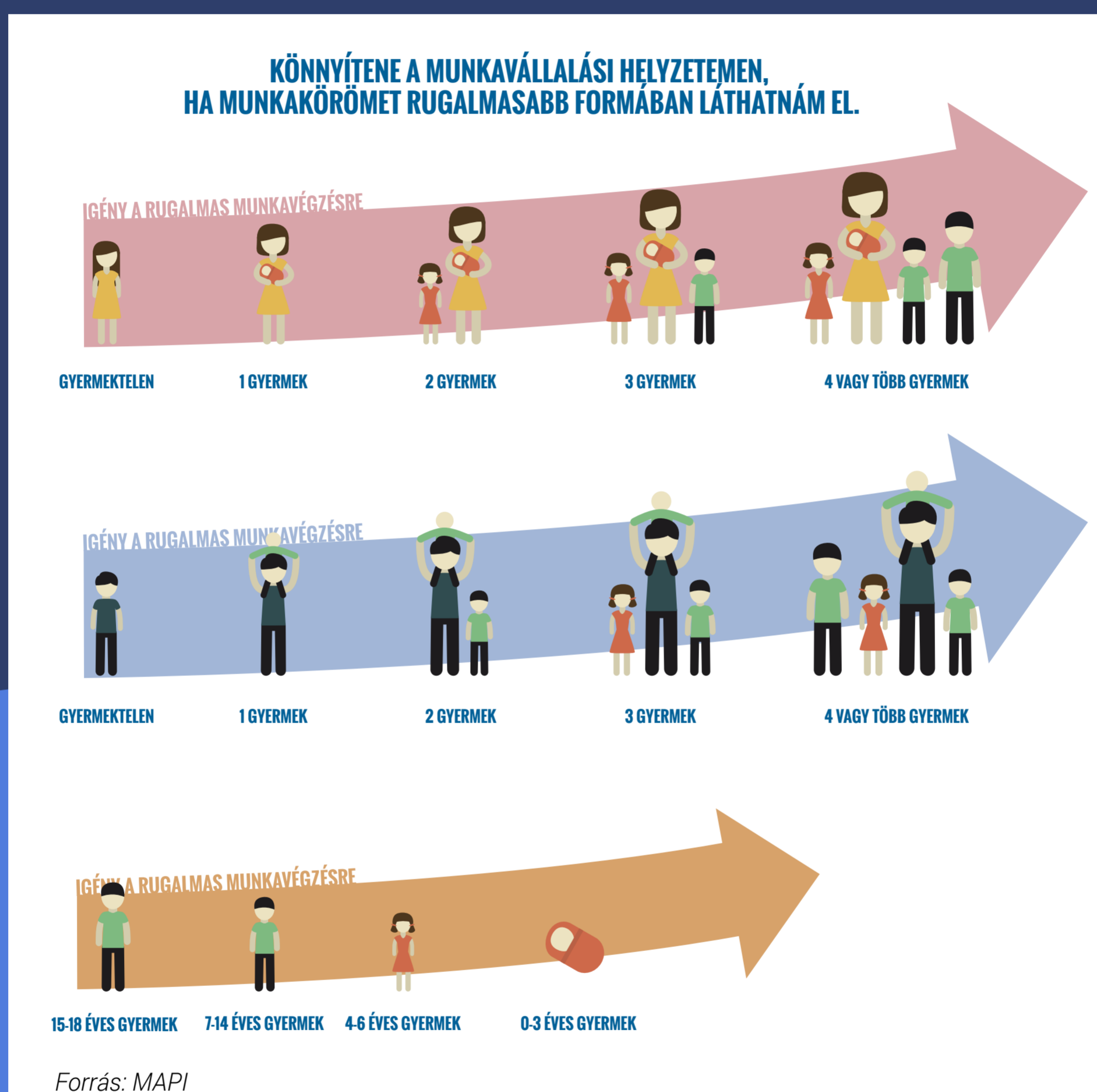
Igény a rugalmas munkavégzésre korcsoportonként



Forrás: MAPI

A munkaerő-piacra belépő fiatal munkavállalók körében egyre nagyobb lesz az igény a rugalmas foglalkoztatás iránt. Úgy tűnik, ez itthon egyelőre inkább a felsőfokú végzettséggel rendelkezők sajátja.

A GYERMEKEK HOGYAN ALAKÍJTJÁK AZ IGÉNYT?



Leginkább a kisebb gyermeke(ke)t és a több gyermeket nevelők számára segítség a rugalmas foglalkoztatás. Nem meglepő módon nemek szerinti bontást vizsgálva a gyermeke(ke)t nevelő nőknél mindig magasabb az igény a rugalmasság foglalkoztatás irányába, mint a férfiaknál.

MI MOTIVÁLJA A VEZETŐKET A RUGALMAS FORMÁK BEVEZETÉSÉBEN?

- 1 KÖNNYEBBEN TUDJÁK FELVENNI
ÉS MEGTARTANI A MUNKAVÁLLALÓT
- 2 KEZELNI ÉS SEGÍteni TUDJA A MUNKAVÁLLALÓK
ÁTLAGOSTÓL ELTÉRŐ IGÉNYEINEK KIELÉGÍTÉSÉT
- 3 RUGALMASAN TUDJÁK KIELÉGÍTENI
A VEVŐI IGÉNYEKET
- 4 A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK
ALKALMAZÁSÁVAL HATÉKONYABBAN
MŰKÖDNET A CÉGÜK
- 5 JOBB GAZDASÁGI EREDMÉNYEKET ÉRNEK EL

Forrás: MAPI

A vizsgálatban résztvevő vezetők 85 százaléka gondolja szükségesnek, hogy rugalmas foglalkoztatási formákat alkalmazzon, és lehetségesnek is tartja, hogy a vállalatuk ebben a témában fejlesztéseket kezdeményezzen.

MI OKOZHATJA A HATÉKONYABB MŰKÖDÉST?

AZOK A VEZETŐK, AKIK SZÜKSÉGESNEK TARTJÁK, HOGY RUGALMAS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁKAT ALKALMAZZANAK...

Jellemzően el tudják képzelni, hogy a munkavállalók egy része maga ossza be a munkaidejét

Őszintén tudnak beszélgetni a munkatársaikkal

Véleményük szerint az elégedett munkavállaló a jó munkavállaló

így a munkavállalók azt érzik, hogy

- figyelnek rájuk
- megbecsülik őket

ELKÖTELEZETT munkavégzésük a vállalat **EREDMÉNYESSÉGÉBEN** közvetlenül is megjelenik

Forrás: MAPI

MILYEN HATÁSSAL LEHET EZ A MUNKAVÁLLALÓKRA?



A rugalmas foglalkoztatás a munkatársak megtartásának, elégedettségük növelésének egyik eszköze. A felmérés megerősítette, hogy bármilyen rugalmas foglalkoztatást is vezetnek be a cégnél, fontos, hogy az a vezetők és a munkavállalók igényeire reagáljon.

PROGRAM

HUMÁN ERŐ

A DOLGOZÓK MEGTARTÁSÁNAK TITKAI

2017. JÚNIUS 13., KEDD (09:00-16:00)



09:00-09:30

Regisztráció, a vendégek fogadása

09:30-09:40

Megnyitó, az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. köszöntője

Dr. Bárdos Krisztina, a FEL-VÁLLAL konzorciumot vezető IFKA Kft. ügyvezető igazgatója
Házigazdák: Horváth-Karip Krisztina (Kontakt Alapítvány) és Cserey Miklós (IFKA Kft.)

09:40-11:05

Plenáris előadások

09:40-09:55

Munkaerő-megtartás 2017-ben Magyarországon: kérdések és válaszok

Dr. Poór József, egyetemi tanár, CMC, a HSZOSZ elnöke, a BKIK tanácsadó-szolgáltató tagozatának küldötte

09:55-10:15

Nők a munkaerőpiacon

Simon Attila István, Helyettes Államtitkár, NGM

10:15-10:35

Női foglalkoztatás, vagy inkább foglalkoztathatóság?

Fűrész Tünde, miniszteri biztos, családpolitikai főosztályvezető, EMMI

10:35-10:50

Családbarát jelleg – az új munkahelyi mágnes?

Tordai Ágnes, a Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom vezetője

10:50-11:05

Küzdés és fény a végeken: 830 hazai kkv humán átvilágításának tapasztalatai

Kálmán Edina, munkaerő-fejlesztési csoportvezető, FEL-VÁLLAL szakmai vezető, IFKA Kft.

11:05-11:30

Kávészünet

11:30-12:30

Dolgozói megbeszélés, de hogyan? – Kerekasztal beszélgetés a hazai munkáltatók és munkavállalók aktuális helyzetéről, cselekvési lehetőségeiről

Cserey Miklós (vezető szervezetfejlesztő, IFKA Kft.)

Részvevők:

- Scharle Ágota PhD, ügyvezető partner, vezető kutató, Budapest Intézet
- Dr. Szabó Zsolt Péter PhD, egyetemi adjunktus, ELTE PPK, Szociálpszichológiai Tanszék
- Hollósi Szabolcs, a foglalkoztatási paktumok szakértője, BFH Európa Kft.
- Csengery Zsolt, ügyvezető, Deltaplást Kft.

12:30-13:30

Ebédészünet

13:30-15:30

Szűk és zárt körű szekcióbeszélgetések

Interaktív munka szekciókban – céges jó gyakorlatokkal:

- Rejtett csoportok a munkaerő-piacon
Szekcióvezető: Tordai Ágnes, a Három Királyfi, Három Királynő Mozgalom vezetője
- Általános munkaerő-megtartási eszközök
Szekcióvezetők: Kálmán Edina, munkaerő-fejlesztési csoportvezető, IFKA Kft.,
Katona Emese, vezető szervezetfejlesztő, MAPI Zrt.
- Igényelt és lehetséges kormányzati intézkedések hatása mikro szinten
Szekcióvezető: Dr. Poór József egyetemi tanár,
Cserey Miklós, vezető szervezetfejlesztő, IFKA Kft.

15:30-16:00

A szekciók összefoglalása, a konferencia zárása

SZÉCHENYI 2020

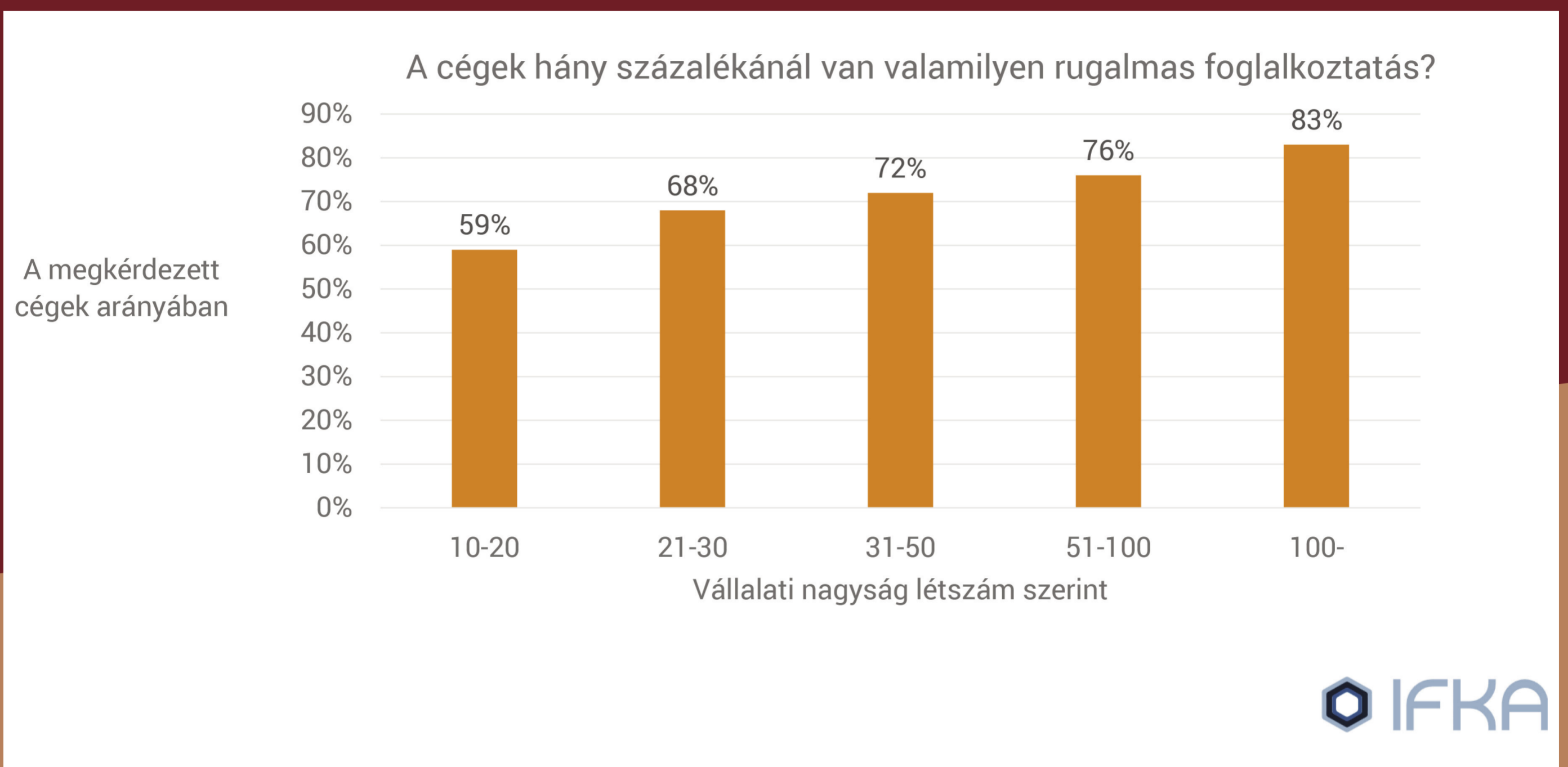


Európai Unió
Európai Szociális
Alap



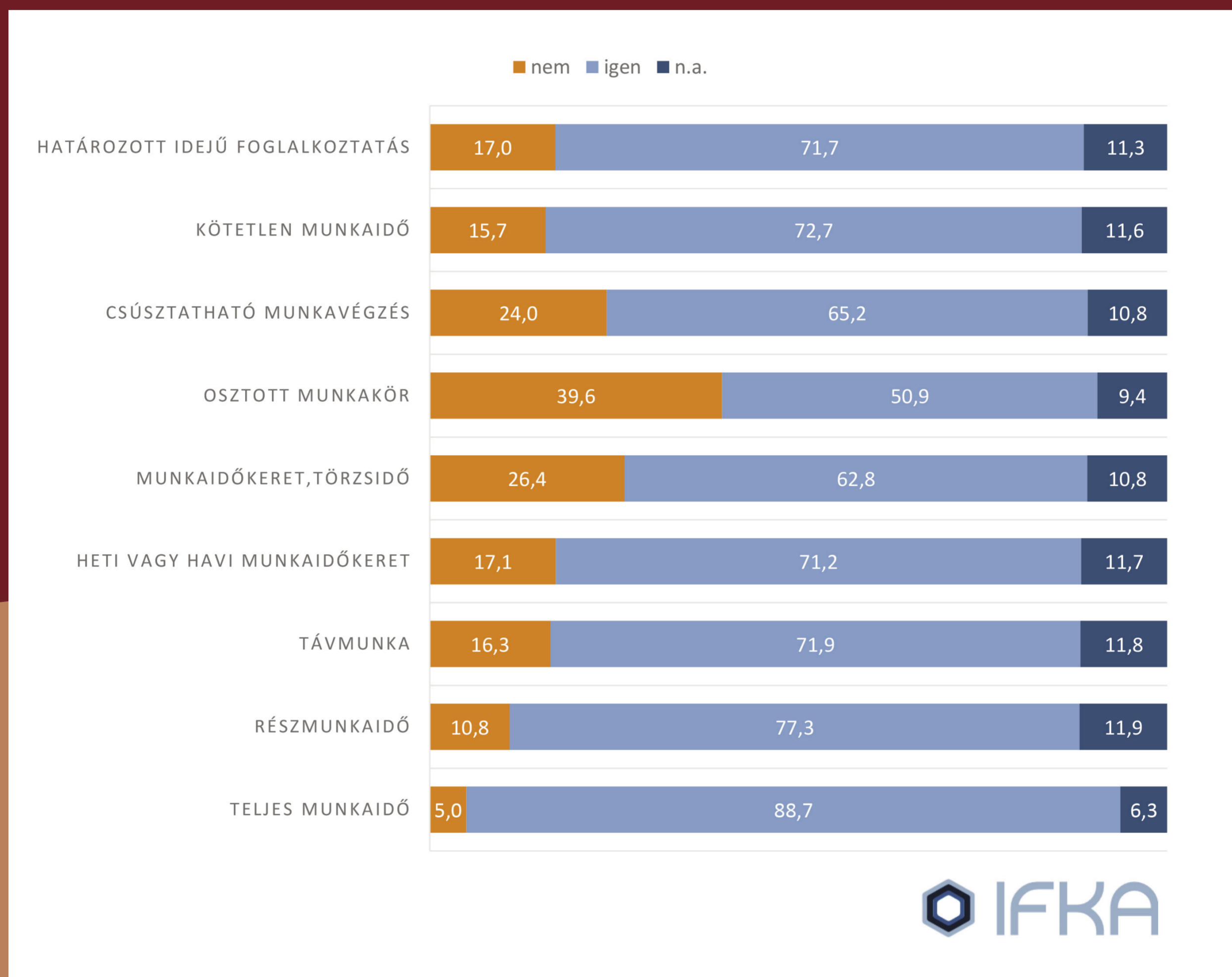
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

MENNYIRE ISMERIK A KKV-K A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁST?



Minél nagyobb egy cég, annál valószínűbb, hogy már alkalmazza a rugalmas foglalkoztatás valamely formáját. Ennek egyik oka, hogy a nagyobb vállalkozásoknak nagyobb eséllyel van dedikált HR-es munkatársa.

ISMERIK-E A CÉGVEZETŐK AZ ALÁBBI FORMÁKAT?



A felmért cégek vezetői a rugalmas foglalkoztatási formák többségét ismerik. Magas azoknak a vezetőknek a száma, akik nem ismerik az osztott munkakör (39,6%) és a munkaidőkeret (26,4%) lehetőségét

KIK ÉS HÁNYAN VETTEK RÉSZT A PÁLYÁZATON?

GINOP-5.3.1. –

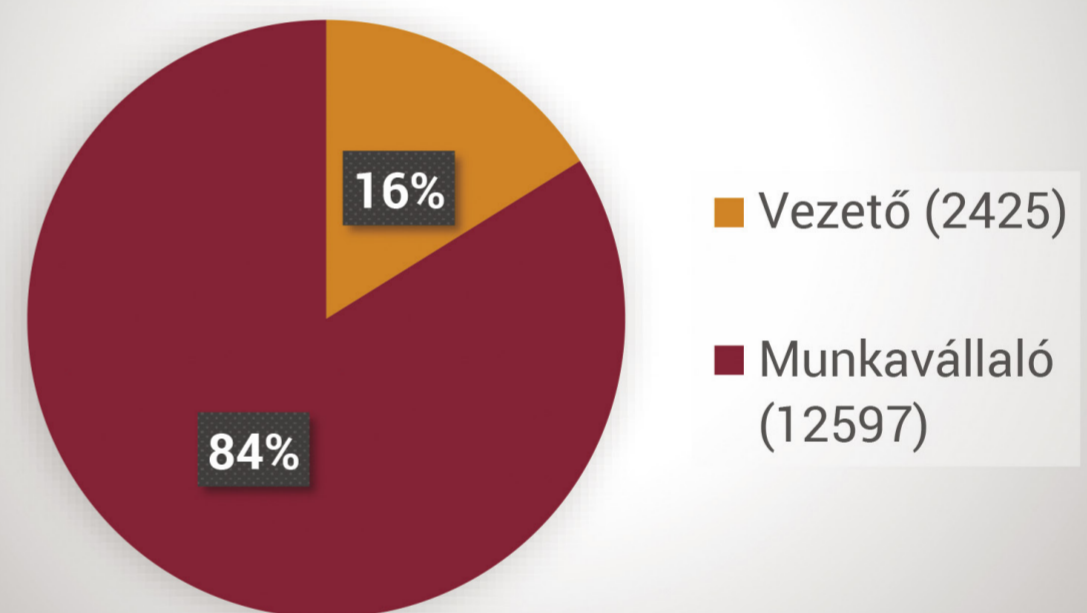
A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban

Összes foglalkoztatott:
35 283 fő

Cégek száma
832 db

Megváltozott
munkaképességű
dolgozó:
2311 fő

Vezetői és munkavállalói
kérdőívek
(15 120)



IFKA

TÁRSADALMI SZINTEN MIÉRT ÉRI MEG A RUGALMAS MUNKAVÉGZÉS?

EGYÉNI SZINT

- javuló munka-magánélet egyensúly
- stressz csökkenése
- a burn-out lehetőségének csökkenése

SZERVEZETI SZINT

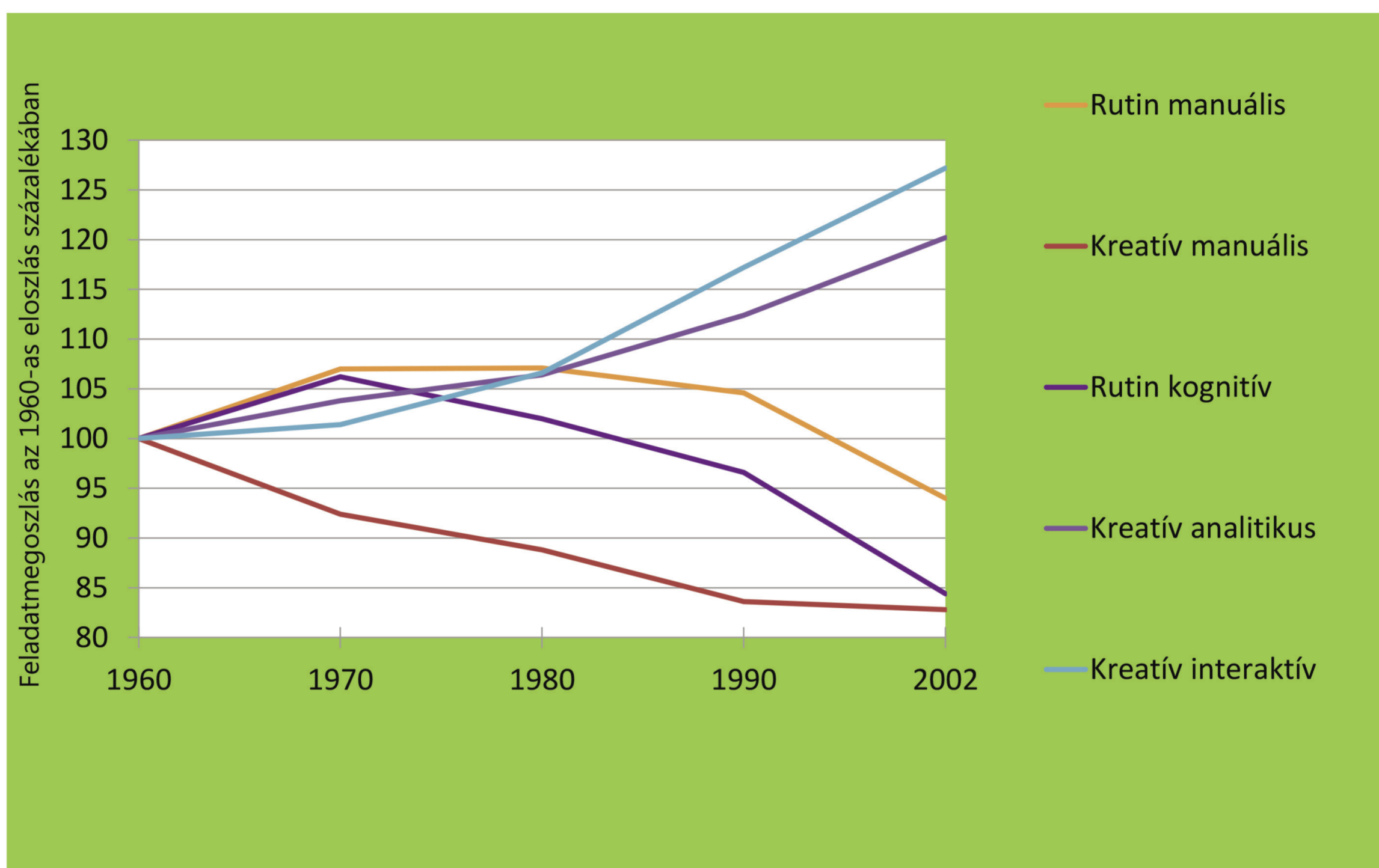
- csökkenő fluktuáció, távollét
- növekvő eredményesség
- növekvő munkahelyi elégedettség, elkötelezettség
- értékes munkaerő megszerzése és megtartása
- gyorsabb alkalmazkodás az ügyfelekhez

TÁRSADALMI SZINT

- a potenciális munkavállalók igényeinek való megfelelése miatt magasabb foglalkoztatási arány
- versenyképesebb gazdaság – a munkaerő-piaci kereslet és kínálat jobb összehangolása miatt
- a munka, mint érték újradefiniálása
- a távolról, otthonról végzett munka elterjedésével szélesedik a tudásalapú társadalom

MIRE SZÁMÍTHATUNK A JÖVŐBEN?

Milyen készségeket vár el a 21. század?



Forrás: Nádori Gergely/PISA 2005, Levy & Mundane

A gyorsan változó körülményekre a képzésben, szakképzésben is érdemi válaszokat kell adnunk, mert a helyzet fokozódik: a rutinszerű munkakörök száma és jelentősége csökken (pl. robotizáció), a tudásalapúaké pedig növekszik és felértékelődik.

4.6. Foglalkoztatási útmutató 2017

FOGLALKOZTATÁSI ÚTMUTATÓ 2017

Készítették: a GINOP-5.3.1 pályázat
keretében kiválasztott szervezetek

Szerkesztette, összeállította:
FELVÁLLAL Konzorcium

Szerkesztés lezárva: 2017.02.24

TARTALOMJEGYZÉK

I. BEVEZETŐ	4
II. ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK	6
1. HATÁROZOTT IDEJŰ MUNKAVÉGZÉS	6
1.1 Az eset bemutatása, felvetése	6
2.1 A foglalkoztatási forma lényege	6
3.1 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál	7
4.1 Az eset megoldása	9
2. RÉSZMUNKAI DŐ	10
2.1 Az eset bemutatása, felvetése	10
2.2 A foglalkoztatási forma lényege	10
2.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál	10
2.4 Az eset megoldása	11
3. BEHÍVÁSOS MUNKAVÉGZÉS	12
3.1 Az eset bemutatása, felvetése	12
3.1 A foglalkoztatási forma lényege	12
3.2 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál	13
3.3 Az eset megoldása	13
4. MUNKAKÖRMEGOSZTÁS	14
4.1 Az eset bemutatása, felvetése	14
4.2 A foglalkoztatási forma lényege	14
4.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál	15
4.4 Az eset megoldása	15
5. TÁVMUNKA	16
5.1 Az eset bemutatása, felvetése	16
5.2 A távmunka lényege.....	16
5.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál	16
5.4 Az eset megoldása	18
6. TÖBB MUNKÁLTATÓ ÁLTAL LÉTESÍTETT MUNKAVISZONY	19
6.1 Az eset bemutatása, felvetése	19
6.2 A foglalkoztatási forma lényege	19
6.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál	19
6.4 Az eset megoldása	20
7. BEDOLGOZÓI MUNKAVISZONY	21
7.1 Az eset bemutatása, felvetése	21
7.2 A foglalkoztatási forma lényege	21
7.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál	21
7.4 Az eset megoldása	23
8. EGYSZERŰSÍTETT FOGLALKOZTATÁS.....	23
8.1 Az eset bemutatása, felvetése	23
8.2 Az egyszerűsített foglalkoztatási forma lényege	23
8.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál	25
8.4 Az eset megoldása	26
9. MUNKAERŐ-KÖLCSÖNZÉS.....	27
9.1 Az eset bemutatása, felvetése	27
9.2 A foglalkoztatási forma lényege	27
9.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál	27
9.4 Az eset megoldása	28
10. DIÁKMUNKA	29
10.1 Az eset bemutatása, felvetése.....	29
10.2 A foglalkoztatási forma lényege.....	29
10.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál.....	30
10.4 Az eset megoldása.....	31
11. RUGALMAS MUNKAI DŐ	32

11.1	<i>Kötetlen munkarend</i>	33
11.2	<i>Munkaidő-keret</i>	35
12.	VEZETŐ ÁLLÁSÚ MUNKAVÁLLALÓVAL FENNÁLLÓ MUNKAVISZONY	38
12.1	<i>Az eset bemutatása, felvetése</i>	38
12.2	<i>A foglalkoztatási forma lényege</i>	38
12.3	<i>Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál</i>	39
12.4	<i>Az eset megoldása</i>	40
III.	SPECIÁLIS MUNKAVÁLLALÓI CSOPORTOK	41
1.	KÉPZETTSÉG SZERINT HÁTRÁNYOS (SZAKMÁVAL NEM RENDELKEZŐ, ALAPFOKÚ) VÉGZETTSÉGŰ	41
1.1	<i>Az eset bemutatása, felvetése</i>	41
1.2	<i>A munkavállalói csoport foglalkoztatásának lényege</i>	41
1.3	<i>Amire munkavállalói csoport alkalmazásánál ügyelni kell</i>	41
1.4	<i>Az eset megoldása</i>	43
2.	INGÁZÓK	43
2.1	<i>Az eset bemutatása, felvetése</i>	43
2.2	<i>A munkavállalói csoport foglalkoztatásának lényege</i>	43
2.3	<i>Amire a munkavállalói csoport alkalmazásánál ügyelni kell</i>	44
2.4	<i>Az eset megoldása</i>	45
3.	MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰEK	46
3.1	<i>Az eset bemutatása, felvetése</i>	46
3.2	<i>A csoport foglalkoztatásának lényege</i>	46
3.3	<i>Amire figyelni kell a csoport alkalmazásánál</i>	47
3.4	<i>Az eset megoldása</i>	48
4.	FIATAL MUNKAVÁLLALÓK (25 ÉV ALATTIAK)	48
4.1	<i>Az eset bemutatása, felvetése</i>	48
4.2	<i>A csoport foglalkoztatásának lényege</i>	48
4.3	<i>Amire a csoport alkalmazásánál figyelni kell</i>	49
4.4	<i>Az eset megoldása</i>	52
5.	IDŐSÖDŐ MUNKAVÁLLALÓK (55 ÉV FELETTIEK)	53
5.1	<i>Az eset bemutatása, felvetése</i>	53
5.2	<i>A csoport foglalkoztatásának lényege</i>	53
5.3	<i>Amire a csoport alkalmazásánál ügyelni kell</i>	53
5.4	<i>Az eset megoldása</i>	55
6.	VÁRANDÓS NŐK, KISGYERMEKESEK	56
6.1	<i>Eset bemutatása</i>	56
6.2	<i>A csoport foglalkoztatásának lényege</i>	56
6.3	<i>Amire a csoport alkalmazásánál ügyelni kell</i>	56
6.4	<i>Az eset megoldása</i>	60
7.	HOZZÁTARTOZÓT ÁPOLÓK	61
7.1	<i>Az eset bemutatása, felvetése</i>	61
7.2	<i>Aki hozzátartozót ápolónak számít</i>	61
7.3	<i>A fizetés nélküli szabadság igénylésének módja</i>	61
7.4	<i>Az eset megoldása</i>	62
8.	TARTÓSAN ÁLLÁSKERESŐ SZEMÉLYEK	63
8.1	<i>Az eset bemutatása, felvetése</i>	63
8.2	<i>A csoport foglalkoztatásának lényege</i>	63
8.3	<i>Amire figyelni kell a csoport foglalkoztatásánál</i>	63
8.4	<i>Az eset megoldása</i>	65

I. Bevezető

Rugalmas foglalkoztatás: jól hangzó szóösszetétel, de vajon mit is jelent ez? A XXI. századi ember számára a foglalkoztatás ma már nem egyezik meg azzal a sokáig teljesen egyértelműnek kezelt alapfeltevéssel, hogy dolgozni csak 8-tól 4-ig lehet. A nézetünk felett is eljárt már az idő, hogy ahol elkezdünk dolgozni, onnan is fogunk nyugdíjba is menni – persze mindig öröm, ha van ilyen. Munkavállalóként komoly küzdelmet folytatunk a munka és a magánélet összehangolásáért. Ugyanakkor tegye fel a kezét az a cégvezető, aki még nem gondolkodott el azon, hogy miképpen lehetne úgy létszámot bővíteni, hogy közben ne kelljen dupla bérleti díjat fizetni egy nagyobb irodáért.

A helyi sajátosságokban vállalatonként jelentős különbségek lehetnek, azonban a gyorsan változó makró- és mikro környezet nagyobb rugalmasságot, több innovatív megoldást vár a cégektől. Igaz ez a foglalkoztatásra is: az egyre komolyabb szakemberhiány, az alacsony női foglalkoztatási ráta, a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási problémáinak leküzdésében fontos elem lehet a munkavállaló érdekeit is figyelembe vevő rugalmas foglalkoztatás alkalmazása.

Ebben a kiadványban összegyűjtöttük az Ön számára azokat a nem szokványos foglalkoztatási formákat, melyek segíthetnek a cégnek többek között a munkaerő megtartásában, új szakemberek megtalálásában, hatékonyabb munkavégzés kialakításában. Az útmutató második részében bemutatjuk a speciális munkavállalói csoportok foglalkoztatásának sajátos előírásait, valamint a foglalkoztatásuk érdekében igénybe vehető támogatási formákat.

Forgassa haszonnal!

Előzmények

A Széchenyi 2020 Program keretében 2014. október 10-én jelent meg „A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban” című pályázat.

A program kétkörös felhívás keretében valósul meg. Az első körben (GINOP-5.3.1) a felhívás célja a rugalmas/családbarát átvilágítást lefolytató szolgáltatók kiválasztása, melyek a végrehajtás során a vállalkozások átvilágítását ingyenesen elvégzik, és számukra a rugalmas foglalkoztatás növelése érdekében átszervezési tervet készítenek és nyomon követik e tervek megvalósítását.

A második körben (GINOP-5.3.2) az átvilágított vállalkozások támogatást igényelhetnek az átszervezési terv alapján a rugalmas foglalkoztatást elősegítő szervezeti, személyügyi és egyéb intézkedések megvalósítására.

A pályázaton 11 szervezetfejlesztő konzorcium nyert, akik elkötelezték magukat az együttműködésre, többek között egy tájékoztató anyag elkészítésére. Ebből a célból meghatározták azokat a témaköröket, melyeknek kidolgozását vállalták, és a tartalmi és formai követelményeket is rögzítették. Az egyes témakörök kidolgozása után a sok munkát kívánó szerkesztői tevékenység következett, melynek eredményeként közel „egynemű” anyagot sikerült összeállítani. A kiadvány így lett egy kollektív munka eredménye, ezért nem tartottuk szükségesnek az egyes témakörök elkészítőinek jelzését sem.

A kiadvány célja

A pályázaton nyertes cégeknek (továbbiakban Együttműködőknek) meg kell találniuk azokat a kis- és középvállalkozásokat (kkv-kat), melyek 10-249 fő közötti munkavállalói létszámmal dolgoznak és gyermekes anyákat is foglalkoztatnak. Alapvető érdekük az Együttműködőknek, hogy olyan cégekkel dolgozzanak együtt, melyek elkötelezettek az atipikus munkahelyek kialakításában, akik vállalják az együttműködést a rugalmas/családbarát átvilágításnál. Ez a feladat kétségtelenül többirányú leterhelést jelenthet a projektben résztvevő cégektől, (helyi felméréseket, statisztikai adatok gyűjtését és elemzését, stb.) ezért az illetékes vezetőknek rendelkezniük kell alapvető ismeretekkel az atipikus munkavégzést illetően. A jobb érthetőség kedvéért az egyes eseteket példával támasztjuk alá, és a fejezet végén közöljük az eset megoldását. (Természetesen az egyes cégek sajátosságai miatt más példák is ismertetésre kerülhettek volna.)

Az előzőeket figyelembe véve tehát a cél egy olyan közérthető, jól tagolt anyag összeállítása, amelyből a vállalat vezetése tájékozódhat a különféle atipikus munkavégzési formákról, bevezetésének előnyeiről. Csupán a leglényegesebbre szorítunk, de egyúttal lábjegyzetben utalunk a vonatkozó joghelyekre. Amennyiben a sikeres átvilágítást követően egy cég elhatározza az egyes atipikus foglalkoztatási formák bevezetését, úgysem nélkülözhető munkaszervezési szakember bevonása.

Szerkesztési szempontból két csoportot különböztetünk meg, az atipikus foglalkoztatási formákat, valamint a speciális munkavállalói csoportok foglalkoztatásának sajátos előírásait.

Az Együttműködők bíznak abban, hogy a kkv-k vezetőinek a kiadvány jelentős segítséget fog nyújtani a rugalmas/családbarát átvilágításban való részvétellel kapcsolatos döntésükhöz.

Megjegyzés: A világoszöld színnel jelölt szövegrészek a 2016.10 hónaptól történt frissítéseket tartalmazzák a foglalkoztatási útmutatóban.

2017. február 24.



II. Atipikus foglalkoztatási formák

1. Határozott idejű munkavégzés

1.1 Az eset bemutatása, felvetése

Az IL-CSI 2000 Kft. évek óta foglalkozik könyveléssel és bérszámfejtési feladatok ellátásával a kkv szektorban partnerei részére. Az iroda életében jelentős változást hozott, amikor a tulajdonosi háttér megváltozása után egy másik céggel történő fúziót követően partnerállománya hirtelen megnőtt. A fúzió időpontja egybeesett az évnek azzal az időszakával, amikor a munkatársak leterheltsége a legnagyobb volt. Ekkor készülnek az éves mérlegkimutatások és beszámolók, így a tulajdonosnak gyorsan kellett döntenie azzal kapcsolatban, hogyan kezelje a helyzetet. Olyan megoldást keresett, amellyel a munkatársak terheltségét csökkenteni tudja, de az ezzel kapcsolatos költségek tervezhetőek és kontrollálhatóak maradnak.

2.1 A foglalkoztatási forma lényege

A munkaszerződés határozott időre jön létre, a felek kikötik a munkaviszony végét.

A munkaviszony tartamának meghatározása általában naptárilag történik, a munkáltató és a munkavállaló közötti megegyezés alapján, vagy akár egy esemény bekövetkeztéhez is lehet kötni (például szülési szabadságon lévő munkavállaló várható visszatérésének időpontjához.)

A határozott idejű munkavégzés tipikus előnyei:

- Már a szerződés elején tisztázzák a felek a munkaviszony végét, így erre mind a két fél felkészülhet.
- Nincs szükség írásos megszüntető nyilatkozatra, nincs felmondási idő vagy végkielégítés, nem kell megindokolni, hogy miért ér véget a jogviszony, ezáltal nincsenek jogi kockázatok sem.
- Megoldást kínál a felmerülő munkaerőhiány gyors orvoslására, (pl. GYES-en, GYED-en) távollévő munkavállaló pótlására
- Továbbfoglalkoztatás estén nem alakul át a munkavállaló munkaszerződése határozatlan idejűvé, viszont amennyiben a határozott idejű szerződés lejártát követően a munkavállalóval nem rendezik a munkaviszonyát, de munkát végez a vállalatnak, az már „feketemunkának” számít és a munkaügyi ellenőrzés során büntetik. (2012. július 1. óta nem él az a szabály, hogy a munkavállaló határozott idejű munkaviszonya határozatlan idejűvé alakul át, amennyiben a munkáltató tudtával tovább végez munkát a határozott idő utolsó munkanapját követően.)
- Határozott idejű munkaviszony felmondását a munkavállalónak meg kell indokolnia¹.
- A munkáltatónak mind a határozott, mind a határozatlan idejű munkaviszony felmondással² való megszüntetését meg kell indokolnia, ez alól csak akkor van kivétel, ha a munkavállaló nyugdíjasnak minősül³.

¹ [2012 évi I. törvény \(továbbiakban Mt.\) 67.§ \(2\) bek](#)

² [Mt 64.§ \(1\) bek. b\) pont](#)

³ [Mt. 66.§ \(9\)](#)

- A határozott idejű munkaviszony tartama az öt évet nem haladhatja meg, ideértve a meghosszabbított és az előző határozott időre kötött munkaszerződés megszűnésétől számított hat hónapon belül létesített újabb határozott tartamú munkaviszony tartamát is⁴.
Praktikusan alkalmazható vezető állás betöltésére vonatkozó szerződések esetén a munkáltatói előnyök mellett vannak ennek a munkavégzésnek munkavállalói előnyei is:
- A munkavállaló előre tud tervezni, a hosszú idejű határozott idejű szerződés biztonságot ad számára.
A munkavállalónak is lehetősége van felmondani a szerződést, viszont alá kell támasztani a felmondását.

3.1 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

A határozott idejű munkaviszony meghosszabbítása vagy a határozott idejű munkaviszony megszűnését követő hat hónapon belüli ismételt létesítése csak munkáltatói jogos érdek fennállása esetén lehetséges. A megállapodás nem irányulhat a munkavállaló jogos érdekének csorbítására⁵.

Határozott idejű munkaszerződés kötésének rendellenes gyakorlását jelenti, ha meghatározott munkáltatói jogos érdek fennállása nélkül - vagyis a munkavállaló jogos érdekeinek csorbítását eredményezően – néhány hónapos időtartamú határozott idejű munkaszerződéseket „hosszabbítgatnak” folyamatosan a munkavállalóval (esetenként nyolc, kilenc alkalommal), ami azt eredményezi, hogy a munkáltató kikerüli a felmondási (azon belül a felmentési) időre járó távolléti díj, valamint a végkielégítés címén fizetendő x havi távolléti díj fizetésének a kötelezettségét⁶.

Felek a munkaszerződést közös akarattal, írásban módosíthatják, és a határozott idejű munkaviszonyt határozatlanná, illetve a határozatlan idejűt határozottá alakíthatják.

A munkaszerződés megszüntetésének különböző lehetőségei vannak, melyeket az alábbi táblázat tartalmaz:

Munkaviszony megszüntetési módja	Jognyilatkozat jellege	Indoklási kötelezettség	Munkaviszony időtartama	Megszűnés időpontja	Jognyilatkozatot tevő fél
Közös megegyezés	kétoldalú	nincs	határozatlan és határozott	azonnali vagy jövőbeni hatályú	mindkét fél együttesen
Felmondás	egyoldalú	munkáltatói felmondásnál kötelező (kivételekkel) munkavállalóinál nincs (kivételekkel) a határozott idejű felmondásnál van	határozatlan és határozott	jövőbeni hatályú	munkáltató és munkavállaló
Indokláshoz kötött azonnali hatályú felmondás	egyoldalú	nincs	határozatlan és határozott	azonnali hatályú	munkáltató és munkavállaló

⁴ [Mt. 192.§ \(2\)](#)

⁵ [Mt. 192.§ \(4\)](#)

⁶ [Mt. 192.§ \(1\)-\(4\)](#)

Munkaviszony megszüntetési módja	Jognyilatkozat jellege	Indoklási kötelezettség	Munkaviszony időtartama	Megszűnés időpontja	Jognyilatkozatot tevő fél
Határozott idejű munkaviszony azonnali hatályú felmondása a hátralévő időre járó (max 12 havi) távolléti díj megfizetésével	egyoldalú	nincs	határozott	azonnali hatályú	munkáltató
Azonnali hatályú megszüntetés próbaidő alatt	egyoldalú	nincs	határozatlan és határozott	azonnali hatályú	munkáltató és munkavállaló

Ahogy a fenti táblázatból is látszik, a határozott idejű szerződés felmondásával kapcsolatban speciális előírásokat tartalmaz az Mt.

A munkáltató a határozott idejű munkaviszonyt felmondással megszüntetheti

- a felszámolási– vagy csődeljárás tartama alatt vagy
- a munkavállaló képességére alapított okból (pl. ha a munkavállaló alkalmatlan az adott munkakör betöltésére) vagy,
- ha a munkaviszony fenntartása elháríthatatlan külső ok következtében lehetetlenné válik.

A határozott idejű munkaviszonyának felmondását a munkavállaló is köteles megindokolni. A felmondás indoka csak olyan ok lehet, amely számára a munkaviszony fenntartását lehetetlenné tenné, vagy körülményeire tekintettel aránytalan sérelemmel járna.

A felmondási idő a határozott idejű munkaviszony felmondással történő megszüntetése esetén legfeljebb a határozott idő lejártáig tart.

4.1 Az eset megoldása

Hirdetés útján határozott idejű munkaszerződést kötöttek egy középfokú pénzügyi/számviteli végzettséggel és mérlegképes könyvelői képesítéssel rendelkező lánnyal, azzal az ígérettel, hogy ha a feladatai megfelelően ellátja és szükség lesz az éves beszámolók benyújtását követően is munkájára – a lehetőségek szerint – tovább alkalmazzák, akár határozatlan idejű munkaszerződéssel.

2. Részmunkaidő

2.1 Az eset bemutatása, felvetése

Egy Nógrád megyei Kft–nél irodai munkakört betöltő, három és fél éves gyermekét egyedül nevelő édesanya jelezte, hogy édesanyja betegsége miatt a továbbiakban csak napi hat órában tud a cégnél dolgozni, családi segítségre nem számíthat, édesanyja ápolását és a gyermekkel kapcsolatos teendőket csak részmunkaidős munka esetén tudja ellátni.

2.2 A foglalkoztatási forma lényege

Az Mt. lehetővé teszi, hogy a felek az adott munkakörre irányadó teljes napi munkaidőnél rövidebb napi munkaidőben is megállapodhatnak⁷, amely foglalkoztatási forma különösen a nők, főképpen a kisgyermekesek számára vonzó. Részmunkaidőben csak akkor foglalkoztathat a munkáltató, ha ebben a munkavállalóval a munkaszerződésben külön megállapodik. A részmunkaidőben foglalkoztatottak leggyakrabban napi négy vagy hat órában dolgoznak, de lehet négy óránál kevesebb is.

A részmunkaidős foglalkoztatás tipikus előnyei:

- Költség-optimalizálás szempontjából előnyös, ha teljes munkaidőre nem szükséges munkaerő
- Azok a nagy tapasztalatokkal rendelkező munkavállalók is alkalmazhatók, akik csak ebben a foglalkoztatási formában tudnak munkát vállalni.
- Rövidebb munkaidő nagyobb munkaintenzitást, hatékonyabb munkavégzést eredményezhet.
- Családbarát foglalkoztatási forma miatt a pszichoszociális kockázat csökken
- Könnyebben megteremthető a munka és a magánélet egyensúlya

2.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

A vonatkozó jogszabályok számos előírást tartalmaznak a részmunkaidővel kapcsolatban:

- Teljes napi munkaidő esetén naptári évenként kétszázötven óra rendkívüli munkaidő rendelhető el. Ezt a részmunkaidősökre időarányosan kell alkalmazni.
- Vasárnapra rendes munkaidő a kizárólag szombaton és vasárnap részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállaló számára osztható be.
- A részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállaló díjazása és egyéb juttatásai megállapításánál az időarányosság elve alkalmazandó, de csak akkor, ha a juttatásra való jogosultság feltétele a munkaidő mértékével függ össze, kivéve a szabadság napjainak számát.
- A részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalót megillető szabadság mennyisége megegyezik a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalók szabadságainak a számával.
- A részmunkaidős dolgozót is megilleti a társadalombiztosítási ellátás. A pénzbeli ellátások összecszerűségében azonban jelentős különbségek lehetnek egy részmunkaidős és egy teljes munkaidős munkavállaló között, amennyiben az ellátás alapjául szolgáló jövedelem mértéke jelentősen eltér.

Nem szabad elfelejteni azt sem, hogy a nyugdíjszámításnál figyelembe vehető szolgálati idő mértékében is jelentős eltérések lehetnek. Például amennyiben egy 20 évet ledolgozott munkavállaló 10 évig teljes munkaidőben dolgozott (jövedelme elérte a mindenkori minimálbért), azonban a másik 10 év alatt részmunkaidősként foglalkoztatták úgy, hogy a jövedelme nem érte el a mindenkori minimálbér összegét, akkor a munkavállaló a részmunkaidős munkaviszonya

⁷ Mt. 92.§ (5)

alatt nem számolhat 10 év szolgálati idővel. Arányosítani fogják a szolgálati idejét. Amennyiben a 10 év részmunkaidős foglalkoztatása alatt napi 4 órás munkaviszonnyal rendelkezett és a mindenkor minimálbér felének megfelelő munkabért kapott, akkor ezen időszak alatt csak 5 év szolgálati idővel tud számolni.

- A vonatkozó törvény⁸ értelmében egy gyermek esetén csak hároméves korig köteles a munkáltató a munkaszerződést az általános teljes napi munkaidő felének megfelelő tartalmú részmunkaidőre módosítani.

2.4 Az eset megoldása

Esetünkben a munkáltatót a részmunkaidő biztosítása nem kötelezte. A cég vezetése figyelembe vette azonban az édesanya eddigi kifogástalan munkavégzését, ezért a továbbiakban napi 6 órában alkalmazta.

⁸ [Mt. 61.§ \(3\)](#)

3. Behívásos munkavégzés

3.1 Az eset bemutatása, felvetése

Egy debreceni gyárban csomagolót kívánnak alkalmazni, azonban nincs folyamatosan akkora termelés, amihez állandó műszakban csomagoló munkatárs jelenléte szükséges. A gyárban a gyártástól függően merülnek fel csomagolási feladatok, ehhez alkalmazkodva kell, hogy a munkatársak ellássák munkájukat. A vállalat számára optimális, ha a csomagoló munkatárs akkor áll rendelkezésre, amikor a munkájára szükség van.

3.1 A foglalkoztatási forma lényege

A behívás szerint történő munkavégzés jó lehetőséget kínál a piaci körülmények miatt rugalmas foglalkoztatást kereső munkáltatók számára, amely módok sok esetben találkoznak a speciális helyzetben lévő (pl. kisgyermekes, tanuló) munkavállalók kívánságaival is.

Lényege, hogy a munkavállaló munkavégzési kötelezettségét nem a munkaidő-beosztás általános szabályai szerint teljesíti, hanem a munkavállaló a munkakörébe tartozó feladatok esedékességéhez igazodva köteles munkát végezni. A feleknek a munkaszerződésben meg kell állapodniuk, hogy a foglalkoztatás behívás alapján történik.

A behívás alapján történő munkavégzés keretében a munkavállaló **arra vállal kötelezettséget, hogy legfeljebb napi 6 órában munkavégzésre rendelkezésre áll, de munkát csak a munkáltató kérése, "behívása" alapján végez**, alsó időhatár azonban nincsen. A munkáltató csak akkor köteles foglalkoztatni a munkavállalót, ha ellátandó feladat merül fel. Amíg nem merül fel a munkavállaló foglalkoztatásának szükségessége – munkavégzési és rendelkezésre állási kötelezettség hiányában – munkabér sem jár neki a munkában nem töltött időre.

A munkavállaló munkavégzési kötelezettsége a feladatok esedékességéhez igazodik, a munkavégzés kezdetét és végét a munkáltató határozza meg.

A behívásos munkavégzés tipikus előnyei

- költségmegtakarítás azáltal, hogy a díjazás a tényleges munkavégzésnek megfelelő
- munkatorlódás esetén rugalmas munkavállaló áll rendelkezésre
- munkamorálra gyakorolt pozitív hatása azáltal, hogy esetenként nincs munkanélküli dolgozó

A foglalkoztatás kizárólag részmunkaidőben történhet. Természetesen erre a munkaviszonyra is vonatkoznak azok a szabályok, miszerint a munkavállaló napi munkaideje maximum 12, heti munkaideje pedig maximum 48 óra lehet – a napi 6 órának tehát átlagban kell kijönnie. A gyakorlatban pl. ez úgy valósulhat meg, ha egyik nap nem dolgozik, a másik nap pedig 12 órát dolgozik, akkor az átlag 6 óra lesz, a 4 hónapos keret végén ennek kell kijönnie.⁹

A behívás alapján történő munkavégzéskor az Mt. meghatározott szabályaitól a munkaszerződésben a munkavállaló javára el lehet térni. (Kollektív szerződésben még nagyobb a mozgástér, mert itt a munkavállaló javára történő eltérő rendelkezés mellett hátrányára is rögzíthető szabály, amely a munkáltató igényének felelhet meg.)

Ez a foglalkoztatás nagy rugalmasságot igényel a munkavállalótól, mivel a munkavégzési kötelezettségről csak három nappal előbb értesül, egyébként csak "várakozik a munkavégzésre."

A biztosítási jogviszony a munkaviszonnyal együtt jön létre (azaz az alapjául szolgáló jogviszonnyal együtt), ezért ilyenkor a szerződés aláírásával biztosított lesz a dolgozó, és be kell őt jelenteni.

⁹ [Mt.97.§ \(3\)](#)

A biztosítási jogviszony szünetelése a behívás alapján foglalkoztatást tartalmazó munkaviszony alatt nem következik be amiatt, hogy adott napokra nem történik behívás, nincs munkavégzés. **A munkaviszony teljes időtartama alatt, az egyes behívások között is fennáll biztosítási jogviszony.**

3.2 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

A munkáltató részéről az alábbi szabályokat kell betartani az Mt. alapján¹⁰:

- a munkaszerződésnek kifejezetten behívásos munkaviszony létesítésére kell irányulnia;
- a munkaszerződésben a felek legfeljebb napi 6 óra tartamú részmunkaidőben történő foglalkoztatásról állapodhatnak meg;
- az általános szabályozásnak megfelelően a munkavállaló napi munkaideje maximum 12, heti munkaideje pedig maximum 48 óra lehet (a napi 6 órának a 4 hónapos keret végén kell kijönnie)
- a munkáltatónak legalább 3 nappal előre kell közölni a munkavégzés időpontját (a „hagyományos” munkaidő keretes foglalkoztatástól eltérő módon, mivel ott 1 héttel előtte kell közölni);

3.3 Az eset megoldása

A munkáltató behívásos munkaviszonyt létesített egy gyermekét nevelő anyával, akinek ez a foglalkoztatási forma volt az egyedüli megoldás a család és munka összehangolására. Így a munkavállaló munkáját hatékonyan el tudta látni és a gyermeknevelésben sem okozott a munka problémát.

¹⁰ [Mt.193.§](#)

4. Munkakörmegosztás

4.1 Az eset bemutatása, felvetése

Két kisgyermekes édesanya pár év után visszatérne a munkaerőpiacra. Évekkel ezelőtt ugyanazon a munkahelyen dolgoztak egy 60 főt foglalkoztató belföldi és nemzetközi fuvarozással foglalkozó kecskeméti cég HR osztályán. Egyikük sem szeretne teljes munkaidőben visszatérni a céghez, ezért szívesen választanának valamilyen atipikus foglalkoztatási módot, mely lehetőséget biztosítana számukra, hogy összehangolják munkahelyi feladataikat a családi teendőikkel.

A cég számít a két munkavállalójára, a HR munkatársak feladatait képes úgy szervezni, hogy azokat – részben – atipikus foglalkoztatás keretein belül is el lehessen látni. A vállalatnak természetesen az a legfontosabb, hogy a meghatározott feladatok határidőre mindig teljesüljenek.

4.2 A foglalkoztatási forma lényege

A munkakör megosztás, angolul job-sharing, az angolszász jogrendszerben régóta használt fogalom, melyet hazánkban csak a 2012-ben hatályba lépett Mt.¹¹ definiált először, mint munkajogi kategóriát, új típusú foglalkoztatási formát.

Ebben a foglalkoztatási formában általában **két munkavállaló felosztja a munkakört egymás között**, és kettejük munkája tesz ki egy teljes munkaidős munkakört. A munkáltató tehát legalább két munkavállalóval köt egy teljes munkaidős szerződést egy munkakör ellátására.

A **munkavállalók közös felelősséget vállalnak** arra vonatkozóan, hogy legalább egyikük mindig ellátja a munkakörhöz tartozó feladatokat, tehát abban az esetben, ha egyik munkavállaló akadályoztatva van, a másik (vagy kettőnél több munkavállaló esetén a többi munkavállaló) köteles a munkakörhöz tartozó feladatokat ellátni.

A munkakör megosztása többféleképpen működhet. A munkakört fel lehet osztani az elvégzendő feladatok alapján, mely esetben csökken a közös felelősség – ez az ún. **állásfelosztás** (job splitting). Az ún. **work sharing** esetén egy kitűzött cél érdekében elvégzett munkákat, feladatokat és munkaidőt osztanak szét a munkavállalók között. A felsővezetők körében terjed a **top sharing**, amikor a vezetők egymás között osztják el a szakmai vezetéshez kapcsolódó munkákat.

A gyakorlatban ez többféleképpen alakulhat: működhet úgy, hogy az egyik nap az egyik munkavállaló dolgozik, a másik nap a másik, vagy akár úgy is, hogy a délelőtti és a délutáni munkaidőt osztják a munkavállalók ketté (vagy kettőnél több részre, amennyiben kettőnél több munkavállaló vesz részt a munkakör megosztásban).

Elsősorban akkor javasolt bevezetni, ha nem hosszú távú, hanem **többnyire rövid távú, azonnal elvégezhető feladatok** vannak az adott munkakörben. Nagyon jól működhet a megosztott munkakör ott is, ahol a munkavállaló nem tud teljes munkaidőben dolgozni, de a munkaszervezet jellege miatt szükség van arra, hogy teljes munkaidőben ellássák a feladatokat. Például: néhány év távollét után a munkaerőpiacra visszatérő kisgyermekes édesanyák számára lehetne megfelelő foglalkoztatási forma ez, akik hosszú távon nem tudnak 8 órát vállalni, a munkát és a gyermeknevelést könnyebben összeegyeztethető 4 órát azonban szívesen vállalják.

A munkakör megosztás tipikus előnyei:

- Azok a nagy tapasztalatokkal rendelkező munkavállalók is alkalmazhatók, akik csak ebben a foglalkoztatási formában tudnak munkát vállalni.
- Folyamatosan biztosított a munkakör ellátása, mivel az egyik dolgozó akadályoztatása esetén a másik munkavállaló rendelkezésre áll.
- Rövidebb munkaidő miatt a kifáradás kockázata is csökken.

¹¹ [Mt.194.§](#)

4.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

- A munkaköri feladatokat a munkavállalók egymás között osztják fel, és elvégzésére közösen vállalnak felelősséget. Amennyiben egyikük nem tudja a munkáját ellátni abban az esetben a vele munkakörmegosztásban résztvevő munkatársával/munkatársainak kell a feladatokat átvenni.
- Kötetlen munkarendre vonatkozó szabályokat kell megfelelően alkalmazni a munkaidő beosztására. (Egymást közt a munkavállalók úgy osztják be munkaidőjüket, ahogy számukra megfelelő. A munkáltató akár 4-4 órában is beoszthatja a munkavállalók munkaidejét, de ilyenkor már nem a klasszikus értelemben vett munkakör-megosztásról beszélünk.)
- A munkabért egyenlő arányban kell a munkavállalóknak megállapítani, amennyiben ettől eltérő megállapodást nem kötnek.
- A munkaviszony megszűnik, ha a munkavállalók száma egy főre csökken. Ebben az esetben a munkáltató köteles annyi időre járó távolléti díjat a munkavállalónak megfizetni, amennyi a munkáltató felmondása esetén járna, továbbá megfelelően alkalmazni kell a végkielégítés szabályait is.

4.4 Az eset megoldása

A munkakör megosztás alkalmazásával a két kisgyermekes édesanya igényei és a fuvarozó cég elvárásai összeegyeztethetők.

A két édesanya számára a munkakör megosztás, mint foglalkoztatási forma biztosítja az elvárt rugalmasságot, mivel a munkakörhöz tartozó feladatok önálló szervezése nagyfokú szabadságot biztosít a munkavállalók számára. A munkakörhöz tartozó feladatokat – egyik ideiglenes kiesése esetén is – munkatársa ellátja, így a cég érdekei nem sérülnek.

A munkamegosztás hatékonyságát ebben az esetben növelte az a körülmény is, hogy a két édesanya ismerte egymást, illetve nagy gyakorlatuk volt a munkakörhöz tartozó feladatok ellátásában.

5. Távmunka

5.1 Az eset bemutatása, felvetése

Az ÉPVIZS Kft. 2001 óta foglalkozik épületek műszaki vizsgálatával, elemzésével. A cégnél folyamatosan bővül a munkatársi gárda. A szarvasi székhelyű cégnek 2014-ben érkezett el a döntési pont az életében: az akkor 14 fős munkavállalói, főként műszaki ellenőrökből álló gárdát 26 főre kellett bővíteni ahhoz, hogy a tenderen elnyert, viszonylag nagy lélegzetvételű, három éves projektet teljesíteni tudják. Az ügyvezető akkor szembesült először a ténnyel: az iroda 16 embernél többet nem tud befogadni, ugyanakkor egyszerre 10-nél többen, a sok helyszíni munka miatt, nem is tartózkodnak benn. Ezzel a felismeréssel merült fel a távmunka bevezetésének lehetősége először, amelyet – a vészesen közelgő projektkezdet miatt – 1 hónap alatt kellett lezongorázni.

5.2 A távmunka lényege

A távmunka lényege, hogy a **szokásos munkavégzési helytől távolról** (pl. távmunka állomáson, otthonról), számítástechnikai eszközök bevonásával történik szellemi munkavégzés. A munkavállaló munkája eredményét elektronikus úton (internet, intranet, e-mailen) küldi el munkáltatója felé.¹² A távmunka tehát történhet otthonról, de egyéb helyeken is, például a munkáltató vagy munkavállalók által bérelt helyiségekben, amennyiben azt a munkáltató jóváhagyja. Lényeges, hogy a tevékenységet végző az eredményt információtechnológiai vagy számítástechnikai úton továbbítsa, tehát nem minden otthoni tevékenység minősül távmunkának, a jogszabályban előírt feltételeknek együttesen, egyidejűleg kell megvalósulniuk.

A távmunkavégzés tipikus előnyei:

- Az irodabérleti és üzemeltetési díjak alacsony szinten tartása
- A munkavállalók bejárással kapcsolatos költségeinek csökkentése
- Szűkös parkolóhelyek esetében további parkolók bővítésének megspórolása
- A betegség miatt kiesett idő csökkenése (20-30%-al kisebb a távmunkásoknál, mint az irodából dolgozóké)
- Az elmélyült munkavégzés feltételeinek biztosítása
- Sok esetben a munkavállalói rugalmasság megteremtése, amennyiben a cég projektjei úgy kívánják, ami megbízhatóbb határidő-tartást eredményez.

5.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

Kölcsönös jóváhagyás: A távmunka egy lehetőség, amire sem a munkáltató, sem pedig a munkavállaló nem kötelezhető, azt a munkaszerződésben előre kell rögzíteni, de önkéntes alapon később is választható. A munkavállaló nemet mondhat a távmunkára, ha ismét szeretne „a tipikus, hagyományos” munkarendben dolgozni. A munkavállaló hagyományos formába történő visszatérésének igénye nem lehet a munkáltató részéről ok a felmondásra.

A távmunkás személyisége: Távmunkásként csak olyan személy alkalmazható, aki önálló, és nincs szüksége folyamatos ellenőrzésre ahhoz, hogy munkáját a megfelelő minőségben elvégezze.

¹² [Mt.196-197.§](#)

A feladatok elvégzésének körülményei: Az otthoni munkavégzésnél a munka és az otthoni tevékenység határai elmosódnak, így fontos, hogy ne terhelje se alul se felül a munkavállaló magát. Tudni kell, hogy eltérő megállapodás hiányában a munkáltató utasítási joga kizárólag a munkavállaló által ellátandó feladatok meghatározására terjed ki¹³, illetve **a munkavállaló munkarendje kötetlen**, maga jogosult meghatározni a munkaidő beosztását¹⁴. Nem szabad elfelejteni a távmunkával kapcsolatos **adtvédelmi és munkavédelmi szempontok** maradéktalan betartását sem¹⁵. Tényleges képernyő előtt végzett munka nem haladhatja meg a napi 6 órát és óránként 10 perces pihenőidőt, illetve más munkát kell beiktatni a kifáradás megelőzése érdekében. A munkavállaló saját eszközeit is használhatja, ha azokat a munkáltató jóváhagyja. E berendezések bérlését és az internet használatának költségeit szerződésben kell rögzíteni.

Kapcsolattartás: Fontos, hogy a távmunkás a munkahelyi közösséggel folyamatosan tartsa a kapcsolatot, és helye legyen a közös programokban, hogy ne érezze magát csoporton kívülinek. A távmunkás ugyanolyan teljes értékű munkavállaló, mint az irodából dolgozó: ugyanúgy fér hozzá a szervezet erőforrásaihoz és dokumentumaihoz, mint bármely más munkavállaló.

Nyilvántartások és tájékoztatás: Az Mt. különös előírásai között kell megemlíteni a munkahely létesítésére vonatkozó munkáltatói és munkavállalói feladatokat, mely előírja:

- a munkaszerződést,
- a munkavállaló számára szükséges tájékoztatási kötelezettséget,
- az ellenőrzés módját.

A tb- és bérügyi szabályozásokkal összefüggésben – a távmunkavégzés sajátosságai miatt – a munkaszerződésben részletesen szabályozni kell a munkavállaló és a munkáltató közötti egyes eljárásokat, például a szükséges igazolások, adatok szolgáltatásának rendjét.

Ez egyben azt is jelenti, hogy a munkavállalót nem csak a munkavégzés módjára, körülményeire kell felkészíteni, de érdemes arról is összeállítani egy listát, hogy mit kell és hogyan nyilvántartani, vagy neki, vagy a munkaügyesnek.

A Nemzetgazdasági Minisztérium Munkafelügyeleti Főosztályának és a Munkaerőpiaci Szabályozási Főosztályának tájékoztatója 2016.09.07-én jelent meg a távmunka munkavédelmi és munkaügyi szempontjainak megítéléséről.

Hozzáférhető: www.ommf.gov.hu

A Tájékoztató több fontos munkavédelmi és munkajogi szempontú megítélést fogalmaz meg, többek között az alábbiakat:

- Távmunka fogalmának gyakorlati bemutatása
- Távmunkaeszköz biztosításának lehetőségei és lehetséges helyszínei
- Kockázatértékeléssel kapcsolatos könnyítések, munkavédelmi oktatás speciális tartalmi követelményei
- Távmunkavégzésre vonatkozó megállapodás egyes kérdéseinek rögzítése

A Munkafelügyeleti Főosztály és Munkaerőpiaci Szabályozási Főosztály tájékoztatása alapján, távmunka esetén a munkakörülmények ellenőrzésére vonatkozó ellenőrző lista munkavállaló részéről történő kitöltése és a munkavállaló által a munkavégzés helyéről fényképes dokumentálás nyújtása a vállalat munkavédelmi szakembere számára elégséges adat a munkavégzési feltételek megfelelőségének

¹³ [Mt. 197. § \(1\) bekezdés](#)

¹⁴ [Mt. 197. § \(5\) bekezdés](#)

¹⁵ [Munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény \(továbbiakban Mvt.\) VII/A fejezete](#)

elbírálásához. Ezeknek a dokumentumoknak a birtokában a munkahelyet a munkáltató munkavédelmi szempontból megfelelőnek minősítheti

5.4 Az eset megoldása

A 26 fős állományt végül a következők szerint bővítették: a meglévő 14 főből 9-en, a 12 új emberből pedig 8-an lettek távmunkások. A régieknél a feladatok nem változtak, csak a helyszín, az újaknál azonban nem voltak biztosak benne, hogy az egyes személyekre jutó munkaterhelést jól határozták meg. Ennek feloldására egységes munkaidő-nyilvántartási rendszert vezettek be, az újonnan felvettek elvégzett feladatait pedig általában a projektvezetők ellenőrizték, és rendeltek azokhoz becsült munkaórákat. A havi becsült munkaórákat folyamatosan összevetették a ténylegesekkel, és a távmunkással együtt gondolták végig az eltérések okát.

A távmunka bevezetésével együtt járó munkaszervezési átvizsgálás sok egyéb változást is eredményezett: több nem távmunkásnál rugalmas munkaidőt vezettek be, mindenki számára biztosították a távoli elérést a szerverhez és a műszaki ellenőrzések rögzítésére szolgáló szoftverhez, és ezzel együtt átgondolták a projektalapú működést is. Projektenként határozták meg, hogy a hét mely napján találkoznak, ekkor minden, projekthez tartozónak benn kellett lenni az irodában: a tárgyalóban gyűltek össze. Az ügyvezető pedig kéthetente tartott hétfőn egy céges értekezletet az irodaház kis konferenciatermében, ahol minden projektvezető beszámolt, hogy éppen hol tart a projektje.

6. Több munkáltató által létesített munkaviszony

6.1 Az eset bemutatása, felvetése

Egy kecskeméti nagy irodaházban több kisebb önálló cég működik, amelyeknek nem gazdaságos saját bérszámfejtőt alkalmazni. A munkáltatók egy megbeszélés keretében keresik a költséghatékony megoldást.

6.2 A foglalkoztatási forma lényege

Ebben a foglalkoztatási formában a munkavállaló **ugyanazt a tevékenységet több munkáltató felé teljesítheti** akár egyidejűleg, akár időben elkülönülten. Ez a sajátosság utalhat a munkáltatók kapcsolatára is, hiszen ezt a foglalkoztatási formát olyan társaságoknál célszerű alkalmazni, amelyek egy vállalatcsoport tagjai és az egyes munkáltatóknál felmerülő azonos feladatokat egy személy el tudja látni. Mindemellett a jogszabály nem határoz meg semmilyen összefonódási feltételt az ilyen munkaviszony létrehozásához, így akár teljesen független munkáltatók is alkalmazhatnak egy munkaviszony keretén belül egy alkalmazottat.

A feladatok ellátása – a betöltött munkakör jellegéből adódóan, vagy a munkáltatók igényeihez igazodóan – történhet úgy, hogy a **munkavállaló munkaideje megoszlik** az egyes munkáltatók között, (például két cég közösen alkalmaz egy könyvelő kollégát, aki meghatározott óraszámban végez munkát egyikük és a másik részére). Az is elképzelhető ugyanakkor, hogy a **munkavállaló egyidejűleg dolgozik minden munkáltatónak** (pl. egy irodaházban működő négy cég együtt alkalmaz egy recepcióst, akinek az esetében lehetetlen lenne időben megbontani, nyilvántartani, hogy éppen melyik cég vendégét igazítja útba, vagy melyik cég részére érkezett telefonhívást bonyolítja le).

A foglalkoztatási forma tipikus előnyei:

- Jelentős költségmegtakarítás, ha teljes munkaidőre nem szükséges a munkaerő.
- Külső vállalkozóval ellentétben a munkavállaló folyamatosan a cégnél, vagy annak közelében megtalálható.

6.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

Az Mt.¹⁶ erre a foglalkoztatási formára külön előírásokat rögzít:

- A munkaszerződésben meg kell határozni, hogy a munkabér-fizetési kötelezettséget melyik munkáltató teljesíti.
- A **munkáltatók** a munkavállaló munkajogi igényével kapcsolatban **egyetemlegesen felelnek**.
- A munkaviszonyt – eltérő megállapodás hiányában – bármely munkáltató vagy a munkavállaló jognyilatkozata megszünteti.

A munkaviszony a munkáltató jogutód nélküli megszűnésével megszűnik, ha a munkáltatók száma egyre csökken. (Ebben az esetben azonban annak nincs akadálya, hogy a megmaradt munkáltató és a munkavállaló új, általános munkaviszonyt létesítsen egymással.)

¹⁶ [Mt. 195.§](#)

Fontos szempont a kollektív szerződésre vonatkozó törvényi előírás betartása:

- A több munkáltató által kötött kollektív szerződést a tágabb hatályúnak kell tekinteni. (A szűkebb hatályú kollektív szerződés az általánostól – ennek eltérő rendelkezése hiányában – csak a munkavállaló javára térhet el.)
- Több munkáltató által létesített munkaviszony esetén – eltérő megállapodás hiányában – a munkavállalóra az a munkáltató által kötött kollektív szerződés hatálya terjed ki, aki a munkabér fizetési kötelezettséget teljesíti.

A munkaszerződés tehát egy három- vagy akár többoldalú jogviszony, melyben az általánosan kötelező tartalmi elemek (munkavállaló munkaköre, alpbére, munkaviszony időtartama, munkavégzés helye, munkaidő) mellett **meg kell határozni** azt is, hogy a **munkáltatók közül melyik teljesíti a munkabér-fizetési kötelezettséget**.

Az adókötelezettséggel¹⁷ járó előírások tájékoztatási és bejelentési kötelezettséget jelentenek:

A munkáltatók kötelesek írásban kijelölni az adókötelezettségek teljesítésére egy munkáltatót, erről a munkavállalót tájékoztatni kell, továbbá a NAV felé a kijelölt munkáltató köteles bejelenteni a további foglalkoztató(k) adatait, a jogviszony kezdetét és befejezését. **A jogviszony megszűnését, a szünetelés kezdetét és befejezését, a biztosítás megszűnését követően folyósított ellátás kezdő és befejező időpontját közvetlenül követő 8 napon belül kell teljesíteni.**

- A társadalombiztosítással kapcsolatos kötelezettséget szintén a kijelölt munkáltatónak kell teljesítenie.

6.4 Az eset megoldása

A cégvezetők megállapodtak abban, hogy a Munka törvénykönyve által szabályozott módon, közösen alkalmaznak egy bérszámfejtőt. Megállapodtak abban is – figyelembe véve a közel azonos számú munkavállalót – hogy azonos mértékben osztják el a felmerülő költségeket (bér és közterheket).

Az egyik cég vállalta, hogy munkaszerződést köt a dolgozóval és az illetékes adóhivatalnak, TB-nek is bejelenti az új munkavállalót. A bérelszámoló elhelyezéséről minden cég külön gondoskodik, figyelembe véve a bizalmas ügykezelés kötelezettségét. Konszenzus született abban is, hogy a munkavállaló időbeosztásáról, a szabadság kiadásáról előzetesen egyeztetnek.

¹⁷ [2003. évi XCII. törvény 16.§ \(4b\)](#)

7. Bedolgozói munkaviszony

7.1 Az eset bemutatása, felvetése

A textilipari piacot szinte kizárólagosan meghatározó távol-keleti termékek túlsúlya ellenére a FOLTEX Bt. 1995. óta képes volt piaci részesedését fenntartani. Két évtizedes működése során egészen a közelmúltig váci telephelyén tevékenykedtek textilipari munkásait. A textilipari vállalkozás működtetése azonban magas rezsiköltséggel működött, különösen azért, mert a telephely 3 csarnoka közül kettő nem a vállalkozás saját tulajdona volt, így ennek bérleti díja tetemes összegeket tett ki. Az elmúlt években folyamatossá vált a dolgozók igénye arra, hogy munkájukat rugalmas időbeosztással, esetlegesen otthonukból végezhessék. Az egyedi gombok kabátokra, nadrágokra történő kézi felvarrása pedig otthonról is végezhető lenne.

7.2 A foglalkoztatási forma lényege

A bedolgozók foglalkoztatásáról az Mt.¹⁸ tartalmaz előírásokat. A bedolgozói jogviszony olyan **önállóan végezhető munkára létesíthető**, ami teljesítménykövetelmény munkanorma formájában, illetve más **menyiségi vagy minőségi mutatókkal** meghatározható.

A **munkavégzés helyét a munkáltató nem biztosítja**, a munkavállaló nem üzemi körülmények között, nem állandó irányítás és felügyelet mellett dolgozik.

Ez a munkavégzési forma azoknak lehet előnyös, akiknek az otthoni munkavégzés vonzó, esetleg nincs más módjuk munkát végezni.

A bedolgozó munkáját – eltérő megállapodás hiányában – saját munkaeszközzel, a foglalkoztató által biztosított anyaggal, önállóan, a munkáltató közvetlen irányítása nélkül végzi kötetlen munkarendben.¹⁹ Munkájához igénybe veheti a vele közös háztartásban élő, az Mt. szerint munkaviszony létesítésére jogosult családtagjának segítségét is.

Bedolgozói munkaviszony különböző tevékenységek ellátására létesülhet. Például szabás-varrás, gyöngyfűzés, számítógépes munkák, reklámanyagok készítése.

A foglalkoztatási forma tipikus előnyei:

- Jelentős költségmegtakarítás
- Megfelelő munkaerő biztosítása
- Rugalmas foglalkoztatás

7.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

- Bedolgozóként az a természetes személy foglalkoztatható, aki az Mt.²⁰ rendelkezései szerint munkaviszonyt létesíthet.
- A munka kiadásával egyidejűleg meg kell határozni és **írásban rögzíteni kell** a munka elvégzéséért járó díjazást, valamint a **teljesítménykövetelményt** és a teljesítménydíjazás egyéb tényezőit. A teljesítménykövetelményt és a teljesítménydíjazás egyes elemeit a foglalkoztató állapítja meg. A bedolgozót a munka átvételével és átadásával eltöltött időre díjazás nem illeti meg. Ha azonban emiatt a foglalkoztatónál várakozással eltöltött idő a két órát meghaladja, erre az időre legalább a mindenkor minimális órabér alapján számított díjazás jár a bedolgozó

¹⁸ [Mt. 198–200. §](#)

¹⁹ [Mt. 199. § \(4\)](#)

²⁰ [Mt. 34. §](#)

részére, kivéve, ha a várakozás a bedolgozó hibájából állt elő. A díjazás kifizetésére és az abból való levonásra az Mt. a munkabérré vonatkozó rendelkezései az irányadók.

- A foglalkoztató a teljesítménykövetelmény megállapításánál a munkaviszonyban állókhoz képest kedvezőtlenebb feltételeket nem állapíthat meg. Ennek megfelelően a teljesítménykövetelményt úgy kell megállapítani, hogy százszázalékos teljesítmény mellett, a teljes munkaidőnek megfelelő munkavégzés esetén **legalább a minimális munkabért**, illetőleg rövidebb munkavégzés esetén legalább ennek időarányos részét a díjazás elérje.
- A bedolgozó részére **térítést** kell megállapítani az általa viselt, a munkavégzés során ténylegesen felmerült **rezsiköltségekre**. Amennyiben a munka jellege nem teszi lehetővé a tényleges rezsiköltség megállapítását, műszaki számítások alapján rezsiatalányt kell fizetni. A térítés megállapításának módját és mértékét a foglalkoztatónál kialakított önköltség-számítási és árképzési szabályoknak megfelelően a megállapodásban kell rögzíteni.
- A bedolgozó **önállóan, a munkáltató közvetlen irányítása nélkül** végzi a tevékenységét. A munkavégzéshez igénybe veheti a vele közös háztartásban élő és a Mt. szerint munkaviszony létesítésére jogosult személyek segítségét.
- A foglalkoztató utasítási joga a bedolgozóval szemben az általa alkalmazott technikára és a munkavégzés módjára terjed ki, ha a munkavégzésre irányadó szabályok e vonatkozásban nem állapítanak meg kötelező rendelkezéseket, és ha az utasítás a munka elvárt minősége szempontjából szükséges. Ki kell azonban emelni, hogy ezen túlmenően a foglalkoztató a munkavégzéssel kapcsolatban nem utasíthatja a bedolgozót.
- A törvény lehetőséget ad arra is, hogy egyes – konkrétan meghatározott – esetekben a bedolgozó megtagadja a foglalkoztató által adott anyaggal, eszközzel való, illetve utasítása szerinti munkavégzést. A bedolgozónak erre akkor van lehetősége, ha a munkavégzés az életét, testi épségét, egészségét közvetlenül és súlyosan veszélyezteti, illetve jogszabályba, avagy hatósági rendelkezésbe ütközne. A bedolgozó köteles megtagadni a munkavégzést, ha az más személy életét, testi épségét, egészségét közvetlenül és súlyosan veszélyezteti.
- A munkavédelem vonatkozásában a foglalkoztató leglényegesebb kötelezettsége, **hogy a bedolgozót a végzendő munkával kapcsolatban munkavédelmi oktatásban részesítse**, és ellássa egyéni védőeszközökkel. Emellett – az általa adott anyag, termék, eszköz tekintetében – biztosítania kell, hogy az **anyag, termék, eszköz megfeleljen a biztonságos munkavégzés követelményeinek**. A foglalkoztató jogosult arra, hogy meghatározza a felsoroltak kezelésének, illetve tárolásának a szabályait. Ezen túlmenően azonban a biztonságos munkavégzés feltételeinek a megteremtése – a munkavégzés körülményeinek sajátos jellege miatt – a bedolgozó kötelezettsége.
- A foglalkoztatónak lehetősége – de nem kötelezettsége –, hogy a munkát, a felhasználandó anyagot, valamint a kezelési előírások és a munkavédelmi szabályok betartását időszakonként ellenőrizze. A szabályozás az ellenőrzés gyakoriságára nem tartalmaz rendelkezést.

7.4 Az eset megoldása

A FOLTEX Bt. 2015 tavaszán úgy döntött, textilipari munkásainak foglalkoztatása során (egyelőre egyharmad részben, siker esetén a rákövetkező év azonos időszakától fele arányban) a bedolgozói formát részesíti előnyben. A munkaadó számára ez jó megoldásnak bizonyult, mivel költségei jelentősen csökkentek, a bedolgozók is elégedettek voltak, mert a munkát önállóan, saját időgazdálkodással végezheték.

8. Egyszerűsített foglalkoztatás

8.1 Az eset bemutatása, felvetése

A Tisza-tavi turisztikai régióban működő Hotel Diana a nyári csúcsidényben a megszokotthoz képest 45%-kal több vendégre számít, kiszolgálásuk a meglévő 10 főállású munkavállaló mellé 4 új ember átmeneti alkalmazását igényli. A nyári csúcsidény 60 napig tart. A szálloda menedzserje vezetőségi értekezleten tekintette át és elemezte, hogy az időszakos munkaerőigények leghatékonyabb kezelésére milyen foglalkoztatási forma a legmegfelelőbb.

8.2 Az egyszerűsített foglalkoztatási forma lényege

Vannak olyan foglalkoztatási helyzetek, amikor a munkavégzés sajátosságai miatt nem szükséges „hagyományos” foglalkoztatás, mert például a munka néhány nap alatt elvégezhető, vagy kizárólag szezonális jellegű és csak pár hetet vesz igénybe.

Az Mt.-ben²¹ meghatározott munkáltató és munkavállaló egyszerűsített foglalkoztatásra vagy alkalmi munkára irányuló munkaviszonyt létesíthetnek.

Az egyszerűsített foglalkoztatásról szóló törvény²² (továbbiakban Eft.) e foglalkoztatási forma közjogi szabályzását tartalmazza, mely az alábbi területekre terjed ki:

- Mezőgazdasági idénymunka
- Turisztikai idénymunka:
 - a kereskedelemről szóló törvényben meghatározott kereskedelmi jellegű turisztikai szolgáltatási tevékenységet folytató munkáltatónál végzett idénymunka, feltéve, hogy, azonos felek között a határozott időre szóló munkaviszony időtartama nem haladja meg egy naptári éven belül a százhusz napot²³
 - kereskedelmi jellegű turisztikai szolgáltatási tevékenységnek számít az idegenvezetői tevékenység, a lovas szolgáltató tevékenység, a szálláshely-szolgáltatási tevékenység, a tartós szálláshasználati szolgáltatási tevékenység, valamint az utazásszervezői és utazásközvetítői tevékenység.
- Alkalmi munka: a munkáltató és a munkavállaló között
 - összesen legfeljebb öt egymást követő naptári napig, és
 - egy naptári hónapon belül összesen legfeljebb tizenöt naptári napig, és
 - egy naptári éven belül összesen legfeljebb kilencven naptári napig (idénymunka esetén 120 napig)²⁴
 - létesített, határozott időre szóló munkaviszony.

²¹ [Mt. 201.§- 203.§](#)

²² [2010. évi LXXV. törvény \(az egyszerűsített foglalkoztatásról Eft\)](#)

²³ [Eft. 2.§ \(2\)](#)

²⁴ [Eft. 2.§ \(4\)](#)

Az alkalmi munka esetén az egyszerűsített munkaviszonyban 1 naptári napon legfeljebb foglalkoztatott munkavállalók létszáma nem haladhatja meg az Mt. hatálya alá tartozó főállású személyt nem foglalkoztató munkáltató esetén az 1 főt,

- 1–5 fő esetén a 2 főt,
- 6–20 fő esetén a 4 főt,
- 20 feletti létszám esetén a munkavállalói létszám 20 %-át.
- kivéve filmipari statisztaként és szociális szövetkezetben végzett alkalmi munka – ezekben az esetekben nincsen létszámkorlát

Az egyszerűsített foglalkoztatás céljából létrejött munkaviszony a munkáltató bejelentési kötelezettségével jár együtt szóbeli megállapodása alapján.

Ha a munkáltató nem elektronikus bevallásra kötelezett, munkaszerződés is köthet a munkavállalóval. Ezt a munka megkezdéséig kell írásba foglalni, és célszerű az egyszerűsített foglalkoztatást kizárólag órabéres megállapodással rögzíteni.

8.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

- A teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított személyi alapbér alapján az egyszerűsített foglalkoztatás során **legalább a kötelező legkisebb munkabér 85 %-a, garantált bérminimum esetén 87 %-a jár.** Ez alapján a minimálisan kifizetendő bér **2017-ben 623 Ft/óra, vagy garantált bérminimum esetén 806 Ft/óra.**

Az egyszerűsített foglalkoztatottnak a napi 8 óra feletti munkaidőre az alapbéren felül 50% túlóra pótlékot (kivéve, ha több napos a bejelentés és egyenlőtlen a beosztás), 50 %-os vasárnapi pótlékot (ha nem vasárnaphoz kötött a munkakör illetve a tevékenység), illetve 100 % pótlékot a fizetett ünnepekre is kell fizetni. 15 %-os éjszakai pótlék (22–06 óra közötti munkaidőre) illeti meg a munkavállalót, ha a munkavégzés hossza meghaladja az 1 órát.

- A munkáltató által kifizetendő közteher mértéke a munkaviszony minden naptári napjára munkavállalóként:
 - mezőgazdasági idénymunka esetén 500 forint,
 - turisztikai idénymunka esetén 500 forint,
 - alkalmi munka esetén 1000 forint,
 - filmipari statisztika alkalmi munkája esetén 3000 forint.

A maximálisan kifizethető és elszámolható napi munkabér összege a 2017 évben 11.740 Ft/nap/fő (minimálbér kétszerese) lehet, ezen összeg feletti munkabér esetén további adófizetési kötelezettség keletkezik a munkaadónál.

- Az egyszerűsített foglalkoztatás keretében alkalmazott munkavállaló a törvény szerinti foglalkoztatása alapján nem minősül a Tbj. szerinti biztosítottnak, viszont nyugellátásra, baleseti egészségügyi szolgáltatásra, valamint állskeresési ellátásra jogosultságot szerez.
- A munkaviszony ellentétben a hagyományos munkaviszonnyal a hatósághoz történő bejelentéssel jön létre. A munkaviszony bejelentésének elmaradása kizárja az egyszerűsített foglalkoztatás szabályainak alkalmazását is, a bejelentés utólag nem pótolható. A foglalkoztatással járó adminisztrációt csökkenti, hogy a feleknek a munkaszerződést nem kötelező írásba foglalniuk, de igazolásként minden esetben bérfizetési jegyzéket kell készíteni és munkaidő nyilvántartás vezetése kötelező. A foglalkoztatott napok számát az igazoláson fel kell tüntetni.

A munkáltatónak a foglalkoztatást az adóhivatal felé az alábbi csatornákon keresztül lehet bejelenteni:

- a T1042E nyomtatványon (ügyfél kapun keresztül),
- országos telefonos ügyfélszolgálaton keresztül (185-ös kék szám),
- kormányzati kézbesítési szolgáltatás igénybevétele (ügyfélkapu-szolgáltatás)

- A munkavégzés megkezdése előtt a munkáltatónak meg kell győződnie arról, hogy a munkavállaló a munka elvégzésére alkalmas állapotban van. A vonatkozó rendelet²⁵ nem teszi kötelezővé a munkaköri alkalmassági vizsgálatot, hanem csak a foglalkoztathatósági szakvéleményt, ezt is csupán a betöltendő munkakörre vonatkozó érvényes előzetes munkaköri alkalmassági véleménnyel nem rendelkező fiatalok és idősödő munkavállaló, illetve terhes, nemrég szült, anyatejet adó nők és szoptató anyák foglalkoztatása esetén.

8.4 Az eset megoldása

A Hotel Dianát üzemeltető Kft. az egyszerűsített foglalkoztatási forma alkalmazásával egy kevés adminisztrációt igénylő, költséghatékony és rugalmas megoldást talált szezonális munkaerőigényének biztosításához. Mivel a vízparti turizmust nagymértékben befolyásolja az aktuális időjárás, a foglalkoztatási forma arra is lehetőséget biztosított, hogy a rossz idő esetén visszaeső foglalásokra is azonnal reagálni tudjon az üzemeltető – csak az adott napon ténylegesen szükséges munkaerő után kellett a bejelentést megtenni és a közterheket kifizetni.

²⁵ [33/1998. \(VI. 24.\) NM rendelet 16/A.§ \(1\)](#)

9. Munkaerő-kölcsönzés

9.1 Az eset bemutatása, felvetése

Az XYZ Balatonalmádi Kft. eddig 12 munkavállalót foglalkoztatott, akiknek a tb- és járulék-ügyintézését az egyik dolgozó intézte, kapcsolt munkakörben. A kft-nek lehetősége adódott egy elnyert tender kapcsán az eddigieknél nagyobb és jövedelmezőbb projektben való részvételre, ehhez azonban fel kellett venniük még 11 munkatársat, akiknek a beléptetésére, adminisztrációjára, tb- és járulék-ügyintézésére egyszerűen nem maradt volna kapacitás. Mivel ez csak ideiglenes állapot a tender miatt, a cég vezetői nem szerettek volna még egy plusz alkalmazottat csak emiatt felvenni.

9.2 A foglalkoztatási forma lényege

A munkaerő-kölcsönzés lényege, hogy olyan háromoldalú jogviszony, amelyben a munkavállaló egy munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó céggel (kölcsönbeadóval) köt munkaszerződést, tényleges foglalkoztatására azonban mindig egy másik munkáltatónál (kölcsönvevőnél) kerül sor, akivel a kölcsönbeadó erre vonatkozóan egy polgári jogi szerződést (megállapodást) köt, meghatározott időszakra, időtartamra, hogy saját cégének feladatait végezzék anélkül, hogy az ügyintézés, az állományba vételt is vállalják, illetve a saját állományának létszámát növelnék. A munkaerő-kölcsönzés jogi meghatározását és különös szabályait az Mt.²⁶ tartalmazza.

A munkaerő-kölcsönzés tipikus előnyei:

- ha korlátozott az állomány lehetséges mérete, nem terheli a saját létszámot
- a kölcsönzött munkavállalók utáni ügyintézését tipikusan a kölcsönbeadó végzi
- a kölcsönbe vevő nem köt munkaszerződést a kölcsönzött munkavállalóval
- a kölcsönbe vevő "kvázi munkáltató"-ként utasítást adhat a kölcsönzött munkavállalónak és a kölcsönzési időszakban az ő cégének érdekében fog dolgozni
- ha egyfajta szaktudás csak bizonyos időszakokban szükséges a cég életében, nem szükséges még határozott idejű szerződést sem kötni

9.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

- A kölcsönbeadó csak az EGT-tagállamban székhellyel rendelkező vállalkozás lehet, amely a rá irányadó jog szerint munkaerő-kölcsönzést folytathat, vagy az a belföldi székhelyű, a tagok korlátolt felelősségével működő gazdasági társaság, amely megfelel az Mt.-ben vagy egyéb jogszabályban foglalt feltételeknek és az állami foglalkoztatási szerv nyilvántartásba vette.
- A kölcsönzött munkavállalók csak bizonyos időszakra érkeznek a céghez, így célszerű odafigyelni a beilleszkedésükre és motiváltságuk fenntartására, különben kívülállóvá válhatnak az ilyen munkavállalók az állandó állományhoz képest.
- A megváltozott munkaképességű munkavállalókra²⁷ vonatkozó kötelező foglalkoztatási rátának kiszámításakor kivételesen nyilatkoznia kell a kölcsönbeadónak, hogy a kölcsönzött dolgozót kinek az állományába fog tartozni, így erről előre meg kell egyezni a szerződésben a szolgáltatóval:

²⁶ [Mt. 214-222.§](#)

²⁷ [2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról](#)

- Érvénytelen az a megállapodás, amely a munkaviszony megszűnését vagy megszüntetését követően a kölcsönvevővel való jogviszony létesítési tilalmat, vagy korlátozást ír elő.
- Vonatkozó munkavédelmi jogszabály²⁸ alapján a munkáltató a munkavállalót szervezett munkavégzés keretében foglalkoztatja, ezért a bekövetkezett munkabaleset bejelentése, kivizsgálása, nyilvántartása is a kölcsönvevőt terheli, továbbá a balesetről tájékoztatnia kell a kölcsönbeadót.

9.4 Az eset megoldása

Az XYZ Kft. talált egy megfelelő munkaerő-piaci szolgáltatót, akivel megegyezett szolgáltatási díjban, a kölcsönzés keretében foglalkoztatandó munkavállalók szükséges végzettségében, a kölcsönzési időszak hosszában, illetve kezdő és végpontjában, a bérezésről. Így a projekt végrehajtásához szükséges időszakban 23 munkatárssal dolgoztak, hogy az elnyert tenderben vállalt kötelezettségeket megfelelően teljesíteni tudják. A projekt befejezését követően (9 hónap elteltével) mindenféle további adminisztráció nélkül megköszönték egymásnak az eredményes munkát és az eredeti 12 munkavállalóval működött tovább a vállalat.

²⁸ [Mvt. 87.§ 8. pont](#)

10. Diákmunka

10.1 Az eset bemutatása, felvetése

Gépvizsgáló Kft. akkreditált laboratóriumként különböző cégeknél emelőgép vizsgálatokat végez és a vizsgálati eredményeket jegyzőkönyvekben rögzíti, belső számítógépes rendszerben adminisztrálja. A munka nemcsak egyszerű adatrögzítésből áll, hanem bizonyos szaktudást is igényel, különös tekintettel a vonatkozó szabvány-ismeretre. A Kft több gyakorlott adminisztrátort alkalmaz, de egyes időszakokban a lökészerűen beérkező megbízások miatt problémák adódnak, amely komoly gondot jelent a megbízóknak, hiszen a megfelelő vizsgálati eredmények hiányában nem tudják az emelőgépeket üzemeltetni.

10.2 A foglalkoztatási forma lényege

Munkaviszonyt létesíthet²⁹ – az általános szabálytól eltérően - **a tizenötödik életévét betöltött, általános iskolában, szakiskolában, középiskolában nappali rendszerű képzés keretében tanulmányokat folytató tanuló az iskolai szünet alatt.** Az Mt. előírja, hogy fiatal munkavállalót nem szabad olyan munkára alkalmazni, amely testi alkata, fejlettségére hátrányos következményekkel járhat. Aki elmúlt 18 éves, és csak a nyári szünetben vagy tanulás mellett, év közben akar munkát vállalni, arra nem vonatkozik semmilyen speciális szabály. Úgy kell tekinteni, mint általában a munkavállalókat.

Diákok alkalmazásának módja:

1. iskolaszövetkezeten keresztül történő munkavégzés (22%-os SZOCHO-t a munkáltatónak nem kell fizetnie.)
2. munkaviszonyban (különös tekintettel a fiatalokra vonatkozó rendelkezések betartásával)
3. munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban (pl. megbízási szerződéssel);

Az alkalmazás fő előnyei:

- a szezonális ingadozások rugalmas, gyors és költséghatékony kezelése
- határozott idejű projektek, alkalmi feladatok, kampánymunkák elvégzése
- időszakos munkakiesések esetén (szülési szabadság, betegszabadság, fizetés nélküli szabadságok, stb.)
- Az iskolaszövetkezetek tagjainak foglalkoztatása továbbra is teljes szociális hozzájárulási adó mentességet élvez.
- később munkavállalóként alkalmazhatja a diákmunkánál már bevált, helyi gyakorlattal is rendelkező munkaerőt
- rövid idő alatt munkába állítható a megfelelő létszámú és képzettségű munkaerő
- a munkaadónak csak a szükséges munkaórát kell megrendelnie és kifizetnie
- a szolgáltatás igénybevételével a Megbízó munkaadó megspórolhatja a toborzás és a munkaügyi adminisztráció költségeit
- nem kell járulékos költségekkel, fizetett szabadsággal, betegszabadsággal számolni,
- a közvetítőszolgáltatás díja költségként számolható el, így nem befolyásolja a Megbízó munkaadó bérköltségeit
- munkavállalóinak szemléletét frissíti és teljesítményét fokozza

²⁹ [Mt. 34§. \(2\)](#)

- hozzájárul a cég jó arculatának kialakításához, hiszen tudatosan illeszti a tevékenységei közé a társadalmi felelősségvállalást, ezzel támogatja a jövő munkavállalóit, hogy még iskolaéveik alatt gyakorlatra és munkatapasztalatra tegyenek szert, mielőtt kilépnek a munka világába.

10.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

- A tanköteles fiatal munkavállaló a gyámhatóság engedélye alapján, a külön jogszabályban meghatározott művészeti, sport-, modell- vagy hirdetési tevékenység keretében foglalkoztatható, amelyhez a gyámhatóság engedélyére is szükség van.
- A fiatal munkavállalók egészségének megőrzését - több nemzetközi egyezmény alapján - a magyar jog is pártolja. A Mt. előírja, hogy fiatal munkavállalót nem szabad olyan munkára alkalmazni, amely testi alkatára, fejlettségére hátrányos következményekkel járhat. A fiatal munkavállaló munkaideje legfeljebb napi 8, heti 40 óra lehet. Négy és fél órát meghaladó beosztás szerinti napi munkaidő esetén, legalább harminc perc, hat órát meghaladó beosztás szerinti napi munkaidő esetén, legalább negyvenöt perc munkaközi szünetet kell biztosítani³⁰.
- Az e csoportba tartozók éjszakai munkára, rendkívüli munkavégzésre, valamint ügyeletre, készenlétre nem vehetők igénybe, veszélyes - például rákkeltő - munkakörökben pedig nem alkalmazhatók. Az előzetes munkaköri orvosi vizsgálatnak³¹ kiemelt jelentősége van. a fiatalok esetében.
- Aki elmúlt 18 éves, és csak a nyári szünetben vagy tanulás mellett, év közben akar munkát vállalni, arra nem vonatkozik semmilyen speciális szabály. Úgy kell tekinteni, mint általában a munkavállalókat.
- 2016 szeptember 1-től az iskolaszövetkezetekre vonatkozó szabályok kikerülnek az Mt-ből és azokat a szövetkezetekről szóló 2006. év X. törvény rendezi. A változás indoka, hogy az iskolaszövetkezet nappali tagozatos tanuló, hallgató tagja alapvetően maga dönt arról, hogy milyen időszakban, milyen időtartamban, mely harmadik személynek, milyen feladatokra és milyen feltételek mellett vállalja a személyes közreműködést (eltérően a munkaviszony sajátosságaitól). Az iskolaszövetkezet és a tagja közötti gazdasági együttműködést, a személyes közreműködés módját - az alapszabály keretei között - a tagsági megállapodásban kell meghatározni³².
- Az iskolaszövetkezet nappali tagozatos tanuló, hallgató tagja részére, ha a feladatteljesítés tartama a napi hat órát meghaladja, napi húsz, ha a napi kilenc órát meghaladja, további napi huszonöt perc munkaközi szünetet kell biztosítani. Ha két egymást követő napon feladatát, a napi munka befejezése és a következő napi munka megkezdése között legalább tizenegy óra pihenőidőt kell biztosítani³³.

³⁰ [Mt. 114.§ \(3\) b\)](#)

³¹ [33/1998. \(VI. 24.\) NM rendelet a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről. 4.§](#)

³² [2006. évi X. tv. II. fejezet 2. pont 10/A.§ \(1\)](#)

³³ [2006. évi X. tv. II. fejezet 2. pont 10/B.§ \(3\)](#)

10.4 Az eset megoldása

Gépvizsgáló Kft. egy már régóta a cégnél dolgozó egyetemistát megkért, hogy hallgatótársakat tájékoztasson a cégen belüli munkavállalás lehetőségeiről. A cég a vonatkozó jogszabályok betartásával, diákszövetkezeten keresztül munkavállalókat alkalmaz a legleterheltebb időszakokban jelentkező munkák elvégzésére.

11. Rugalmas munkaidő

A rugalmas munkaidő valamint a rugalmas munkarend fogalmát az Mt. nem ismeri, de szabályozza a kötetlen munkarendet, valamint a munkaidőkeretet és az elszámolási időt, mely különböző rugalmasságot biztosít a munkáltató és a munkavállaló részére.

A rugalmas munkaidő és rugalmas munkarend lényegében olyan halmaznak tekinthetők, melyek különböző megoldásuk révén megkönnyítik a munkaszervezést, egyúttal családbarát intézkedéseknek is minősülnek.

Alapvetően a munkaidő-beosztás szabályait (munkarend) a munkáltató állapítja meg, azonban a munkáltató a munkaidő beosztásának jogát – a munkavégzés önálló megszervezésére tekintettel – a munkavállaló számára írásban átengedheti (kötetlen munkarend). A munkarend kötetlen jellegét nem érinti, ha a munkavállaló a munkaköri feladatok egy részét sajátos jellegüknél fogva meghatározott időpontban vagy időszakban teljesítheti.³⁴

A rugalmas munkarendnek számos megoldása van, mint ahogy azt az anyag korábbi részeiben ismertettük (pl. behívásos munkavégzés, munkakör megosztás, távmunka). Ezeknek egyik eszköze a rugalmas munkaidő alkalmazása. A teljesen rugalmas munkarendhez tartozik a vezetői tevékenység munkaidejének szabályozása, ahol a vezetőnek a hivatalos munkaidőtől függetlenül el kell végeznie feladatait.

A rugalmas munkaidő nem feltétlenül jelenti a teljes rugalmasságot, hiszen meghatározható a törzsidő és a peremidő is. Bevezetésénél mindenképpen elemezni kell, hogy az adott tevékenység egyáltalán alkalmas-e az ilyen fajta munkarend bevezetésére, mivel pl. amennyiben kötött ügyfélfogadási idő van, azt a tevékenységet abban az időben a munkavállalóknak mindenképpen el kell látniuk, ezért a rugalmasságnak határt kell szabni.

- "törzsidő": ebben az (előre megállapított) időszakban mindenképpen munkát kell végezni, (például 12.00 -15:00 között kötelezően a munkahelyen kell tartózkodni.)
- "peremidő": a munkanapnak a törzsidőn kívül eső része, amikor a munkavállaló saját döntése alapján áll rendelkezésre, végez munkát

Rugalmas munkaidőnél rögzített a napi és a havi legrövidebb (ami legalább a törzsidő hossza) és leghosszabb munkaidő (törzsidő a maximális hosszúságú peremidőkkel összeadva), illetve a különbség a következő időszakra való átvihetőségre. Ezek azok a keretek, amelyeken belül a munkavállaló maga alakítja munkaidejének kezdését és hosszát.

A rugalmas munkaidő alkalmazásának előnyei:

- Számos kutatás bizonyította már, hogy a rugalmas munkaidőben dolgozók hatékonyabbak
- Kevesebb a betegszabadsággal töltött napok száma
- A munkavállalók munkakedve, lojalitása a vállalat irányába megnő
- Csökken a fluktuáció, mivel a munkavállaló munkáját és magánéletét hatékonyabban összetudja egyeztetni
- A munkavállaló az ügyfelek igényeihez könnyebben tud alkalmazkodni

³⁴ [Mt. 96.§ \(2\)](#)

A rugalmasság megmutatkozhat abban az esetben is, ha a munkakezdést és a munkavégzés befejezésének idejét a dolgozók alakíthatják ki, a munkáltató egyetértésével.

Az alábbiakban a kötetlen munkarend és a munkaidő keretét ismertetjük.

11.1 Kötetlen munkarend

11.1.1 Az eset bemutatása, felvetése

Egy gyógyszergyár az új készítményének megismertetése érdekében a cég egyik kutató orvosát felkérte, hogy mint orvos-látogató keressen fel kórházakat, mutassa be az újonnan kifejlesztett gyógyszereket. Az eddig kötött munkaidőben foglalkoztatott orvos munkarendjét a megváltozott tevékenység figyelembe vételével kellett átalakítani.

11.1.2 A foglalkoztatási forma lényege

Kötetlen munkarendről akkor beszélünk, amikor a munkáltató a munkaidő beosztás jogát teljes mértékben átadja a munkavállaló részére és erről a munkáltató írásban tájékoztatja munkavállalóját, ebben az esetben nem alkalmaznak törzsidőt-peremidőt.

Természetesen csak bizonyos tevékenységek esetén lehetséges ez a munkarend, pl. szalagmunka, vagy folyamatos ügyfélforgalom esetén nem megvalósítható. A megbízható munkavállaló kiválasztása alapvető követelmény.

A munkavállaló kötetlen munkavégzése esetén is fennáll a munkáltatónak munkavállalójára vonatkozóan a munkavégzés teljesítésének, feladatok ellátásának ellenőrzési joga. Ennek értelmében a munkavállaló bár nem folyamatosan, de a munkáltató kontrollja alatt áll.

Kötetlen munkarend esetén a munkavállaló munkavégzési kötelezettségeinek előnyei:

- Munkavállaló rugalmasan tud alkalmazkodni a vállalkozáshoz, ill. a megbízói igényekhez, amely főként egyenlőtlen terhelések esetén fontos tényező.
- Olyan szakembereket is tud foglalkoztatni, akik kötött munkaidőben nem vállalnák a munkát a cégnél.

11.1.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

Egyes atipikus foglalkoztatási formákban: távmunka, bedolgozói munkaviszony, vezető állású munkavállalók, munkakör megosztás esetében eltérő megállapodás hiányában az Mt. rendelkezik a kötetlen munkarend alkalmazásáról.

- Kötetlen munkarend bevezetésénél mindig figyelembe kell venni, hogy alkalmazását a munkakör jellege, a munkavégzés önálló megszervezésére tekintettel valóban lehetséges-e. Amennyiben a munkaidőnek igazodnia kell a munkáltató nyitvatartási idejéhez, nem lehet szó kötetlen munkarend alkalmazásáról. (Például gyártósoron dolgozó munkavállalókat ebben a formában nem lehet alkalmazni.) A kötetlen munkarend alkalmazásának csak olyan esetekben van értelme, amikor a munkavállaló munkájától közvetlenül, napi szinten nem függ más munkavállalók munkája.
- A munkarend kötetlen jellegét nem érinti, ha a munkavállaló a munkaköri feladatok egy részét sajátos jellegüknél fogva meghatározott időpontban vagy időszakban teljesítheti. (Például ha a munkáltató heti rendszerességgel, mondjuk minden hétfőn 14:00- 16:00-ig megbeszélést tart munkavállalóival.)

- Kötetlen munkarendnél a munkáltatónak nem kell nyilvántartania munkavállalója munkaidejét, ugyanakkor a munkáltató kötelezheti munkavállalóját, hogy vezessen munkaidő nyilvántartást, melynek segítségével jobban láthatja munkavállalója ténylegesen mennyi időt tölt munkavégzéssel és a munkaügyi ellenőrzés során is a munkáltató bizonyítani tudja, hogy a kötetlen munkarend alkalmazása nem a rendkívüli munkavégzésre járó díjazás elkerülésére szolgálja.
Azonban, ha a munkáltató visszaél a kötetlen munkarend rugalmasságával és olyan mennyiségű feladatot oszt ki a munkavállaló számára melynek teljesítése rendes munkaidőben nem lehetséges, munkaügyi per esetén a munkaügyi bíróság a munkavállaló számára rendkívüli munkadíjazást kifizetésére kötelezheti a munkáltatót.
- Kötetlen munkarend esetén a munkavállalóra nem vonatkozik a munkaszüneti, túlmunkánál alkalmazott munkavégzési korlátok, így ilyen esetekben bérpótlékot sem kell a munkáltatónak fizetnie munkavállaló számára. Nem irányadóak a munkaidőkeret, - a kötetlen munkarendre vonatkozó szabályok kivételével - a munkaidő-beosztás, a vasárnapi és munkaszüneti napi munkaidő-beosztás, a munkaközi szünet, a napi és heti pihenőidő, az ügyelet, készenlét, a rendes és rendkívüli munkaidő és a készenlét nyilvántartásának szabályai sem.

11.1.4 Az eset megoldása

A kutatóorvos fix. 8-17-ig hétfőtől péntekig tartó munkaidő-beosztását átalakították kötetlen munkarendre, így rugalmasan tud alkalmazkodni az egyes kórházak fogadási idejéhez, egyúttal jobban tudja a munka-magánéletet egyensúlyát is fenntartani életében.

11.2 Munkaidő-keret

11.2.1 Az eset bemutatása, felvetése

Az egy éve egy vidéki nagyvárosban megnyílt Nyugalom Háza nevű, alapvetően egyetemistákat kiszolgáló kávézó azzal a jelenséggel szembesült, hogy érdemes szombaton is nyitva tartania. Ehhez olyan megoldást keresett, melyben a munkavégzés heti 5 napot dolgozott, de nem minden esetben hétfőtől péntekig.

11.2.2 A foglalkoztatási forma lényege

A munkaidőkeret a munkavállaló által teljesítendő munkaidejét foglalja magában időegységre vonatkozóan.

A munkaidőkeret alkalmazása lehetővé teszi a munkáltató számára, hogy a munkaidőt – bizonyos megszorításokkal – a számára leghatékonyabban ossza be, tehát az általános munkarendhez képest (hétfőtől-péntekig, napi 8 óra) egyenlőtlenül. Munkaidőkeretben lehetőség van például arra, hogy a munkáltató a munkavállalót az egyik héten 3, a másik héten 6 munkanapra ossza be, vagy az egyik munkanapon 12 órás munkanapra, a másik napon 4 órára határozza meg.

Ilyen értelemben a munkaidőkeret a munkaidő és a munkarend meghatározására szolgál meghatározható heti, havi, de több havi időtávra is, de legfeljebb négy hónap vagy tizenhat hétre. (Kollektív szerződés esetén 12 hónap is lehet.)³⁵

A munkaidőkeret alkalmazásának tipikus előnyei:

- Munkáltató biztosíthatja, hogy a munkával való ellátottság és a foglalkoztatás hullámzásának igényei szerint alakíthassa a munkaszerződés szerinti munkaidő felhasználását.
- A napi munkaidő rugalmasan változtatható napi 4 és napi 12 óra között.
- A munkaidőkeret, elszámolási időszak alkalmazásánál a munkáltató teljes munkaidős foglalkoztatás a nyolc óra helyett napi szinten 4-6 órás, vagy 12 órás munkavégzést is elrendelhet. Nem általános munkarend alkalmazása esetén heti 48 órát meghaladóan is foglalkoztathatja munkavállalóját úgy, hogy állásidőt vagy rendkívüli munkavégzést nem kell fizetnie ezekre az időszakokra. Amennyiben átlagosan ledolgozta az előre meghatározott óraszámokat a munkavállaló és az adott munkaidőkeret lezárultjával a munkavállaló az óraszámát nem lépte túl, az elszámolási időszak végén nem keletkezik túlórája a dolgozónak.
- A munkaidőkeret illetve az elszámolási időszakra vonatkozó szabályozások sok esetben megegyeznek, (például a munkaidő a hét minden napjára vagy az egyes munkanapokra egyenlőtlenül is beosztható)³⁶. Az elszámolási időszak elrendelését mind az elszámolási időszagnál, mind pedig a munkaidőkeret elrendelésénél írásban kell elrendelni a kezdő és vég időpont megjelölésével. Ennek ellenére vannak különbségek a két munkaidő szervezés között.
- A munkaidőkeret bevezetésével nem csak a munkaidő, hanem a heti pihenőidők beosztása is rugalmassá válik. A munkaidő keret szélesen elterjedt például vendéglátóhelyeken, benzinkutaknál foglalkoztatott munkavállalók esetén.

³⁵ [Mt. 94.§ \(1\)](#)

³⁶ [Mt. 101-102.§](#)

11.2.3 Amire figyelni kell a bevezetésénél, alkalmazásánál

Kisebb rugalmasságot biztosít a munkavállaló részére, mint a kötetlen munkarend.

- A munkaidőkeretben történő munkavégzésről, valamint a munkaidőkeret kezdő és befejező időpontjáról a jogszabályi előírásoknak megfelelően tájékoztatni kell a munkavállalót.
- A munkaidőkeret nem kötelező eleme a munkaszerződésnek, viszont bevezetésével módosításával kapcsolatban a munkáltató és a munkavállalók közös megegyezéssel döntenek.
- A munkaidőkeret meghatározása a tevékenységtől függ, gyakran 1 hónapban rögzítik. A több hónapos munkaidőkeret esetén a munkavállaló és a munkáltató csak az időtartam végén számol el a ledolgozott órákkal
- Jelenléti ívek munkavállaló általi pontos vezetése nagyon fontos, hiszen a munkaidőkeret időtartamának végén (általában hónap végén) igazolni kell a ledolgozott munkaórákat. Ugyanakkor a munkáltatónak a munkaidőkeret kezdő és befejező időpontját írásban meg kell határozni és – a munkavállalók tájékoztatása érdekében – közzé kell tenni a helyben szokásos és általában elismert módon. Ilyen értelemben tehát a nyilvántartásnak megvan az alapja.
- A munkaidő-keretes foglalkoztatottat foglalkoztathatjuk teljes- és részmunkaidőben is, a lényeg csupán annyi, hogy az adott időszakra (pl. hónapra) meghatározott munkaórák száma ugyanannyi legyen, mint nem munkaidőkeretben végzett munka esetén.
- Amennyiben egy dolgozó munkaviszonya a munkaidőkeret lejárta előtt megszűnik, akkor a rendkívüli munkaidőre vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.
- Fiatal munkavállaló számára legfeljebb egy heti munkaidőkeretet lehet elrendelni.
- Bérezés tekintetében a munkaidő-keretes munkavállaló esetében megállapíthat a munkáltató órabért, vagy havibért is.
- Fontos figyelni arra is, hogy amennyiben a beosztás szerinti napi munkaidő kezdetének időpontja rendszeresen változik, a tizennyolc és hat óra közötti időtartam alatt történő munkavégzés esetén harminc százalék bérpótlék (műszakpótlék) jár³⁷.
- A munkaidőkeretben foglalkoztatott dolgozó sem lehet hátrányosabb helyzetben a bérpótlék tekintetében, mint egy általános munkarendben foglalkoztatott. A szombati napnak a munkaidő-beosztás szempontjából nincs megkülönböztetett jelentősége, ezért ezen a napon történő foglalkoztatáskor külön pótlékot nem kell fizetni.
- A munkaszüneti napokra (fizetett ünnep) 50% százalékos bérpótlék illeti meg a munkaidőkeretben foglalkoztatottat is. Műszakpótlék már csak 18 és 6 óra között jár a munkavállalóknak, ha a beosztás szerinti napi munkaidejük kezdete rendszeresen változik, mértéke 30 %.
- A kiskereskedelmi üzletek vasárnapi nyitva tartásának újbóli engedélyezése miatt több munkajogi változás történt. A kiskereskedelmi dolgozók havi három alkalommal ismét beoszthatók vasárnapi munkára. Korábbi díjazást kapják a munkavállalók, 100% helyett 50 %-ot³⁸.
E pótlék jár - többek között - azoknak a munkavállalóknak, akik több műszakos tevékenység keretében, vagy készenléti jellegű munkában³⁹, vagy kereskedelemről szóló törvény hatálya alá tartoznak, dolgoznak, továbbá a rendkívüli munkaidő meghatározott eseteiben.

³⁷ [Mt. 141.§ \(1\)](#)

³⁸ [Mt. 101.§ i. 140.§\(1\)](#)

³⁹ [Mt. 140.§](#)

Nem jár vasárnapi bérpótlék – többek között - a rendeltetése folytán e napon is működő munkáltatónál vagy munkakörben; az idényjelleggel; megszakítás nélkül; a kizárólag szombaton és vasárnap rész munkaidőben dolgozóknál.

- 2017. január 1-jétől változtak a napi pihenőidőre vonatkozó szabályok. A készenléti jellegű munkakörben foglalkoztatottak esetében a 11 órás pihenőidő biztosítása kötelező és a két egymást követően beosztott napi pihenőidők együttes tartalmának el kell érnie a 22 órát. (pl. amennyiben egyik nap csak 8 óra pihenőidőt kap a munkavállaló a rákövetkező napon 14 órás pihenőidővel kell számolni⁴⁰.)

11.2.4 Az eset megoldása

A Nyugalom Háza januártól kezdte el a havi munkaidőkerettel a 2 pultos alkalmazását. A pultosok heti 30 órában dolgoznak felváltva. A munkaidőkeret lehetővé teszi, hogy a KKV az alkalmazottakat szombati munkavégzésre is behívja (egy hónappal előre jelezve részére a dolgozós szombatokat). Így a munkavállaló a hét egy másik napján szabad, a munkáltatónak ugyanakkor nem kell a szombati munkavégzésért bérpótlékot fizetnie.

⁴⁰ [Mt. 104.§](#)

12. Vezető állású munkavállalóval fennálló munkaviszony

12.1 Az eset bemutatása, felvetése

Egy mérnöki iroda számos speciális mérést, technológiai kutatást és stratégiai fejlesztésekhez kapcsolódó tervezést végez hazai és nemzetközi, döntően vegyipari gyártó cégek számára. Mivel a megrendelők csak egészen speciális problémákkal fordulnak a külső irodához, a cég projekt alapon működik, megrendeléseik folyamatossága azonban lehetővé teszi, hogy munkavállalókat alkalmazotti viszonyban foglalkoztassák. A cég értékét döntően a munkatársak szaktudása adja. A cég általában 3-4 projektet visz párhuzamosan, amelyek mindegyikét egy-egy projektvezető koordinálja, alatta kb. 4-5 fővel. A munkatársak az együttműködések kapcsán megrendelőiktől számos bennfentes információt kapnak. A céget ezen információk és az alkalmazott know-how miatt titoktartási szerződések és komoly anyagi felelősség terheli partnerei felé. A projektvezetőket magas fizetéssel motiválták a tulajdonosok, hosszú távon szerették volna megtartani őket, ugyanakkor a cégen belül erősíteni szerették volna a bizalmas információk kezelését, mert ebből a múltban egy komoly probléma akadt. Egyik projektvezetőjük a birtokába került információkkal visszaélt, ezért bár jogi lépésekre nem került sor, egyik régi, folyamatos megrendelőjük megszüntette velük az együttműködést. Mivel nehezen lehet a visszaélést bizonyítani, a felmondás hosszú ideig húzódott, ami idő alatt érdemi munkát nem akartak a projektvezetőre bízni. Ez a kellemetlen incidens az egész cég életét negatívan befolyásolta, amit a tulajdonosok szerettek volna a jövőben elkerülni.

12.2 A foglalkoztatási forma lényege

Vezetőt lehet munkaviszonyban és megbízási jogviszonyban foglalkoztatni. Amennyiben az előbbi szerint foglalkoztatják, az atipikusságot erősíti a hatályos szabályozás⁴¹ azon eleme, mely lehetőséget ad arra, hogy a vezetői munkaszerződés az Mt. teljes második részében foglaltaktól eltérjen, kivéve, hogy a kollektív szerződés hatálya nem terjed ki a vezetőre. A kollektív szerződés megkötésekor lényegében a vezető állású munkavállaló(k) képviselik a tulajdonosi érdekeket a tárgyalásnál.

Egy cégen belül köznapi értelemben számtalan munkatársat nevezhetnek vezetőnek, ugyanakkor kevesen gondolnak arra, hogy a Mt. pontosan szabályozza, ki tekinthető egy cégen belül vezetőnek. **Vezető állású munkavállaló a munkáltató vezetője, valamint a közvetlen irányítása alatt álló és – részben vagy egészben – helyettesítésére jogosított más munkavállaló** (a továbbiakban együtt: vezető). Munkaszerződés a vezetőre vonatkozó rendelkezések alkalmazását írhatja elő, ha a munkavállaló a munkáltató működése szempontjából kiemelkedő jelentőségű vagy fokozottan bizalmi jellegű munkakört tölt be és alapbére eléri a kötelező legkisebb munkabér hétszeresét. Vagyis a cégvezető akkor számíthat vezető állású munkavállalónak, ha vagy a vezető tisztségviselőt helyettesítő jogkörökkel is rendelkezik, vagy munkabére eléri a fent megnevezett összeget (2017-ben $7 \cdot 127.500 = 892.500$ Ft)

Összefoglalva tehát vezető munkavállaló egy cégen belül automatikusan az első számú irányító, mint például egy kft. ügyvezetője vagy egy részvénytársaság vezérigazgatója, valamint a közvetlen irányítása alatt álló, a helyettesítésére jogosított más munkavállaló. Egy cégen belül a vezető állású munkavállalók köre azonban szabadon bővíthető azokkal a bizalmi munkakörben dolgozó kulcsmunkatársakkal, akik a cég gazdasági eredményességét befolyásoló döntéseket hozzák: stratégiát, folyamatokat és működési szabályokat alakítanak ki, irányítják és ellenőrzik a megvalósítást. Az ő esetükben azonban ezt a tényt munkaszerződésükben rögzíteni kell, és fizetésüknek el kell érnie a mindenkori minimálbér hétszeresét.

⁴¹ [Mt. 208-211.§](#)

A vezető állású munkavállalók munkaviszonyának sajátossága a **versenytilalmi megállapodások** a munkaszerződésben, hiszen a vezetők olyan piaci értékű üzleti titok birtokába kerülhetnek, melyeket pl. egy konkurens cégnél előnyösen felhasználhatnak a korábbi cégük hátrányára.

Az **összeférhetetlenségi szabályok** értelmében a vezető állású munkavállaló nem szerezhethet részesedést a munkáltatóval azonos vagy ahhoz hasonló tevékenységet is végző vagy a munkáltatóval rendszeres gazdasági kapcsolatban álló más gazdálkodó szervezetben, nem köthet a saját nevében vagy javára a munkáltató tevékenységi körébe tartozó ügyletet, továbbá köteles bejelenteni, ha a hozzátartozója tagja a munkáltatóval azonos vagy ahhoz hasonló tevékenységet is folytató vagy a munkáltatóval rendszeres gazdasági kapcsolatban álló gazdasági társaságnak.

A vezető tisztségviselő felelőssége vétkességen alapul, vagyis gondatlan károkozás esetén is a teljes kárért felel.

A vezető munkavállaló alkalmazásának tipikus előnyei:

- A gazdasági társaság kockázatának csökkentése (összeférhetetlenség, versenytilalom)
- A piaci működés felelősségének megosztása a vezetővel
- A bizalmas információkkal való visszaélés megelőzése.

12.3 Amire figyelni kell a bevezetésnél, alkalmazásnál

- Munkaszerződésben kell rögzíteni a vezetőre vonatkozó szabályokat, mivel rájuk a kollektív szerződés hatálya nem terjed ki. Így a munkaviszonyra vonatkozó olyan szabályok, mint a munkaidő, munkabér, felmondási idő, próbaidő vagy a pihenőidő szabályozása egyéni megállapodástól függenek.
- Összeférhetetlenségi nyilatkozatot kell a vezetőnek tennie.
- A juttatásokat a munkaszerződésekben rögzíteni kell, melyek különösen az alábbiak:
 - Magasabb, adott esetben gazdasági teljesítményhez kötött fizetés vagy juttatás (végkielégítés, 13. fizetés, bónusz, prémium, részvényopciós programok)
 - Egyéb szolgáltatások, mint sportolási lehetőségek, ingyenes egészségügyi szűrés finanszírozása; vállalati üdülő vagy egzotikus utazások biztosítása vagy nagy összegű biztosítások (jellemzően életbiztosítás) kötése az illető számára
 - Kiegészítő eszközök biztosítása, mint szolgálati gépkocsi, számítógép, mobiltelefon
- A határozatlan idejű munkaviszonyát a munkáltató indokolás nélkül felmondhatja, és a nyugdíj előtt álló és a gyermek 3 éves koráig megillető felmondási korlátozás sem védi; amennyiben azonban a vezető állású munkavállaló munkaviszonyát jogellenesen szüntetik meg, a munkáltató 12 havi távolléti díjat köteles fizetni számára.
- A vezető állású munkavállalónak is ki kell adni a fizetés nélküli szabadságot a gyermek hároméves koráig⁴².

⁴² [Mt. 209.§ \(2\) d\)](#)

12.4 Az eset megoldása

A projektvezetők munkaszerződését közös megegyezéssel módosították, és vezető állású munkavállalókká váltak. Nőtt az anyagi felelősségük, szabályozottá vált a bennfentes információk kezelésének felelőssége, és hasonló esetben könnyebben lehet megválni a munkavállalótól is. A döntés hatására erősödött a cégen belül az ellenőrzés és nőtt az adatbiztonság. A projektvezetők szerződésébe bekerült a tulajdonszerzési opció is, ami a tulajdonosi szemlélet erősödésén túl tényleges tulajdonossá válásukat segíti elő.

III. Speciális munkavállalói csoportok

1. Képzettség szerint hátrányos (szakmával nem rendelkező, alapfokú) végzettségű

1.1 Az eset bemutatása, felvetése

A BOR-ÁSZ Pincészet Kft. 2005 óta végzi szőlészeti és borászati tevékenységét a Tokaji borvidék területén, tarcali székhellyel. Tulajdonosi struktúráját tekintve magyar érdekeltségű, tipikus családi vállalkozásnak tekinthető. A gépesítés mértéke igen komoly, melyhez hosszú ideje alkalmazott, elkötelezett, jól képzett munkaerő társul. A pincészet 2015 I. negyedévében új birtokokkal bővítette termőterületét, ennek megfelelő színvonalú műveléséhez a szakképzett munkaerő mellé szakképzetlen kiegészítő személyzetet kívántak alkalmazni. Ekkor azonban több munkaügyi problémával is szembesültek. Egyfelől a felmerülő bérköltségek miatt csupán idénymunka keretében indokolt ezen munkaerők foglalkoztatása, másrészt az ilyen típusú tevékenység esetén jellemzően foglalkoztatott képzetlen, de munkaképes lakosság körében nagy az elvándorlás, a magas fluktuáció további problémákat okoz.

1.2 A munkavállalói csoport foglalkoztatásának lényege

A képzettség szerint hátrányos (szakmával nem rendelkező, alapfokú) végzettségűek munkavállalására vonatkozóan több jogszabályi előírás létezik. Ennek hátterében jól megfigyelhető az a kormányzati törekvés, ami ezen csoport munkavállalási esélyeinek javítására törekszik, és a képzetlen munkavállalók alkalmazását kívánja megkönnyíteni.⁴³

Bizonyos esetekben a szakképzettséget nem igénylő munkahelyek betöltésére is jár kedvezmény, mely ugyanaz, mint az 55 év feletteké, azaz: legfeljebb 100 ezer forintra jutó **11%** meg nem fizetését jelenti az előírt **22 %**-ból, így csak **11%-ot** kell fizetni. A szakképzetlenség feltétele, hogy a munkavállaló **kizárólag általános iskolai végzettséggel** rendelkezzen. Amennyiben ezen felüli képzettséggel rendelkezik, úgy az adókedvezmény nem vehető igénybe.

Alkalmazásának tipikus előnyei:

- Adókedvezmények miatt foglalkoztatásuk gazdaságos
- Munkáltató motiválhatja a képzetlen munkaerőt képzéseken való részvételre

1.3 Amire munkavállalói csoport alkalmazásánál ügyelni kell

- A kedvezményt a kifizető kizárólag az adófizetési kötelezettséget eredményező munkaviszonyban foglalkoztatott személy után érvényesítheti.
- Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozásokban foglalkoztatott munkavállalók **FEOR-08- statisztikai besorolás szerint a 9-es főcsoportba sorolható** foglalkoztatott személyek után járó kedvezmény. A munkavállalónak az adott teljes hónapban 9-es FEOR-al foglalkoztatottnak kell lennie a kedvezmény érvényesítéséhez.⁴⁴

⁴³ [2011. évi CLVI. törvény egyes adótörvények és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról 461.§](#)

⁴⁴ <https://www.ksh.hu/docs/szolgalattasok/hun/feor08/feorlista.html>

- Ha a kifizető a foglalkoztatottat az adómegállapítási időszak egy részében nem, vagy nem kizárólag szakképzettséget nem igénylő munkakörben foglalkoztatta, a munkaviszony alapján ezen adómegállapítási időszakra vonatkozóan **részkedvezményt nem érvényesíthet**.
- Az adókedvezmény összegét a kifizető havonta, az adott hónapban fennálló adófizetési kötelezettséget eredményező munkaviszonyonként külön-külön kiszámított részkedvezmények összegeként állapítja meg.
- Részmunkaidős foglalkoztatás esetében a kedvezmény mértéke arányosan csökken, legfeljebb havi 100 ezer forintnak a részmunkaidő és a teljes munkaidő arányában csökkentett része után illeti meg a munkáltatót.
- A hatályos szabályozás értelmében számvitelileg a könyvekben nem kell szerepeltetni, ezáltal nem is szükséges könyvelni a szociális hozzájárulási adóhoz kapcsolódó érvényesített kedvezményt.
- A képzettség szerint hátrányos helyzetű alkalmazottak számára nincs szükség speciális munkaszerződésre, vagy a munkaszerződésben ennek kiemelésére, továbbá az esélyegyenlőségi tervben sem szükséges szerepeltetni külön elemként. Információ szempontjából csupán a bérszámfejtő kollégák vagy a könyvelő számára fontos adat az adókedvezmény érvényesítésének céljából.

Példa:

Minimálbér esetén	
Bruttó bér	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22%	28 050 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	1 912,5 Ft
Kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	29 962,5 Ft
11%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	
Bruttó bér	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó 100 000 Ft felett 22%	6 050 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	1 912,5 Ft
Kedvezményekkel csökkentett fizetendő közteher	18 962,5 Ft

Garantált bérminimum esetén	
Bruttó bér	161 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22%	35 420 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	2 415 Ft
Kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	37 835 Ft
11%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	
Bruttó bér	161 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó 100 000 Ft felett 22%	13 420 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	2 415 Ft
Kedvezményekkel csökkentett fizetendő közteher	26 835 Ft

1.4 Az eset megoldása

A tarcali vállalkozás az adókedvezmény hatására a szükséges szakképzetlen munkaerő-állomány 80%-át állandó munkaerőként foglalkoztatta az őszi szüretkor. A cég vezetői megállapították, hogy munkáltatói szempontból mindez azért lehet előnyös, mert a munkáltató motiválhatja képzetlen dolgozóit különböző képzések finanszírozásával, mely mindkét fél számára hosszabb távú előnyökkel szolgálhat (magasabb minőségű, hatékonyabb munkavégzés vagy a cég számára megfelelő képesítéssel rendelkező, de már a cégek kultúrába beilleszkedett munkavállaló). Ezeknek az intézkedéseknek a hatására ez a munkavállalói kör idővel sokkal jelentősebb hozzáadott értékkel bír majd a vállalkozás számára.

2. Ingázók

2.1 Az eset bemutatása, felvetése

Egy nyíregyházi CNC végzettségű szakember tartós munkanélküliként régóta nem talált megfelelő munkahelyet a városban és a környékén sem, ekkor olvasta egy hirdetésben, hogy Győrött egy multinacionális cég fémipari megmunkálógépes munkavállalót keres. Problémát jelentett számára, hogy családjától (feleségétől és gyermekétől) messze kell dolgoznia, de a relatívan magas fizetés és a várhatóan kedvező munkafeltételek miatt elvállalta a munkát.

2.2 A munkavállalói csoport foglalkoztatásának lényege

Az Mt-ben nem található az ingázásra vonatkozó szabályozás, mivel a „hagyományos” munkavégzéstől csak annyiban tér el, hogy dolgozó lakóhelye és munkahelye között jelentős távolság van, így hosszabb napi utazásra vagy ideiglenes lakóhely választására kényszerül. Ez a probléma hazánkban jelentős, a felmérések szerint a munkavállalók mintegy 10%-a naponta több mint három órát utazik, továbbá több százezerre becsülik azokat, akik ideiglenesen családjuktól távol dolgoznak. A kedvezőtlen helyzetet a régiók közötti nagyfokú foglalkoztatottsági különbségek is okozzák. 2015. III. negyedévében az országos 6,45%-os átlaggal szemben a Nyugat-Dunántúli régióban 3,2%, míg az Észak-Alföldi régióban 10,2% volt a munkanélküliek aránya. (A határ melletti ingázás –különösen Ausztria Burgenland tartományába – több ezer embert érint.)

Az alkalmazás fő előnyei:

- Megfelelő képzettségű és gyakorlatú munkaerő biztosítása
- Adókedvezmény igénybe vétele
- Magasabb jövedelem, jobb munkakörülmények miatt nagyobb munkavállalói lojalitás

A vonatkozó Kormányrendelet⁴⁵ rögzíti a munkába járáshoz tartozó alapfogalmakat. („Ingázó” fogalmát nem tartalmazza.)

Esetünkben az alábbi fogalmak relevánsak:

Hazautazás: a munkahelyről legfeljebb hetente egyszer - az általános munkarendtől eltérő munkaidő-beosztás esetén legfeljebb havonta négyszer - a lakóhelyre történő oda- és visszautazás;

⁴⁵ [39/2010. \(II.26\) Kormányrendelet a munkába járással kapcsolatos utazási költségtérítésről 2.§](#)

Tartózkodási hely: annak a Magyarország vagy az EGT-állam területén lévő lakásnak a címe, amelyben a munkavállaló - lakóhelye végleges elhagyásának szándéka nélkül - munkavégzési célból ideiglenesen tartózkodik;

Hosszú várakozás: az az időtartam, amely a munkavállaló személyi, családi vagy egyéb körülményeire tekintettel aránytalanul hosszú, és amely az út megtételéhez szükséges időt meghaladja;

Utazási támogatás formái és gyakorlata

A nagy távolságra lakók utazásának megkönnyítése érdekében egyes cégek saját busszal, vagy volántársaságokkal kötött szerződés alapján szállítja be különböző településekről a munkavállalókat. A napi munkába járás mellett lehetőség van a hazautazás támogatására is. A Kormányrendelet⁴⁶ értelmében „A hazautazással kapcsolatos költségtérítés e rendeletben meghatározott felső korlátjának a tárgyévre vonatkozó mértékét a foglalkoztatáspolitikáért felelős miniszter 2011-től kezdődően minden év január 25-ig hivatalos lapjában közzéteszi.”

Saját gépjárművel történő munkába járás költségtérítése:

Amennyiben nincsen közösségi közlekedés, vagy a közlekedés munkarendje miatt hosszú várakozásra lenne szükség a munkavállaló részéről, vagy a munkavállalónak óvodai, iskolai szolgáltatásban résztvevő gyermeke van, munkavállaló súlyosan fogyatékos, mozgáskorlátozott és a közösségi közlekedést nem tudják igénybe venni, a munkáltató az SZJA szerinti költségtérítés a munkáltató részéről biztosítható. (2017. január 1. napjától 15 Ft-ra emelkedett a kilométerenként elszámolható benzinköltség munkáltató általi munkába járást támogató összege.)

Lakhatási támogatás gyakorlata

Lakhatási támogatást állami segítséggel vagy a cafetéria rendszeren belül kaphatnak a dolgozók. Lakhatási támogatás egy pénzbeli ellátási forma, melynek célja, az emberek munkaerő piaci helyzetének megkönnyítése.

A lakhatási támogatás felhasználható bármilyen bérleti díjjal vagy közüzemi díjakkal kapcsolatos kiadásokra, tehát a bérelt lakás víz-és csatornadíjára, villamos energia díjára, távfűtésre, gázszámlára, szemétszállítási díjra vagy közös költségre.

A támogatás összege az első hat hónapban maximum havi 100.000 forint, a második hat hónapban maximum havi 60.000 forint, a harmadik hat hónapban pedig maximum havi 40.000 forint.

Alapvető követelmény, hogy ha a dolgozó a lakhatását bérleti jogviszony létesítésével akarja megoldani, más jogcímen nem részesülhet máshol sem lakhatási, sem közüzemi támogatásban, és a jövedelme nem haladhatja meg az aktuális minimálbér 300 %-át. Támogatás a fővárosi, megyei kormányhivatal munkaügyi központjának lakcím szerint illetékes kirendeltségénél igényelhető.

Mobilitási célú lakhatási támogatás: amennyiben egy legalább 36 órában foglalkoztatott munkavállaló állandó lakhelye több mint 60 km-re van a munkahelyétől, vagy tömegközlekedéssel való utazása a 3 órát meghaladja, 2017-től a munkáltató támogatást adhat a munkavállaló számára albérleti költségeihez. Az adómentes támogatás az első két évben a minimálbér 40%-ig, ezt követően két évig a minimálbér 25%-a, majd egy évig a minimálbér 15%-a lehet. A kedvezmény alkalmazása esetén a munkavállalónak a nyilatkozattétel időpontjában nem lehet lakástulajdona a munkavégzés helyén, vagy annak 60 km-es körzetében és a nyilatkozattételt megelőző egy évben.

Amire a munkavállalói csoport alkalmazásánál ügyelni kell

⁴⁶ [39/2010. \(II.26\) Kormányrendelet 3.§ \(4\)](#)

- A munkáltató általi lakhatás és utazás támogatásának megítélésénél a cégek különböző szempontok alapján döntenek. Célszerű e szempontokat és az eljárás módját belső utasításban, szabályzatban rögzíteni,
- A Szja tv⁴⁷. alapján csak a munkásszálláson történő elhelyezés adómentes. A rendelkezés alkalmazásában munkásszállás a kifizető tulajdonát képező vagy általa bérelt olyan szálláshely, amely lakóhelyiségenként egynél több, a kifizetővel munkaviszonyban lévő olyan magánszemély elhelyezésére szolgál, akinek nincs lakóhelye azon a településen, ahol munkahelye van (nem munkásszállás az a szálláshely, ahol a kifizető olyan magánszemélyt, illetve ennek hozzátartozóját szállásolja el, akivel a társasági adóról szóló törvény szerinti kapcsolt vállalkozásnak minősülő esetekben meghatározott kapcsolat áll fenn).
- Amennyiben a cég nevére kiállított számlát az előzőek szerinti szállás bérleti díjáról állították ki, a bérleti díjat a cég elszámolhatja személyi jellegű egyéb ráfordítás címén vállalkozási költségként, a munkavállalónak pedig nem keletkezik adókötelezettsége. Más esetben a bérleti díj munkáltató által viselt költsége a munkavállaló nem pénzben kapott munkaviszonyból származó jövedelme, illetve a Szja tv⁴⁸. 70. § (1a) bekezdése alapján lehet a munkáltató adó- és eho-kötelezettsége mellett adott juttatás.

2.3 Az eset megoldása

A cég szakmai gyakorlattal rendelkező CNC szakembert tudott alkalmazni, akinek a jövedelme lényegesen meghaladta a korábbiakat, így nagy motivációval végzete munkáját. Cég segítségével egyelőre albérletben lakik, de ígéretet kapott arra, hogy bérelnék számára egy lakótelepi lakást, melyben családjával együtt lakhat. Jelenleg a nagy távolság miatt csak kéthetente van módja haza utaznia.

⁴⁷ [Szja 1.sz.mell. 8.6. f\) pontja](#)

⁴⁸ [Szja 70.§ \(1a\)](#)

3. Megváltozott munkaképességűek

3.1 Az eset bemutatása, felvetése

Egy karcagi nyomdaipari Kft. 2015-ben a korábbi 25 fő helyett már 58 munkatársat foglalkoztat, ezért az ügyvezetőt tájékoztatták arról, hogy a vonatkozó jogszabály értelmében a foglalkoztatási kvóta szerint 2,9 (58X0,05) megváltozott munkaképességű munkavállalóra lenne szükségük, különben fizetniük kell a rehabilitációs hozzájárulást, mely tekintélyes összeg: 964.500 Ft/fő/év (2,9X 964.500 Ft=2.797.050 Ft) . Az ügyvezető azt a döntést hozta, hogy meg kell vizsgálni azon munkaköröket, ahol megváltozott munkaképességűeket lehet alkalmazni.

2017. 01. 1-től a rehabilitációs hozzájárulás mértéke a tárgyév első napján a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított alapbér kötelező legkisebb összegének kilencszerese/fő/év.

3.2 A csoport foglalkoztatásának lényege

Megváltozott munkaképességű személy az, aki testi vagy értelmi fogyatékkal él, vagy akinek az orvosi rehabilitációt követően munkavállalási és munkahely-megtartási esélyei testi vagy értelmi károsodása miatt csökkentek.

Nem minden fogyatékossgal élő személy egyúttal megváltozott munkaképességű munkavállaló is.⁴⁹ A következő öt esetben beszélünk megváltozott munkaképességű munkavállalóról:

- Az egészségi állapota a rehabilitációs hatóság komplex minősítése alapján 60 százalékos vagy kisebb mértékű
- Aki legalább 40% egészségkárosodással rendelkezik;
- Akinek a munkaképesség csökkenése legalább 50%;
- Aki fogyatékossgai támogatásban részesül
- Aki vakok személyi járadékában részesül. Ezen feltételek valamelyike mellett már megváltozott munkaképességű személyről beszélünk (a hozzájárulás megspórolásához legalább napi 4 órás foglalkoztatás szükséges).

Fogyatékossgal élők foglalkoztatásának előnyei:

- Céghez fűződő nagyobb lojalitásuk miatt fluktuációjuk kisebb
- Munkaadói kedvezmény igénybe vétele csökkenti a költségeket
- A cég kedvező arculatának kialakításához, növeléséhez hozzájárul
- A fogyatékos személy lehetőség szerint integrált, ennek hiányában védett foglalkoztatásra jogosult.

A védett munkahelyek ma akkreditált munkáltató vagy foglalkoztató néven működnek, ezek a cégek a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkáltatók akkreditációjának szabályairól szóló külön jogszabály⁵⁰ szerinti eljárás alapján kiadott akkreditációs tanúsítvánnyal rendelkező munkáltatók, akik valóban költségvetési támogatás kapnak a foglalkoztatáshoz.

⁴⁹ 2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásáról és egyes törvények módosításáról 2.§

⁵⁰ 327/2012. (XI. 16.) Korm. rendelet a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkáltatók akkreditációjáról, valamint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatásokról, valamint a 38/2012. (XI. 16.) EMMI rendelet a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkáltató akkreditációs eljárásáért fizetendő igazgatási szolgáltatási díj szabályairól

Kötelező foglalkoztatási szint⁵¹: a 25 főt elérő munkavállalót foglalkoztató munkáltató esetén 5%-ot kell, hogy kitegyen a megváltozott munkaképességűek aránya a teljes állományból.

Rehabilitációs hozzájárulás: évente kötelezően kifizetendő „adó” a Kötelező foglalkoztatási szintből hiányzó létszám után az eddigi 964 500 Ft/év/fő összegről 1147500 Ft/fő/év. A rehabilitációs hozzájárulás mértéke a tárgyév első napján a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított alapbér kötelező legkisebb összegének kilencszerese/fő/év.

Rehabilitációs kártya - plusz kedvezmény: a munkaadó szociális hozzájárulási adókedvezményt vehet igénybe annak a megváltozott munkaképességű személynek az adófizetési kötelezettséget eredményező munkaviszonyára tekintettel, az ezt terhelő számított adóból, aki érvényes rehabilitációs kártyával rendelkezik. Ez a kedvezmény kiegészíti a rehabilitációs hozzájárulás megtakarításának lehetőségét, így a két kedvezmény összeadódik. A kedvezmény mértéke az adó alapjának megállapításánál figyelembe vett (bruttó) munkabér – de legfeljebb a minimálbér kétszeresének –22%-a. **A megváltozott munkaképességűek alkalmazása esetén nem kell sem szochót, sem pedig szakképzési hozzájárulást fizetni a minimálbér kétszerese után.** A kedvezmény a munkavállalónak csak egy foglalkoztatójánál érvényesíthető és annak a foglalkoztatónak a kártyát letétben kell tartania a kedvezmény érvényesítéséhez.

3.3 Amire figyelni kell a csoport alkalmazásnál

- Megváltozott munkaképességet igazoló dokumentum birtokában vehető igénybe a hozzájárulás, ennek érdekében a megváltozott munkaképességű munkavállalók státuszát igazoló dokumentumokat meg kell őrizni.
- A megváltozott munkaképességű (fogyatékos vagy tartósan beteg) munkavállalók adottságaira a munkahelyek illetve a tevékenységek kialakításánál vagy átalakításánál a munkavédelmi kockázatértékelés keretében figyelemmel kell lenni.
- Akadálymentesség több megváltozott munkaképességűek (pl. mozgás-, látáskorlátozott) számára alapvető követelmény. Az épített környezet alakításáról és védelméről szóló törvény megfogalmazásában az akadálymentességet épületekre vonatkoztatva, az akadálymentes, ami "az épített környezet akkor, ha annak kényelmes, biztonságos, önálló használata minden ember számára biztosított, ideértve azokat az egészségkárosodott egyéneket vagy embercsoportokat is, akiknek ehhez speciális eszközökre, illetve műszaki megoldásokra van szükségük."
- Érzékenyítés a befogadó környezet létrehozásának fontos eszköze. A már az állományban lévő munkavállalók felkészítése a különbségek elfogadására, tolerálására és a diverzitás előnyeinek kihasználására, ahelyett, hogy egymás különbségei miatt ellenséges hangulat alakulna ki a munkahelyen. Leggyakoribb eszközei: tréningek, tapasztalati szakértők bevonásával, kirándulás és élményszerzés külső helyszínen, már jelenlévő érintett munkatársakkal szervezett csoportos beszélgetések.
- Egyik legfontosabb változás a megváltozott munkaképességűekre vonatkozóan, hogy 2016. május 1-jei hatállyal a megváltozott munkaképességű személyek a rehabilitációs és a rokkantsági ellátás mellett ugyan azon szabályok figyelembe vételével végezhetnek munkát.
- A rehabilitációs ellátásnál megszűnt a maximum heti 20 órás időkorlát. A rokkantsági ellátásban részesülőkre is vonatkozó kereseti korlát betartásával dolgozhatnak, mely kimondja, hogy a

⁵¹ [2011. évi CXCI. törvény 23.§ \(1\)](#)

rehabilitációs ellátást meg kell szüntetni, ha a munkavállaló jövedelme három egymást követő hónapon keresztül meghaladja a minimálbér 150 százalékát⁵².

3.4 Az eset megoldása

A Kft. szakértők segítségével felmérte mely munkakörbe, milyen fogyatékosági csoportba tartozó megváltozott munkaképességű kollégát vehet fel a fizikai kompetenciakövetelmények alapján, figyelembe véve a vonatkozó munkavédelmi előírásokat. Egy hallássérült és egy mozgássérült (kerekesszékes) munkatársat alkalmazott, irattáros és csomagolás munkakörökre, biztosítva a technikai és szervezési feltételeket. Felkészítette, érzékenyítette csapatát az új munkatársak munkába lépése előtt.

4. Fiatal munkavállalók (25 év alattiak)

4.1 Az eset bemutatása, felvetése

Egy sárvári sportklub jelentős beruházási feladat indítása előtt állt. A kivitelezés, műszaki ellenőrzés szereplőivel természetesen közbeszerzés alapján vállalkozói szerződést kötött, de számos olyan feladat volt melyhez belső műszaki-gazdasági végzettséggel rendelkező, koordinációs, egyeztetés, szervezési feladatokat ellátó munkaerő szükséges. Ilyen munkaerővel nem állt rendelkezésre, mert eddig nem volt szükség rá. Felmérve a feladatokat, a munkakört, arra jutottak, hogy a feladatot akár pályakezdő gazdasági mérnök is elláthatja.

4.2 A csoport foglalkoztatásának lényege

Ez a speciális helyzetű munkavállalói kör elsősorban életkora alapján került definiálásra, különböző kedvezmények kapcsolódnak a 18 év alatti és a 25 év alatti munkavállaló alkalmazásához. Nagyon fontos a kedvezmények miatt megkülönböztetni a **pályakezdő** illetve a már **nem pályakezdő** fiatalok csoportját. Pályakezdőnek minősülnek a huszonötödik életévét – felsőfokú végzettségű személy esetén a harmincadik életévét – be nem töltött, foglalkoztatásra irányuló jogviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel és **érvényes START- kártyával** rendelkező személy.

A 18. életévét be nem töltött alkalmazottakat tekinti a munkajog fiatal munkavállalónak⁵³.

A fiatal munkavállalók 18 év alatti csoportjára a munkavállalói csoportot védő, a foglalkoztatás jellemzőit meghatározó külön jogszabályok is vonatkoznak.

Fiatal munkavállalók alkalmazásának tipikus előnyei:

- Friss szemléletű munkavállaló alkalmazása előnyös a cég számára
- Fiatal munkavállalók terhelhetősége, rugalmassága nagyobb az idősebb dolgozóknál
- Fiatal munkavállalók bérigénye alacsonyabb az idősebb dolgozóknál
- Foglalkoztatásukhoz adókedvezményt biztosítanak

⁵² [2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról 10.§ \(2\) b\)](#)

⁵³ [Mt. 294 §. \(1\) bek a\)](#)

4.3 Amire a csoport alkalmazásánál figyelni kell

A 25 év alatti munkavállalók alkalmazását ösztönző adókedvezményeket vehetnek a munkáltatók igénybe.⁵⁴

25 év alatti pályakezdő:

Foglalkoztatását megelőzően nem rendelkezik 180 nap biztosítási kötelezettséggel járó munkaviszonnyal.

Szociális hozzájárulási adókedvezmény illeti meg a munkáltatókat:

25 év alatti pályakezdő:

- A foglalkoztatás első 2 évében **22%-os** mértékű adókedvezményt érvényesíthet a munkáltató. A kedvezmény alapja a munkavállalót az adómegállapítási időszakban megillető bruttó munkabére, legfeljebb 100 ezer forint
- A foglalkoztatás 2 éves időtartamának lejártát követően **11%-os** mértékű kedvezményt érvényesíthet a munkáltató

Példa:

Minimálbér esetén	
Bruttó bér	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22%	28 050 Ft
szakképzési hozzájárulás: 1,5%	1 912,5 Ft
kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	29 962,5 Ft
22%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	
Bruttó bér	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 0% 100 000 Ft-ig	0 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 27 500 Ft-ra	6 050 Ft
szakképzési hozzájárulás: 1,5%	412,5 Ft
kedvezményekkel csökkentett munkáltató által fizetendő közteher	6 462,5 Ft

Garantált bérminimum esetén	
Bruttó bér	161 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22%	35 420 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	2 415 Ft
Kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	37 835 Ft

⁵⁴ [2011. évi CLVI. törvény IX. fejezet 462/B. §](#)

22%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	
Bruttó bér	161 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 0% 100 000 Ft-ig	0 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 27 500 Ft-ra	13 420 Ft
szakképzési hozzájárulás: 1,5%	915 Ft
Kedvezményekkel csökkentett munkáltató által fizetendő közteher	14 335 Ft

25 év alatti nem pályakezdő:

- A munkavállaló már rendelkezik 180 nap biztosítási kötelezettséggel járó munkaviszonnyal.
- Szociális hozzájárulási adó kedvezmény illeti meg a munkáltatókat:
- A részkedvezmény alapja a munkavállalót megillető bruttó munkabér, de legfeljebb 100 ezer forint, a kedvezmény mértéke 11%.

Példa:

Minimálbér esetén	
Bruttó bér	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22%	28 050 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	1 912,5 Ft
Kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	29 962,5 Ft
11%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	
Bruttó bér	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 27.500 Ft-ra	6 050 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	1 912,5 Ft
Kedvezményekkel csökkentett fizetendő közteher	18 962,5 Ft

Garantált bérminimum esetén	
Bruttó bér	161 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22%	35 420 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	2 415 Ft
Kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	37 835 Ft
11%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	
Bruttó bér	161 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 61 000 Ft-ra	13 420 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	2 415,00 Ft
kedvezményekkel csökkentett munkáltató által fizetendő közteher	26 835,0 Ft

Mindkét kategóriára vonatkozik az az előírás, hogy azon hónapra vonatkozóan, amelyben a munkavállaló a 25. évét betölti, vagy amelyben a foglalkoztatás 2 éves időtartama véget ér, a részkedvezmény az egész hónap tekintetében megilleti a kifizetőt.

18 éven aluli munkavállalókra szigorú korlátozások vonatkoznak:

- Munkaviszonyba csak a 16. életévét betöltött fiatal léphet, azonban a munkaszerződése megkötéséhez, módosításához, megszüntetéséhez vagy kötelezettségvállalásához a törvényes képviselője (szülője, gyámja) hozzájárulására is szükség van⁵⁵
- Elsősorban a munkaidő és pihenőidők terén vannak korlátozások:

⁵⁵ [Mt. 34. § és 21§. \(4\) bek.](#)

- Lényegében nappalos egy műszakban, vagy délelőtti-délutáni két műszakban, heti 5 munkanapon át, napi 8 órában kötelezően betartandó előírások. A felsorolt szabályok csak a fiatal munkavállaló javára szóló eltérést engednek meg.
(pl. nem lehet túlmunka, éjszakai munka, egészségre veszélyes munka, csak addig ameddig az a szakmai ismeretek megszerzése okából szükséges.)
- A fiatalok foglalkoztathatóságát munkavédelmi szempontból tiltó vagy feltételekkel megengedő megterhelések listáját a vonatkozó rendelet tartalmazza⁵⁶.

4.4 Az eset megoldása

A sportklub a régióban működő műszaki-gazdasági egyetemekhez illetve a munkaügyi központokhoz fordult, olyan végzett fiatalot keresve, aki a 25 év alatti pályakezdő kategóriába esik, így igénybe vehető a megfelelő adókedvezmény. Elvárásaként fogalmazták meg azt is, hogy a fiatal fogadja el a külső munkavégzési helyszínt és a rugalmas munkaidő elvárásait is.

Rövid keresési folyamat után megfelelő munkaerőt találtak, akivel sikerült – szakértő bevonásával – minden részletében, mindkét fél számára megnyugtató munkaszerződést kötni.

⁵⁶ [33/1998. \(VI. 24.\) NM rendelet a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről. 8. számú melléklet](#)

5. Idősödő munkavállalók (55 év felettek)

5.1 Az eset bemutatása, felvetése

Egy mátészalkai termelő vállalkozás több új projektet is indított az elmúlt időszakban, új termékkört vezetett be, kisebb beruházást, illetve átszervezést hajtott végre. Felismerték, hogy pénzügyi, számviteli területen a problémák elkerüléséhez olyan munkavállalókra van szükségük, akik nagy tapasztalattal, megfelelő gyakorlattal rendelkeznek hasonló pénzügyi problémák megoldásában. A meglévő munkatársak mellé új kollégák alkalmazását természetesen költségkímélő módon kívánták megvalósítani.

5.2 A csoport foglalkoztatásának lényege

Ez a munkavállalói csoport elsősorban életkora alapján definiálható, jelenleg az 55 év feletti korosztályra is már vonatkoznak a speciális szabályok, mivel **foglalkoztatás szempontjából számos hátrányt szenvednek**. Gyakran valós vagy vélt kisebb terhelhetőségük, rugalmasságuk miatt veszítik el állásukat, hogy fiatalabb munkavállalókkal helyettesítsék őket, akik esetleg kisebb jövedelemért is vállalják a munkakör betöltését. További hátrányuk, hogy nehezen találnak újabb munkahelyet, éppen előrehaladott koruk miatt.

A Munkavédelmi törvény⁵⁷ az idősödő munkavállalókat a sérülékeny munkavállalói csoportba sorolta, pl. a fiatalokúakkal, terheseikkel, megváltozott munkaképességűekkel együtt, mivel fizikai állapotuk nem azonos a 18-55 év közöttiekhez viszonyítva.

Az orvosi alkalmassági vizsgálatokkal kapcsolatos rendelet egyébként az idősödő munkavállalókat csak az egyénre irányadó nyugdíjkorhatárt betöltő személyekre vonatkoztatja⁵⁸.

A törvényalkotók az idősödő munkavállalók foglalkoztatásának elősegítése érdekében **adókedvezmény** biztosításával támogatják a munkáltatót 55 év feletti munkavállalók foglalkoztatása esetén.

Alkalmazásának tipikus előnyei:

- Jelentős tapasztalatokkal rendelkező munkavállalók foglalkoztatása valósítható meg
- E munkavállalói csoport nagyobb lojalitása miatt a fluktuáció kisebb
- Adókedvezmény igénybevételel foglalkoztatásuk előnyös

5.3 Amire a csoport alkalmazásánál ügyelni kell

- A vonatkozó törvény szerint⁵⁹ szociális hozzájárulási **adó kedvezmény** illeti meg a munkáltatókat 55 év feletti munkavállaló alkalmazása esetén. A részkedvezmény egyenlő a foglalkoztatott természetes személyt (munkavállalót) az adómegállapítási időszakra megillető, az adó alapjának megállapításánál figyelembe vett, a munkavállalót terhelő közterhekkel és más levonásokkal nem csökkentett (bruttó) munkabér, de legfeljebb **100 ezer forint 11%-ával**. A kedvezmény abban a hónapban jár először, mikor az 55. életévét betölti a munkavállaló (a részkedvezmény az egész hónap tekintetében megilleti a kifizetőt). Akár több munkáltató is élhet kedvezménnyel ugyanazon munkavállaló után s korlátlan ideig (foglalkoztatás végéig) adható. Jelenlegi előírás szerint a **nyugdíj**, vagy korhatár előtti ellátás **folyósítás mellett is lehet élni a kedvezménnyel**.

⁵⁷ 1993. évi XCIII. törvény (Mvt.) a munkavédelemről 87.§ 8/A

⁵⁸ 33/1998. (VI. 24.) NM rendelet a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről. 1.§ n)

⁵⁹ 2011. évi CLVI. törvény Egyes adótörvények és azzal összefüggő egyéb törvények módosítása IX. fejezet a szociális hozzájárulási adóról, 462/B.§

Példa:

Minimálbér esetén	
Bruttó bér	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22%	28 050 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	1 912,5 Ft
Kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	29 962,5 Ft
11%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	
Bruttó bér	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 27.500 Ft-ra	6 050 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	1 912,5 Ft
Kedvezményekkel csökkentett fizetendő közteher	18 962,5 Ft

Garantált bérminimum esetén	
Bruttó bér	161 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22%	35 420 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	2 415 Ft
Kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	37 835 Ft
11%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	
Bruttó bér	161 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 61.000 Ft-ra	13 420 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	2 415 Ft
Kedvezményekkel csökkentett fizetendő közteher	26 835 Ft

- Az idősödő munkavállalók alkalmazásánál fokozottan törekedni kell a munkának a munkavállaló munkaképességéhez való igazításához, mely különösen a fizikai munka esetén rendkívül fontos. Az előzetes és időszakos alkalmasság orvosi vizsgálatra kiemelt figyelmet kell fordítani, nagyobb veszélyeztetettségük miatt⁶⁰.
- **A felmondási "védelem"** tárgykörében a munkavállalóra irányadó öregségi nyugdíjkorhatár betöltését megelőző öt éven belüli elbocsátás esetén különös körültekintéssel kell eljárni, mert a munkavállaló magatartása csak akkor adhat alapot a munkaviszonya megszüntetésére, ha lényeges kötelezettségét szándékosan vagy súlyos gondatlansággal jelentős mértékben szegte meg, azaz ilyen esetben azonnali felmondásnak lenne helye⁶¹.

⁶⁰ [33/1998. \(VI. 24.\) NM rendelet a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről. 6.§ \(1\) b\) és 10/B.§](#)

⁶¹ [Mt.66. §.\(4\)](#)

- Az elkerülhetetlen munkáltatói elbocsátás következtében, a munkaerőpiacra kikerült idősödő munkavállalók elhelyezkedési esélyei a szerzett tapasztalatuk, nagy munkabírásuk ellenére, illetve éppen a magasabb szakmai és egzisztenciális elvárásaik miatt rosszabbak, az átlagosnál hosszabb időtartam alatt tudnak ismételten alkalmazásba lépni. E körülmény elismeréseként a munkavállalóra irányadó öregségi nyugdíjkorhatár betöltését megelőző öt éven belüli munkaviszony megszűnés esetén egy-, kettő- vagy háromhavi többlet végkielégítés illeti meg a munkavállalót, attól függően, hogy végkielégítésre a munkáltatónál eltöltött időtartam alapján jogosult-e, és ha igen, akkor mi annak az alapmértéke.

5.4 Az eset megoldása

A cég HR szakembere két idősödő munkavállalót alkalmazott, egyúttal a vállalaton belül megbeszélte a különböző szakterületen dolgozó 55. életévéhez közeledő munkavállalókkal a további évekre vonatkozó terveiket, munkahelyüket illető véleményüket. Kiderült, hogy néhányan közülük már nem bírják a megnövekedett munkaterhelést, azonban motiváltságuk, teljesítményük is nőne, ha részmunkaidőben dolgozhatnának. Így mód nyílt további két új idősödő foglalkoztatásra. Munkaszervezés eredményeként a már több éve a vállalatnál lévő nagy tudással rendelkező idősödő munkavállalókat is meg tudták tartani. Az idősödő munkavállalók alkalmazásával csökkentek az adójellegű befizetések, munkavállalók teljesítménye viszont számottevően javult.

6. Várandós nők, kisgyermekesek

6.1 Eset bemutatása

Az Intertrade Kft. közel 5 éve munkaviszonyban álló – jelenleg GYED-en lévő - egygyermekes munkavállalója gyermeke 14 hónapos korában érdeklődik munkáltatójánál a korábbi, kereskedelmi ügyintéző munkakörbe történő visszatérése vonatkozásában.

6.2 A csoport foglalkoztatásának lényege

A várandós édesanyák és a kisgyermekes munkavállalók alkalmazása során speciális foglalkoztatási igények fogalmazódnak meg. Fokozott szerephez jut a rugalmasság és az egyedi élethelyzetekhez történő alkalmazkodás. A vonatkozó rendelet értelmében a terhes nők sérülékeny csoportba tartoznak, ezért több munkakör betöltése számukra nem megengedett.⁶²

Alkalmazásának tipikus előnyei:

- A gyermekvállalás miatt nem veszíti el a cég a nagy szakértelemmel, illetve tapasztalatokkal rendelkező munkavállalóit
- E munkavállalói csoport nagyobb lojalitása miatt a fluktuáció kisebb
- Adókedvezmény igénybevételével foglalkoztatásuk előnyös
- A cégnek lehetősége van családbarát munkahely megvalósítására, mely a cég jövőbeni fennmaradása és a külső megítélése szempontjából is növekvő jelentőséggel bír

6.3 Amire a csoport alkalmazásánál ügyelni kell

- A várandósság alatt és a gyermek három éves koráig fokozottan kell figyelni a munkavállaló egészségi állapotára.
- A várandós nő és kisgyermekes hozzájárulása szükséges amennyiben a munkáltató más helységben végzendő munkára kívánja küldeni⁶³.
- Szoptatás első 6 hónapjában munkaidő kedvezményben részesül⁶⁴.
- A kismama a várandósság ideje alatt csak az egészségi állapotának megfelelő munkakörben dolgozhat. Ha munkaköre nem felel meg egészségi állapotának, úgy a munkáltató az orvosi szakvélemény alapján köteles számára megfelelő munkakört felajánlani. Ha foglalkoztatása nem lehetséges (nincs neki megfelelő üres munkakör), akkor a munkavégzés alól fel kell menteni⁶⁵. A felmentés idejére alapbére jár számára⁶⁶.
- Bizonyos **munkaszervezési megoldásokat** maga a **Munka Törvénykönyve is tilt**: a várandósság megállapításától a gyermek hároméves koráig egyenlőtlen munkaidő-beosztás csak a munkavállaló hozzájárulása esetén alkalmazható, rendkívüli munkaidő, készenlét, illetve éjszakai munka nem rendelhető el számára, a heti pihenőnapjai egyenlőtlenül nem oszthatók be⁶⁷.

⁶² [33/1998. \(VI.24\) NM rendelet 10.§](#)

⁶³ [Mt. 53. § \(1\)](#)

⁶⁴ [Mt. 55. § \(1\) e bek.](#)

⁶⁵ [Mt. 60. § \(1\)](#)

⁶⁶ [Mt. 60. § \(2\)](#)

⁶⁷ [Mt. 113.§ \(1\),\(2\),\(3\),\(4\), \(5\)](#)

- A rugalmas (atipikus) foglalkoztatási formák biztosíthatják a kisgyermekes szülők számára a fokozatos visszatérést a munkába, illetve a későbbiekben nagyban elősegíthetik a munkahelyi és a családi feladatok összehangolását. A rugalmas foglalkoztatás (kiemelten a részmunkaidő és a távmunka) éppen ezért egyidejűleg megfelelő eszköz a gyermekvállalás elősegítésére és a női foglalkoztatás növelésére. A jelenleg hatályos jogszabályok biztosítják a kisgyermekes szülő részmunkaidőben történő alkalmazását: a munkáltató a munkavállaló kérésére a gyermek hároméves koráig köteles a munkaszerződést a napi munkaidő felének megfelelő tartamú részmunkaidőre módosítani⁶⁸.
- A kisgyermekes szülő visszatérésekor a munkavállaló köteles biztosítani az alkalmazást a korábbival megegyező munkakörben vagy a munkavállaló hozzájárulásával új munkakörben.
- Fontos előírás, hogy a munkáltató **felmondással nem szüntetheti meg a munkavállaló munkaviszonyát a gyermekgondozás** céljából igénybe vett fizetés nélküli szabadság és a szülési szabadság **alatt**⁶⁹.
- Amennyiben a felmondást követően derül ki, hogy az anya várandós, vagy reprodukciós eljárással összefüggő kezeléssel vesz részt, úgy a munkavállaló hivatkozhat erre. A felmondás közlését követő munkavállalói tájékoztatásról számított tizenöt napon belül a munkavállaló a felmondást írásban visszavonhatja, így elejét veheti annak, hogy a felmondás utóbb érvénytelennek minősüljön⁷⁰.
- A Munkahelyvédelmi Akcióterv keretében 2013 óta **SZOCHO járulégmentesség**, illetve járulékkedvezmények illetik meg a munkáltatókat GYES-ről vagy GYED-ről visszatérő anyákat foglalkoztatásakor. A Munkahelyvédelmi Akciótervnek köszönhetően könnyebben térhetnek vissza a kisgyermekes szülők a munka világába.
- gyermekgondozási díj, gyermekgondozási segély folyósítás alatt vagy folyósításának megszűnését követően, a részkedvezmény egyenlő a foglalkoztatás első két évében a bruttó bér, de legfeljebb 100 000 Ft **22%**-kal, a foglalkoztatás harmadik évében a bruttó bér, de legfeljebb 100 000 Ft **11%**-kal.
Részkedvezmény érvényesítése: a folyósítás megszűnését követő hónaptól számított 45. hónap végéig, de legfeljebb 3 évig.
- legalább három gyermekre tekintettel családi pótlékra szülőként jogosult és gyermekgondozási díjban vagy gyermekgondozási segélyben részesült vagy részesül; aki gyermeknevelési támogatásban részesül vagy részesült a részkedvezmény egyenlő foglalkoztatás első három évében a bruttó bér, de legfeljebb 100 000 Ft **22%**-kal, a foglalkoztatás negyedik és ötödik évében a bruttó bér, de legfeljebb 100 000 Ft **11%**-kal.

Példa:

Minimálbér esetén	3 évig
Bruttó bér	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22%	28 050 Ft
szakképzési hozzájárulás: 1,5%	1 912,5 Ft
kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	29 962,5 Ft

⁶⁸ Mt. 61§ (3)

⁶⁹ Mt. 65§ (1) b,c

⁷⁰ Mt. 65.§ (5)

22%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	1. és 2. évben	3. évben
Bruttó bér	127 500 Ft	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 0% 100 000 Ft-ig	0,00 Ft	0 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	0,00 Ft	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 27 500 Ft-ra	6 050,00 Ft	6 050 Ft
szakképzési hozzájárulás: 1,5%	412,50 Ft	1 912,5 Ft
kedvezményekkel csökkentett munkáltató által fizetendő közteher	6 462,50 Ft	18 962,50 Ft

Garantált bérminimum esetén	3 évben	
Bruttó bér	161 000 Ft	
Szociális hozzájárulási adó: 22%	35 420 Ft	
szakképzési hozzájárulás: 1,5%	2 415 Ft	
kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	37 835 Ft	
22%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	1. és 2. évben	3. évben
Bruttó bér	161 000 Ft	161 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 0% 100 000 Ft-ig	0 Ft	0 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	0 Ft	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 61.000 Ft-ra	8 580 Ft	13 420 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	915 Ft	2 415 Ft
Kedvezményekkel csökkentett fizetendő közteher	9 495 Ft	26 835 Ft

3 vagy több gyermek esetén

Minimálbér esetén	5 évig	
Bruttó bér	127 500 Ft	
Szociális hozzájárulási adó: 22%	28 050 Ft	
szakképzési hozzájárulás: 1,5%	1 912,5 Ft	
kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	29 962,5 Ft	
22%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	1-3 évben	4-5. évben
Bruttó bér	127 500 Ft	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 0% 100 000 Ft-ig	0 Ft	0 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	0 Ft	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 27 500 Ft-ra	6 050 Ft	6 050 Ft
szakképzési hozzájárulás: 1,5%	412,5 Ft	1 912,5 Ft
Kedvezményekkel csökkentett munkáltató által fizetendő közteher	6 462,5 Ft	18 962,50 Ft

Garantált bérminimum esetén	5 évig	
Bruttó bér	161 000 Ft	
Szociális hozzájárulási adó: 22%	35 420 Ft	
szakképzési hozzájárulás: 1,5%	2 415 Ft	
kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	37 835 Ft	
22%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	1-3. évben	4-5. évben
Bruttó bér	161 000 Ft	161 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 0% 100 000 Ft-ig	0 Ft	0 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	0 Ft	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 61.000 Ft-ra	13 420 Ft	13 420 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	915 Ft	2 415 Ft
Kedvezményekkel csökkentett fizetendő közteher	14 335 Ft	26 835 Ft

Részkedvezmény érvényesítése: a folyósítás megszűnését követő hónaptól számított 69. hónap végéig, de legfeljebb 5 évig.

- (igazolás: A kedvezményt a munkáltató a feltételek fennállását igazoló, az anyasági ellátást folyósító egészségbiztosítási szerv, társadalombiztosítási kifizetőhely, kincstár, családtámogatási kifizetőhely, a társadalombiztosítási vagy családtámogatási kifizetőhely megszűnése esetén az egészségbiztosítási szerv, illetve a kincstár által az ellátásban részesülő kérelmére kiállított igazolás birtokában érvényesítheti, legalább három gyermek után a szülőnek járó családi pótlékra való jogosultságáról szóló, kincstár által kiadott igazolás.)
- 2014.januárjától a **GYED Extra** keretében tovább bővültek a gyermeket váró és a kisgyermekes szülők foglalkoztatásának lehetőségei. A szülők gyermekük egy éves kora után korlátlanul dolgozhatnak az anyasági ellátásuk megtartása mellett – akár pár napot, hetet, hónapot -, 2016. januárjától pedig már a gyermekük 6 hónapos korától megtehetik ugyanezt, minden 2 év alatti gyermekre külön-külön megigényelve a gyedet. A szülők döntési szabadságát tovább növeli, hogy a munkavégzést bárhol – nem csak a korábbi munkahelyen – lehet végezni. Az intézkedés választási lehetőséget nyújt a szülőknél abban is, hogy mikor menjenek vissza dolgozni, hiszen nem kell attól tartaniuk, hogy elveszítik a fennmaradó időre járó ellátást. A Gyed Extra lehetőséget biztosít továbbá a *Testvér GYED/GYES* igénybevételére is: a gyermek után járó gyermekgondozási ellátások (GYED, GYES) továbbfolyósításra kerülnek abban az esetben, ha 2014. január 1. után újabb gyermek születik a családba, aki után a szülők szintén jogosultak lesznek ellátásra.⁷¹
- A munkavállalót a gyermekek után **pótszabadság** illeti meg: egy gyermek után kettő, két gyermek után négy, kettőnél több gyermek után hét munkanap évente. Gyermek születése esetén az apát öt munkanap pótszabadság illeti meg, míg ikergyermek születése esetén a pótszabadság mértéke hét munkanap.⁷²
- A vállalkozásokat megillető kedvezmények mellett szintén fontos ösztönző a kisgyermekesek foglalkoztatásának támogatására az emberi tényezők –mint munkavállalói elégedettség,

⁷¹ [2013. évi CCXXIV. által módosított 1998. évi LXXXIV törvény 50/C §](#)

⁷² [Mt. 118. §](#)

motiváció, lojalitás- vállalati működésére gyakorolt hatása. Azok a vállalatok, melyek figyelmet fordítanak a munkahelyi és a magánéleti kötelezettségek összehangolásának támogatására – azaz családbarát módon működnek- számos járulékos előnnyel szembesülhetnek: többek között javul a munkaerő-megtartó képességük - csökken a fluktuáció, csökkennek a toborzási, kiválasztási és betanítási költségeik, javulnak az egészségügyi mutatók, nő a munkavégzés hatékonysága és a termelékenység.

- Fontos nyomon követni a munkáltatónak azt is, hogy az a kisgyermekes aki biztosítási jogviszony alapján egyidejűleg táppénzre vagy baleseti táppénzre, csecsemőgondozási díjra, illetve gyermekgondozási díjra is jogosult, egyidejűleg csak az egyik ellátást veheti igénybe.⁷³

6.4 Az eset megoldása

A kisgyermekes munkavállaló számára ösztönzőleg hatott a GYED extra keretében biztosított lehetőség, miszerint a munka mellett továbbra is folyósításra kerül a GYED összege, így a munkába való visszatérés mellett döntött. Mivel munkakörében nem volt akadálya a visszatérésnek, felajánlásra került a részmunkaidő lehetősége, mellyel a munkahelyi és a családi kötelezettségek összehangolása érdekében élni kívánt. Visszatérését követően kereskedelmi ügyintézői munkakörét 6 órás részmunkaidős formában tölti be. Az Intertade Kft. igénybe veheti a GYED-ről visszatért szülő után járó adó- és járulék kedvezményeket. A kisgyermekes szülő személyében a Kft. egy a vállalati rendszerekben jártas szakembert kapott vissza, aki a részmunkaidős lehetőségnek köszönhetően mind a munkájában mind a családi feladatai terén is helyt tud állni, így a vállalat hosszú távon megbízhatóan számíthat rá.

⁷³ [1997. évi LXXXIII. törvény 39.§ \(2\)](#)

7. Hozzá tartozót ápolók

7.1 Az eset bemutatása, felvetése

Egy kiskunhalasi Kft egyik dolgozója bejelenti munkáltatójának, hogy nevelőszülője tartós betegsége miatt hosszabb ideig az ápolást neki kell vállalnia, ezért várhatóan egy évig nem tud a cégnél dolgozni.

7.2 Aki hozzá tartozót ápolónak számít

A munkavállaló, a fizetetlen szabadság igénybevételével eleget tud tenni családi kötelezettségeinek, a hozzá tartozó ápolásának. Az ápolási időszak letelte után a munkavállaló visszatér munkájához.

Polgári törvénykönyv⁷⁴ értelmező rendelkezése határozza meg a hozzá tartozó fogalmát.

- Közeli hozzá tartozó: a házastárs, az egyeneságbeli rokon, az örökbefogadott, a mostoha- és a nevelt gyermek, az örökbefogadó-, a mostoha- és a nevelőszülő és a testvér;
- Hozzá tartozó: a közeli hozzá tartozó, az élettárs, az egyenes ágbeli rokon házastársa, a házastárs egyeneságbeli rokona és testvére, és a testvér házastársa.

7.3 A fizetés nélküli szabadság igénylésének módja

Törvény szabályozza⁷⁵, hogy a munkavállaló milyen módon kérheti a fizetés nélküli szabadságát és ezt hogyan köteles indokolni.

- A munkavállalónak hozzá tartozója tartós - előre láthatólag harminc napot meghaladó - személyes ápolása céljából, az ápolás idejére, de legfeljebb két évre fizetés nélküli szabadság jár.
- A tartós ápolást és annak indokoltságát az ápolásra szoruló személy kezelőorvosa igazolja.

(A fentiekén túl a munkavállalónak gyermeke személyes gondozása érdekében fizetés nélküli szabadság jár a gyermek tízedik életéve betöltéséig a gyermekgondozási segély folyósításának tartama alatt.)

- A munkáltatónak tehát meg kell vizsgálnia, hogy az ápoló a törvényi rendelkezés értelmében valóban munkavállalója hozzá tartozójának minősül, valamint az orvosi igazolás tartalmazza-e a tartós ápolás szükségességét.
- A munkáltatónak a munkavállaló kérelme és az orvosi igazolás másolata alapján a kérést teljesítenie kell, illetve a dolgozó biztosításának a szünetelését be kell jelentenie.
- A munkavállaló az alanyi jogon járó fizetés nélküli szabadságot bármikor – a fenti időtartamok betartásával – megszüntetheti, a munkáltató azonban nem. Amennyiben a fizetés nélküli szabadság nem a munkavállaló nyilatkozata, hanem a törvény alapján szűnik meg, úgy a megszűnés bejelentésére vonatkozó előzetes határidőt nem kell alkalmazni.
- Munkáltató tájékoztassa a munkavállalót az alábbiakról:
- A munkavállalónak a fizetés nélküli szabadság igénybevételét 15 nappal korábban kell bejelenteni, a megszüntetésre vonatkozó igényét 30 nappal korábban kell közölnie a munkáltatóval.
- A munkáltatónak célszerű felhívnia munkavállalójának figyelmét az ápolási díj esetleges jogosultságára.

⁷⁴ [2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről \(továbbiakban Ptk.\) 8:1.§ \(1\)](#)

⁷⁵ [Mt. 131.§](#)

7.4 Az eset megoldása

Munkáltató a hozzátartozó kezelőorvosa nyilatkozatának tanulmányozása után megállapította, hogy munkavállalója jogosult maximum két évre fizetés nélküli szabadságra. Pótlását határozott munkaidejű szerződéssel oldotta meg.

8. Tartósan álláskereső személyek

8.1 Az eset bemutatása, felvetése

Egy 40 fős orosházi takarító cég egy megbízást kapott, ami egy 150 főt foglalkoztató irodaház heti háromszori takarításáról szólt. A megnövekedett munka miatt a takarító cég vezetősége kereste a megoldást, hogyan tud gazdaságosan új munkavállalókat alkalmazni. A vállalat HR feladatokkal is megbízott vezetője felvette a kapcsolatot a helyi munkaügyi kirendeltséggel és kérte, nyolc megbízható regisztrált munkanélküli álláskeresők közvetítését takarítói pozícióra.

8.2 A csoport foglalkoztatásának lényege

Meg kell különböztetni az álláskeresők halmazán belüli a tartósan álláskeresők fogalmát.

Álláskeresőnek az a személy minősül, aki munkaviszonyban nem áll, és – az egyszerűsített foglalkoztatásnak minősülő munkaviszony kivételével – egyéb keresőtevékenységet sem folytat. Utóbbi alatt értjük azt is, hogy:

- Nem nevelőszülő (foglalkoztatási jogviszonyát nézve)
- Nem folytat tanulmányokat oktatási intézmény nappali tagozatán
- Nem jogosult öregségi nyugdíjra, és
- Nem részesül megváltozott munkaképességű személyek járadékában, rehabilitációs ellátásban,
- Illetve, hogy munkát akar és tud vállalni, a mielőbbi elhelyezkedés érdekében a munkaügyi kirendeltségen nyilvántartásba veteti magát és a kirendeltséggel együttműködik.

Tartósan álláskereső ugyanakkor az, akit az állami foglalkoztatás szerv a kedvezményezett foglalkoztatást **megelőző 275 napon belül legalább 183 napig álláskeresőként nyilvántartott**. A 275 nap és a 183 számítása során a közfoglalkoztatásban történő részvétel időtartamát figyelmen kívül kell hagyni.

A tartósan álláskereső státusz **igazolása** a munkaügyi kirendeltség által kiállított hatósági bizonyítvánnyal lehetséges.

A tartósan álláskeresők csaknem a felét adják az összes álláskeresőnek. (2015. augusztus-október időszakában a munkanélküliség átlagos időtartama 19,1 hónap, a munkanélküliek 49,2% tartósan munkanélküli.) A munka világába történő integrálásuk természetesen nemzetgazdasági érdek, ezért alkalmazásuk érdekében többféle költségmegtakarító előnyöket biztosítanak a munkáltatók részére.

Az álláskeresőket tipikus és atipikus foglalkoztatási formában is lehet alkalmazni, mely függ az adott cég sajátosságaitól.

A foglalkoztatás tipikus előnyei:

- Bértámogatás miatt alkalmazásuk költségmegtakarítást jelent.
- Új munkahelyükön az állás megtartásáért nagyobb erőfeszítéseket tesznek, igyekeznek hatékonyak lenni és jól teljesíteni a feladatot
- Elfogadóbbak és türelmesebbek a feladatok, elvárások tekintetében.
- Helyzetükből adódóan nyitottak az atipikus foglalkoztatási formákra.
- Munkanélkülisége alatt számosan továbbképzésen vesznek részt, ismeretüket bővítik.

8.3 Amire figyelni kell a csoport foglalkoztatásánál

A foglalkoztató járulékkedvezményben és különböző állami támogatásban részesülhet, és megtakaríthatja nemcsak a foglalkoztatás társadalombiztosítási terheit, hanem akár munkabéreket is.

A Munkahelyvédelmi Akciótervvel a tartósan álláskeresők után **adókedvezményt** vehet igénybe a cég, ahol a kedvezmény mértéke a foglalkoztatás első két évében a bruttó bér, de legfeljebb 100 000 Ft **22%**-a harmadik évében a bruttó bér, de legfeljebb 100 000 Ft **11%**-a.

A távolról, otthonról végezhető foglalkoztatási formák bevezetését csak a cégnél bizonyos eltöltött idő után javasoljuk, hogy az új munkavállalónak a tartós álláskeresés után legyen ideje beleszokni a szervezet működési rendjébe.

Amennyiben munkaerőigénye van a cégnek, javasolható a munkaügyi központokkal/kirendeltségekkel történő kapcsolatfelvétel, amelyek költségmentesen nyújtanak segítséget a megfelelő munkavállaló megtalálásában.

A tartósan álláskereső személyek többsége régóta nem dolgozott szervezetben, általában egyedül, önállóan hoztak döntéseket, szervezték a napirendjüket. Szakmai tapasztalataikat úgy lehet a legjobban kihasználni, ha a munkáltató figyel arra, hogy az első időkben egy, a **cégben, régebb óta dolgozó kolléga mentorálja**, segítse a beilleszkedést.

A tartósan álláskereső **szociális hozzájárulási adókedvezmény** mértéke a bruttó munkabér, de legfeljebb 100.000 forint **22** százalékkal csökkenthető a foglalkoztatás első két évében, **11** százalékkal a foglalkoztatás harmadik évében. Részmunkaidőben történő foglalkoztatáskor, a kedvezmény felső határát arányosan csökkenteni kell.

Szakképzési hozzájárulásnál is igénybe vehető kedvezmény, ennek mértéke a szociális hozzájárulási adó alapjának megállapításánál figyelembe vett bruttó munkabér, de legfeljebb a kedvezményrel érintett munkavállalónként havonta 100.000. forint.

Példa:

Minimálbér esetén	3 évben	
Bruttó bér	127 500 Ft	
Szociális hozzájárulási adó: 22%	28 050 Ft	
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	1 912,5 Ft	
Kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	157 463 Ft	
22%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	1. és 2. évben	3. évben
Bruttó bér	127 500 Ft	127 500 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 0% 100 000 Ft-ig	0 Ft	0 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	0 Ft	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 27.500 Ft-ra	6 050 Ft	6 050 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	412,5 Ft	1 912,5 Ft
Kedvezményekkel csökkentett munkáltató által fizetendő közteher	6 462,5 Ft	18 962,5 Ft

Garantált bérminimum esetén	3 évben	
Bruttó bér	161 000 Ft	
Szociális hozzájárulási adó: 22%	35 420 Ft	
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	2 415 Ft	
Kedvezmények nélkül a munkáltató által fizetendő közteher	198 835 Ft	
22%-os szociális hozzájárulási adókedvezmény esetében	1. és 2. évben	3. évben
Bruttó bér	161 000 Ft	161 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 0% 100 000 Ft-ig	0 Ft	0 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 11% 100 000 Ft-ig	0 Ft	11 000 Ft
Szociális hozzájárulási adó: 22% 61.000 Ft-ra	13 420 Ft	13 420 Ft
Szakképzési hozzájárulás: 1,5%	915 Ft	2 415,0 Ft
Kedvezményekkel csökkentett munkáltató által fizetendő közteher	14 335 Ft	26 835,0 Ft

8.4 Az eset megoldása

A Békés Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja a takarítói pozícióra 15 kiközvetített álláskereső közül a vállalat megtalálta azt a 8 tartósan munkanélküli - tehát a foglalkoztatást megelőző 275 napon belül legalább 183 napig álláskeresőként nyilvántartott - pályázót, akiket alkalmazni kezdett. Az állami foglalkoztatási szerv igazolta a több mint 183 napi álláskeresőként történő nyilvántartását az álláskeresők kérelmére, a foglalkoztató pedig az igazolások birtokában érvényesítette a szociális hozzájárulási kedvezményeket.

A foglalkoztatási útmutató összeállításában az alábbi szervezetek vettek részt:

Pályázat neve	Vállalat neve
FEL-VÁLLAL - FELelő VÁLLalkozások a rugalmas foglalkoztatásért	IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.
	MAPI Magyar Fejlesztési Iroda Zrt.
	KONTAKT Alapítvány
Nemzeti Rugalmassági Terv	Corex Projektfejlesztési Kft.
	Learning Innovation Kft.
	Rávezető Projekt Kft.
EXPANDER - Az Ex Ante és együttműködő partnerei a rugalmas foglalkoztatás elterjesztéséért	Ex Ante Tanácsadó Iroda Kft.
	Közép-dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség
	Útírány Egyesület a Munkaerő-piaci Esélyegyenlőségért
Munkahely teremtés és megtartás támogatása a KKV szektorban rugalmas foglalkoztatási formák bevezetésével	eNET Internetkutató és Tanácsadó Kft.
FLEXI-JOB rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban	ABACUS-AUDIT Könyvvizsgáló Felszámoló és Gazd. Kft.
	Kontakt Képző Központ Kft.
	JOB Személyzeti Tanácsadó Kft.
Rugalmasan a családbarát munkahelyért	Optimal-Management Tanácsadó Iroda Kft.
	DIPOL Humánpolitikai Intézet Kft.
	Európa Tréning Centrum Oktató és Tanácsadó Kft.
Munkáltatói átvilágítás és javaslattétel a rugalmas foglalkoztatás elterjesztése érdekében, különös tekintettel a munkaerőpiacon legjobban érintett csoportok lehetőségeinek javítására	KPMG Tanácsadó Kft.
	Naturpark Térségfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft.
	Otthon Segítünk Alapítvány
	Accessio Menedzsment Fejlesztési Tanácsadó Kft.
A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a Dél-alföldi, Dél-dunántúli és Észak-magyarországi, LEGHÁTRÁNYOSABB régiókban	REGINET Nyugat-dunántúli Tanácsadó Kft.
	Biztosítási Oktatási Intézet Fejlesztési Alapítvány
	Junior Achievement Mo. Oktatási, Vállalkozásszerv. Alapítvány
ÚjraSzervezés - Rugalmas munkaszervezeti átalakítások	Eupro Projektmenedzsment Kft.
	DARTKE (Dél-Alföldi Regionális Társadalomtud. Kut. Egyesület)

Pályázat neve	Vállalat neve
	OHE (Országos Humánmenedzsment Egyesület)
	TOPSEC Kft.
Átvilágítási megoldás a családbarát foglalkoztatásért	Econoconsult Kft.
	Training360 Kft.
	SALIO Személyzeti Tanácsadó Kft.
A CONSACT Kft. és a Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány korábbi tapasztalataira alapozott közös projektje a rugalmas foglalkoztatás elterjesztése érdekében	CONSACT Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.
	Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány (SEED)