

Az atipikus foglalkoztatás és a családbarát vállalati kultúra jellemzői a pécsi, illetve a Dél-dunántúli régióban működő szervezetek esetében

Kutatási zárótanulmány

Kutatásvezető és a tanulmányt készítette: dr. Vámosi Tamás



A kutatás a EFOP-1.2.9.-17-2017-00082 pályázati kódszámú „Munka ÉS család. A nők munkaerőpiaci helyzetének javítása és Nő-Köz-Pont létrehozása Pécsset” elnevezésű program elemeként valósult meg.

Programinfó: [baranya.munkacsalad.hu](http://baranya.munkacsalad.hu)

Kutatásvezető és a tanulmány készítője: dr. Vámosi Tamás

e-mail: [vamosi.tamas@pte.hu](mailto:vamosi.tamas@pte.hu)

A borítón látható képet Johannes Plenio készítette

(<https://www.pexels.com/@jplenio>).

ISBN 978-963-429-376-7

Pécs, 2019. április



## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	4
2. Gazdasági és munkaerőpiaci környezet .....	6
2.1 Makroszintű folyamatok.....	6
2.2 Baranya megyei sajátosságok.....	11
2.3 Munkaerőpiaci célcsoportok.....	15
3. A kutatás fogalmi keretei .....	19
3.1 Az atipikus foglalkoztatás tartalmi kérdései és jellemzői .....	20
3.2 A munka-magánélet egyensúly (Work-Life Balance, WLB).....	30
4. Kutatási eredmények .....	38
4.1 A célcsoport összetétele.....	39
4.2 Az atipikus foglalkoztatás jellemzői munkáltatói oldalról .....	42
4.3 A családbarát vállalati kultúra jellemzői munkáltatói oldalról.....	53
5. Összefoglalás.....	62
Felhasznált szakirodalom .....	68
Mellékletek.....	70

## 1. Bevezetés

Az Európai Unió és Magyarország munkaerőpiaca, illetve a munka világában tapasztalható jellemzők jelentős átalakuláson mennek keresztül. Technológiai és modernizációs folyamatok rendezik át a termelési folyamatokat, kirajzolódott egy markáns munkaerőhiány a munkaerőpiacon, növekednek a munkavállalói elvárások a munkavégzés körülményeit és juttatásokat tekintve, illetve a női munkaerővel kapcsolatosan felértékelődött a magas foglalkoztatási szint és növekvő termelékenység (gyerekvállalási kedv) egyidejű teljesülése.

Az Európai Bizottság által 2010-ben megalkotott Európa 2020 stratégia legfontosabb célkitűzései közé tartozik a munkahelyek számának és minőségének javítása. Ez a tíz évre szóló, a foglalkoztatást és az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedést célzó stratégia több kiemelt célt határozott meg. Az első kiemelt cél a 20–64 éves korú népesség munkaerőpiaci részvételének 75%-ra növelése 2020-ig. A társadalmi integráció és szegénység elleni küzdelem területén további cél legalább 20 millió ember kiemelése a szegénység és a társadalmi kirekesztés helyzetéből. További cél az oktatási és a képzési rendszerek minőségének és teljesítményének javítása, a korai iskolaelhagyók arányának (15%-ról) 10%-ra történő csökkentése és a 30–34 éves korúak körében a felsőfokú vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkezők arányának (31% helyett) legalább 40%-ra való növelése. A tagállamoknak – saját kiindulási helyzetük és nemzeti körülményeik figyelembevételével – valamennyi kiemelt célt nemzeti célokra kell lefordítaniuk.

A magyar kormány az Európai Unióval kötött Partnerségi Megállapodásban (Magyarország Partnerségi Megállapodása, 2014) – a tárgyalat stratégia pontjaival összhangban – célul tűzte ki a vállalkozások alkalmazkodóképességének fejlesztését, segítését, a rugalmas és családbarát munkahelyi gyakorlatok és szolgáltatások elterjesztését, valamint a kisgyermeket nevelő nők foglalkoztatását. A törekvés fontosságát nagymértékben aláhúzza az a tény, hogy több olyan csoport is van a munkaerőpiacon, amely valamilyen oknál fogva nem tud, vagy nem akar hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni, pl. kisgyermek nevelése, idős hozzátartozó gondozása, vagy oktatásban való részvétel miatt. E potenciál kihasználása érdekében a fejlesztési elképzelés célja a vállalati munkaszervezési kultúra javítása, a rugalmas munkaszervezési formák elterjesztése, valamint a munka és a magánélet összehangolása. A rugalmas foglalkoztatási formák már Magyarországon is elterjedőben vannak, és az egyes részterületek kutatása is egyre nagyobb méreteket ölt, de az adott vállalati körre vonatkozóan – ilyen átfogó szemléletben – egyelőre kisszámú született megbízható, tudományosan megalapozott tapasztalatok, megállapítások. A vállalat oldaláról azt feltételezzük, hogy a

rugalmas foglalkoztatás növeli a gazdasági alkalmazkodóképességet és ezáltal a versenyképességet is, elsősorban a munkaerő hatékonyságán és megtartásán keresztül. Magyarországon többféle rugalmas foglalkoztatási formára van lehetőség, ezek közül a jelentősebbek: egyszerűsített vagy alkalmi foglalkoztatás, részmunkaidős foglalkoztatás, munkakör megosztás, kötetlen munkarend (rugalmas munkaidő), távmunka, home office (otthoni munkavégzés), bedolgozói munkaviszony, munkaerő kölcsönzés, több munkáltató által létesített munkaviszony. A rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése elősegíti a munkavállalók számára a munkahely és a család összehangolását, ezáltal vonzóbbá téve a munkahelyet. A családbarát működés a munkáltatói üzleti jó hírnév építésének és a társadalmi felelősségvállalás erősítésének is az egyik építőeleme (Vámosi, 2014). Munkavállalói szempontból egy rugalmas munkahely vonzóbb lehet, így egyet jelenthet az értékes munkaerő gyorsabb megtalálásával és sikeresebb hosszú távú megtartásával. A foglalkoztatás bővítésének lehetőségei más és más igényeket hoznak magukkal mind a munkáltató, mind a munkavállaló oldaláról (Szellő, 2015).

Jelen kutatás célja elsősorban az volt, hogy *feltérképezzük a Pécssett, illetve tágabban, a Dél-dunántúli régióban működő szervezetek és vállalkozások esetében az atipikus foglalkoztatás iránti fogékonyságot, konkrét lépéseket, megvalósítási formákat, összességében azt megragadva, hogy miként és milyen szinten tud megjelenni a foglalkoztatási rugalmasság és a munka-magánélet filozófia a cégek életében, illetve miként érinti ez a női munkaerőt.*

A tanulmány első része áttekinti azt a gazdasági és munkaerőpiaci környezetet, amely alapvető határokat és működési kereteket szab a vizsgált cégek esetében. Majd tisztába tesszük a kutatás fogalmi kereteit; mit is takar az atipikus foglalkoztatás, milyen megvalósulási lehetőségei vannak, hogyan tud megjelenni a rugalmasság és a családbarát gondolkodás a szervezeti keretekben, illetve milyen jópéldákat lehet megfigyelni ennek kapcsán. Majd bemutatjuk a kutatási eredményeinket, amelyeket 66 pécsi, és további 96 nem pécsi, de a Dél-dunántúli régióban működő szervezet kérdőíves megkérdezésével kaptunk meg. A bontás azért vált szükségessé, mert *a kutatás elsősorban a Pécssett működő szervezetek megkérdezésére irányult, azonban a vállalati kapcsolatrendszer nagysága, és a beérkező válaszok mennyisége miatt úgy döntöttünk, hogy regionális áttekintésre is lehetőség van.*

## 2. Gazdasági és munkaerőpiaci környezet

A gazdaság állapota nagymértékben hat a foglalkoztatottságra; pozitív folyamatok esetén növekszik a foglalkoztatottság, akár munkaerőhiány is kirajzolódhat bizonyos szegmensekben, illetve megnövekedhetnek a munkavállalói elvárások a munkaviszonnyal összefüggő jellemzőkkel (pl. munkarend, tárgyi feltételek, ösztönzési rendszerek) kapcsolatosan. Magyarországon jelenleg is tart ez a folyamat. *A gazdaság bővülése, a gyorsnak mondható bérszínvonalnövekedés, a munkaerőtartalékok kimerülése mind abba az irányba hatnak, hogy a cégek rá vannak kényszerítve a munkavállalók igényeinek fokozottabb figyelembevételére, a rugalmasság megjelenítésére és a tudatosabb emberi erőforrás gazdálkodásra.* Jelen fejezetben áttekintjük a fontosabb gazdasági és munkaerőpiaci folyamatokat, kiemelve, hogy ezek miként is hatnak a foglalkoztatottságra, és mi is jellemzi a pécsi, illetve a régióban működő cégek és szervezetek gazdasági mozgásterét.

### 2.1 Makroszintű folyamatok

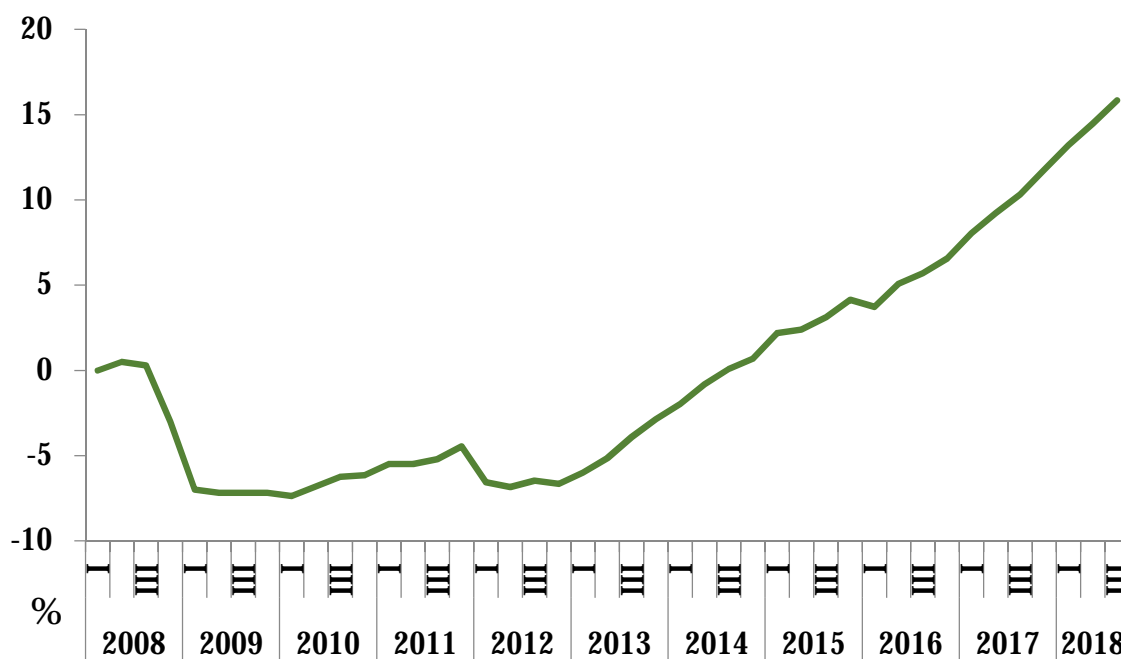
A gazdaság állapotának – ami alapvető hatást gyakorol a munkaerőpiaci folyamatokra – egyik legalapvetőbb indikátora a GDP (gross domestic product, bruttó hazai termék)<sup>1</sup>, ezért célszerű ennek kapcsán vetni egy pillantást a számokra. Magyarországon 2016-ban gyengült a növekedés üteme, a bruttó hazai termék volumenének bővülése 2,2 százalékos volt az előző évhez képest. 2017-ben ismét gyorsult, 4,4 százalékot ért el a hazai GDP éves növekedésének mértéke. 2018 első három negyedévében további fellendülést tapasztaltunk: az első negyedévben 4,8 százalékkal, a második negyedévben 4,7 százalékkal, a harmadik és negyedik negyedévben pedig már 4,9 százalékkal bővült a magyar GDP az előző év azonos időszakaihoz viszonyítva<sup>2</sup>. A 2008-2010-es gazdasági válság után beletelt pár évbe a kilábalás, de a számok alapján úgy néz ki, hogy a magyar gazdaság az elhúzódó recesszió után 2014 közepén tornászta fel magát a válság előtti szintre, és azóta is töretlenül fejlődik (1. ábra).

---

<sup>1</sup> A GDP az egy területen, adott idő alatt előállított végső felhasználásra szánt javak (termékek és szolgáltatások) összességének értéke. Gyakran használják az országban élők átlagos életszínvonalának mutatójaként az egy főre jutó GDP-t, ami azonban túlzott leegyszerűsítésnek tekinthető.

<sup>2</sup> [http://www.ksh.hu/tovabbi\\_fontosabb\\_adatok](http://www.ksh.hu/tovabbi_fontosabb_adatok)

**1. ábra A GDP változása a válság kezdetéhez képest (2008 első negyedév=100%), 2008-2018**



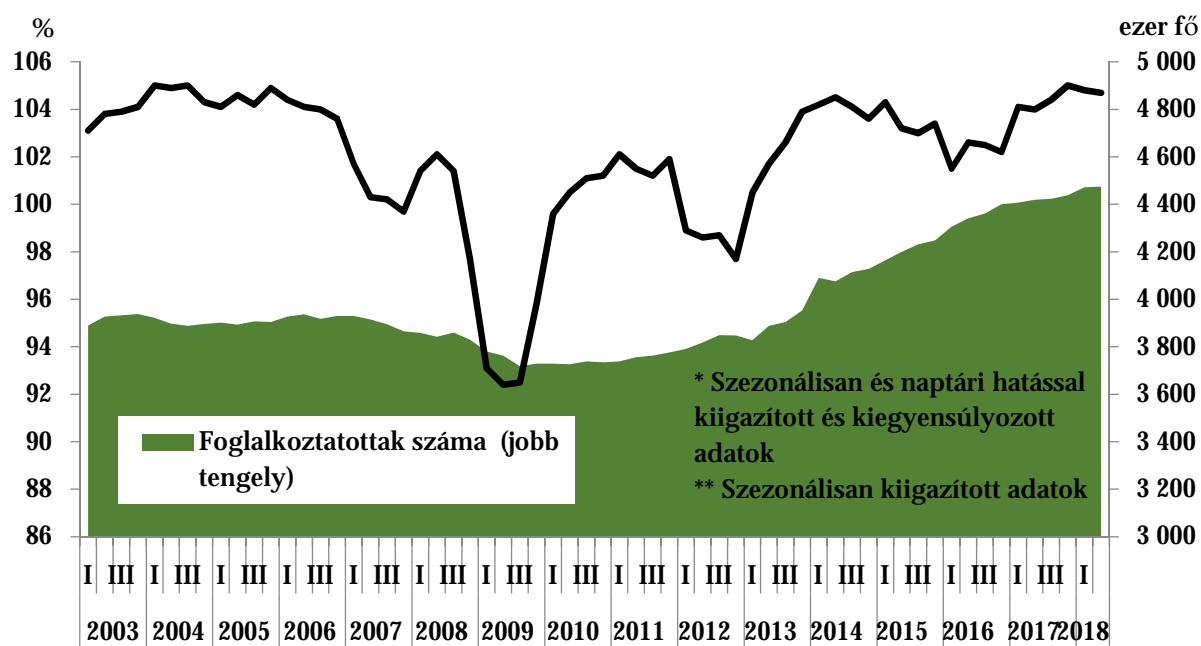
Forrás: KSH adatok, Destatis, GVI elemzések

Ez számunkra azért fontos, mert egyrészt látható a gazdasági szektor bővülése, ami közvetlenül az alkalmazott munkaerő mennyiségi növekedését is jelenti, másrészt a növekedés az üzleti és gazdasági kilátásokkal együtt egy kedvező klímát teremt, ami a munkaerőpiaci folyamatok további erősödéséhez vezethet. Megfordítva, a foglalkoztatás bővülése nem képzelhető el kedvező üzleti klíma nélkül. A PM és a GVI által elvégzett mérés szerint a 2019-re vonatkozó rövidtávú munkaerőpiaci előrejelzés szerint a vállalatok szubjektív üzleti helyzet-értékelése a tavaly bekövetkezett pozitív elmozdulást követően tovább javult. Az általános üzleti helyzetet kifejező egyenlegmutató értéke 50 pont, azaz 50 százalékpontos többségben vannak azok a vállalatok, akik inkább kedvezően ítélik meg üzleti helyzetüket, azokkal szemben, akik kedvezőtlenül. A 2019-re vonatkozó üzleti várakozások optimistábbak, mint az elmúlt években bármikor. 2016-ban jelentős pozitív elmozdulás következett be ezen a téren, és a 2017-es stagnálást követően idén még optimistább üzleti várakozásokat fogalmaztak meg a vállalatok. Ebben az évben már 59 pont a jövőbeli üzleti helyzetet kifejező egyenlegmutató értéke, azaz 59 százalékpontos többségben vannak azok a vállalatok, akik bíznak üzleti helyzetük javulásában 2019 első félévében, mint azok, akik az üzleti helyzet romlását várják (GVI, 2018).

A GDP bővülés fő hajtóereje a beruházások növekedése (főleg építőipar), a gépipari termelés növekedése, belföldi fogyasztás felpörgése (ami köszönhető a béremelkedésnek), illetve az Európai Unióból érkező források felhasználása. Ezen folyamatok gyengülhetnek a következő években, ami hatással lesz a gazdasági növekedés ütemére is.

A munkaerőpiaci folyamatok egyik leglátványosabb és legátláthatóbb indikátora a foglalkoztatotti létszám alakulása. A 2008-2010-es gazdasági válság ebben egy jelentős törést eredményezett, azonban a foglalkoztatottság 2010 közepétől – csupán kis megingásokat, szezonális hullámzást felmutatva – folyamatosan növekszik. Az elmúlt 1-2 évben ez már jelentős toborzási nehézségekben is megmutatkozott, vagyis némileg leegyszerűsítve elmondható, hogy a jelenlegi munkaerőpiacon a munkaerőhiány ma már nagyobb probléma, mint a munkanélküliség. Ez természetesen csak általánosságban mondható el, hiszen az egyének szintjén továbbra is jelen van a munkanélküliség, továbbá a munkaerőgazdálkodás területi eloszlása sem egyenletes; az ország periférikus részei jelenleg is problémákkal küzdenek. A foglalkoztatottság nominális növekedése azt jelenti, hogy a népesség minden célcsoportjában növekedett a munkát találok száma, kortól és nemtől függetlenül. Ez a folyamat a fent említett gazdasági bővülésnek köszönhető, így érdemes a GDP és foglalkoztatotti adatokat közös ábrán feltüntetni (2. ábra).

**2. ábra A bruttó hazai termék (GDP) volumenindexe\* (előző év azonos időszaka=100%) és foglalkoztatottak száma\*\* (ezer fő)**

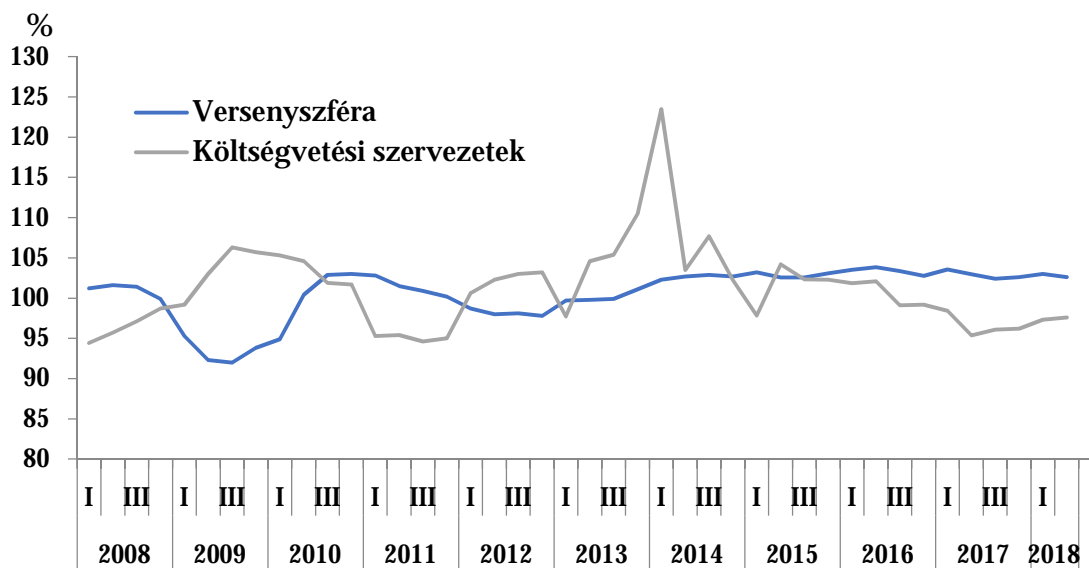


Forrás: KSH adatok, GVI elemzés



A foglalkoztatottsági adatoknál mindig fontos kérdés, hogy a bővülés melyik szektorban realizálódik. 2014 óta ez egyértelműen a *versenyszféra*, ami azért köszönhető az állami szféra karcsúsításának is (gondoljunk itt elsősorban a közfoglalkoztatottság csökkentésére, illetve az állami intézményeknél megfigyelhető létszámstopra és leépítésekre) (3. ábra).

**3. ábra Az alkalmazásban állók létszámának változása, 2008-2018. II. negyedév, százalék (az előző év azonos időszaka = 100,0)**



Forrás: KSH adatok, GVI elemzés

A nemek és korosztályok közti megoszlást tekintve, 2017 végéhez képest 2018 végére a következő folyamatok voltak megfigyelhetőek<sup>3</sup>:

- A foglalkoztatottak létszáma 48 ezer fővel, 4 millió 469 ezerre nőtt. Az elsődleges munkaerőpiacon dolgozók száma 99 ezer fővel volt magasabb, mint az előző évben, míg a magukat közfoglalkoztatottnak vallók száma 46 ezerrel, a külföldi telephelyen munkát vállalók pedig – a mintavételi hibahatáron belüli mértékben – 5 ezer fővel csökkent.
- A foglalkoztatottak közül 4 millió 411 ezren tartoztak a 15–64 évesek körébe, a korcsoport foglalkoztatási rátája 1,1 százalékponttal, 69,2%-ra emelkedett. A férfiak és a nők esetében is 1,1 százalékponttal nőtt a ráta értéke, a férfiaké 76,3%-ra, a nőké 62,3%-ra emelkedett.

<sup>3</sup> KSH Gyorstájékoztató, 2019. január 30.

- A fiatal, 15–24 évesek kivételével a fő korcsoportok mindegyikét a foglalkoztatási ráta növekedése jellemezte. A fiatalok foglalkoztatási aránya 29,0% maradt, a legjobb munkavállalási korú 25–54 éveseké 0,4 százalékponttal, 84,1%-ra emelkedett. A legnagyobb növekedés az idősebb, 55–64 éves munkavállalók esetében történt, körükben 2,7 százalékponttal magasabb, 54,4%-os volt a foglalkoztatási mutató értéke.
- A 20–64 éveseket 1,1 százalékpontos növekedés jellemezte, így foglalkoztatási arányuk 74,4% volt.

A GVI becslése szerint 2,4 százalékpontos növekedés várható a foglalkoztatásban, míg a korrekcióval végzett becslés arra utal, hogy a cégek nem fogják tudni tovább bővíteni a foglalkoztatottak számát. Az ellentmondásosnak tűnő helyzet háttérében vélhetően a mélyülő toborzási nehézségek állnak – *idén már a vállalkozások 43 százaléka számolt be toborzási nehézségekről, aminek következtében hiába fogalmaznak meg a cégek a kedvező üzleti környezet hatására bizakodó foglalkoztatási terveket, azokat végül nem tudják megvalósítani.* A korrigált becslés szerint kizárólag az ipar területén várható a foglalkoztatás bővülése, a létszámbővítési korlátok pedig várhatóan az építőipari és a kereskedelmi vállalatoknál mutatkoznak majd meg a leginkább. A következő 1-2 évre várható létszámbővülés jellemzőit a GVI a következőképpen foglalja össze:

- A *pénzügyi tevékenységet* végző vállalatok jelentősen nagyobb eséllyel terveznek létszámnövelést a többi ágazatnál, őket követi az építőipar, turizmus-vendéglátás területe, ipar és az egyéb gazdasági szolgáltatók.
- A külföldi tulajdonhányad alapján a *részben külföldi tulajdonú cégek* nagyobb eséllyel növelik a létszámukat, mint a tisztán hazai vagy tisztán külföldi tulajdonban lévők.
- A *250 fő feletti vállalatok* növelik legnagyobb eséllyel létszámukat, a vállalati mérettel pedig nő a létszámfelvételt tervezők aránya.
- Exporttevékenység alapján az *exportálók* nagyobb eséllyel tervezik a létszámnövelést a csak a magyar piacon értékesítő vállalati körnél.
- A dunántúli régiókban, illetve az Észak-Alföldön működő cégek nagyobb valószínűséggel növelik a létszámukat, mint a többi régióban működő vállalat (de ne felejtsük el, ezt már a munkaerőhiány is befolyásolja!).

A foglalkoztatotti létszám növekedésénél azzal az érdekes folyamattal találkozhatunk, hogy a szakképzett és szakképzetlen fizikai munkakörök esetében nagyobb mértékű növekedésre számítanak a cégek, mint a diplomás szellemi foglalkoztatottak esetében. A nem diplomás

szellemi foglalkoztatottak pedig még a diplomás szellemi foglalkoztatottaktól is el fognak maradni.

A teljes nemzetgazdaságban 2016-ban a *bruttó átlagkeresetek* 6,1 százalékkal nőttek az előző év azonos időszakához viszonyítva. A bruttó átlagkereset a teljes munkaidőben alkalmazásban állók körében, nemzetgazdasági szinten 263 200 forint volt. A közfoglalkoztatottak átlagkeresetét figyelmen kívül hagyva a nemzetgazdaságban összesen 6,5 százalékos növekedés történt az előző évhez képest. Az átlagkeresetet a vállalkozásokon belül vizsgálva 5,4, a költségvetés területén 9,6, a nonprofit szervezetek esetében 5,7 százalékos növekedést figyelhetünk meg a 2015-ös adatokhoz képest<sup>4</sup>. 2017-ben a bruttó átlagkeresetek 12,9 százalékkal nőttek az előző év azonos időszakához viszonyítva. A bruttó átlagkereset a teljes munkaidőben alkalmazásban állók körében, nemzetgazdasági szinten 297 000 forint volt. A közfoglalkoztatottak átlagkeresetét figyelmen kívül hagyva a nemzetgazdaságban összesen 11,7 százalékos növekedés történt az előző évhez képest. Az átlagkeresetet a közfoglalkoztatottak figyelembevétele nélkül, a vállalkozásokon belül vizsgálva 11,4, a költségvetés területén 13, a nonprofit szervezetek esetében 10,6 százalékos növekedést figyelhetünk meg a 2016-os adatokhoz képest<sup>5</sup>. A 2018-as év első nyolc hónapjában a bruttó keresetek 11,8 százalékkal nőttek az előző év azonos időszakához képest. Az átlagos bruttó kereset a nemzetgazdaságban 324 300 forint volt, ez 10,7 százalékos növekedést jelent a közfoglalkoztatottak bruttó keresetét (82 100 forint) figyelmen kívül hagyva. Ezen belül a legalább öt főt foglalkoztató vállalkozások 10,7, a költségvetés 10,9, a nonprofit szervezetek 10,5 százalékos növekedést produkáltak a bruttó keresetek terén<sup>6</sup>.

## **2.2 Baranya megyei sajátosságok**

Baranya megyére, és azon belül a megye járásaira nagyon eltérő állapotok jellemzőek. Egyrészt a megyeszékhelyre, Pécs Megyei Jogú Városba és a Pécsi járásba összpontosul a megye a lakosságának körülbelül ötven százaléka. Az ipari termelő vállalkozások körülbelül nyolcvan százaléka található ugyanezen a területen. A megye néhány települése a megyei átlaghoz képest gazdaságilag kiemelkedik, míg az aprófalvas térségek helyzete reménytelennek tűnik. Különösen a nyugatról déli ívben, sarlószerűen elhelyezkedő megyei területekre jellemző a nagymértékű gazdasági elmaradottság. Ennek gyökere a rendszerváltás utáni időszakban

---

<sup>4</sup> KSH Gyorstájékoztató. Keresetek, 2016. január-december. 2017. február 20. (<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ker/ker1612.html>)

<sup>5</sup> KSH Gyorstájékoztató. Keresetek, 2017. január-december. 2018. február 20. (<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ker/ker1712.html>)

<sup>6</sup> KSH Gyorstájékoztató. Keresetek, 2018. január-augusztus. 2018. október 19. (<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ker/ker1808.html>)

keresendő, egyrészt a nehézipar leépülése miatt, másrészt amiatt, hogy Baranya és Pécs nem tudott érdemi gazdasági vonzerőt felmutatni az elmúlt 30 évben. Mindez kedvezőtlen demográfiai és munkaerőpiaci folyamatokat is eredményezett. A népességfogyás a kilencvenes évek végétől kezdve részben az elvándorlásnak is köszönhető, túl a természetes fogyáson. A népességfogyás a lakosság korosztály szerinti összetételére is hatással volt, illetve van jelenleg is. A népességcsökkenéssel együtt nőtt a lakosság átlagéletkora. Ez azt jelenti, hogy Baranya megye lakossága egyre jobban elöregszik. Az elvándorlás hatása a munkaerő kínálat struktúráját is megváltoztatta, mivel elsősorban a fiatalabb, valamivel az átlag képzettség feletti képzettségű, piacképesebb szaktudással rendelkező, dolgozni is képes és hajlandó emberek költöztek el az ország több lehetőséget kínáló térségeibe, vagy külföldre. Ez azt eredményezte, hogy a megyében maradt lakosságban növekszik az idősebb, alulképzett, vagy nem piacképes szaktudással rendelkezők aránya. A hosszabb állás nélkül eltöltött idő és a feleslegesség érzése becslések szerint tömegek esetében okoz mentális sérülést, amely tovább rontja a munkába állás esélyeit a lakosság e csoportjának. Az elmúlt években érzékelhető volt a beruházási kedv növekedése, azonban ennek már nem egyszer gátat szab a képzett munkaerő hiánya, így a kör be is zárult.

A népesség fogyása jelenleg is folyamatos. A foglalkoztatottsági mutatók folyamatosan javulnak, de mindig az országos átlag alatt maradnak. A munkanélküliek száma is folyamatosan csökkent, azonban ebben a tendenciában jelentős szerepet vállalt a közfoglalkoztatási program, amelynek mértéke viszont országos átlag feletti. Kedvezőtlen jelenség, hogy a munkaerőpiaci kereslet a középfokú végzettségűek iránt a legnagyobb, míg az alapfokú végzettséggel rendelkezők iránt kicsi. A munkanélküliek iskolai végzettsége viszont pont azt mutatja, hogy közel fele legfeljebb alapfokú végzettséggel rendelkezik, ami az aprófalvas részen felmegy 55 százalékra. A munkanélküliek 61 százaléka egy éven túl nyilvántartott álláskereső, ami további nehézségeket okoz. A megye jelenlegi fontosabb munkaerőpiaci jellemzőit az 1. táblázat foglalja össze.

**1. táblázat Összehasonlító adatok (megye – régió – ország) 2018. I–III. negyedév**

Megnevezés	Baranya	Somogy	Tolna	Dél-Dunántúl	Ország
	megye				
<b>Lakónépesség</b>					
Népesség száma, ezer fő	364	304	219	887	9 778
Népesség indexe	99,5	99,1	98,9	99,2	99,8
Népsűrűség, fő/km <sup>2</sup>	82	50	59	62	105
<b>Gazdasági aktivitás</b>					
Aktivitási arány, %	61,6	57,9	57,8	59,4	62,8
Foglalkoztatási arány, %	58,4	55,4	56,1	56,8	60,4
Munkanélküliségi ráta, %	5,2	4,4	3,0	4,4	3,8
<b>Alkalmazásban állók száma és keresete</b>					
Alkalmazásban állók					
száma, ezer fő	85,8	74,0	49,2	209,0	3 118,0
számának indexe	97,9	98,3	99,8	98,5	101,3
havi bruttó átlagkeresete, Ft	267 572	267 721	297 693	274 681	324 126
havi bruttó átlagkeresetének indexe	113,3	112,3	110,7	112,4	111,7
havi nettó átlagkeresete, Ft	177 935	178 034	197 965	182 663	215 544
havi nettó átlagkeresetének indexe	113,3	112,3	110,7	112,4	111,7

Forrás: KSH megyei összehasonlító adatok

A gazdasági és munkaerőpiaci folyamatok kezelése, a beavatkozások tervezése és azok megtétele kimondottan nehéz terület. Főleg azért, mert a foglalkoztatáspolitikai eszköztár ezer szállal kötődik társadalmi, gazdasági és egyéb, alrendszereket (pl. oktatáspolitikai, szociálpolitika, regionális fejlesztés) érintő területekhez. A főbb megállapítások a következők lehetnek:

- A gazdasági fejlődés és az értékteremtés alapvetően a termelő szektorokhoz kötődik, azok fejlesztése a megkívánt. Ennek kell találkoznia egy hatékonyan működő, szolgáltató jellegű közszférával. A közfoglalkoztatásról egyértelműen bebizonyosodott, hogy mára már feleslegesen köti le a munkaerőt, a ténylegesen bevonandó személyek száma a jelenleginél sokkal alacsonyabb.

- A beruházási kedv némileg javult Baranya megyében, megjelentek új cégek is, ez azonban együtt jár egy nehezedő toborzási tevékenységgel. Mint korábban említettük, a szakképzett munkaerő egy része kivándorolt és kivándorol jelenleg is, a munkanélküliek jelentős része pedig csak aktív foglalkoztatáspolitikai eszközökkel mozgósítható (pl. munkaerőpiaci képzés). A fiatalok esetében pedig a pályaaorientációs tevékenységet, és a duális képzés hatékonyságát kell erősíteni, ahogy ezt Baranya Megye Szakképzés-fejlesztési Stratégiája is kiemeli (László Gy. és mtsai, 2015).
- A mezőgazdasági és élelmiszeripari beruházások egyértelműen a gépesítés, technológiai fejlesztések és élőmunka kiváltásának irányába hatnak, vagyis ez a szektor csak korlátozottan fog hozzájárulni a foglalkoztatottság bővüléséhez. Az érdemi bővülés speciális szaktudás átadását is igényelné, gondoljunk itt a kézműves termékekre vagy biotermékekre.
- A munkaerőpiacra bevonható inaktív vagy munkanélküli személyek jelentős része bizonyos szolgáltatások (kompetenciafejlesztés, érzékenyítés, mentorálás stb.) nélkül csak korlátozottan mozgósítható. Az átalakuló állami munkaerőpiaci ellátórendszer jelentősen veszített a hatékonyságából, ugyanakkor az állam némi távolságtartással tekint a nonprofit szektor szereplőire, ahol viszont jelentős tapasztalat és tudástőke halmozódott fel. Szükség van az alulról szerveződő, nonprofit szervezetek bevonásával megvalósuló szolgáltatásokra, amelyek nem egyszer emberközelibbek, mint a közigazgatásba tagozódott ügyfélkezelés.
- A távolsági közösségi közlekedés fontos tényező a munkaerő mobilitásában. A munkába járás feltételei a kistelepülések lakosságának munkavállalási lehetőségeire nem elhanyagolható hatással vannak. Az ingázás körülményei, az úton töltött idő például a családos munkavállalók esetében rendkívül fontossá válnak. A távolsági közlekedés fejlesztése nem megfelelő, a tervek még nem láthatók. Ezért a megye aprófalvas zsáktelepüléseiről Pécsre és a megye más városaiba történő eljutás a mindennapi ingázással járó munkavállalást megnehezíti.
- A munka világában egyre erősebben jelenik meg az igény, hogy a bérszínvonal fejlesztése mellett a munkakörülmények és a munkaszervezés is jobban illeszkedjenek a munkavállalói elvárásokhoz. Adott egyén életszituációja mellett a munka világának rugalmasabbá tétele megoldást jelenthet, illetve a munkavállalói elégedettség növekedése számos más területen tud jelentkezni. *A munkavállalói oldalról érkező ezen fokozódó nyomás már nem hagyható figyelmen kívül a munkáltatók részéről.*

### **2.3 Munkaerőpiaci célcsoportok**

A merev munkaerőpiac lassíthatja a jövőbeni gazdasági növekedést Magyarországon. A munkaerőhiány – azzal együtt is, hogy a gazdaság egészében éreztette hatását – különösen erősen akadályozta a növekedést a termelő szektorokban. Emellett sajnálatos folyamat, hogy a magyar állampolgárok migrációja a fejlettebb EU-tagországok irányába 2018-ban elérte az 5-6 százalékos szintet (Eurostat statisztikák és becslések alapján). A gyors technológiai fejlődés megváltoztatja a munkaadók készségekkel és szaktudással szemben támasztott igényeit (Nemeskéri és Szellő, 2015). Az új technológiák bevezetésével a munkaerőpiacok várhatóan egyre inkább „jutalmazza” a kognitív és interperszonális készségeket a manuális és rutin feladatokkal szemben. Ez egyszerre jelent igényt a humán erőforrás hatékonyabb kitermelése, és a foglalkoztatási keretek rugalmasabbá tételének irányába.

Ugyanakkor jelenleg is rendelkezésre áll egy jelentősebb csoport a munkaerőpiacon, akik munkaerő-tartalékokat jelentenek. A kiszolgáltatott álláskereső és az inaktív népesség foglalkoztathatóságának növelése elérhető az aktivációs és a foglalkoztatást támogató szakpolitikák segítségével, amelyeknek figyelembe kell venniük azokat a korlátokat, amelyek akadályozzák, hogy az egyének (jobb) munkát találjanak, vagy egyáltalán részt vegyenek a munkaerőpiacon.

Minden öt munkaképes korú egyénből egy (ide nem értve a nappali tagozatos diákokat) munkanélküli vagy a munkaerőpiac peremére szorult Magyarországon (Sebők, 2018). Azokat az aktív korúakat soroljuk a célcsoportba, akik nem dolgoznak, nem nappali tagozatos diákok és nem nyugdíjasok, vagy dolgoznak ugyan, de csak rövid időszakonként, rövid időtartamban vagy nagyon alacsony a jövedelmük. A rendszeresen közfoglalkoztatottak nem tartoznak a célcsoportba.

A célcsoport nagyobb valószínűséggel szembesül foglalkoztatási akadályokkal, mint a munkaképes korú népesség. Alapvetően elmondható, hogy a célcsoport nem pénzügyi ösztönzőkhöz köthető okok miatt nem jut jó munkákhoz. Alacsony jövedelmük már önmagában is gátat szabhat a foglalkoztatásuknak, mivel utazási és mobilitási akadályokkal szembesülhetnek, emellett korlátozott a kapcsolati tőkéjük, hogy jó munkát találhassanak. Alacsony társadalmi-gazdasági státuszuk összefüggésben lehet a foglalkoztatásukat gátló további tényezőkkel. Jelentős a diszkrimináció gyakorolta hatás is, bár ezt a legnehezebb megragadni. Ez a diszkrimináció egyaránt irányulhat a romák, fogyatékkal rendelkezők, alulképzettek, nők, kisgyermekes nők és idősek irányába, csak hogy a legfontosabb célcsoportokat megemlítsük. A célcsoport jelentős részének esetében a friss munkatapasztalat

hiánya jelenti a leggyakoribb foglalkoztatási korlátot. Az alacsony iskolai végzettség, az egészségügyi korlátok és a szűkös munkalehetőségek a célpopuláció mintegy harmadát érintik (Bördös és mtsai, 2018).

Egy Világbank által finanszírozott projekt keretében statisztikai eszközök alkalmazásával a magyarországi munkanélküli vagy a munkaerőpiac peremére szorult populáció hét különböző csoportja került azonosításra, melyek méretükben, jellemzőik és a sikeres elhelyezkedés útjában álló akadályok szerint jelentősen eltérnek. Az alkalmazott módszer elnevezését követve ezeket látens csoportoknak hívjuk, mert nem egy-egy konkrét jellemző, hanem jellemzők egymáshoz való viszonya határozza meg őket (Strategopolis, 2018).

Besorolásuk alapján 2016-ban a látens csoportok a magyar munkanélküliek és munkaerőpiac peremére szorult munkavállalók körében a következők:

1. csoport: Munkaképes korú, munkaerőpiac peremére szorult egyének, főként alacsony jövedelemmel (25%, 300 ezer)
2. csoport: Túlnyomóan vidéki, idősebb inaktív egyének egészségügyi korlátokkal és közelmúltban szerzett munkatapasztalat nélkül (20%, 244 ezer)
3. csoport: Viszonylag jómódú, iskolázott, inaktív házas nők közelmúltban szerzett munkatapasztalat nélkül és gondozási kötelezettséggel (19%, 232 ezer)
4. csoport: Vidéki, alacsony jövedelmű, alacsony iskolai végzettséggel rendelkező munkaképes korú munkanélküliek (12%, 153 ezer)
5. csoport: Városi, túlnyomóan férfi munkaképes korú és idősebb munkanélküliek (9%, 118 ezer)
6. csoport: Főként vidéki, túlnyomóan fiatal munkanélküliek, többségük kevés munkatapasztalattal (8%, 106 ezer)
7. csoport: Alacsony jövedelmű, inaktív, alacsony iskolai végzettséggel rendelkező és munkatapasztalat nélküli nők, néhányan gondozási kötelezettséggel (7%, 84,5 ezer)

A csoportok kialakítása során csak a 16-64 év közötti lakosságot vették figyelembe a 16-24 éves diákok nélkül; (korai) nyugdíjba vonultak és rokkantsági ellátásban részesülők, akik saját elmondásuk szerint egészségügyi okból nem tudnak munkát vállalni, és akik a napi tevékenységük terén erősen korlátozottak, szintén nem kerültek beosztásra.



A hét beazonosított látens csoport besorolása az őket érintő legsúlyosabb akadály leküzdéséhez szükséges tevékenység típusa szerint történhet. Ennek dimenziói a következőképpen alakulhatnak. Az első dimenzió a gondozási kötelezettségekhez, egészségügyi problémákhoz, szegénységhez és az elmaradott területekhez kapcsolódó, általunk “szociális akadálynak” nevezett akadályok területe, mivel az ügyfelek számára az ilyen típusú akadályok leküzdéséhez általában a szociális intézmények tudnak segítséget nyújtani, ami a munkaerőpiaci intézményrendszer (NFSZ) tevékenységi körén kívül eshet. A másik dimenzió a képességeket érintő korlátokat jelenti, amelyek a szaktudáshoz és munkatapasztalathoz kapcsolódnak. Amennyiben ezek az akadályok nagyok, aktív munkaerő-piaci eszközök alkalmazására, például szakmai képzésekre lehet szükség. Másrészt, amennyiben kicsik, akkor az ügyfelek piackészsége jobbnak tekinthető, és információval, megfelelő munkahelyre közvetítéssel és a munkakeresésben nyújtott segítséggel lehet megfelelő szolgáltatást biztosítani. A harmadik dimenzió pedig egyértelműen a munka világának rugalmasabbá tétele, hogy képes legyen befogadni azokat az egyéneket, akik valamilyen hátránnyal rendelkeznek másokhoz képest. Ez a dimenzió az atipikus foglalkoztatáson keresztül fejthető ki a legjobban.

A látens csoportok priorizálásának feltétele a csoportok jellegzetességeinek összehangolása kormányzati politikákkal és program-célkitűzésekkel. A fenti csoportok korlátainak kezelésére mind kínálati, mind keresleti aktív munkaerőpiaci eszközök széles köre áll rendelkezésre, de ezek hatása korlátozott. Magyarországon az aktív munkaerőpiaci eszközök széles köre elérhető – képzési támogatások, bértámogatások, önfoglalkoztatás támogatása, mobilitási és lakhatási támogatás –, amelyeket mind költségvetési forrásokból, mind az Európai Strukturális Beruházási Alapból (ESBA) finanszíroznak. Az aktív munkaerő-piaci eszközökről szóló közelmúltban végzett felmérés eredménye szerint kizárólag a bértámogatásoknak van pozitív hatása az álláskeresők foglalkoztathatóságára, míg a képzések tekintetében a pozitív foglalkoztatottsági hatás csak a rövidtávú képzésekre és egy behatárolt időszakra korlátozódik. Egyéb aktív munkaerő-piaci eszközöknek nincs hatásuk a foglalkoztatási eredményekre (Strategopolis, 2018). Ugyanakkor a mobilitást támogató eszközök alkalmazására olyan kis mértékben került sor, hogy azok hatása ilyen értelemben nem volt vizsgálható.

A munkaerőpiaci szolgáltatások nagy része nem hatékony Magyarországon főként a kínálatvezérelt beavatkozások és a horizontális koordinációs problémák miatt (Vámosi, 2018). A jelenlegi felállás szerint a források programokhoz kötődnek, a szolgáltatásokhoz és foglalkoztatáshoz kapcsolódó projektek a regisztrált munkanélküliségre épülnek. Ennek eredményeként a szolgáltatások és programok teljesítése inkább kínálat, mint kereslet által

vezérelt. A meglévő munkaerőpiaci eszközök csak a munkaerőpiaci akadályokkal szembenező ügyfelek egy részét fedik le. A jelenleg regisztrált ügyfelek száma az NFSZ Integrált Rendszerében (IR) körülbelül 300 000 (Bördös és tsa., 2018), ugyanakkor az EU-SILC adatok 1,25 millió munkaképes korú egyént tartalmaznak, akik belépési korlátokkal szembesülnek a munkaerőpiacon; 765 000 ember inaktív, vagy nincs munkája, míg a többiek a munkaerőpiac peremére szorultak. Ez a szám nem tartalmazza továbbá azt a mintegy 210-220 000 egyént, akiket a közmunkaprogram keretében foglalkoztatnak. Következésképp az NFSZ azoknak az egyéneknek csak egy töredékével foglalkozik, akik jelenleg nincsenek a munkaerőpiacon, vagy a munkaerőpiac peremére szorultak.

Ezeken túlmenően a foglalkoztatási politikáknak és intézményeknek nincs a kormányzati rendszeren belül egy kijelölt felelőse. A jelenlegi intézményi felállásban az aktív munkaerőpiaci eszközöket (ALMP) a különféle minisztériumok és szereplők kezelik. Ennek eredményeként a meglévő munkaerőpiaci eszközöket és kapcsolódó szolgáltatásokat számos különálló szereplő biztosítja, a szolgáltatások és foglalkoztatást segítő programok közötti összhang megteremtése nehézkes az intézményi felállás következtében. Továbbá, bár a NFSZ célja, hogy hatékonyan működve segítse a megfelelő munkahely megtalálását az álláskeresőknél, az álláskeresők jelentős része a látókörén kívül marad, ideértve az éppen inaktív potenciális álláskeresőket is. Ezért az ügyfélkiszolgáláshoz és információáramoltatáshoz kötődő minden egyes tevékenység esetében célzott reformokra van szükség.

### 3. A kutatás fogalmi keretei

A munkaszerződéssel foglalkoztatottak számára a vállalatok felkínálhatnak rugalmas foglalkoztatási formákat (flexible work, vagy flexible work arrangements), amelyek nagyban segíthetik azt, hogy a munkavállalók a munka és a magánélet között előnyösebb egyensúlyt (work-life balance) érjenek el, és jobban össze tudják hangolni a munkát és a családi életet. E hatásokból fakadóan e foglalkoztatási formák családbarát (family-friendly) munkakörnyezetet teremtenek a munkavállalók számára.

Az empirikus közgazdasági és a menedzsment irodalom mélyrehatóan foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy a rugalmas foglalkoztatás formái milyen hatást gyakorolnak a munkavállaló termelékenységére, munkahelyi elköteleződésére és motivációjára, illetve a cégek termelékenységére. Az eddigi kutatási eredmények ellentmondásosak. *A kutatások 30–60 százaléka megerősítette azt, hogy a rugalmas foglalkoztatási forma pozitív hatással van a dolgozói elköteleződésre, motivációra és a vállalat termelékenységére, de a kutatások másik jelentős része semmilyen statisztikai kapcsolatot nem talált e tényezők között.*

Alapvetően a rugalmas foglalkoztatási formák javíthatják a dolgozói termelékenységet, és javíthatnak a munka–magánélet egyensúlyon is; növelni tudják a dolgozói jólétet, elégedettséget, bizalmat és motivációt, főleg akkor amikor a munkavállaló szükségletkielégítési piramisának alapvető szintjein jelentkező elvárások kielégítést nyernek. A jelenlegi munkaerőpiaci helyzet – és itt elsősorban a kirajzolódó munkaerőhiányra gondolunk – egyértelműen kedvez a rugalmasság megjelenésének, de ennek egy része kényszerből történik, amit a munkáltatók nem mindig élnek meg jól. Egyfajta vállalati kultúraváltásra van szükség, ugyanis a munkavállalói elvárások növekednek, és ha ezek nagyobb mértékben vagy tartósan nem kerülnek kielégítésre, akkor az megnöveli a vándorlási kedvet és ezzel együtt a fluktuációt. Ami pedig nagyon nem érdeke a cégeknek. Sok cég magától nyit, saját jól felfogott érdeke alapján, de ez majd a kutatási eredmények részben kerül kifejtésre.

Jelen fejezet célja, hogy áttekintsük a kutatás főbb fogalmi területeit, megértsük azok tartalmát és jelentőségét, illetve sajátos érdekrendszerét, ami nagyban előrevetíti a kutatási eredmények összefüggéseit. Kitérünk az atipikus foglalkoztatás fogalmára, konkrét megvalósulási formáira, a családbarát menedzsmentfilozófia alapjaira, illetve bemutatunk néhány konkrét, a rugalmasságot és családbarát felfogást egyaránt felölelő megoldást.

### 3.1 Az atipikus foglalkoztatás tartalmi kérdései és jellemzői

Kutatásunk kifejtése előtt fontos kifejezni, hogy mit is értünk atipikus foglalkoztatási formák alatt. A meghatározás talán könnyebb, ha megfordítjuk a gondolkodást, és a tipikus foglalkoztatásról beszélünk egy kicsit. A tipikus foglalkoztatás határozatlan idejű, teljes munkaidőre szól, a munkaszerződést egy munkáltató és egy munkavállaló jogalany köti egymással, és a munkáltató által meghatározott helyen és időben, a munkáltató eszközeivel történő munkavégzésre jön létre. A munkaviszony e típusának a munkajogi szabályozásban normateremtő szerepe van, mert ez a jogviszonytípus jelenti azt az alapot, amelyhez az eltérő jogviszonyokat mérjük, és amely jogviszonyokat atipikusnak nevezünk (Karoliny, Barakonyi és Ásványi, 2017).

Vagyis atipikusnak nevezzük minden olyan foglalkoztatási formát (atypical job), amely eltér ettől a hagyományos módtól, vagyis bármilyen más foglalkoztatási jellemző megjelenik, akár a munkaidőre, akár a munkavégzés helyére vagy a foglalkoztatás jellegére vonatkozóan.

Magyarországon a Munka Törvénykönyve (Mt.) a következőket sorolja az atipikus munkavégzés körébe: határozott idejű munkaviszony, részmunkaidős foglalkoztatás, rugalmas munkaidő, kötetlen munkaidő, behívás alapján történő munkavégzés, bedolgozói jogviszony, távmunka és típusai, otthon végzett munka, mobil távmunka (pl.: tanácsadók, területi képviselők, üzletkötők), virtuális irodában végzett munka, távmunkaközpontokban (teleirodában) történő munkavégzés. Emellett meg kell említeni a következő eseteket is: a teleházakban végzett munka, kölcsönzött munkaerő alkalmazása, munkakörmegosztás (job rotation), alkalmi munkavállalás, önfoglalkoztatás, diákok foglalkoztatása, ösztöndíjas vagy gyakornoki foglalkoztatás (ami elsősorban munkatapasztalat-szerzés biztosítására jön létre, és a munka világába való átmenetet könnyíti meg), illetve a megbízási jogviszony (amit a Polgári Törvénykönyv szabályoz). A *leggyakoribbak ismérvei* a következők (Szellő et al., 2017):

*Határozott idejű munkajogviszony:* az Mt. nem teszi a munkaszerződés kötelező elemévé a munkaviszony tartamának meghatározását, így arra vonatkozólag, mint természetes tartalmi elemre, az az általános elv érvényesül, miszerint a felek eltérő megegyezésének hiányában a munkaviszonyt határozatlan időre létrejötteknek kell tekinteni. A határozott idő kikötése tehát a felek kifejezett, erre irányuló szándékán alapul. Az talán megállapítható, hogy a határozott idejű munkaszerződés inkább a munkáltatónak kedvez, hiszen pontosabban tervezhető a munkaerőköltség, nem egyszer adott feladatra, adott időpontig tartó projektre vagy meghatározott munkatevékenységre foglalkoztatja a munkavállalót, így annak teljesülésével könnyebb a helyzete, ha nem óhajtja a munkavállalót tovább alkalmazni. Természetesen a

munkaviszony ideje alatt is már tehet lépéseket a további foglalkoztatás irányába. A munkavállaló esetében előny, hogy pontosan látja a munkaviszonyának végét, vagyis fel tud készülni az utána következő időszakra, akár álláskereséssel vagy a munkáltatóval való tárgyalással.

A *részmunkaidős foglalkoztatás* esetén az alkalmazás a munkakörre megállapított teljes napi munkaidőnél rövidebb napi munkaidőben történő foglalkoztatásra szól. A részmunkaidős munkavállaló díjazása és egyéb juttatásai megállapításánál legalább az időarányosság elve alkalmazandó, de csak abban az esetben, ha a juttatásra való jogosultság feltétele a munkaidő mértékével függ össze. A részmunkaidős foglalkoztatás több szempontból is felmerülhet. Ilyen lehet a munkavállaló élethelyzete, családban betöltött szerepe (pl. gyereknevelés, családtag otthoni ápolása), vagy a munkaszervezés sajátosságai, itt gondoljunk elsősorban a műszakok tervezésére és összeillesztésére. Sajnos a munka világában az egyik jellemző nagy visszaélés is a részmunkaidős foglalkoztatáshoz kötődik; a munkaerőköltség csökkentése miatt a munkavállaló csak részmunkaidőben kerül bejelentésre, ugyanakkor teljes munkaidőben (vagy még többet) dolgozik, és így a „megspórolt” járulék és adó egy részét feketén kapja kézhez. A statisztikák alapján hazánkban még így is jelentős elmaradás figyelhető meg a részmunkaidős foglalkoztatás terén (4. ábra.)

**4. ábra A részmunkaidőben dolgozók aránya a foglalkoztatott 25-54 éves nők körében az Európai Unióban, 2017**



Forrás: Eurostat

A *behívás* alapján történő munkavégzés a részmunkaidő egy speciális formája. A törvény indokolása szerint ez számos ország munkajogában ismert jogintézmény, amely elsősorban

annak a csoportnak/rétegnek a tagjait érinti, akik valamilyen okból nem képesek vagy átmenetileg nem akarnak rendszeres munkát végezni. A munkavállaló munkavégzési kötelezettségét a munkakörébe tartozó feladatok esedékességéhez igazodva teljesíti. Alanya csak olyan részmunkaidős munkavállaló lehet, akit legfeljebb napi hat óra időtartamban foglalkoztat a munkáltató. A behívás alapján történő munkavégzést a munkaszerződésben kell kikötni. Fontos megemlíteni, hogy a munkáltatónak időben kell jeleznie a behívás tényét, vagyis a munkavállalónak van ideje az egyéb feladatainak megszervezésére.

A *munkakör megosztása* szintén új jogintézménye a hatályos munkajogi szabályozásnak. E munkaviszony típus különlegessége, hogy a munkavállalói oldalon több alany szerepel, és így a munkáltató egy munkaszerződést köt több (legalább kettő) munkavállalóval. A munkaszerződésben a munkáltató és a munkavállalói oldalon lévő munkavállalók egy munkakörbe tartozó feladatok közös ellátásában állapodnak meg. Abban az esetben, ha az egyik munkavállaló akadályoztatva van a munka ellátásában, úgy a szerződést kötő másik munkavállaló köteles a munkaviszonyból származó kötelezettségek teljesítésére. A munkaidő beosztására a kötetlen munkarendre vonatkozó szabályokat kell megfelelően alkalmazni. A munkabér a munkavállalókat – eltérő megállapodás hiányában – egyenlő arányban illeti meg. Amennyiben bármely munkavállaló munkaviszonya megszűnik, az a többi munkavállaló munkaviszonyát nem érinti. Ez a foglalkoztatási forma főleg a szellemi munkavégzésnél tud nagy segítséget nyújtani, hiszen nem biztos, hogy adott feladatokra egy teljes értékű munkavállalót kell foglalkoztatni (lásd például oktatási terület, alacsonyabb óraszámok esetében, vagy jogi tanácsadás).

A törvényi definíció szerint a *távmunka* során a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközzel végeznek, és amelynek eredményét elektronikusan továbbítják. Amennyiben a munkavállalót munkaviszony keretében kívánja a munkáltató, arról munkaszerződésben kell megállapodni. A távmunkában végezhető munkakörök kialakításánál fontos feltétel, hogy azok feladatai a munkahelytől távol, elektronikusan is elvégezhetőek legyenek, ne igényeljék a munkahelyi infrastruktúrát és a felmerült felügyeleti és menedzselési, költségek csökkenthetőek legyenek. A szervezeti felépítés szempontjából az a célszerű, ha a munkakapcsolatok kevésbé hierarchikus rendszerben, horizontálisan szerveződnek. Eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen. Ugyanakkor a felek megállapodhatnak abban is, hogy a munkavállaló kötött munkarendben látja el a feladatait, ezzel is alkalmazkodva a munkáltatónál irányadó munkarendhez. A

táv munka kapcsán két nagy ellenérzés szokott megfogalmazódni a munkáltatók részéről, egyrészt nincs ott a munkavállaló, nem lehet felette közvetlen kontrollt gyakorolni, másrészt a munkavédelmi, munkavégzési és munkaszervezési (akár dokumentációs) feladatok sokak számára homályosak, nem egyértelműek. Ugyanakkor több területen (pl. programozás, információtechnológia) ma már kikerülhetetlen ez a foglalkoztatási forma, mert a munkavállalók vannak olyan piaci helyzetben, hogy ki tudják követelni ezen munkakörülményeket, akár amiatt, hogy egyszerre több szervezetnek is bedolgozói legyenek.

Mivel az *önfoglalkoztatás* kifejezés igen sokszínű munkavégzési formák és élethelyzetek gyűjtőfogalma, ezért különösen nehéz egyetlen, megfelelő jogi keretbe foglalni az önfoglalkoztatásnak tekintett munkavégzéseket. Pontosán ennek a sokszínűségnek a megjelenítése és figyelembevétele okozza a legtöbb problémát a nemzeti szintű munkajogi jogalkotásban. Az önfoglalkoztatás definícióját az ILO alkotta meg. Eszerint önfoglalkoztatónak minősülnek az önálló céggel nem rendelkező, azaz jogi személyiség nélküli vállalkozások munkát is végző tulajdonosai (a hazai köznyelvben: a kisvállalkozók), vagyis azok, akik az általuk polgári jogi szerződésben elvállalt munkát saját maguk végzik el, nem foglalkoztatnak alkalmazottakat. Idetartoznak a saját számlára dolgozó szellemi szabadfoglalkozásúak, az önálló mezőgazdasági kistermelők, valamint ezek segítő családtagjai és szakmunkástanulói.

A *bedolgozói munkaviszony* olyan önállóan végezhető munkára létesíthető, melyre a felek a munkabért kizárólag teljesítménybér formájában határozzák meg. A munkaszerződésben meg kell határozni a munkavállaló által végzett tevékenységet, a munkavégzés helyét, a költségtérítés módját és mértékét. A munkavégzési hely ezekben az esetekben a munkavállaló lakóhelye, vagy a felek által meghatározott más hely.

*Egyszerűsített foglalkoztatás* esetén a felek rövid időtartamra, eseti jelleggel létesítenek egymással munkavégzésre irányuló jogviszonyt. A munkáltató szempontjából pozitívan értékelhető, hogy részben mentesül az általános munkajogi szabályok alkalmazása alól, valamint kevesebb adminisztrációs kötelezettség terheli. A munkavállaló vonatkozásában előny lehet a rugalmasabb munkavégzés, azzal együtt, hogy legális formában valósul meg a foglalkoztatása.

Az Mt. meghatározása szerint a *munkaerő-kölcsönzés* az a tevékenység, melynek keretében a kölcsönbeadó a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi. A kölcsönzés ideiglenessége tekintetében a jogalkotó egy ötéves korlátot rendel, azzal, hogy az ötéves korlát szempontjából

a meghosszabbított, vagy az előző kölcsönzés megszűnésétől számított hat hónapon belül történő ismételt kikölcsönzéseket egybe kell számítani. A törvény szerint az egybeszámítási szabályt akkor is alkalmazni kell, ha a kikölcsönzés más kölcsönbeadóval kötött megállapodás alapján valósul meg. Az ötéves korlátot túllépve a munkavállalót az adott kölcsönvevőnél nem lehet tovább foglalkoztatni. A kölcsönbeadókra a munkáltatókra vonatkozó általános feltételen túlmenően speciális szabályok vonatkoznak. Eszerint kölcsönbeadó csak olyan munkáltató lehet, amely megfelel az erre vonatkozó külön jogszabályi feltételeknek. A munkaerő-kölcsönzésre létrejött megállapodást a két munkáltató egymás között szabadon alakítja ki, azonban annak mindenképpen tartalmaznia kell a kölcsönzés lényeges feltételeit, valamint a munkáltatói jogkör gyakorlásának megosztását. Bár ez utóbbi tekintetében szabadon dönthetnek annyiban azért mégis korlátozott a megállapodásuk, hogy a munkaviszony megszüntetésének jogát kizárólag a kölcsönbeadó gyakorolhatja. Ebben a hárompólusú jogviszonyban vannak kötelezettségek, amelyek mindkét munkáltatót terhelik, és amelyeknek való megfelelés hiányában nem jöhet létre érvényesen a kölcsönzésre irányuló munkaviszony. Lényeges, hogy a kölcsönvevő írásban köteles tájékoztatni a kölcsönbe adót: az irányadó munkarendről; a munkáltatói jogkör gyakorlójának személyéről; a munkabérfizetés alapjául szolgáló adatok közlésének módjáról, és határidejéről; az elvégzendő munkára vonatkozó alkalmassági feltételekről; minden olyan körülményről, mely a munkavállaló foglalkoztatása szempontjából lényeges; kölcsönvevő köteles arra az adatszolgáltatásra is, amely a munkaviszonnyal összefüggő, a munkáltatót terhelő bevallási, adatszolgáltatási, fizetési kötelezettség teljesítéséhez szükséges. Ezeket a tárgyhót követő hónap ötödik napjáig köteles a kölcsönbeadóval közölni.

Minden demokratikus társadalom alapelve, hogy az egyénnek joga legyen a törvény előtti egyenlőséghez, és védelmet kapjon a hátrányos megkülönböztetés, a társadalmi kirekesztés ellen. Hátrányos megkülönböztetés két formában valósulhat meg: közvetlen és közvetett formában. A munkaerő-piaci diszkrimináció áldozatai pl. azok a munkavállalók, akik egyéni kvalitásaiktól függetlenül, pusztán sajátos személyiségjegyek alapján (tulajdonságok, különösen életkor, etnikai hovatartozás, fogyatékoság, nemi hovatartozás) kiszorulnak a munkahelyekről, vagy a belépés esélyét sem kapják meg, esetleg munkavállalóként a bérezés, előmenetel szempontjából másokhoz képest kedvezőtlenebb helyzetbe kerülnek. A munkaerőpiacon megnyilvánuló diszkriminatív gyakorlat elterjedtsége a társadalmi befogadás és a tolerancia általános állapotát tükrözi, emellett nemzetgazdasági károkat is okoz. A hátrányos helyzetű csoportok munkaerő-piaci beilleszkedésének elősegítése makrogazdasági,



emberjogi érdek és alkotmányos, valamint európai uniós elvárás. Ahhoz, hogy a tényleges esélyegyenlőség megvalósuljon, nemcsak a jogi feltételeknek kell megfelelőnek lenniük, de a társadalom közgondolkodásának és a munkáltatók társadalmi felelősségvállalásában is pozitív változásra is szükség van (Szellő, 2015).

Az atipikus munkavállalókra vonatkozó közösségi jog tükrözi a megkülönböztetés indokainak kiterjesztését. Az atipikus munkavállalóknak az egyenlő bánásmóddhoz való joguk - függetlenül a nemtől, fajtól, koruktól és fogyatékosságuktól - az egyenlőségi jog új dimenzióját hangsúlyozza. A munkavállalók egyenlő bánásmódot igényelnek, függetlenül a munkaidőtől, a foglalkoztatás időtartamától, a munkahelyétől vagy a munkaviszony jellegétől. Ezek a fogalmak kulcsfontosságúak voltak a részmunkaidős munkavégzésre és a határozott idejű munkára vonatkozó irányelvekben. A részmunkaidős foglalkoztatásról szóló 97/81/EK irányelv (1997. december 15.) a megkülönböztetés-mentesség elvét testesíti meg annak érdekében, hogy az ilyen munkavállalóknak joga van az egyenlő bánásmóddhoz. Hasonló modell alkalmazható a határozott idejű munkavégzéssel kapcsolatban (1999/70/EK irányelv). A távmunka vonatkozásában az EU szociális partnerek által 2002. július 16-án aláírt európai keret megállapodás olyan területeket szabályoz, mint a foglalkoztatási feltételek, az egészség és a biztonság, a képzés és a kollektív jogok.<sup>7</sup>

Az európai munkaerőpiacokon egyre gyakoribbá váltak az úgynevezett "rugalmasabb munkamódszerek", amelyek eltérnek a "szokásos" munkaszerződésektől. Többször hangsúlyozták a rugalmas foglalkoztatási megállapodások szükségességét. E munkamódszerek fejlesztése a gazdasági növekedés eléréséhez szükségesnek bizonyul az üzleti stratégiák és a termelékenység adaptálása révén a globalizált piacokra és gazdaságokra. Európai Unió szinten az atipikus munka szabályozása számos irányt vett. Az egyik a munkavállaló és munkavállaló új jogi koncepciójának megfogalmazására tett kísérlet, hogy a "foglalkoztatás" jogi kategóriáját és az alárendeltség kritériumát ne használják fel a munkavállalók közötti különbségtétel eszközeként. A Bizottság 2005-ös szociálpolitikai menetrendjéről szóló közleménye egy zöld könyv elfogadását javasolta "az új munkamódszerek jelenlegi tendenciáinak és a munkajognak az e fejlemények kezelésében játszott szerepének elemzésében."<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Atypical work. European Observatory of Working Life. link: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/atypical-work>, letöltés: 2019. március 7.

<sup>8</sup> Broughton, Andrea – Biletta, Isabella – Kullander, Mats: Flexible forms of work: 'very atypical' contractual arrangements. European Observatory of Working Life, link:

Az európai intézmények ismételten elismerték a különböző munkaformák létezését és fejlődését. A 2006. novemberi munkajog korszerűsítéséről szóló zöld könyvében az Európai Bizottság megjegyezte: "A gyors technológiai fejlődés és a globalizáció alapvetően megváltoztatta az európai munkaerőpiacokat. A határozott idejű munkaszerződések, a részmunkaidős, az on-call és a nulla óra közötti szerződések, az ideiglenes munkaerő-kölcsönző ügynökségek és a szabadúszókra vonatkozó szerződések révén történő bérbeadás az európai munkaerőpiac egyik meghatározó elemévé vált, ami a munkaerő 25%-át teszi ki"<sup>9</sup>

Az atipikus foglalkoztatási formák kialakulásának fontos gazdasági megalapozottsága van: a globalizáció, a piac változásai új munkaadói elvárásokat, valamint hatékonysági és racionalitási szempontokat hívtak és hívnak életre. A módosuló viszonyok között változik a munkaerő-szükséglet, amelyre nem képes mindenki megfelelő időben megfelelni (a megváltozott munkaképességűek mellett a nők, hátrányos helyzetűek, munkaerőpiacról kiszorulóak), ez pedig társadalmi hatásokat (is) von maga után. A közgazdaságtani és szociológiai kutatások eredményei egyértelműen azt mutatják, hogy az atipikus munkaviszonyban foglalkoztatott munkavállalók száma Európában nő. Az okok megállapításában azonban jelentős eltérések mutatkoznak: míg a közgazdaságtan a munkáltatói hatékonysággal és piaci összefüggésekkel magyarázza az atipikus munkaerő indokoltságát, addig a szociológia egyre inkább az atipikus munkaviszonyban foglalkoztatottak kiszolgáltatott helyzetére hívja fel a figyelmet. A jogtudomány igyekszik mindkét oldalról jelentkező igényre adekvát választ adni azzal, hogy egyszerre szélesíti a felek szerződési szabadságába eső feltételek körét, mindeközben pedig biztosítja a kiszolgáltatott helyzetben levő munkavállalói csoportok számára legalább az egyenlő bánásmód követelményét. E jelenség leírására használja az Európai Unió a *flexicurity* műszót, amely a *flexibility* (rugalmasság) és a *security* (biztonság) kombinációja a foglalkoztatás terén (Szellő, 2015).

Az „Atipikus munkavállalás Európában 1996-2011.” című tanulmány alapján megállapítható, hogy 21 európai országot vizsgálva az atipikus foglalkoztatás még az egységesnek látszó EU tagországaiban is jelentős eltéréseket mutat. 2011-ben például a 15–64 év közötti lakosság alig több mint tizede dolgozott atipikus formában Magyarországon és Csehországban, míg Hollandiában ez a szám a népesség fele, Németországban, Svájcban és Dániában a népesség

---

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/flexible-forms-of-work-very-atypical-contractual-arrangements> Letöltve: 2019. március 7.

<sup>9</sup> Az Európai Közösségek Bizottsága, Zöld Könyv. A munkajog korszerűsítése szembenézve a XXI. század kihívásaival; COM(2006) 708 végleges; Brüsszel, 2006.11.22.

harmada. Közös elemként azonban a következő megállapítások tehetők: (1) nőket gyakrabban foglalkoztatnak atipikus formában, mint férfiakat, azon belül is jellemzően részmunkaidőben; (2) 30 évnél fiatalabb korosztályra jellemzőbb az atipikus munkaviszony, mint az ennél idősebbekre; (3) a kevésbé képzett munkavállalók körében szintén elterjedtebb a tipikustól eltérő munkaviszonyban történő alkalmazás.<sup>10</sup> A nemzetközileg elterjedt foglalkoztatási formák a hatályos Mt. által is szabályozottak. Természetesen elképzelhető ezek ötvözött alkalmazása is – pl. job sharing (a munkakör megosztása) és távmunka kombinációja. A rendelkezésre álló lehetőségek tárháza szinte kimeríthetetlen – mindazonáltal elmondható, hogy a hatályos megoldás egy igen progresszív és tág mozgásteret biztosító szabályozási környezet.

Léteznek a Mt.-ben nem nevesített további atipikus foglalkoztatási viszonyok, amelyeket e helyen felsorolás szintjén közlünk:

- a) szociális szövetkezetek tagjának munkaviszonya (a szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény),
- b) tranzit foglalkoztatás (a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól szóló 2011. évi CXCI. törvény),
- c) közfoglalkoztatás (a közfoglalkoztatásról szóló 2011. évi CVI. törvény),
- d) ösztöndíjas foglalkoztatás (a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, valamint a gyermek gondozását, illetve a családtag ápolását követően munkát keresők foglalkoztatásának elősegítéséről, továbbá az ösztöndíjas foglalkoztatásról szóló 2004. évi CXXIII. törvény).

Adódik a kérdés, hogy mennyire elterjedtek Magyarországon a rugalmas foglalkoztatási formák, illetve meg lehet-e határozni azon cégek körét, amelyekre ez inkább jellemző. Előzetes elvárásaként talán az fogalmazódhat meg, hogy a jelenlegi munkaerőpiaci és gazdasági folyamatok egyértelműen a rugalmasság megteremtésének irányába hatnak. Az áttekintésben segítségünkre szolgál a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének (MKIK GVI) három adatfelvétele (2013, 2014 és 2016), amelyekre az intézet rövid távú munkaerőpiaci prognózis kutatási programjának keretében került sor. Az adatfelvételek során a kérdezőbiztosok személyesen keresték fel a mintába került vállalatok vezetőit (nagyobb cégeknél jellemzően az emberierőforrás-menedzsereket, illetve kisebb cégeknél a tulajdonosokat, ügyvezetőket). Jelen elemzésben az eredeti adatfelvételek egy olyan almintáját

---

<sup>10</sup> Allmendinger, Jutta – Hipp, Lena – Stuth, Stefan (2013): Atypical employment in Europe 1996-2011. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung GmbH

tekintjük át, amelyben kizárásra kerültek a mikrocégek (a legfeljebb 10 főt foglalkoztatók), és csak azokat a vállalatok kerültek be, amelyek érvényes választ adtak a rugalmas foglalkoztatási formákra vonatkozó kérdésekre. Az elemzés során a három adatfelvétel egyesített mintáját (pooled sample) vizsgáljuk. 2013-ból 2976 cég, 2014-ből 3429 cég és 2016-ból 4056 cég, azaz összesen 10 461 cég került bele az elemzett mintába (kutatásokat és elemzéseket lásd MKIK GVI 2013, 2014 és 2016)<sup>11</sup>. Az elemzés elvégzése a Tóth István János, Hajdu Miklós és Makó Ágnes szerzőtrióhoz kötődik (Tóth, Hajdu és Makó, 2018).

A vállalatok többféle ösztönzőt, illetve kedvezményt alkalmazhatnak, amelyekkel segítik a családos munkavállalók életét. A 2013. évi és 2014. évi adatfelvételek adatai szerint a magyar vállalatok 67 százalékánál veszik figyelembe a munkaidő beosztásánál és a szabadság kiadásánál az oktatási intézmények nyitvatartását. Ezt követi a részmunkaidős munkavégzés lehetősége (57 százalék), a rugalmas munkaidő biztosítása (42 százalék), az iskolakezdési támogatás (35 százalék), a családi programok szervezése (28 százalék), munkaidő-kedvezmény biztosítása a családosok részére (14 százalék), a távmunka/otthoni munka lehetőségének biztosítása (11 százalék), a sort az üdülőhelyi szállásköltségek megtérítése, az óvodai, bölcsődei elhelyezés támogatása (3–4 százalék) és végül a gyermekek napközbeni felügyeletének biztosítása (2 százalék).

Az adatok arra is felhívják a figyelmet, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák egyes megoldásainak magyarországi alkalmazásában jelentős különbségek mutatkoznak, és a három vizsgált lehetőség közül (1. részmunkaidő, 2. rugalmas munkaidő és 3. otthoni munka vagy távmunka) 2013–2014-ben a vállalatok 31 százaléka semelyiket sem nyújtotta a dolgozók számára, 35 százaléka csak egyet, 26 százaléka kettőt, és mindössze a cégek 7,5 százaléka alkalmazta mindhárom kedvezményt egyszerre.

A cégek gazdasági helyzetére vonatkozóan azt feltételezzük, hogy azok a cégek, amelyek az elemzett rugalmas foglalkoztatási formákból többet tesznek lehetővé a dolgozóik számára, rugalmasabbak, és gyorsabban is tudnak reagálni az üzleti ciklus változásaira, ami pozitívan képes hatni a gazdasági helyzetükre is. Azon cégek pedig, amelyek semmilyen rugalmas foglalkoztatási formát nem engednek meg dolgozóik számára (feltehetően általában is kevésbé alkalmaznak modern munkaszervezési eljárásokat és ösztönzőket), ott a vállalati szervezet inkább rugalmatlan, ami gyengébb alkalmazkodóképességgel és rosszabb gazdasági helyzettel jár együtt. A családbarát eszközök feltételezésünk szerint tehát egyszerre javíthatják a

---

<sup>11</sup> <https://gvi.hu/kutatas/459/csaladbarat-eszkozok-a-magyar-vallalati-gyakorlatban> (letöltés időpontja: 2019. április 2.)

munkavállalók helyzetét azzal, hogy jobb munka–magánélet, illetve jobb munka–család egyensúly mellett dolgozhatnak, és ahhoz is hozzájárulhatnak, hogy a cégek alkalmazkodóképessége, rugalmassága javuljon.

Az eredmények arra mutatnak, hogy a magyar cégek leginkább az iparban és a szolgáltatásban alkalmazzák a családbarát lépéseket: az ipari cégeknél például 22–25 százalékkal nagyobb eséllyel találkozhatunk részmunkaidőben és rugalmas munkaidőben dolgozókkal, mint a mezőgazdasági cégek esetében. A szolgáltatásban pedig 38 százalékkal, 116 százalékkal és 490 százalékkal nagyobb a vizsgált három (sorrendben részmunkaidő, rugalmas munkaidő és az otthoni munka, vagy távmunka) forma esélye. Az otthoni munka, illetve távmunka leginkább a kereskedelmi és kimagasló eséllyel a szolgáltató cégekre jellemző. A vállalatnagyság hatása triviális: természetes, hogy a nagyobb cégeknél inkább vannak olyan pozíciók, amelyeknél könnyen alkalmazhatók a rugalmas foglalkoztatási formák, mint a kisebb cégeknél. Az eredmények alapján az igazi különbség a 250 főnél kevesebb és 250 főnél több dolgozót foglalkoztató cégek között van: az utóbbiaknál a részmunkaidőnek, a rugalmas munkaidőnek és a távmunkának rendre 250 százalékkal, 70 százalékkal és 83 százalékkal nagyobb az esélye, mint a 10–19 főt foglalkoztatóknál.

A többségében külföldi tulajdonban lévő cégeknél kevésbé gyakori az, hogy lehetővé teszik a részmunkaidőt, de 31 százalékkal és 66 százalékkal nagyobb eséllyel van rugalmas munkaidőben dolgozójuk, illetve teszik lehetővé az otthoni munkát vagy távmunkát. Az exportáló cégekre (ahol az árbevétel legfeljebb 50 százaléka volt az export, valamint ott, ahol több mint 50 százaléka) ugyancsak inkább jellemzők ezek a lépések: sorrendben 21–24 százalékkal nagyobb az esélye ezeknél a rugalmasmunkaidő-lehetőségének, mint a csak belföldre termelőknél, és 70 százalékkal és 81 százalékkal nagyobb ez az esély az otthoni munka, távmunka esetében.

A gazdasági helyzet esetében azt látjuk, hogy a részmunkaidővel kapcsolatban nincs semmi különbség az eltérő gazdasági helyzetű cégek között, de a rugalmas munkaidő és az otthoni munka, távmunka esetében már elmondható, hogy a kedvező gazdasági helyzetű cégek 24–33 százalékkal nagyobb eséllyel alkalmazzák ezeket a foglalkoztatási formákat. Ha azt nézzük, hogy a három formából (1. részmunkaidő, 2. rugalmas munkaidő, 3. távmunka vagy otthoni munka) hányat tesz lehetővé az adott vállalat, akkor a fentiekhez hasonló eredményeket kapunk. A külföldi tulajdonban lévő cégek esetében egyértelmű a kép: a többségében külföldi tulajdonban lévő cégek a magyar tulajdonban lévőknél gyakrabban tesznek lehetővé egyszerre több rugalmas foglalkoztatási formát, ami arra utal, hogy e döntésük egy átfogóbb, a vállalati

szervezet rugalmasságát növelő politikába illeszkedhet. Az exportáló cégeknél ugyanezt figyelhetjük meg: az exportálók többféle rugalmas foglalkoztatási formát alkalmaznak, mint a nem exportálók. A gazdasági helyzet szerinti különbségek is számottevők: a jó gazdasági helyzetben lévő cégek 16 százalékkal nagyobb eséllyel alkalmaznak több rugalmas foglalkoztatási típust, mint a rossz gazdasági helyzetben lévők.

### **3.2 A munka-magánélet egyensúly (Work-Life Balance, WLB)**

A globalizációs folyamatok mély változásokat indukálnak jelenlegi életünkben. Ezek a változások egyaránt érintik a gazdaságot és a privát életet is. A gazdaságot illetően ezek a jelenségek a munkáltató és a munkavállaló esetében egyaránt a versenyhelyzetet növelik. Emellett a privát életben is egyre több és több elvárásnak kell megfelelnünk, aminek következtében az egyensúly felborulhat, és állandósulhat a stressz, hosszú távra meghatározóak lehetnek a negatív demográfiai folyamatok (lásd pl. termelékenység). Ezek negatív, egymásból következő, esetleg egymástól független folyamatok, melyek a munkahelyi hatékonyság csökkenéséhez vezethetnek. A gazdasági élet válságjelenségei munkáltatót és munkavállalót egyaránt nyomás alá helyezik, hiszen a szervezet nem tud másként reagálni, mint növeli az elvárásokat, a célokkal való azonosulást, ami természetesen kihat a magánéletre is.

A globalizálódó világ gazdaságának fejlődésével a fejlett országokban a társadalmi munkamegosztás fokozatosan áttolódott a mezőgazdasági és az ipari területről a szolgáltatások irányába. Ezzel párhuzamosan megnőtt az igény az emberekben az élet minőségének javulásáért. Szeretnék a minőségi életkörülményeket a lehető legkisebb erő- és időráfordításával biztosítani saját maguk és családjuk számára, s a megszerzett javakat (és megnyert időt) pedig a számukra fontos tevékenységekre és célokra fordítani. A munkahelyi és a családi kötelezettségeket egyformán magas szinten teljesíteni nem kis feladat, és természetes, hogy ez sokaknál feszültséget okoz. Megváltoztak a munkaerőpiac jellemzői – sok helyen növekedett a munkaidő, minőségi és mennyiségi többletet várnak a munkavállalóktól, elvárják az új technológiák és folyamatok gyors elsajátítását, a folyamatos önképzést, tanulást. A dolgozók gondolkodásában minőségi váltást hozott, hogy a munkavégzés már nem csupán a létfenntartást szolgálja, hanem immár az önmegvalósítás terepe is lett. Ez a hatás hazánkban az 1990-es „rendszerátalakítás” (a zsákutcának bizonyult szocializmus után a kapitalizmusra való áttérés) után egyre erőteljesebben jelentkező dilemmát okozott a társadalom jelentős részének.

A világ legfejlettebb gazdaságú országaiban – pl. USA, Kanada, Németország, Nagy-Britannia, Ausztrália – már a korai nyolcvanas években megjelent a munka és a családi élet harmonikus kapcsolatára való törekvés. Felismerték társadalmi – s ami talán még fontosabb – gazdasági

síkon is a téma fontosságát. Az egyensúly megteremtésére irányuló politika mind gazdasági, mind pedig társadalmi szinten pozitív hatással járt. Vizsgálatok igazolták, hogy a munkavállalók az egyensúly megteremtésének érdekében hozott intézkedések eredményeképpen elkötelezettebbek lesznek munkaadójukhoz, növekszik lojalitásuk, ráadásul sokkal motiváltabbá válik munkavégzésük, ami teljesítményük emelkedéséhez vezet, ezáltal a vállalat is jobb gazdasági eredményeiket produkál. A képződő többlet profit egy részét jóléti kiadásokra fordítva biztosíthatók a komfortosabb munkakörülmények, a dolgozók kiegyensúlyozottabb és stresszmentes életvitele pedig számos kedvező hatást generál.<sup>12</sup>

A kifejezés önmagában feltételezi, hogy van egy ideális szint, amikor egészséges egyensúlyban van a munkával és a magánélettel töltött idő. Az elmúlt évtizedekben hazánkban is erősödött a munka és a család harmonikus kapcsolatára való törekvés a munkavállalók részéről. A munka és a magánélet egyensúlya (*Work-Life Balance*, továbbiakban: WLB) másképp értendő a munkaadó és másképp a munkavállaló szemszögéből.

A *munkaadók számára* olyan programokat, politikákat és attitűdöket jelent az adott szervezet kultúráján belül, amelyek segítségével a munkavállalók számára lehetővé válik, hogy teljes mértékben hozzájáruljanak a szervezet eredményeihez azzal egyidejűleg, hogy a munkán kívüli életük is teljes lehet. Érzik a törődési szándékot a munkáltató részéről, ami növeli a szervezettel való azonosulást, és ez kihat a produkált munkateljesítményre is.

A *munkavállalók számára* azt jelenti, hogy a munkavégzés követelményrendszere és konkrét formája a munkáltatók közös megegyezésével alakul ki. Ennek függvényében a munkavállaló szabadságfoka nő abban a tekintetben, hogy mikor, hol és hogyan hajtja végre munkafeladatait, tehát az ő kezében van a munkavégzés kontrollja. Különböző eszközökkel, akár infrastruktúra-fejlesztéssel próbálja fokozottabban figyelembe venni a munkavállalói élethelyzeteket, és az azokból fakadó igényeket. Mindezek következtében a munka és a magánélet összeegyeztetése harmonikusan megvalósulhat. A leírtakból látható, hogy a WLB kölcsönös előnyt jelent a munkavállalónak és munkaadónak egyaránt. Fontos megemlíteni tehát, hogy egy vállalat számára rengeteg előnnyel járhat, ha szem előtt tartja a munkavállalók családi (és társadalmi) kötelezettségeit is.

Mindezt bizonyítja, a CEB (*Corporate Executive Board*), a világ egyik legnagyobb humán erőforrás és szervezetfejlesztési tanácsadó vállalatának átfogó elemzése, mely a munka

---

<sup>12</sup> Családbarát Munkahely?! Háttér tanulmány döntéshozók számára a családbarát munkahelyek kialakításának szükségességéről, 2008. 4. o.

és magánélet egyensúlyáról szól. A vállalat több mint 50 országban 50 ezer munkavállalót foglalkoztat, továbbá az amerikai *Fortune magazin* 500-as listáján található vállalatok majdnem 80 %-át képviseli. Az elemzés értelmében a munkáltatók kezében hatékony ösztönzőként funkcionálhat a munka és szabadidő egyensúlyának megteremtése, „hiszen azoknál a cégeknél, ahol jobban figyeltek a munka és a szabadidő egyensúlyának megteremtésére, ott az alkalmazottak akár 21 százalékkal keményebb erőfeszítésre is hajlandóak voltak. A gazdasági válság miatt azonban sok helyen elhanyagolták a munka és magánélet egyensúlyának fenntartását. Míg 2006-ban, egy korábbi kutatás során a megkérdezett munkavállalók 53 százaléka érezte úgy, hogy megfelelő arányban van az életében a munka és a pihenés, addig 2009 első negyedében ez a szám 30 százalékra esett vissza.”<sup>13</sup>

Az említett tanulmány arra is rávilágított, hogy azok az alkalmazottak, akiket nem pénzzel vagy jutalommal ösztönöztek, hanem lehetőségük volt idejüket saját maguknak beosztani, jobban teljesítettek, mint akiket béren kívüli juttatásokkal kompenzáltak. Azaz kijelenthető, hogy az egyénileg, rugalmasan felhasználható idő jobb teljesítményre sarkall. Nem elhanyagolható az a következtetés sem, hogy ennek következtében a stressz is kevésbé jelenik meg, ami maga után vonja/vonhatja a termelékenység növekedését, valamint a fluktuáció visszaszorulását is. Ennek tudatában nem meglepő, hogy az ilyen munkahelyek versenyképessége nő a piacon, hiszen a kedvező intézkedéseknek köszönhetően keresettek a munkavállalók körében. Az ilyen helyen dolgozók nagyobb odaadással végzik munkájukat, motiváltabbak, és elkötelezettebbek a cég iránt. Az a munkahely, amely tiszteletben tartja a családi kötelezettségeket, valamint rendezett munkaügyi kapcsolatokkal rendelkezik, hosszútávon vonzó az alkalmazottak számára, és ez növeli a vállalat versenyképességét is.

Azokon a munkahelyeken, ahol a vállalati HR-stratégia szempontjai között szerepet kap a munka és magánélet összeegyeztetése, valamint ahol az alkalmazottak és a vállalatvezetés között az őszinte és nyílt kommunikáció, továbbá a toleráns légkör a jellemző, ott mérhetően alacsonyabb a fluktuáció és a betegség miatti távolmaradás. Az alkalmazottak motivációja és munkavégzésük hatékonysága is jelentős mértékben növekszik. A magánélettel nem törődő munkahelyi elvárások károkat okozhatnak a munkavállalóknak és családjainak egyaránt, mely hatással van a társadalmi környezetre is. Ezek a káros hatások testet ölhetnek a munkavállalónál bekövetkező magánéleti krízisben, a család válságában. Még súlyosabb következményként jelentkezhet akár egészségromlása, valamint a létbiztonság

---

<sup>13</sup> <http://www.hrportal.hu/hr/munka-maganelet-egyensuly-csak-elmeletben-letezik-20100609.html> (Letöltés időpontja: 2019. 02. 27.)



veszélyeztetettsége is. Sajnálatos, hogy mindezek ellenére sok munkáltató tudomást sem vesz ezekről (Vámosi, 2014).

Napjainkban a kedvezőtlen gazdasági helyzetnek köszönhetően a legtöbb vállalat arra törekszik, hogy megtartsa a jól bevált munkavállalóit, hiszen egy alkalmazott távozása jelentős költséget emészt fel. Arról nem is beszélve, hogy a távozással elvesz a munkavállaló szaktudása, tapasztalata és rosszabb esetben az ügyfélkör egy része is. A kilépés költségét követően az új munkaerő toborzására, kiválasztására és betanítására is jelentős kiadást kell szánni. Továbbá az új munkatárs teljesítménye nem azonnal érezhető, csak egy bizonyos idő után válik láthatóvá. Egyidejűleg megvan az esélye annak is, hogy az új munkavállaló nem válik be, ami szintén plusz kiadásokat von maga után. Magát a folyamatot pedig csak tovább árnyalja, hogy jelenleg a munkaerőpiacon munkaerőhiány van, vagyis a potenciális munkavállaló megtalálása sem teljes mértékben biztosított.

Magunk is láthatjuk, hogy a nem megfelelő összhang rengeteg negatív következményt vonhat maga után. Ezek megelőzése érdekében lényeges, hogy a vállalatok felismerjék, hogy a munka és magánélet egyensúlyának felborulása valóban problémát jelent. Sokan azt gondolhatják, hogy mindez a gyakorlati megvalósításban plusz, nagyobb költséggel jár. Ez azonban nem feltétlenül igaz. Legtöbb esetben pusztán odafigyelés és az alkalmazottak felé tett tudatos elkötelezettség kérdése az egész, amivel akár egy karrierkép is biztosítható lesz.<sup>14</sup>

A munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése érdekében ma már sokféle gyakorlat megvalósulhat. A WLB-t „tartalmazó” gyakorlatok azon politikák, programok és attitűdök rendszere egy vállalati kultúrán belül, amelyek lehetővé teszik a munkavállalóknak, hogy azok maximálisan hozzájáruljanak a cég eredményeihez, de közben teljességgel éljék munkán kívüli életüket is (Keveházi, 2008).

A magyarországi gyakorlatban ismert „családbarát” fogalom legtöbbször nő támogató gyakorlatot jelent. Azonban lényeges kiemelni, hogy a családbarátság korszerű értelmezése ezt kiegészítve a nők és férfiak harmonikusabb magánéleti szerepvállalásának támogatását jelenti (Poór és mtsai, 2017).

A felsorolásra kerülő eszközökhöz tájékoztatási és képzési formáknak is társulniuk kell annak érdekében, hogy a munkavállalók megtalálhassák köztük azokat, amelyek leginkább alkalmasak egyéni igényeik és a munkáltató érdekeinek összehangolására. Továbbá lényeges,

---

<sup>14</sup> „Ezeket várja el a munkahelyen egy Y-generációs dolgozó”. Menedzsment Fórum, <https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/ezeket-varja-el-a-munkahelyen-egy-y-generacios-dolgozo.html> (Letöltés időpontja: 2019. 02. 27.)

hogy a munkavállalók és a vezetők is kellő tájékozottsággal bírjanak a rendszerek és eszközök megfelelő működtetéséről, az alkalmazáshoz elegendő (munkajogi és menedzsment) ismerettel és kompetenciával rendelkezzenek.

Az előző alfejezetben már kifejtettük a rugalmas, atipikus foglalkoztatási formákat, ezeket nem ismételjük meg. Fontos azonban megemlíteni, hogy a rugalmasság és a gondoskodás a foglalkoztatási formákon kívül is megjelenhet különböző szolgáltatások és kedvezmények formájában. Talán még nem annyira elterjedt, de már több helyen találkozni a *gyermek felügyeletével*, amit nem egyszer vállalati óvodával oldanak meg. A jelenlegi kormányzati családpolitika is tett lépéseket ebbe az irányba. A dolgozó szülők számára a legnagyobb gondot sokszor az okozza, hogyan biztosítsák gyermekük felügyeletét, amíg ők munkában vannak. A vállalatok lehetőségeihez mérten jó megoldásnak számít a szervezeten belül kialakított gyermekmegőrzők biztosítása. Ez lehetővé teszi, hogy szükség esetén a munkavállaló hosszabb-rövidebb időre be tudja vinni gyermekét a munkahelyre, így nem kell választani a munka és a család között. Ezen szolgáltatás előnye, hogy a szülők jobban tudnak munkájukra koncentrálni, továbbá csökken a hiányzások száma is. *Kismama-szoba* létesítésének olyan nők esetében van jelentősége, akik röviddel a szülés után visszatérnek a munka világába. A szoba kialakításának célja, hogy a kismama nyugodtan elvonulhasson, ha behozzák neki gyermekét. A terhes nők támogatása ezen kívül történhet az által, hogy a munkahely például parkolóhely biztosításával segíti számukra a könnyebb megközelíthetőséget.

A munkavállalók alkalmazkodóképességének javítása, a szükséges információk és készségek megszerzése érdekében fontos, hogy a munkáltatók figyelmet szenteljenek munkavállalóik *oktatásának támogatására* is. Mindez megvalósulhat különféle képzések, tréningek, oktatások megszervezésével, melyek alkalmazkodnak a családos munkavállalók idejéhez.

Köztudott, hogy a fizikálisan és mentálisan is egészséges ember nagyobb teljesítménnyel bír. Egyre több vállalat tesz lépéseket annak érdekében, hogy támogassa az *egészséges életmódot*. Erre remek példák a munkahelyileg kiépített fitnesztermek, vagy akár sportbérletek biztosítása. Az egészséges életmód támogatásához tartoznak a különböző orvosi szolgáltatások, mely alatt például a kötelező, ill. választható védőoltások, valamint a különböző kivizsgálások költségének munkaadói átvállalása értendő.

A rugalmas munkaidő nem csak a kisgyermekkel rendelkező családok esetében fontos, hanem azon családoknál is, ahol idős szülők, rokonok élnek, akik nem ritkán betegek, ápolásra szorulnak. Ilyen esetekben is nagy segítséget jelenthet a munkaidő rugalmas beosztása, a részmunkaidő, vagy az otthonról végezhető munka. A munkaidőn kívül a családi okokkal

összefüggő szabadság is nagy jelentőséggel bír. Vannak olyan esetek, amikor az anyagi támogatás jelent segítséget, például ha ápolóra, szakemberre bízzák az eltartott gondozását.

*Az egyéni és vállalati felelősségvállalás összekapcsolása révén lehetővé válik a munkatársak elkötelezettségének, lojalitásának növelése. Lényeges szempont, hogy a végső program kialakításánál mindkét oldal szerepet kapjon. A vállalat részéről ez úgy érhető el, hogy figyelmet fordít a munkavállaló vágyaira, képességeire és céljaira. Az egyéni felelősségvállalás támogatására alkalmasak például az *önkéntességi programok*. Ezek lényege, hogy a dolgozók önkéntes alapon vesznek részt különböző karitatív tevékenységben, munkaidőben. Ez a cselekvés mindamelllett, hogy a vállalat érdekeit is szolgálja (Corporate Social Responsibility), támogatja a dolgozókat abban, hogy karitatív kezdeményezésekben vegyenek részt, kiélhessék segítő szándékukat. Pécssett kiváló példa erre a Hauni Hungaria Kft. dolgozói által vállalt önkéntes munka, amely a város lakóinak segít az élhetőbb körülmények fejlesztésével<sup>15</sup>.*

A Hewitt Humán Tanácsadó Kft. munkatársai 2003 óta folyamatosan végeznek felméréseket a családbarát munkahelyek vonatkozásában, (évente közel 20 ezer munkavállalót kérdeztek meg).<sup>16</sup>

A vizsgálatok többek között az alábbiakat állapították meg:

- Saját bevallása szerint a magyar munkavállalók 55-57 százaléka nem képes megfelelő egyensúlyt tartani és teremteni a munkahelyi és a családi élete között.
- A részmunkaidős foglalkoztatás terén igen jelentős a lemaradásunk, nemcsak az EU fejlett országai mögött, hanem az átlaghoz képest is. Hazánkban mindössze 5,5% a részmunkaidőben dolgozók száma, míg az EU tagországok átlaga 19%. Csak összehasonlításképpen: a leginkább követendő példa lehet a munka és a család összehangolása szempontjából Hollandia, ahol a foglalkoztatottak 47,7%-a (a nők 75,3%-a!) dolgozik részmunkaidőben. Elmondható tehát, hogy e tekintetben is van hová fejlődni, annak fényében különösen, hogy a kutatásban megkérdezett aktív kereső nők a hollandokéhoz hasonló arányban, 75%-ban tartaná a maga számára ideálisnak a részmunkaidős, napi 4-6 órás foglalkoztatást Magyarországon.

---

<sup>15</sup> pécs.ma: Önkéntes napot tartott a Hauni Hungaria”. <https://www.pecsma.hu/hirzona/onkentes-napot-tartott-hauni-hungaria/> (Letöltés időpontja: 2019. 02. 27.)

<sup>16</sup> HEWITT: Legjobb Munkahely Magyarország, in: Családbarát Munkahely?! Háttér tanulmány döntéshozók számára a családbarát munkahelyek kialakításának szükségességéről, 2008.

A kutatás során kapott adatok összesítése után kiderült, hogy dolgozók közel fele nem szereti a mostani munkáját, szívesebben foglalkozna valami mással, de az egzisztenciális bizonytalanságtól tartva mégis maradnak a jelenlegi munkahelyükön. A válaszadók közel egyharmada válaszolta, hogy elégedett jelenlegi munkahelyével, ezen túlmenően 31 százalékuk szerint az aktuális munkahelye családbarátnak minősíthető. A megkérdezettek közel 50 százaléka nem szereti munkaköri feladatait végezni, pedig 72 százalékuk szereti a hivatását.

Csökkenő tendenciát mutat azoknak a száma, akik úgy gondolják: jelenlegi munkahelyük jobb, mint más cégek, azaz a lojalitás és az elkötelezettség negatív irányba változik.

A felmérés arra is választ keresett, hogy mitől tekintik a munkavállalók munkahelyüket családbarátnak. A főbb jellemzők:

- *„Legfontosabb, hogy ha megbetegszik a gyermek, akkor haza lehessen menni ápolni.*
- *Vissza lehessen menni szülés után, támogassák a fokozatos munkába állást.*
- *Biztosítsa a munka/magánélet egyensúlyát, ne kötelezze akarata ellenére túlórára az alkalmazottakat.*
- *Rugalmas legyen a munkaidő, hogy el lehessen szaladni a gyerekért az oviba, még ha utána vissza is kell menni dolgozni.*
- *Továbbképzéshez, tanuláshoz is megfelelően alkalmazkodjon a munkaidő.*
- *Információkkal, tanácsadással segítse a gyermek- és idősápolást.*”<sup>17</sup>

A munka-magánélet egyensúlyáról a HRportal című internetes oldalon megjelent cikk a HR vezetők és az alkalmazottak szemszögéből vizsgálta a problémát. A cikk a világ egyik legnagyobb humánerőforrás és szervezetfejlesztési tanácsadó vállalata, a több mint 50 ezer munkavállalót foglalkoztató *Corporate Executive Board* a work-life balance-ról szóló, átfogó elemzése nyomán született meg. Az írás főbb megállapításai<sup>18</sup>:

- A munka és magánélet egyensúlyának megvalósítása a munkavállalók részéről egyre fontosabb igényként fogalmazódik meg. A megkérdezettek háromnegyede a szabadon felhasználható időt, a rugalmas időbeosztást tartja lényegesnek a legjobb teljesítmény (és az általuk áhított egyensúlyi helyzet) eléréséhez.

---

<sup>17</sup> uo.

<sup>18</sup> „Munka-magánélet egyensúly: csak elméletben létezik”  
<http://www.hrportal.hu/telkes/index.phtml?page=article&id=83634>, (2019. 02. 27.)

- Komoly ellentmondás, hogy míg a HR vezetők 60 százaléka úgy véli, hogy optimális a work-life egyensúly a saját munkahelyén, ezzel szemben a dolgozók túlnyomó többsége (84 százalék) vélekedik épp ellenkezőleg erről. Megállapítható, hogy egyelőre mély a szakadék az elmélet és a gyakorlati megvalósulás között.
- Egyértelműen kimutatható, hogy valódi összefüggés van a családi kötelezettségeket tiszteletben tartó, rendezett munkaügyi kapcsolatokkal rendelkező munkahely és a vállalat versenyképessége között.

A cikk megállapításai szerint sajnos *„Magyarországon a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése még gyermekcipőben jár”*.

Itthon elsősorban a nagyobb vállalatok, vagy a nemzetközi cégek ismerik és alkalmazzák a gyakorlatban is a számukra bizonyított előnyökkel járó módszereket, a többi munkáltatónál jó esetben is csak a felismerés szintjéig jutott a dolog, a gyakorlatban csekély azon cégek száma, melyek a dolgozók szempontjait maximálisan figyelembe vevő intézkedéseket is tesz.

## 4. Kutatási eredmények

Kutatásunk empirikus része arra irányult, hogy felmérje a cégek és szervezetek atipikus foglalkoztatással és családbarát megközelítéssel kapcsolatos attitűdjeit, jellemzőit, és az általuk tapasztalt problémákat, a keretek tágítását akadályozó okokat.

A megbízás alapvetően pécsi szervezetek és vállalkozások mérésére vonatkozott, azonban a kutatócsoport kapcsolatrendszere, és főleg a bevont cégek aktivitása lehetővé tette, hogy a vizsgálat regionális szintű legyen, lehetőséget adva a pécsi jellemzők összehasonlító vizsgálatára.

Mindenképpen meg kell jegyezni, hogy a kutatási körülmények és lehetőségek sokat változtak az elmúlt évek során. Egyrészt *a cégek többségének részéről érezhető egy elfordulás, adott esetben távolságtartás a kutatásoktól*, nem szívesen szolgáltatnak ki semmilyen adatot, másrészt a törvényi változások – gondolunk itt elsősorban a GDPR szabályozásra – sok esetben lehetetlenné tették adatbázisok megszerzését és azok használatát. Ezért a kutatócsoport két csatornát működtetett elsősorban:

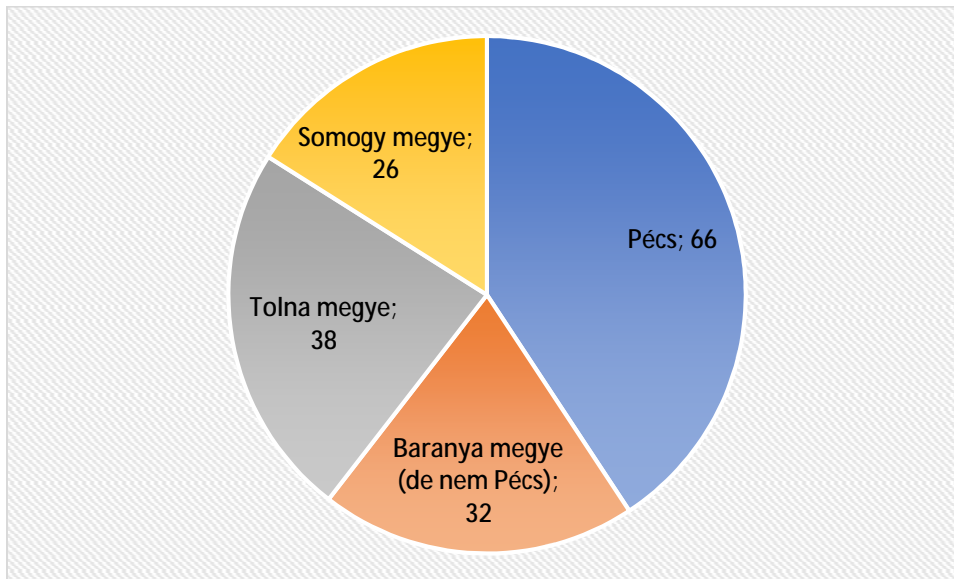
- Építettünk a kialakult céges kapcsolatrendszerre, és azokat a személyeket (döntően HR-es pozícióban dolgozó kollégákat) kértük meg válaszadásra, akik vagy már részt vettek korábbi kutatásban, esetleg az egyetemen, a karunkon végeztek, de mindenképpen valamilyen kapcsolat kialakult közöttünk,
- emellett bevontuk a pécsi és szekszárdi emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatókat a kutatásba, ugyanis ők vagy már eleve dolgoznak valahol, vagy egy jelentős kapcsolatrendszerrel tudtak megmozgatni, ami nélkül nem érkezett volna vissza ennyi kitöltött kérdőív. Nagyon nagy köszönet illeti az ő munkájukat!

Az alkalmazott kutatási eszköz a *kérdőív* volt, ugyanis a kellő számú mélyinterjú elkészítésére nem látunk reális esélyt, főleg a cégek tartózkodása miatt. Az eredmények birtokában több cégnél is lehetőség nyílt a tapasztalatok tisztázására, megbeszélésére, az összefüggések feltárására, vagy akár a személyes megfigyelésre. Ezen lehetőségeket elsősorban a személyes kapcsolatoknak köszönhetjük. A kérdőív esetében elsősorban a zárt kérdéseket preferáltuk, és igyekeztünk annyi kérdést összeállítani, ami egyik oldalról elegendő a vizsgálathoz, másrésztől viszont nem riasztja el a kitöltőt. A kérdőív megtalálható a mellékletben.

#### 4.1 A célcsoport összetétele

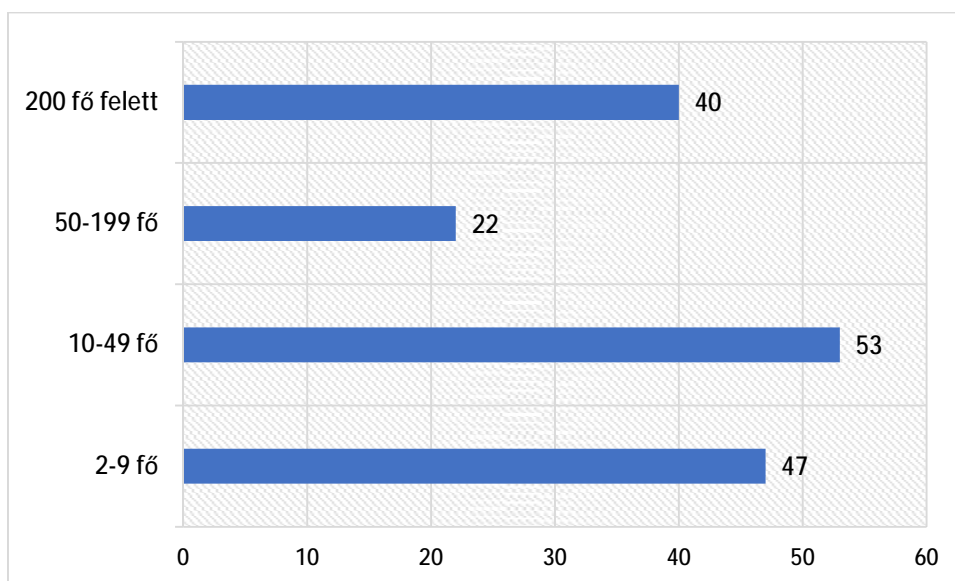
A kérdőívünk első három kérdése a szervezet nagyságára, fő tevékenységére és földrajzi elhelyezkedésére irányult. A válaszok alapján elmondható, hogy összesen 162 szervezet került bevonásra (5. ábra), ennek nagyobb része pécsi székhellyel bír (66 darab), a többi nagyjából egyenlően oszlik el a 3 megye közt (Somogy megye kicsit kisebb részarányt képvisel, mert ott kevesebb céggel alakult ki munkakapcsolat).

5. ábra A kutatásba bevont munkáltatók száma és székhelye (n=162)



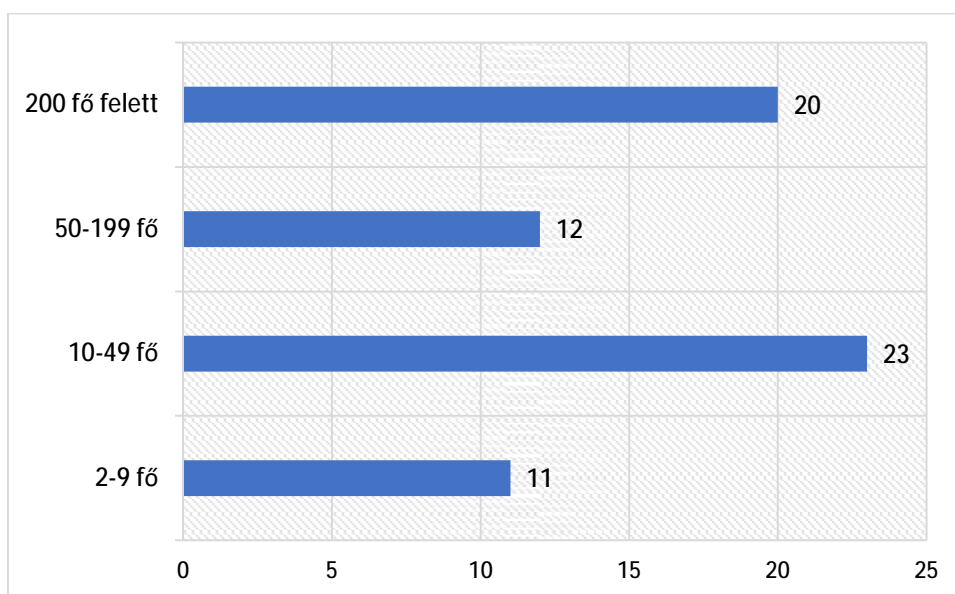
A szervezetek nagysága során próbáltunk minden méretű céget megszólítani, és ez sikerült is (6. ábra). Az egyéni vállalkozókat kiejtettük a vizsgálati körből, mert az ő esetükben több kérdés nem volt értelmezhető, így csak torzították volna a kialakult képet. Egyértelmű sikerként könyveltük el, hogy több nagyvállalat is bevonásra kerülhetett; bankok, multinacionális termelőcégek, nagyobb kereskedelmi vállalkozások, és az ő esetükben jól megfigyelhető volt a HR-felfogás komplexitása.

**6. ábra A kutatásba bevont szervezetek nagysága (n=162)**



A pécsi szervezetek esetében az arány kicsit módosult, itt arányaiban kevesebb kisvállalkozás került bevonásra, viszont jelentős számú nagyvállalkozás került megszólításra (7. ábra). Összességében ez nagyon jól tükrözi a pécsi cégek és szervezetek megoszlási arányát, nyilván leszámítva a mikrovállalkozásokat.

**7. ábra A kutatásba bevont pécsi szervezetek nagysága (n=66)**

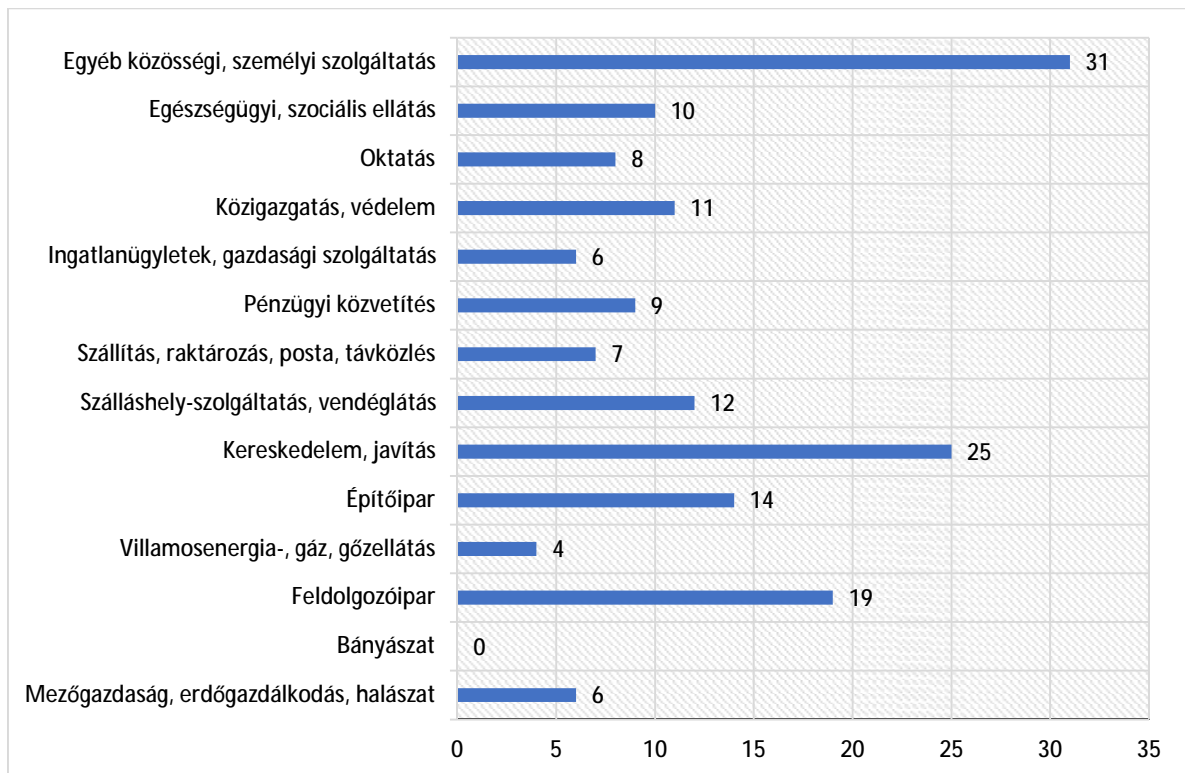


A szervezetek és vállalkozások fő tevékenységének megadását a KSH adatgyűjtési nomenklatúra alapján kértük (8. ábra). A felmérésben minden tevékenység – a bányászat kivételével – képviseltette magát, legnagyobb részarányban az egyéb közösségi, személyi szolgáltatást, kereskedelmet/javítást végzők, illetve feldolgozóipari szegmenshez tartozók



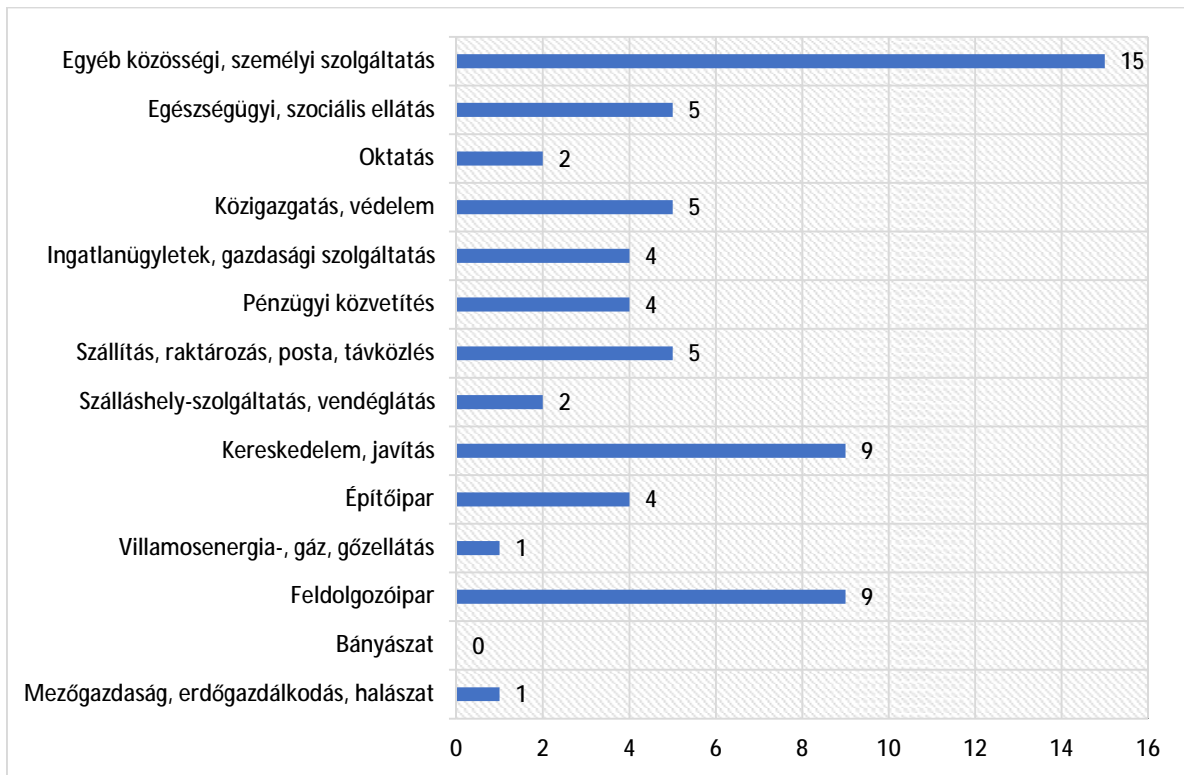
álltak rendelkezésre. Az egyéb közösségi, személyi szolgáltatás sajnos egy trükkös kategória, ide tartoznak pl. az értékesítéssel foglalkozó cégek, de a magas szellemi részarányt hozzátevő informatikai és programfejlesztő vállalkozások is. Vagyis tevékenységen belül is markáns különbségek adódtak a szervezeti filozófiát tekintve.

**8. ábra A kutatásban részt vett szervezetek tevékenységi köre (n=162)**



A pécsi székhelyű szervezetek esetében szintén túlsúlyban voltak a szolgáltatással, kereskedelemmel és javítással, illetve feldolgozóiparral foglalkozók (9. ábra). Az mindenképpen öröndetes, hogy a bányászaton kívül minden tevékenységi kör megkérdezésre került, mert mint az eredményekből látható lesz, a vállalati filozófia kialakításánál fontos szerepet játszik, hogy a cég alaptevékenysége milyen mértékben jelent fizikai, illetve szellemi tevékenységet.

**9. ábra A kutatásban részt vett pécsi szervezetek tevékenységi köre (n=66)**



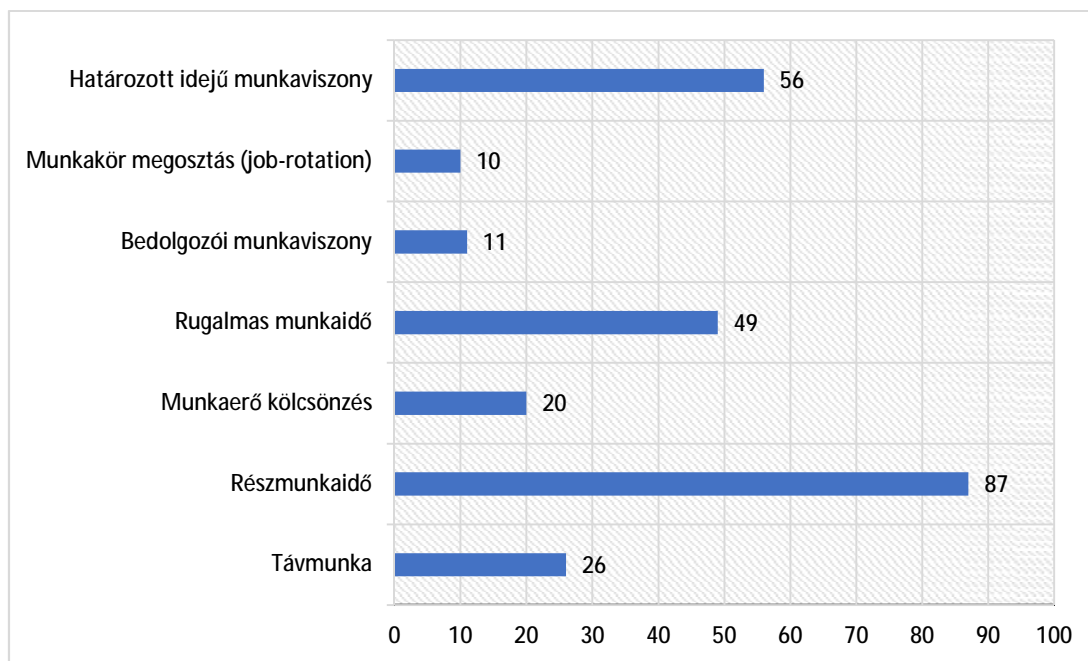
#### **4.2 Az atipikus foglalkoztatás jellemzői munkáltatói oldalról**

Alapvető kérdés volt, hogy a megkérdezett munkáltatók közül egyáltalán hányan élnek az atipikus foglalkoztatás eszközeivel. A kérdésre adható válaszoknál megadtuk az atipikus foglalkoztatás lehetséges formáit is, hogy ezzel csökkentsük a fogalommal járó bizonytalanságot és esetleges hibás választ. Maga az atipikus szó, mint jelző nem minden munkáltatónak egyértelmű, de ha a konkrét tartalmat is mellé tesszük, akkor könnyebb a válaszadás. A 162 cég esetében 25 jelezte, hogy nincs atipikus foglalkoztatási módban alkalmazott munkavállalója, ami 15 százalékos részarányt jelent. Megfordítva, vagyis a cégek 85 százaléka ismeri és alkalmazza a tipikustól eltérő munkaviszonyokat, ami talán felülmúlta az előzetes elvárásainkat. A 25 nemleges választ adó cég tevékenységi köre és nagysága nagyon vegyes, tehát ebből nem lehet bővebb információt leszűrni. 7 cég a kereskedelmet jelölte meg tevékenységi köreként, 4 cég 200 fő feletti üzem nagyságú, és például az ő esetükben kicsit talán meglepő a nemleges válasz.

A pécsi cégek esetében ez az arány érdemben nem változik, a cégek 83 százaléka ismeri és alkalmazza a tipikustól eltérő munkaviszony formákat. Meglepő módon itt is több (a 11-ből 5) cég kereskedelemmel foglalkozik, és mégis nemleges választ adott.

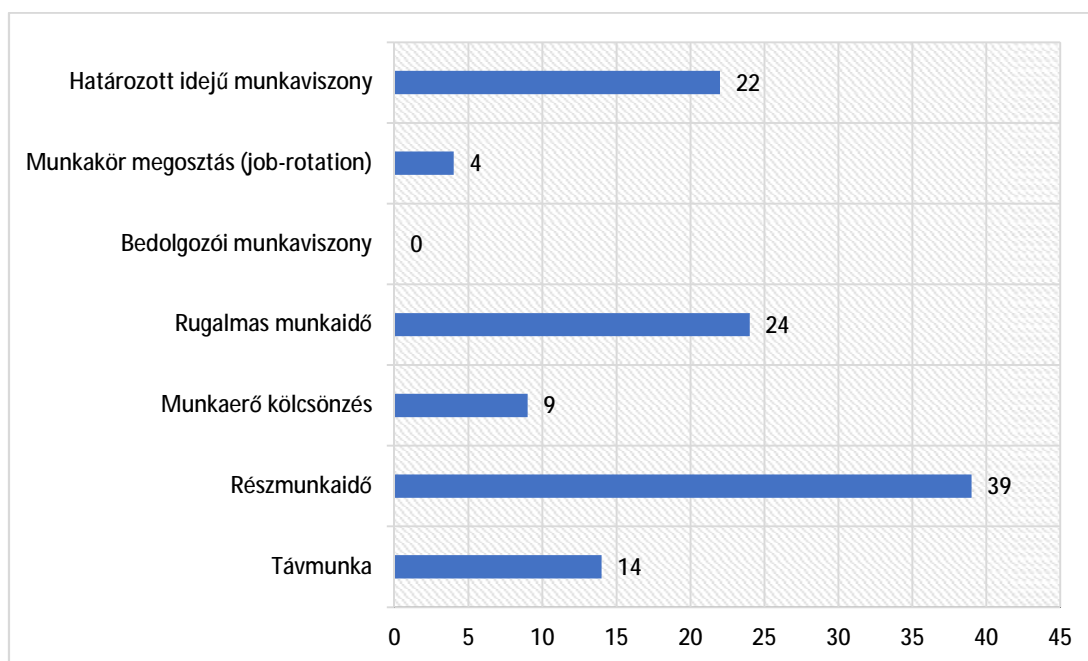
Vizsgáltuk, hogy az atipikus foglalkoztatási formákat alkalmazó cégek esetében pontosan mit is jelent ez a megoldás. Itt minden cég több választ is megjelölhetett a felsoroltak esetében. A teljes mintát tekintve (10. ábra) kiemelkedik a részmunkaidős és a határozott idejű munkaviszony alkalmazása, illetve örvendetes a rugalmas munkaidő biztosításának viszonylag magas aránya. Ezen foglalkoztatási módok minden tevékenységű és nagyságú cégre általánosan jellemzőek, vagyis nem figyelhető meg egyéni sajátosság az adatok esetében. Ugyanakkor a munkakör megosztás és a távmunka egyértelműen a szolgáltatásokkal, szellemi munkavégzéssel kapcsolatos cégeknél volt megfigyelhető, a bedolgozói munkaviszony pedig az agrár és ipari, illetve egyéb szolgáltatásoknál jelentkezett.

**10. ábra Az alkalmazott atipikus foglalkoztatási megoldás, több válaszadási lehetőséggel (összes bevont és atipikus foglalkoztatási megoldást alkalmazó szervezet esetében, n=137)**



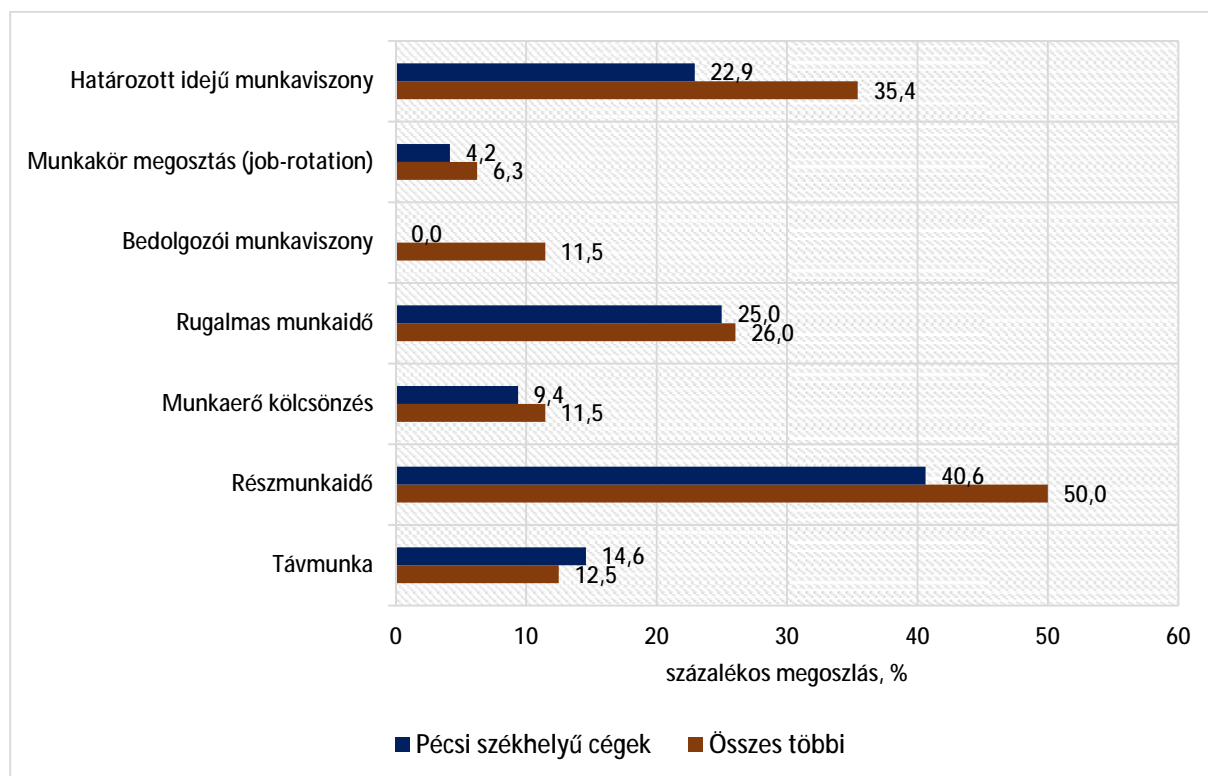
Ha csak a pécsi székhelyű cégeket és szervezeteket vizsgáljuk, akkor azt az érdekes jelenséget figyelhetjük meg, hogy összességében az atipikus foglalkoztatási módok arányukat és előfordulásukat tekintve visszaesnek a régió többi területéhez képest (11. ábra). Eltűnik a bedolgozói munkaviszony, ami érthető a fizikai jellegű munkavégzés beszűkülése miatt, de visszaesik a többi atipikus megoldási típus is, a távmunkát kivéve. Ez utóbbit elsősorban azok a cégek alkalmazzák, akik információmenedzsmenttel, programozással vagy informatikai jellegű szolgáltatásokkal foglalkoznak, és ők alapvetően a régióközpontba, illetve megyeszékhelyre összpontosulnak.

**11. ábra Az alkalmazott atipikus foglalkoztatási megoldás, több válaszadási lehetőséggel (pécsi székhelyű és atipikus foglalkoztatási megoldást alkalmazó szervezet esetében, n=55)**



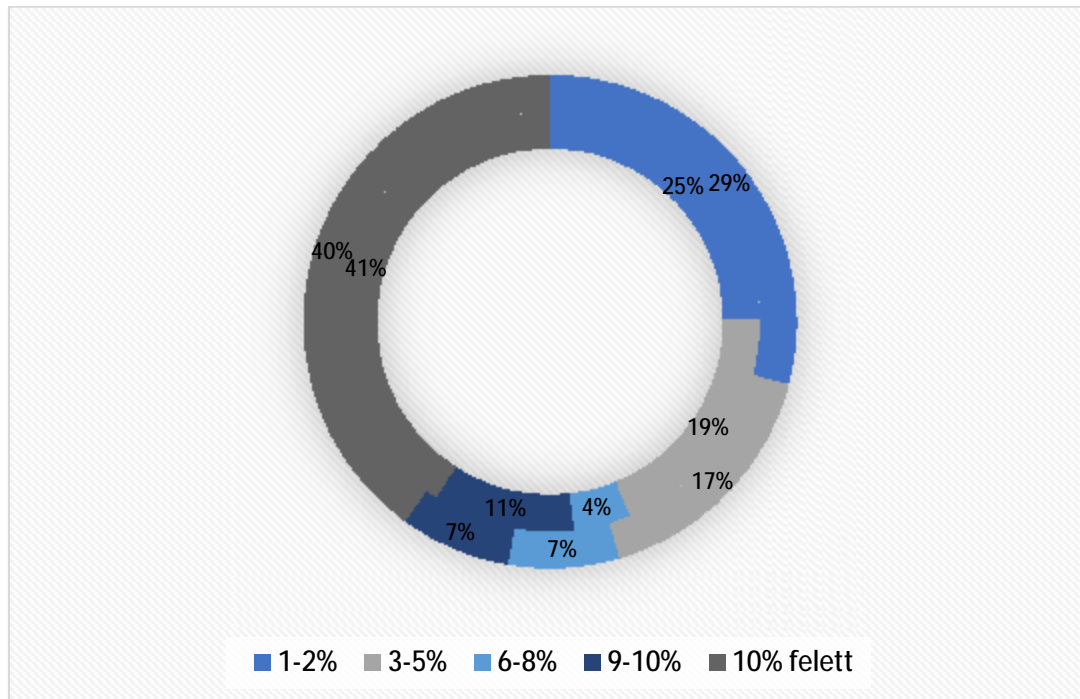
Vagyis a pécsi cégek arányaiban nem maradnak el a régió többi cégéhez képest abban, hogy alkalmaznak atipikus megoldási típusokat, viszont a konkrét megvalósulás és az alkalmazott eszköztár már kisebb volumenű (12. ábra). Főleg, ha azt nézzük, hogy a 200 fő feletti cégek viszonylag széles arzenált vonultatnak fel, így ahogy csökken a cégnagyság, úgy szűkülnek be a lehetőségek is. Az egyéb megoldási típusokhoz érkezett pár észrevétel a cégek részéről, néhány cég megemlítette a home-office-t (otthoni munkavégzés lehetősége, pl. hetente egy napot), illetve a diákmunka alkalmazását. Itt fontos megemlíteni, hogy a home office és a távmunka nem ugyanazt jelenti; home office esetében bizonyos időt (általában heti egy napot) otthon tölthet a munkatárs, és olyan munkamozzanatokat kell végeznie, ami így is megoldható (pl. laptop használatával). A távmunka esetében a munkavégzés tartósan otthon történik, és ez más munkajogi elvárásokkal és követelményekkel is párosul.

**12. ábra A pécsi székhelyű, illetve az összes többi cég esetében az adott atipikus foglalkoztatási mód előfordulása, százalékos arányban**



Fontos volt látni, hogy ha egy cég alkalmazza az atipikus foglalkoztatási módokat, akkor az az alkalmazotti létszám hány százalékát érinti (13. ábra). A pécsi, illetve nem pécsi cégek esetében a megoszlást tekintve nincs nagy különbség, talán csak annyi – és ez némileg megerősíti a 12. ábránál elmondottakat – hogy a pécsi cégek esetében a 9-10, illetve 10% feletti részarány alacsonyabb, mint a többi cégnél. Viszont öröndetes azt látni, hogy *az atipikus megoldásokat alkalmazó cégek 40 százalékánál az érintett munkavállalói csoport a teljes foglalkoztatotti létszám legalább 10 százalékát jelenti*. Vagyis, ha egy cég felismeri az atipikus foglalkoztatás előnyeit, és megoldja a vele járó esetleges problémákat (pl. plusz adminisztráció), akkor ezek a megoldások egyértelműen teret nyernek a szervezet működésében. Ez a jelenség egyébként szoros kapcsolatban áll a cég HR-es felfogásával és gyakorlati tapasztalataival, illetve felkészültségével. *Itt a munkajogi tanácsadás mindenképpen egy potenciális beavatkozási pontként rajzolódik ki.*

**13. ábra Az atipikus foglalkoztatási módban alkalmazottak cégen belüli aránya a pécsi székhelyű (külső kör) és a többi szervezet (belső kör) esetében**



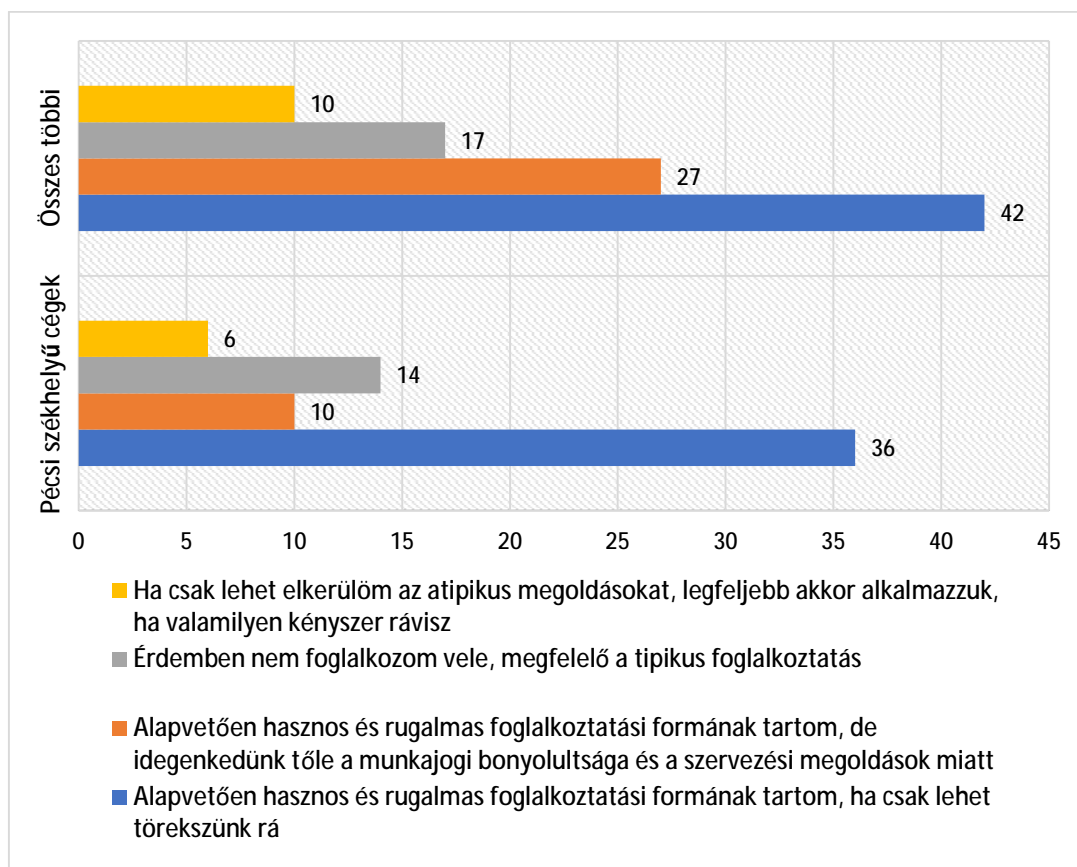
Ezzel szorosan összefügg az a kérdés, hogy „Miként vélekedik, Ön mint munkáltató, tisztában van-e az atipikus foglalkoztatás fogalmával?” Itt a megadott válaszokon keresztül elsősorban azt szeretnénk volna mérni, hogy az atipikus megoldások alkalmazásának korlátja mennyire gyökerezik a munkajogi bizonytalanságokban, vagy éppen a szervezeti szemléletben. A kutatásba bevont szervezetek válasza alapján az rajzolódik ki, hogy a cégek többsége (54,9 százalék) tisztában van az atipikus foglalkoztatás munkajogi vonatásával és foglalkoztatásban betöltött szerepével, a válaszadók 34,6 százaléka alapvetően tisztában van a megoldásokkal, de a munkajogi kérdéseknél néha bizonytalannak érzi magát, a maradék 10,5 százalék pedig érdemben nincs tisztában a foglalkoztatás ezen területével. A földrajzi bontás nem okoz különbséget az eredményekben, vagyis a pécsi székhelyű cégek válasza teljes összhangban vannak a regionális és megyei jellemzőkkel; a cégek 59,1 százaléka van tisztában az atipikus foglalkoztatás munkajogi vonatásával és foglalkoztatásban betöltött szerepével, 31,8 százalék érez némi bizonytalanságot a munkajogi háttért tekintve, és a maradék 9,1 százalék nem látja át kellően ezt a területet. Ezen utóbbi csoportot (regionális és pécsi szinten egyaránt) elsősorban a mezőgazdasági és kereskedelmi tevékenységgel foglalkozó cégek alkotják, aminek a háttérében elsősorban az áll, hogy az agrár jellegű cégeknél többnyire nincs HR-es szakember, csak munkaügyi adminisztráció és bérszámfejtés figyelhető meg, a kereskedelem területén pedig érzékeny pont az atipikus foglalkoztatás abból a szempontból, hogy pontosan mit is lehet

tenni és hogyan. *Vagyis jelentősnek mondható az igény a rugalmasság megjelenítésére, de ennek gátat szab a munkajogi kötelezettség áttekinthetősége, és a hibázástól való félelem.*

Ez az attitűd az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos attitűdben is megmutatkozott (14. ábra), ráadásul úgy, hogy jelentősnek mondható különbség rajzolódott ki a pécsi székhelyű, illetve a többi cég között. *A pécsi cégeknél nagyobb bizonytalanág volt megfigyelhető, mint a régió többi cégénél.* Ha az arányokat nézzük, a pécsi cégek mindössze 44 százaléka nyilatkozott úgy, hogy alapvetően hasznos és rugalmas foglalkoztatási formának tartja, és ha csak lehet törekszik rá, szemben a többi cég 55 százalékos részarányával. Az itt hiányzó cégek a munkajogi kihívások miatt idegenkedő cégek közt tűnnek fel, hiszen itt az arány pécsi oldalon 28, a többi cégnél 15 százalék. A két másik kategóriában (érdemben nem foglalkozik az atipikus megoldásokkal, illetve ha csak lehet elkerüli azokat) nincs érdemi eltérés.

Az mindenképpen megfigyelhető, hogy a távolságtartás főleg a kisebb üzemnagyságú cégeknél jellemző, viszont a tevékenységi körnél vegyes a kép. Ez sokkal inkább arra enged következtetni, hogy *az atipikus foglalkoztatás elterjedtsége szoros összhangban van az emberi erőforrás gazdálkodásért felelős vezető (vagy csoport) szakmai felkészültségével és személyes attitűdjével.* 16 cég nyilatkozott úgy, hogy ha csak tehetik elkerülik az atipikus megoldásokat. Ami érdekes (és a fenti megállapítást tűnik megerősíteni), hogy közülük 3 cég 200 fő feletti, mindhárman ipari tevékenységet folytatnak, mégis elzárkóznak ettől a területtől.

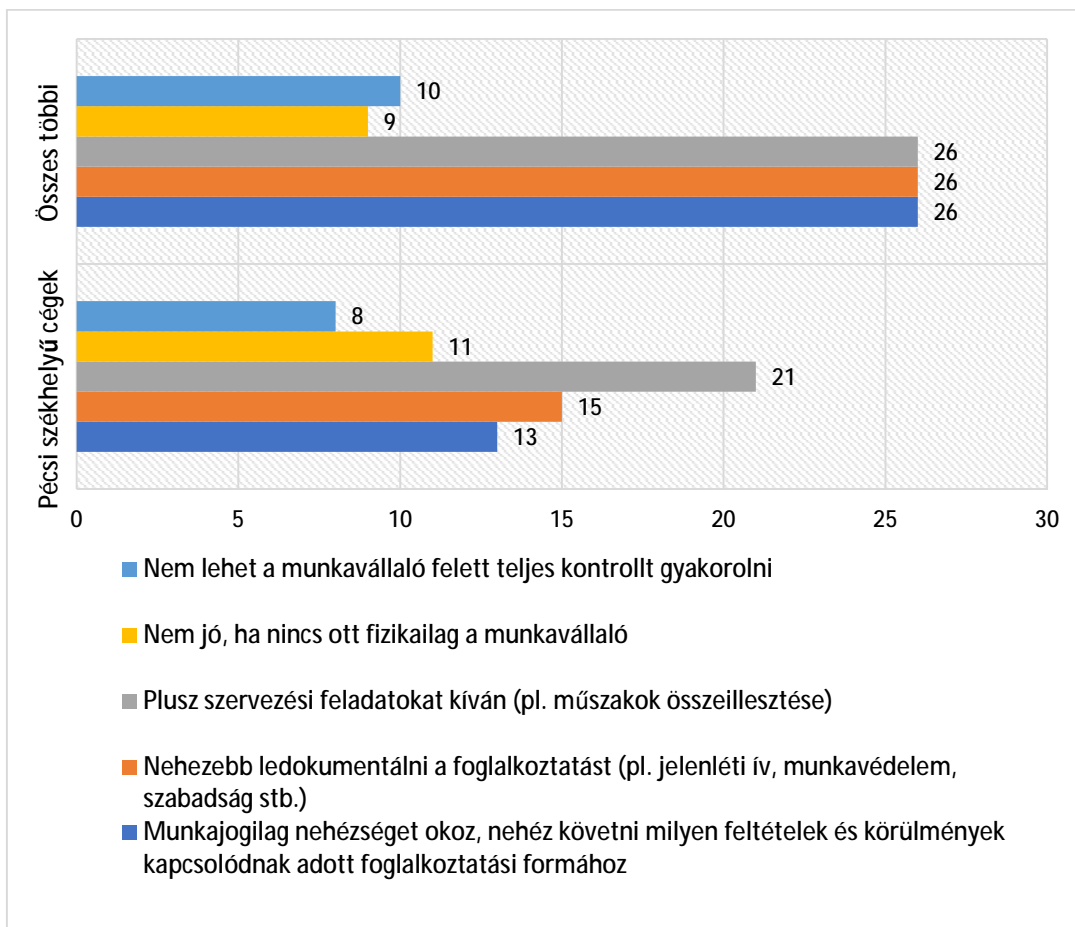
**14. ábra Az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos munkáltatói attitűdök alakulása a válaszok alapján (n=96 összes többi cég, n=66 pécsi székhelyű cég)**



Ezt a gondolkört viszi tovább az a kérdés, amiben az atipikus foglalkoztatás legnagyobb hátrányára kérdeztünk rá. Itt nagyon érdekes megoszlás született, ami talán egy érdekes bepillantást enged a magyar munka világának mélyebb bugyraiba. A kérdés úgy hangzott, hogy a válaszadó mit tart az atipikus foglalkoztatás legnagyobb hátrányának. A válaszokat úgy állítottuk össze, hogy egyértelműen kiderülhessen az esetleges tartózkodás vagy elkerülés oka; ez inkább a munkajogi bizonytalanságokra vagy szervezési nehézségekre, esetleg munkavállalókkal való kapcsolattartásra, egy inkább hatalmi dominanciát feltételező szervezeti kultúrára vezethető-e vissza (15. ábra). Bár nem volt megadva, hogy több választ is elfogadjunk, néhány szervezet két, esetleges három választ is megadott. Ezeket a kérdőíveket nem zártuk ki a feldolgozásból, hanem inkább úgy döntöttünk, hogy mindegyik választ elfogadjuk.



**15. ábra Az atipikus foglalkoztatás hátrányai a munkáltatói oldalról (több válaszadás volt lehetséges)**



Az arányok pedig azt mutatják, hogy a nem pécsi cégek esetében inkább a munkajogi kérdések és a helyes dokumentálás kialakítása okozza a nagyobb gondot, a pécsi cégeknél viszont a munkatárs feletti fizikai kontroll hiánya aggasztja inkább a munkáltatót.

Utóbbi esetről ez akkor válik egy kicsit érthetőbbé, ha megnézzük azt a munkáltatói kört, amely a „nem lehet a munkavállaló felett teljes kontrollt gyakorolni” és „nem jó, ha nincs ott fizikailag a munkavállaló” válaszokat adta. Háromnegyedük 50 fő alatti szervezet, vagyis az ő esetükben a rugalmasság megjelenése többnyire azt jelenti, hogy a munkavállaló fizikai ottléte kiszámíthatatlanabbá válik, nehezebbé válik a munkaidő és munkafolyamat beosztás (pontosan egy akkora szervezetnél, ahol minden ember számít!), és ez a menedzsment részére elkerülendő probléma. Ezen cégek tevékenységi köre is az ügyfélközpontúság felé mutat (szállítás, kereskedelem, egyéb szolgáltatások, közigazgatás), vagyis a munkáltató szemében az elvégzendő feladat magasabb prioritást jelent, mint a munkavállalói elvárás az élhetőbb munkakörnyezetért.

Ez a visszajelzés teljes mértékben egybeesik Hárs Ágnes 2013-as kutatási eredményeivel, aki szerint a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos negatív attitűd, elutasítás leginkább a magyar tulajdonú kisebb (mikro- és kisvállalkozás) vállalkozásokra jellemző (Hárs, 2013).

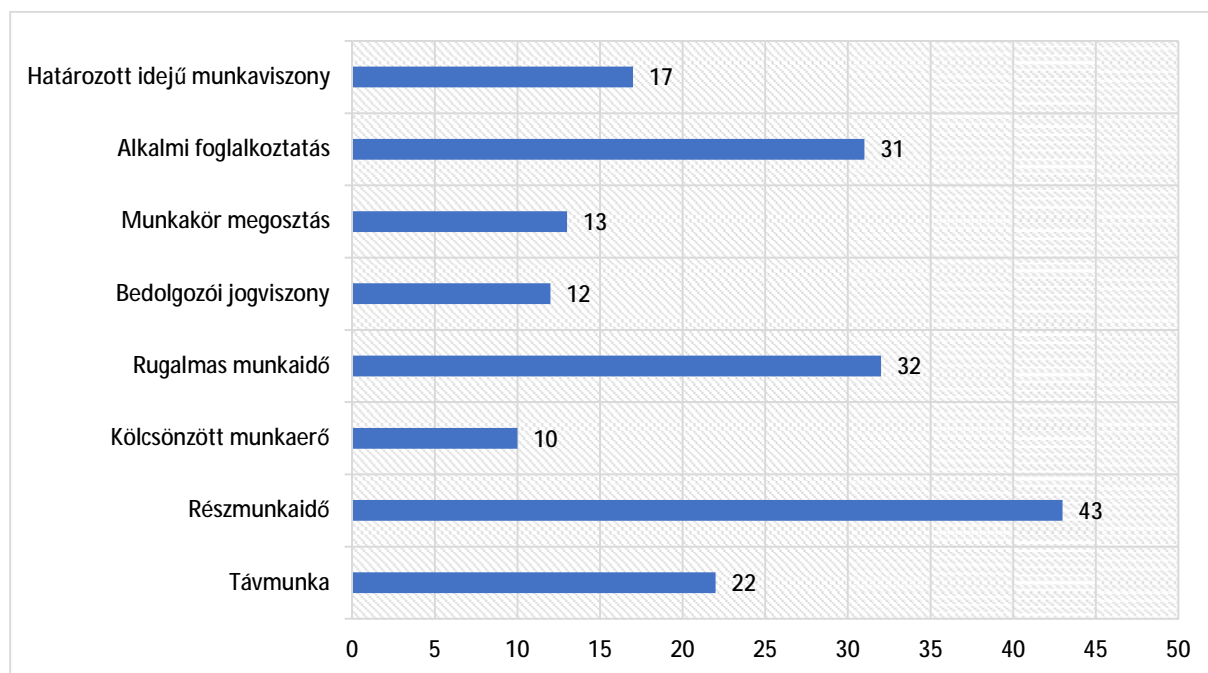
Az első eset megint csak annak a szükségességét igazolja, hogy a munkáltatók több információt, akár segédanyagokat kapjanak az atipikus foglalkoztatás témakörében, mert a többségnél megvan a hajlandóság, de a rugalmasság megjelenését kísérő problémák is fontosak számukra.

Ezen hajlandóságot mértük azzal a kérdéssel, hogy a munkáltató tervezi-e a közeljövőben az atipikus foglalkoztatási formák bővítését (ha most nincs, akkor bevezetését) a cégénél. A hajlandóság megoszlása nem mutat különbséget földrajzi szempontból, minden megye, illetve Pécs munkáltatói nagyjából ugyanarról a szándékról számolt be. A cégek több mint fele (57 százalék) nem tervez bővítést vagy bevezetést, viszont az atipikus megoldások csökkentéséről mindösszesen két cég nyilatkozott az egész régióban. A cégek 36 százaléka szerényebb növekedést tervez, és ami fontos, ennek indoka a rugalmasság megteremtése a szervezeten belül. A maradék 5 százalék szintén szerényebb növekedést prognosztizált, viszont ők ezt inkább a kényszerrel magyarázták (pl. béroptimalizálás, csak így találnak munkaerőt, büntető jellegű adó elkerülése stb.).

Ami talán jó hír, hogy *a rugalmasság alapú növekedést elsősorban az ipari, építőipari, feldolgozóipari és egyéb szolgáltatással foglalkozó cégek jelezték előre*, vagyis kirajzolódik az a potenciális kör, amely a munkajogi tanácsadás célpontja lehet. A szervezet nagysága ebben az esetben indifferens, a szándék minden cégnagyságban szinte megegyező.

Ezzel kapcsolatosan fontos volt látni, hogy egy szervezet atipikus foglalkoztatási formák bővítésében gondolkodik, akkor az mi is pontosan a tervek szerint. Ennél a kérdésnél nem minden cég válaszolt, hiszen aki nem tervez bővítést, annak nem volt mit válaszolnia, ugyanakkor egy munkáltató esetében több választ is elfogadtunk (16. ábra).

**16. ábra Az atipikus foglalkoztatási formák bővítése esetén adott megoldás megemlítése a teljes munkáltatói kör esetében (több válasz volt adható)**

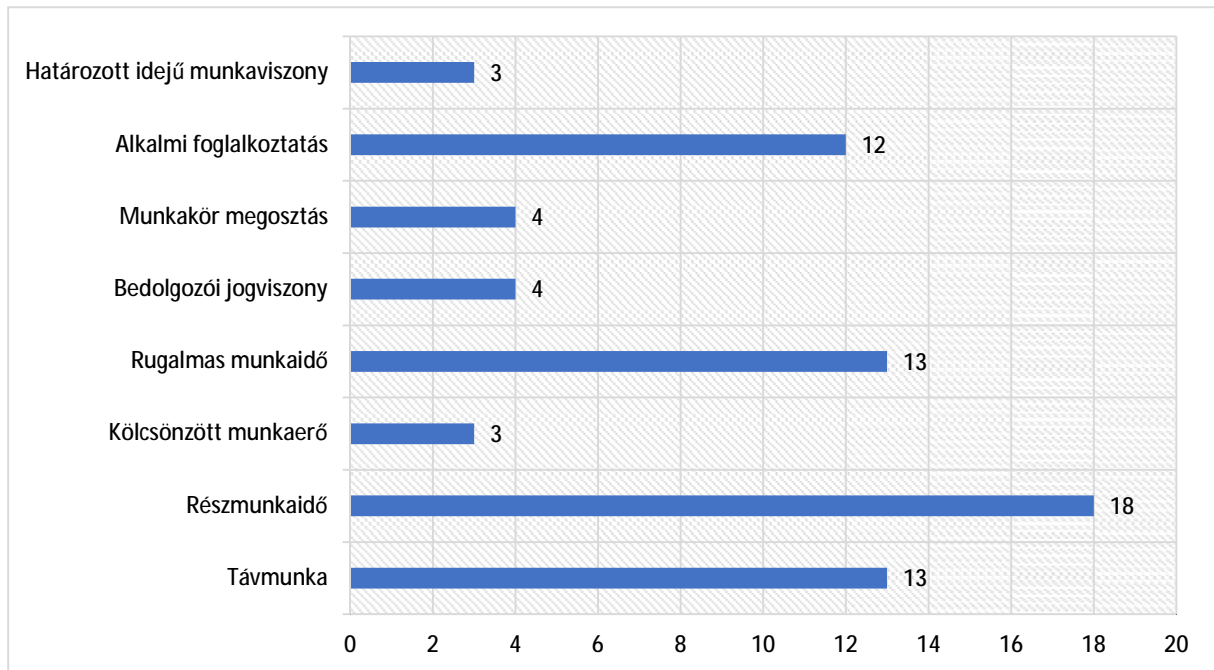


A részmunkaidő és a rugalmas munkaidő preferálása érthető, hiszen viszonylag könnyen alkalmazható megoldások, és a munkajogi háttér sem bonyolult. Az alkalmi foglalkoztatás döntően az ipari, szállítási és mezőgazdasági jellegű tevékenységekhez kötődik, illetve az egyéb szolgáltatásokhoz. Ezt egyébként a kisebb és nagyobb cégek egyaránt előszeretettel alkalmazzák. A bedolgozói jogviszonynál már vegyes a kép, ezt az ipari és mezőgazdasági, illetve szellemi munkavégzésű, szolgáltatói cégek fele-fele arányban jelölték meg. Viszonylag sok cég említette a munkakör megosztást, amit nem igazán vártunk volna, ugyanis ez a megoldás kicsit szokatlan a magyar munkajogban és munka világában. A 13 cég közül 5 az iparban helyezkedik el, a többi pedig pénzügyekkel és szolgáltatással foglalkozik. A távmunka is viszonylag sok említést kapott, de ezen cégek döntően a közigazgatásban, pénzügyi és egyéb szolgáltatások területén tevékenykednek, vagyis ott, ahol a munkafolyamatok és elvégzendő munkamozzanatok lehetővé teszik a személyes távollétet.

A pécsi székhelyű cégek esetében az arányok érdemben nem változnak sokat (17. ábra). Két dolog figyelhető meg; egyrészt visszaesik a határozott idejű munkaviszony iránti igény (és igazából ez csak jó a munkavállalónak, mert helyette a határozatlan idejű jelenik meg), illetve megnövekszik a távmunka iránti igény, ami mögött azok a pénzügyi szolgáltató és szolgáltató cégek állnak, akik alapvetően a megyeszékhelyre összpontosulnak. Főleg az egyéb szolgáltató cégek esetében figyelhető meg a hozzáadott szellemi termék magasabb részaránya, itt

konkrétan a programfejlesztő, informatikai és telekommunikációs cégekről beszélünk, ahol bevett munkajogi megoldás a távmunka.

**17. ábra Az atipikus foglalkoztatási formák bővítése esetén adott megoldás megemlítése a pécsi munkáltatói kör esetében (több válasz volt adható)**



Több cég jelezte az egyéb kategóriában a home-office (otthoni munkavégzés) lehetőségét. Ez megvalósulásában eltér a távmunkától, ugyanis a cégek többsége ezt úgy alkalmazza, hogy heti 1-2 napot átenged a munkavállalónak otthoni munkavégzésre. Ennek engedélyezése nagyfokú rugalmasságot és bizalmat feltételez a szervezet és a menedzsment részéről, gondoljunk csak a 15. ábra kapcsán tárgyalt, dolgozói jelenlétet megkövetelő vezetői attitűdről.

### 4.3 A családbarát vállalati kultúra jellemzői munkáltatói oldalról

A családbarát munkahelyek iránti érdeklődést részben a nők és férfiak esélyegyenlőségének szempontjai, részben pedig a demográfiai kérdések vezették be a köztudatba. Ez utóbbi érdeklődés azért jelentkezik, mert az összehasonlító demográfia vizsgálatok megállapításai szerint (Kapitány és Spéder, 2012) ott születik több gyermek, ahol a nőknek a gyermekvállalás mellett nem kell lemondaniuk a szakmai munkájukról, önállóságukról, keresetükről, arról, hogy a családon kívül is megbecsülést tudjanak szerezni. A családbarátság fogalma szűkebb értelemben azt jelenti, hogy a munkáltató figyelembe veszi, hogy a munkavállaló kiskorú gyermekekről gondoskodik, és olyan intézkedéseket hoz, amelyek ezt a gondoskodást megkönnyítik. Tágabb értelemben viszont azt jelenti, hogy a munkáltató törekszik a munkavállaló munkakörülményekkel, munkaszervezéssel kapcsolatos elvárásait és igényeit megjeleníteni a szervezet életében, hogy a munkavállaló „többfrontos” helyállását (munkahely és családi kötelezettségek, személyes jólét) megkönnyítse.

Amennyiben törvényi előírások a családbarát intézkedéseket nem biztosítják kötelező jelleggel, az egyes munkahelyeknek lehet erre lehetőségük, így a családbarátság pontosan azt jelentené, hogy a munkaszervezetek szigorú jogi kötelezettségek nélkül, az esetleges gátló makrotársadalmi tényezők ellenére is biztosítják ezeket, elsősorban a kiskorú gyermeket (is) nevelők számára. Egy munkahely tehát annál közelebb áll a családbarátság ideális fogalmához, minél több családbarát jellemzővel rendelkezik, minél több olyan intézkedést vezet be, amelyet a szakirodalom, részben külföldi összehasonlítások alapján a családbarátság fogalomkörébe sorol. A családbarátság ugyanakkor elhatárolható a jóléti intézkedésektől, amelyek olyan modern munkahelyeket jellemeznek, amelyek arra törekszenek, hogy a rendelkezésükre álló munkaerő megtartása érdekében olyan szolgáltatásokat is biztosítsanak, amelyeknek célja kifejezetten a dolgozók rekreációja. A szűkebb értelemben vett családbarátság fogalomkörébe inkább az olyan megoldások sorolhatók, amelyek kedvezményezettjei a családosok, elsősorban a kiskorúakat nevelők számára vehető igénybe (Fail, Gyarmati, Haraszti, Lisznyai és Papházi, 2015).

A cél tehát egy olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely törekszik a munka és a magánélet egyensúlyának összeegyeztetésére, és ezt megfelelő módon kommunikálja is a dolgozói felé. A *családbarát munkakultúra elsősorban szemléleti kérdés*, amely azon alapul, hogy a munkaszervezetben fölösleges bürokratikus előírások ne rontsák az ott dolgozók életminőségét, vegyék figyelembe azokat az életkörülményeket, amelyeket a gyermekvállalás jelent a szülők számára, természetesen úgy, hogy a teljesítmény ne csökkenjen, a technológiai fegyver ne

lazuljon fel, a szervezeten belüli információáramlás, együttműködés ne csökkenjen. A munkatársi elégedettségen keresztül versenyelőnyre is szert tehet az a munkáltató, amely egy differenciáltabb humánpolitikával elkötelezettebb munkavállalókat képes magához vonzani.

A családbarát irányelveket a szakirodalom alapján két irányból közelíthetjük meg: egyrészt a családbarátságot gátló tényezők lebontását, másrészt pedig az ezeket ösztönző tényezők elősegítését emelhetjük ki. Ez utóbbiakat a szakirodalmi megközelítések alapján három csoportba sorolhatjuk (Koltai és Vucskó, 2007, illetve Fertetics, 2009):

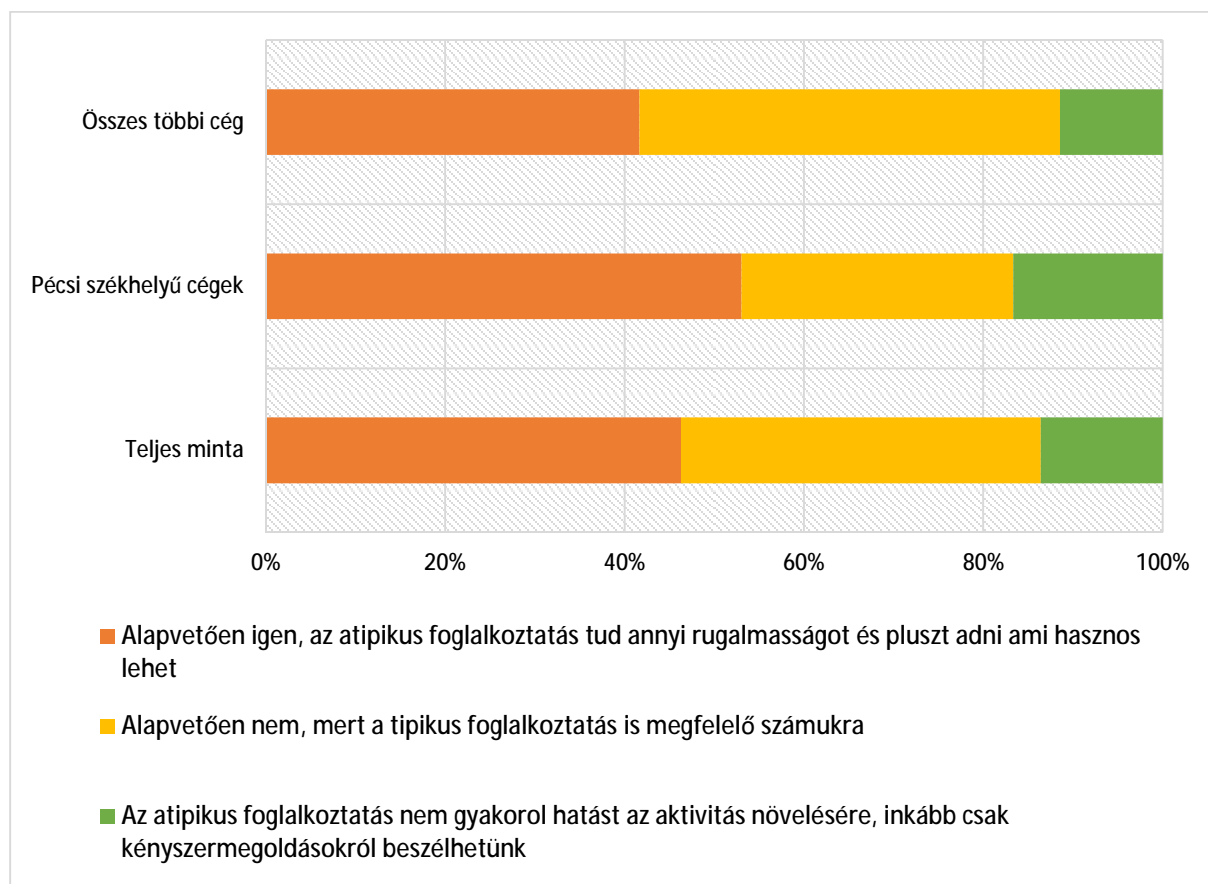
- anya, illetve szülőbarát intézkedések: gyermekmegőrzés, rugalmas munkaidő, szabadságot, atipikus munkavégzés lehetőségei;
- esélyegyenlőségi feltételek: nők vezetővé válásának lehetősége, hiányzó üvegplafon jelenség, egyenlő bérezés, diszkrimináció mentesség az alkalmazásnál, munkahelyre való visszatérés biztosítása;
- munka és magánélet egyensúlya: férfiak otthoni szerepvállalásának, gyermekgondozásban való részvételének támogatása.

A kutatások (Fertetics, 2009) feltárták, hogy Magyarországon némely esetben a családbarát intézkedéseket a cég, a vállalatvezetés értékválasztása motiválja: társadalmi felelősségvállalás, egyenjogúság biztosítása, szemléletformálás. Legalább ilyen fontosak azonban a munkahelyek számára, hogy bizonyos előnyökhöz jutnak ezáltal, így például

- elkerülnek a fluktuációt, illetve megtartják a számukra értékes munkaerőt,
- erősödik a munkavállalói elkötelezettség, az elégedettség, a lojalitás, a munkamorál,
- nagyobb a hatékonyság és a felelősebb munkavégzés a munkavállalói oldalon,
- csökkennek a költségek a hiányzások, betegségek elmaradásából,
- a szervezet presztízse növekszik a munkavállalók érdekében tett intézkedések következtében.

Ezért is volt fontos látni, hogy a cégek milyen attitűddel állnak a rugalmasságot megteremtő atipikus és családbarát intézkedések irányába, mennyire érzik ezt hasznosnak, vagy akár követendő szervezeti filozófiai elemnek (18. ábra).

**18. ábra „Egyetért-e azzal a megállapítással, hogy az atipikus foglalkoztatási formák növelni tudják a nők aktivitását a munka világában?”**



A cégek megosztottsága a kérdésben pontosan látszik az ábrán. A teljes minta esetében a cégek közel fele (46,3 százalék) támogatja csak az atipikus eszközök használatát a női munkavállalók esetében. A pécsi székhelyű cégek ennél magasabb arányt képviselnek (53 százalék), vagyis inkább hajlandóak a rugalmasság megteremtésére. Ugyanakkor az atipikus foglalkoztatás egyértelmű elutasítása a pécsi cégek esetében a magasabb (16,7 százalék, a teljes minta esetében ez csak 13,6 százalék). Ha megnézzük ezeket a cégeket, akkor csak 50 fő alattiakat találunk, vagyis nagy valószínűséggel itt is azzal a problémával találkozunk, hogy a munkáltató egyszerűen nem hajlandó lemondani a munkaerő teljes kihasználásáról. Vagyis ütközik két filozófiai felfogás. Egyik oldalról a munkafeltételek biztosítását és a munkaszervezés kialakítását az határozza meg, hogy az elvégzendő munkafeladat és a szükséges munkaerő fizikai rendelkezésre állása mindenek felett áll. Másik oldalról a cégek egy része nyitni próbál a rugalmasság irányába, vagy a saját értékrendszere és etikai felfogása miatt, vagy azért hogy ezen eszközökkel növelje a munkatársak elégedettségét, javítsa a munkáltatóval való viszonyát, azon keresztül, hogy megkönnyíti az életének fontos területeiből fakadó teendők és elvárások megszervezését.

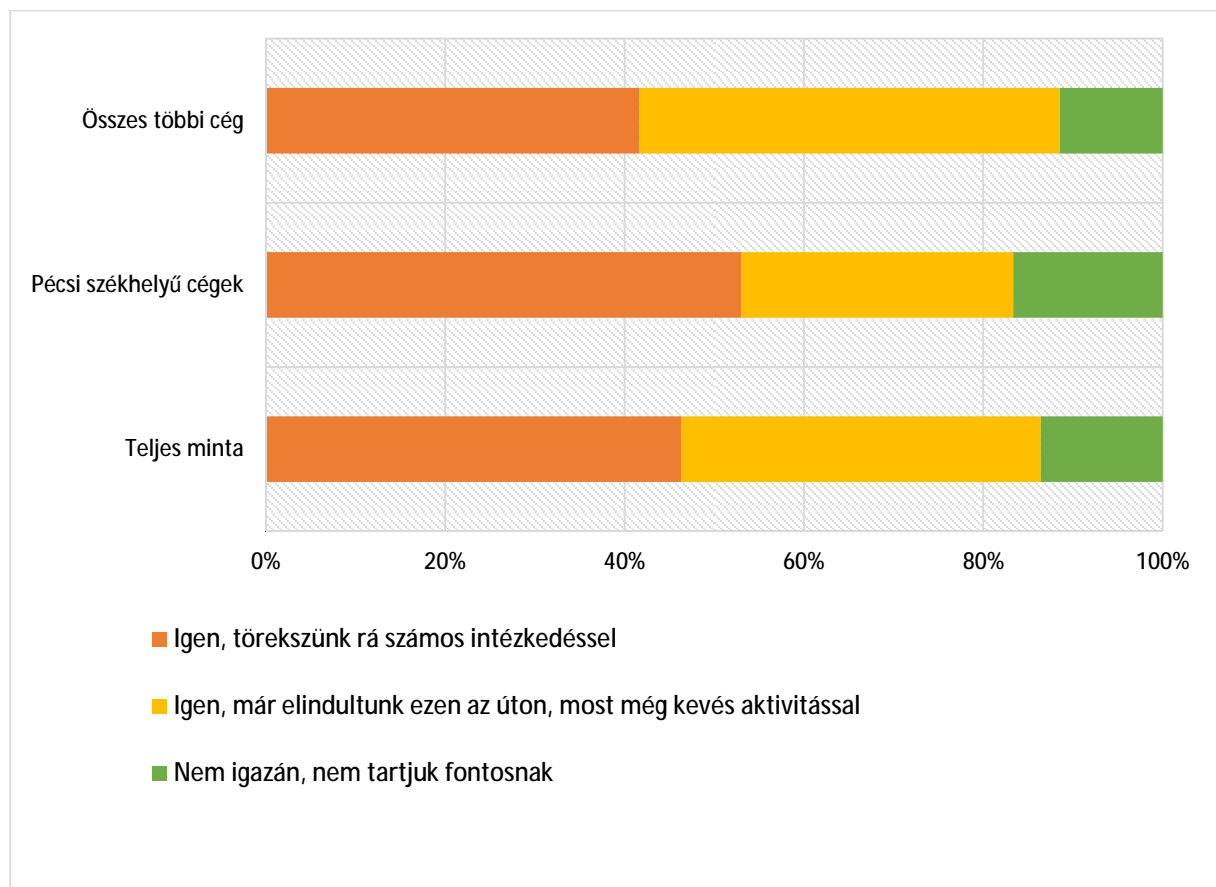
A kitöltött kérdőíveket feldolgozva a határ viszonylag jól érzékelhető; amelyik cég nyit a rugalmasság irányába, az több eszközt is alkalmaz, ahol viszont a merevebb szervezeti felfogás uralkodik, ott a cégek nagyon kevés kedvezményt nyújtanak a munkatársaknak, és egyértelműen az az álláspont, hogy az elvégzett munkáért munkabér (és esetleg egyéb juttatás, összességében kompenzációs rendszer) jár, ami ki is meríti a két fél viszonyát.

A kérdésben szándékosan a nőket állítottuk a középpontban, mert bár az atipikus foglalkoztatási módok mindenki esetében felmerülhetnek, itt kimondottan a női munkaerőt érintő attitűdre voltunk kíváncsiak. Az arány magáért beszél, a konkrét elutasítás döntően az 50 fő alatti cégekhez kötődik, a tipikus foglalkoztatás preferálása viszont minden cégnagyságban egyenlő mértékű (a 23 cég közül 7 volt 200 fő feletti).

Ez a megosztottság pontosan és arányait megtartva látszódik azon a területen is, hogy a munkáltató törekszik-e családbarát munkahely kialakítására. Itt gyakorlatilag kedvezmények biztosításáról kell beszélnünk. Ennek megfelelően az előző kérdésben tapasztalható arányok nem is változtak érdemben (19. ábra). Az összehasonlítást tekintve a pécsi cégek némileg jobban törekednek a munkafeltételek javítására és a munkatársi igények szervezeti kultúrába történő beépítésére. Ennek a fő motorját alapvetően a nagyobb cégek jelentik, de a kisebbek közül is nagyarányú a nyitás. Tevékenységi kört tekintve nincs markáns jellemző, minden terület nagyjából egyenlő arányban képviselte magát. Sőt, talán ki is lehetne emelni a feldolgozóipart, ami arányaiban inkább nyit a családbarát intézkedések irányába, mint például a kereskedelem vagy az egyéb szolgáltatások területén működő cégek.



### 19. ábra „Az Ön szervezete törekszik-e családbarát munkahely kialakítására?”



Ami talán a legérdekesebb kérdésnek bizonyult, mik is azok az aktivitások, amelyek a családbarát munkahely megteremtésének irányába hatnak. Ezek az aktivitások nagyban függenek a vezetőség felfogásától, konkrét tapasztalataitól, a már kialakult gyakorlattól és vállalati kultúrától, a munkavállalói igényektől, és attól a mozgástértől, amit a szervezet költségvetése és munkaszervezése megenged. A kérdést szándékosan zárt kérdésként tettük fel, mert tartottunk attól, hogy ha a munkáltatónak kellene felsorolnia az az eszközöket, akkor óhatatlanul is kimaradna néhány. Ezért inkább próbáltunk egy közel teljesnek mondható felsorolást összeállítani, amire munkáltatónként több választ is vártunk, nyitva hagyva a lehetőséget az „egyéb” kategóriával, hogy olyat is hozzáírjon amire mi nem gondoltunk. 16 szervezet semmilyen aktivitást nem jelölt meg, ebből 8 pécsi székhelyű volt. Két kivétellel mindegyik cég 50 fő alatti volt, tehát valószínűleg ezért nem alakultak ki konkrét aktivitások. A konkrét válaszokat a 20. és 21. ábrák mutatják be, különválasztva a teljes mintát és a pécsi székhelyű cégeket.

**20. ábra A családbarát munkahely kialakításának irányába tett aktivitások, több lehetséges válasz megadásával (n=146, teljes mintából a választ is adó cégek)**



Nem meglepő a részmunkaidő és a rugalmas munkaidőkeret biztosítása, hiszen ezek a legegyszerűbb atipikus megoldások, amelyek munkajogi háttere sem bonyolult. A tárgyi munkafeltételek biztosítása és fejlesztése alapvetően beruházási kérdés, és mindenképpen öröndetes, hogy a munkáltatók ilyen nagy arányban gondolnak erre, hiszen a nem kevés munkaóra jobb és kényelmesebb körülmények között történő eltöltése alapvetően meghatározza a munkatárs komfortérzetét, hangulatát, és akár motivációját. A családi napok a cégek szervezeti kultúrájában töltenek be alapvető szerepet.

Kiemelkedő arányúnak tartjuk az orvosi szolgáltatások biztosítását a munkavállalóknak, hiszen ez egyrészt jelentős költséggel járhat, másrészt a munkahelyi egészségfejlesztés szemlélete és gyakorlata még nem igazán itatta át a magyar cégek vezetési filozófiáját. Ez a szolgáltatás alapvetően a nagyobb cégek aktivitásához kötődik, tevékenységi területet tekintve pedig a feldolgozóipari szereplőkhöz és az oktatási, illetve értelemszerűen az egészségügyi intézményekhez. Hasonló mondható el a rekreációs, illetve testmozgással kapcsolatos programok biztosításáról, itt is a nagyobb cégek dominálnak, viszont a tevékenységi kör áttevődik az oktatási és egyéb szolgáltatásokra.

Érdekes volt látni a személyszállítás lehetőségének elterjedtségét. Gyakorlatilag minden cégnagyságnál előfordult (a 19 cégből 4 volt 10 fő alatti, 9 darab 10-49 fő közötti és 6 200 fő feletti), viszont a cégek tevékenységi területe elsősorban az ipar, feldolgozóipar és agrárium volt.

A pécsi székhelyű cégek esetében az arányok nem változnak érdemben (21. ábra). Kiugró eredményt ért el a rugalmas munkaidőkeret bevezetése (főleg, ha hozzávesszük a kisgyermekes anyák rugalmas munkaidejét is), a részmunkaidő biztosítása, illetve a tárgyi feltételek fejlesztése. Továbbra is magas említést ért el az orvosi szűrővizsgálatok biztosítása a munkavállalók számára, ez a válaszadó 200 fő feletti cégek több mint felénél elérhető szolgáltatás.

Az egyértelműen megfigyelhető a teljes, illetve a pécsi mintán, hogy a cégnagysággal együtt növekszik az elérhető kedvezmények és szolgáltatások tárháza, illetve hasonló bővülés figyelhető meg a tevékenységi területet tekintve, ahogy haladunk az ipari és agrár jellegtől a szolgáltatások irányába. Ez nagy valószínűséggel kapcsolatban van a tulajdonosi megoszlással is; a külföldi tulajdonú cégek általában komplexebb és szofisztikáltabb humán erőforrás menedzsment tevékenységet mutatnak fel (lásd a mintánkban a banki, feldolgozóipari, informatikai és szolgáltatással foglalkozó cégeket).

**21. ábra A családbarát munkahely kialakításának irányába tett aktivitások, több lehetséges válasz megadásával (n=58, pécsi székhelyű munkáltatók)**

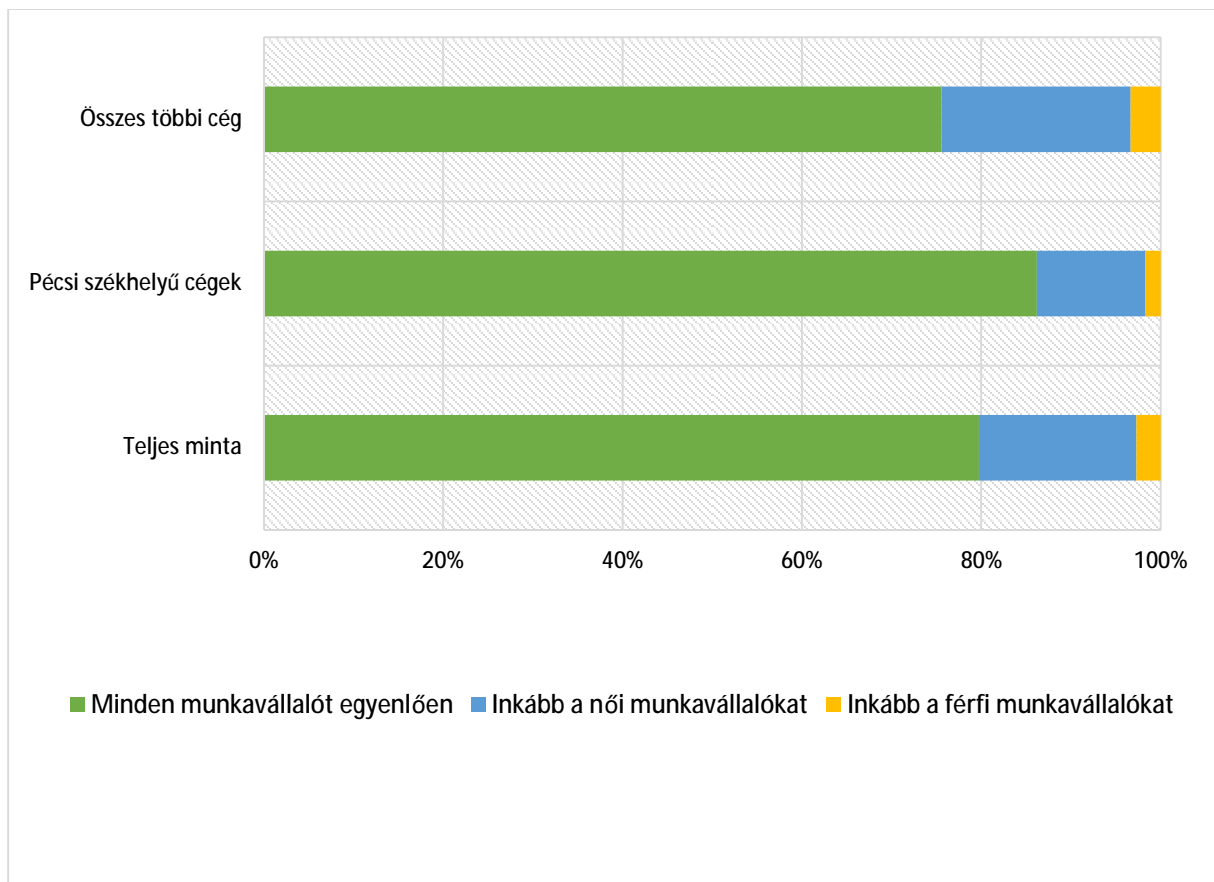


Egy érdemi kérdés taglalása maradt még hátra, ami eléggé érdekes eredményt hozott. A kérdés úgy hangzott, *alapvetően kit érintenek a családbarát munkahely kialakításának irányába tett lépések*. Előzetesen itt talán egy magas női részarányt, akár többséget is várhattunk volna, hisz a családbarát felfogás középpontjában elsősorban a nők állnak. Azonban a válaszok másik irányba mutattak (22. ábra).

*A családbarát intézkedések során a munkáltatók döntő többsége minden munkavállalóra gondol, pontosabban fogalmazva a tervezés nincsen csak a női munkavállalók igényeire lekorlátozva.* Inkább a női munkavállalók igényeit csak a cégek 18 százaléka preferálja, a pécsi székhelyű cégeknél ez még ennél is kevesebb (12 százalék).

Az „inkább a férfi munkavállalók” igényeit preferáló cégek elenyésző számban, és itt igazából az eredmény is egy kicsit félrevezető, ugyanis 3 cég jelezte, hogy a cégnél nem dolgozik női munkatárs, ezért is jelölték be ezt a kategóriát.

**22. ábra Elsősorban kiket érintenek a családbarát intézkedések?**



## 5. Összefoglalás

Kutatásunk célja az volt, hogy feltérképezzük a pécsi székhelyű, illetve tágabban a regionális cégek és szervezetek atipikus foglalkoztatással kapcsolatos attitűdjeit és konkrét jellemzőit, illetve a családbarát munkahely kialakításának irányába tett lépéseket, ráfókuszálva a női munkaerő sajátosságaira.

A munkaerőpiaci rugalmasság egy olyan üzleti és szervezeti cél, melynek lényege a változó környezeti követelményre történő – a hagyományos foglalkoztatási modellnél – gyorsabb, eredményesebb és hatékonyabb válaszadás. Ez pedig olyan eszközökkel érhető el, melyeket rugalmas munkavégzési gyakorlatnak vagy atipikus foglalkoztatási formának nevezünk. A hagyományos „normál” munkaviszony teljes foglalkoztatást jelent, határozatlan időre szóló munkaszerződéssel, munkavállalói státusban, rendszerint hétfőtől péntekig terjedő munkanapokra egyenlően elosztott munkaidővel, nappali időszakra eső kötött munkaidő beosztásban. Az atipikus, irreguláris, flexibilis pedig mindaz, ami ettől „eltér”, konkrét megjelenése pedig különböző eszközökkel történhet.

Fontos leszögezni, hogy ez nem egy külső kényszer, amelyet a munkaerőpiac szereplőire rá kell erőltetni, hanem egy versenyképességet fokozó lehetőség, melyet nemcsak tudomásul kell venni, hanem építeni is lehet rá a foglalkoztatás azon szegmenseiben, ahol a tipikus foglalkoztatásnál szofisztikáltabb megoldásokra van szükség a munkavállalói elégedettség növelése vagy a foglalkoztatottak számának növelése érdekében.

Ugyanakkor a kényszer is valahol megjelenik, ezért is elemeztük a tanulmány első harmadában a munkaerőpiaci és makrogazdasági folyamatokat. A munkaerőhiány megjelenése, a toborzási csatornák beszűkülése és a növekvő bérszínvonal kedvezőbb helyzetbe hozza a munkavállalókat az érdekérvényesítés területén, illetve, ami talán még fontosabb, a munkáltatóknál nagyobb hangsúlyt kell helyezniük a munkaerő megtartására, mint korábban. A fluktuáció csökkentésére hozott intézkedések együtt járnak a rugalmasság megjelenésével. A tanulmány második harmadában áttekintettük az atipikus foglalkoztatási módok jelentőségét és gyakorlatát, illetve a családbarát munkahely filozófiáját, ami elsősorban a társadalmi szerepek könnyebb megélése miatt fontos, és ez kiemelten érintő a női munkavállalókat.

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. A munka és a magánélet összehangolását lehetővé tévő megoldások olyan egyének, köztük kiemelten a kisgyermeket

nevelő szülők munkaerőpiacra való sikeres visszatérését, valamint alkalmazkodóképességük fejlesztését is lehetővé teszik, akik ilyen megoldások hiányában távol maradnának a munkaerőpiactól. A foglalkoztatást elősegítő intézkedések hozzájárulnak a kisgyermeket nevelő szülők, valamint egyéb speciális élethelyzetben lévő csoportok (pl. munka mellett tanulmányokat folytatók, idős vagy beteg családtagot ápolók) foglalkoztatásának növeléséhez.

A kutatás során 66 pécsi székhelyű, és további 96 baranyai (de nem pécsi), tolnai és somogyi céget kérdeztünk meg egy zárt kérdéseket tartalmazó kérdőív segítségével. Az eredmények kiértékelése kapcsán a következő megállapításokat tehetjük:

- A kutatásba bevont cégek és szervezetek nagysága és tevékenységi köre viszonylag jól és arányosan tükrözi a megyei sajátosságokat (leszámítva a mikroállalkozásokat, mert őket nem szólítottuk meg). A teljes minta esetében egyedül a bányászati tevékenység nem került reprezentálásra. Sikerült több nagyot céget is megszólítani, elsősorban a feldolgozóipar, kereskedelem és egyéb szolgáltatások területéről. A lekérdezés sikerességében nagy szerepet játszott az egyetem (kutatócsoportunk) és a cégek humán erőforrás gazdálkodásért felelős munkatársai között fennálló szakmai kapcsolatrendszer, illetve a személyes megkeresések hatékonysága. Ez főleg azért fontos, mert az elmúlt évben bekövetkezett jogszabályi – elsősorban adatvédelmi törvényi – változások nehezebbé tették a hasonló tematikájú kutatások elvégzését.
- A teljes minta esetében a cégek 85 százaléka, a pécsi cégek esetében 83 százalék ismeri és alkalmazza a tipikustól eltérő munkaviszonyokat, ami kimondottan magas aránynak mondható. Ugyanakkor több, kereskedelemmel foglalkozó, illetve nagyobb üzemméretű cég is nemleges választ adott az alkalmazásra, ami előre vetítette, hogy az ő esetükben valamilyen konkrét ok húzódik meg az elkerülés mögött.
- Az alkalmazott atipikus foglalkoztatási formák közül kiemelkedik a részmunkaidős és a határozott idejű munkaviszony alkalmazása, illetve örömdolgozat a rugalmas munkaidő biztosításának viszonylag magas aránya. Ezen foglalkoztatási módok minden tevékenységű és nagyságú cégre általánosan jellemzőek, vagyis nem figyelhető meg egyéni sajátosság az adatok esetében. Ugyanakkor a munkakör megosztás és a távmunka egyértelműen a szolgáltatásokkal, szellemi munkavégzéssel kapcsolatos cégeknél volt megfigyelhető, a bedolgozói munkaviszony pedig az agrár és ipari, illetve egyéb szolgáltatásoknál jelentkezett. A pécsi székhelyű cégek és szervezetek esetében azt az érdekes jelenséget figyelhetjük meg, hogy összességében az atipikus foglalkoztatási módok arányukat és előfordulásukat tekintve visszaesnek a régió többi

területéhez képest. Eltűnik a bedolgozói munkaviszony, ami érthető a fizikai jellegű munkavégzés beszűkülése miatt, de visszaesik a többi atipikus megoldási típus is, a távmunkát kivéve. Ez utóbbit elsősorban azok a cégek alkalmazzák, akik információmenedzsmenttel, programozással vagy informatikai jellegű szolgáltatásokkal foglalkoznak, és ők alapvetően a régióközpontba, illetve megyeszékhelyre összpontosulnak. A pécsi cégek esetében ahogy csökken a cégnagyság, úgy lesz kisebb az alkalmazott megoldások volumene és tárháza is.

- Fontos volt látni, hogy ha egy cég alkalmazza az atipikus foglalkoztatási módokat, akkor az az alkalmazotti létszám hány százalékát érinti. Az atipikus megoldásokat alkalmazó cégek 40 százalékánál az érintett munkavállalói csoport a teljes foglalkoztatotti létszám legalább 10 százalékát jelenti. Vagyis, ha egy cég felismeri az atipikus foglalkoztatás előnyeit, és megoldja a vele járó esetleges problémákat (pl. plusz adminisztráció), akkor ezek a megoldások egyértelműen teret nyernek a szervezet működésében.
- A kutatásba bevont szervezetek válaszai alapján az rajzolódik ki, hogy a cégek többsége (54,9 százalék) tisztában van az atipikus foglalkoztatás munkajogi vonzatával és foglalkoztatásban betöltött szerepével, a válaszadók 34,6 százaléka alapvetően tisztában van a megoldásokkal, de a munkajogi kérdéseknél néha bizonytalanok érzik magukat, a maradék 10,5 százalék pedig érdemben nincs tisztában a foglalkoztatás ezen területével. A földrajzi bontás nem okoz különbséget az eredményekben, vagyis a pécsi székhelyű cégek válaszai teljes összhangban vannak a regionális és megyei jellemzőkkel; a cégek 59,1 százaléka van tisztában az atipikus foglalkoztatás munkajogi vonzatával és foglalkoztatásban betöltött szerepével, 31,8 százalék érez némi bizonytalanságot a munkajogi háttérrel tekintve, és a maradék 9,1 százalék nem látja át kellően ezt a területet. Ezen utóbbi csoportot (regionális és pécsi szinten egyaránt) elsősorban a mezőgazdasági és kereskedelmi tevékenységgel foglalkozó cégek alkotják, aminek a hátterében elsősorban az áll, hogy az agrár jellegű cégeknél többnyire nincs HR-es szakember, csak munkaügyi adminisztráció és bérszámfejtés figyelhető meg, a kereskedelem területén pedig érzékeny pont az atipikus foglalkoztatás abból a szempontból, hogy pontosan mit is lehet tenni és hogyan. Vagyis jelentősnek mondható az igény a rugalmasság megjelenítésére, de ennek gátat szab a munkajogi kötelezettség áttekinthetősége, és a hibázástól való félelem.
- Ez az attitűd az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos attitűdben is megmutatkozott, ráadásul úgy, hogy jelentősnek mondható különbség rajzolódott ki a pécsi székhelyű, illetve a többi cég között. A pécsi cégeknél nagyobb bizonytalanág volt megfigyelhető,



mint a régió többi cégénél. Ha az arányokat nézzük, a pécsi cégek mindössze 44 százaléka nyilatkozott úgy, hogy alapvetően hasznos és rugalmas foglalkoztatási formának tartja, és ha csak lehet törekszik rá, szemben a többi cég 55 százalékos részarányával. Az itt hiányzó cégek a munkajogi kihívások miatt idegenkedő cégek közt tűnnek fel, hiszen itt az arány pécsi oldalon 28, a többi cégénél 15 százalék. Az mindenképpen megfigyelhető, hogy a távolságtartás főleg a kisebb üzem nagyságú cégeknél jellemző, viszont a tevékenységi körnél vegyes a kép.

- Az atipikus foglalkoztatás legnagyobb hátrányának felmérése során a válaszadók azt mutatják, hogy a nem pécsi cégek esetében inkább a munkajogi kérdések és a helyes dokumentálás kialakítása okozza a nagyobb gondot, a pécsi cégeknél viszont a munkatárs feletti fizikai kontroll hiánya aggasztja inkább a munkáltatót. Az utóbbi szituáció elsősorban a kisebb (50 fő alatti) cégeknél jelentkező probléma, vagyis az ő esetükben a rugalmasság megjelenése többnyire azt jelenti, hogy a munkavállaló fizikai ottléte kiszámíthatatlanabbá válik, nehezebbé válik a munkaidő és munkafolyamat beosztás (pontosan egy akkora szervezetnél, ahol minden ember számít!), és ez a menedzsment részére elkerülendő probléma. Ezen cégek tevékenységi köre is az ügyfélközpontúság felé mutat (szállítás, kereskedelem, egyéb szolgáltatások, közigazgatás), vagyis a munkáltató szemében az elvégzendő feladat magasabb prioritást jelent, mint a munkavállalói elvárás az élhetőbb munkakörnyezetért. Az első eset megint csak annak a szükségességét igazolja, hogy a munkáltatók több információt, akár segédanyagokat kapjanak az atipikus foglalkoztatás témakörében, mert a többségnél megvan a hajlandóság, de a rugalmasság megjelenését kísérő problémák is fontosak számukra.
- A cégek több mint fele (57 százalék) nem tervez bővítést vagy bevezetést az atipikus foglalkoztatási megoldások területén, viszont ezek csökkentéséről mindösszesen két cég nyilatkozott az egész régióban. A cégek 36 százaléka szerényebb növekedést tervez, és ami fontos, ennek indoka a rugalmasság megteremtése a szervezeten belül, ennek megfelelően a tervezett megoldási mód is elsősorban a részmunkaidő és a rugalmas munkaidő biztosítása. A maradék 5 százalék szintén szerényebb növekedést prognosztizált, viszont ők ezt inkább a kényszerrel magyarázták (pl. béroptimalizálás, csak így találnak munkaerőt, büntető jellegű adó elkerülése stb.). Ami kiemelendő a rugalmasság alapú növekedést elsősorban az ipari, építőipari, feldolgozóipari és egyéb szolgáltatással foglalkozó cégek jelezték előre, vagyis kirajzolódik az a potenciális kör,

amely a munkajogi tanácsadás célpontja lehet. A szervezet nagysága ebben az esetben indifferens, a szándék minden cégnagyságban szinte megegyező.

- Az atipikus foglalkoztatási megoldások női munkaerő aktivitásának növelésére gyakorolt hatásának munkáltatói megítélése nagyon megosztott képet mutat. A teljes minta esetében a cégek közel fele (46,3 százalék) támogatja csak az atipikus eszközök használatát a női munkavállalók esetében. A pécsi székhelyű cégek ennél magasabb arányt képviselnek (53 százalék), vagyis inkább hajlandóak a rugalmasság megteremtésére. Ugyanakkor az atipikus foglalkoztatás egyértelmű elutasítása a pécsi cégek esetében a magasabb (16,7 százalék, a teljes minta esetében ez csak 13,6 százalék). Ha megnézzük ezeket a cégeket, akkor csak 50 fő alattiakat találunk, vagyis nagy valószínűséggel itt is azzal a problémával találkozunk, hogy a munkáltató egyszerűen nem hajlandó lemondani a munkaerő teljes kihasználásáról. A cégek felfogása közti határ viszonylag jól érzékelhető; amelyik cég nyit a rugalmasság irányába, az több eszközt is alkalmaz, ahol viszont a merevebb szervezeti felfogás uralkodik, ott a cégek nagyon kevés kedvezményt nyújtanak a munkatársaknak, és egyértelműen az az álláspont, hogy az elvégzett munkáért munkabér (és esetleg egyéb juttatás, összességében kompenzációs rendszer) jár, ami ki is meríti a két fél viszonyát.
- A családbarát munkahely kialakításának irányába a cégek közel fele tesz aktív lépéseket. Az összehasonlítást tekintve a pécsi cégek némileg jobban törekednek a munkafeltételek javítására és a munkatársi igények szervezeti kultúrába történő beépítésére. Ennek a fő motorját alapvetően a nagyobb cégek jelentik, de a kisebbek közül is nagyarányú a nyitás. Tevékenységi kört tekintve nincs markáns jellemző, minden terület nagyjából egyenlő arányban képviselte magát. Sőt, talán ki is lehetne emelni a feldolgozóipart, ami arányaiban inkább nyit a családbarát intézkedések irányába, mint például a kereskedelem vagy az egyéb szolgáltatások területén működő cégek. A megvalósított aktivitások nagyban függenek a vezetőség felfogásától, konkrét tapasztalataitól, a már kialakult gyakorlattól és vállalati kultúrától, a munkavállalói igényektől, és attól a mozgástértől, amit a szervezet költségvetése és munkaszervezése megenged. A leggyakoribb eszköznek a részmunkaidő és rugalmas munkaidő biztosítása volt, a tárgyi eszközök fejlesztése, élhetőbb munkakörnyezet kialakítása, családi napok szervezése, illetve örvendetes volt látni az orvosi szűrővizsgálatok lehetőségének nagyarányú biztosítását a munkavállalók számára. Az egyértelműen megfigyelhető a teljes, illetve a pécsi mintán, hogy a cégnagysággal együtt növekszik az elérhető kedvezmények és szolgáltatások tárháza, illetve hasonló bővülés figyelhető

meg a tevékenységi területet tekintve, ahogy haladunk az ipari és agrár jellegtől a szolgáltatások irányába.

- A családbarát intézkedések során a munkáltatók döntő többsége minden munkavállalóra gondol, pontosabban fogalmazva a tervezés nincsen csak a női munkavállalók igényeire lekorlátozva. Inkább a női munkavállalók igényeit csak a cégek 18 százaléka preferálja, a pécsi székhelyű cégeknél ez még ennél is kevesebb.

## Felhasznált szakirodalom

Barakonyi Eszter: *A részmunkaidős foglalkoztatás a Flexicurity szolgálatában*. In: Dobrai Katalin - László, Gyula - Sipos, Norbert (szerk.): *Ferenc Farkas International Scientific Conference = Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 2018, pp. 463-475.

Cseh Judit - Egervári Dóra - Horváth Judit Bernadett - Pankász Balázs: *A 21. század digitális munkaerőpiaci kihívásai*. *Tudásmenedzsment*, 18. évf. 1. szám, 2017, pp. 103-110.

Fail Ágnes - Gyarmati Andrea - Haraszi Adrienn - Lisznyai Beáta - Papházi Tibor: *Családbarát Munkahely Pályázatok elemzése (2012-2014)*. *Kapocs*, 2015/1, pp. 61-80.

Fertetics Mandy: *Anyabarát vállalati politikák és gyakorlatok*. JÓL-LÉT Közhasznú Alapítvány, Budapest, 2009, 164 p.

Hárs Ágnes: *Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában*. Budapest, Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány, 2013, 95 p.

Kapitány Balázs - Spéder Zsolt: *Gyermekvállalás*. In: *Demográfiai portré 2012*, KSH NKI, Budapest, 2012, pp. 31-44.

Karoliny Mártonné - Barakonyi Eszter - Ásványi Zsófia: *A foglalkoztatás jogi keretei Magyarországon*. In: Karoliny, Mártonné - Poór, József (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. Budapest, Wolters Kluwer, 2017, pp. 433-464.

Keveházi Kata (szerk.): *A Családbarát Munkahely Díj megújítása: Áttekintés, szempontok, irányok*. Budapest, JÓL-LÉT Közhasznú Alapítvány, 2008, 77 p.

Koltai Luca - Vucskó Bernadett (szerk.): *A munka - magánélet összeegyeztetését segítő és gátló tényezők Magyarországon*. Fővárosi Esélyegyenlőség Módszertani Iroda, Szociális és Foglalkoztatási Minisztérium, Budapest, 2007, 61 p.

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

László Gyula (szerk.): *Baranya megye képzési stratégiája*. Pécs, Baranya Megyei Önkormányzat, 2015, 62 p. ISBN: 9789637187353

Magyarország Partnerségi Megállapodása a 2014–2020-as fejlesztési időszakra (2014), készítette a Miniszterelnökség a Nemzetgazdasági Minisztérium és a Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal közreműködésével, 2014. augusztus 15., Budapest

Nemeskéri Zsolt - Szellő János (szerk.): *Digitális kompetenciák és a pályaorientáció munkaerő-piaci összefüggései a 21. században*. Kutatási zárótanulmány. Készült a "Közösen a jövő munkahelyeiért" Alapítvány támogatásával, Pécs, PTE, 2017, 90 p. ISBN: 9789634291022

Strategopolis Kft.: *Impact Evaluation of Active Labor Market Programs: Effectiveness, Results, Opportunities for Improvement*. Kutatási zárótanulmány, Budapest, 2018

Szellő János: *Munkáltatói hatalom és a társadalmi felelősségvállalás*. Pécsi Munkajogi Közlemények. VIII. évfolyam I-II. sz. 2015. október. pp. 189-202.

Szellő, János és mtsai: *Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon: Példatár*. Pécs, PTE, 2017, 97 p. ISBN: 9789634292135

Szellő János - Cseh Judit: *Az atipikus foglalkoztatás növelésének lehetőségei a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek körében*. Munkaügyi Szemle Online 61/6, 2018, pp. 32-41.

Tóth István János - Hajdu Miklós - Makó Ágnes: *Rugalmas foglalkoztatási formák és egyéb családbarát intézkedések a magyar vállalatok körében*. In: Fazekas Károly - Szabó-Morvai Ágnes (szerk.): *Munkaerőpiaci Tükör 2017*. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, 2018, 322 p.

Vámosi Tamás: *Munkaerő-piaci ismeretek*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, 2013, 280 p. ISBN: 9789636425258

Vámosi Tamás: *WOMEN - Nők a munkaerőpiacon és a munka világában*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, 2014, 148 p. ISBN: 9789636426347

Vámosi, Tamás: *Átmenet a szakképzési rendszerből a munka világába*. Berlin, Németország, GlobeEdit, 2018, 80 p., ISBN: 9786138242628

## Mellékletek

### Kérdőív munkáltatók részére

#### Az atipikus foglalkoztatás és a családbarát munkahely megközelítés vizsgálatahoz

A válaszok **név nélkül** lesznek felhasználva, azokat a kutatócsoport tagjain kívül más nem fogja látni (a kutatócsoport is csak a beérkezés kapcsán látja azt).

A kutatás célja, hogy a vélemények ismeretében változtatási szándékokat fogalmazzon meg a döntéshozók irányába az atipikus foglalkoztatást és a női munkavállalást illetően. Nagyon köszönjük a segítségét, amit a kérdőív kitöltésével ad nekünk!

A kutatás a „Munka ÉS család. A nők munkaerőpiaci helyzetének javítása és Nő-Köz-Pont létrehozása Pécssett” elnevezésű program elemeként valósul meg. Programinfó: [baranya.munkacsalad.hu](http://baranya.munkacsalad.hu)

Jelen kutatási részért felelős személy: dr. Vámosi Tamás, [vamosi.tamas@pte.hu](mailto:vamosi.tamas@pte.hu)

A Pécsi Tudományegyetem kutatócsoportja

1. Hány főt foglalkoztat a szervezet?

- 0-1 fő
- 2-9 fő
- 10-49 fő
- 50-199 fő
- 200 fő felett

2. Milyen ágazatban van a szervezet fő tevékenysége?

- Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
- Bányászat
- Feldolgozóipar
- Villamosenergia-, gáz, gőzellátás
- Építőipar
- Kereskedelem, javítás
- Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- Szállítás, raktározás, posta, távközlés
- Pénzügyi közvetítés
- Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás
- Közigazgatás, védelem
- Oktatás
- Egészségügyi, szociális ellátás
- Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás

3. Hol található a cég központja (multinacionális vagy külföldi tulajdonban lévő cég esetében a helyi központ vagy telephely)?

- Baranya megye
- Baranya megye, azon belül Pécs
- Tolna megye
- Somogy megye

4. Foglalkoztat-e nem tipikus (atipikus) formában munkavállalókat? (több válasz is bejelölhető)

- Nem (kérjük ugorjon a 6. kérdéshez)
- Távmunkában
- Részmunkaidőben
- Kölcsönzött munkaerő formájában
- Rugalmas munkaidőben
- Bedolgozói munkaviszonyban
- Munkakör megosztásban (job-rotation)
- Határozott idejű munkaviszonyban
- Egyéb formában, kérjük nevezze meg: .....

5. Amennyiben foglalkoztat atipikus formában munkavállaló(ka)t, mekkora az arányuk az összlétszámhoz viszonyítva?

- 1-2%
- 3-5%
- 6-8%
- 9-10%
- 10% felett

6. Miként vélekedik, Ön mint munkáltató, tisztában van az atipikus foglalkoztatás fogalmával?

- igen, tisztában vagyok annak munkajogi vonzatával és foglalkoztatásban betöltött szerepével
- alapvetően igen, bár a munkajogi kérdéseknél néha bizonytalan vagyok
- nem kimondottan

7. Kérjük jelölje meg azt az állítást, ami leginkább tükrözi az Ön álláspontját az atipikus foglalkoztatással kapcsolatosan!

- Alapvetően hasznos és rugalmas foglalkoztatási formának tartom, ha csak lehet törekszünk rá
- Alapvetően hasznos és rugalmas foglalkoztatási formának tartom, de idegenkedünk tőle a munkajogi bonyolultsága és a szervezési megoldások miatt
- Érdemben nem foglalkozom vele, megfelelő a tipikus foglalkoztatás
- Ha csak lehet elkerülöm az atipikus megoldásokat, legfeljebb akkor alkalmazzuk, ha valamilyen kényszer rávisz

8. Mit tart az atipikus foglalkoztatás legnagyobb hátrányának?

- Munkajogilag nehézséget okoz, nehéz követni milyen feltételek és körülmények kapcsolódnak adott foglalkoztatási formához
- Nehezebb ledokumentálni a foglalkoztatást (pl. jelenléti ív, munkavédelem, szabadság stb.)
- Plusz szervezési feladatokat kíván (pl. műszakok összeillesztése)
- Nem jó, ha nincs ott fizikailag a munkavállaló
- Nem lehet a munkavállaló felett teljes kontrollt gyakorolni
- Egyéb: .....

9. Tervezi-e a közeljövőben az atipikus foglalkoztatási formák bővítését (ha most nincs, akkor bevezetését) a cégénél?

- Alapvetően nem
- Inkább csökkenteni fogjuk
- Szerényebb növekedést tervezünk, mert szükség van a rugalmasságra a szervezetben
- Szerényebb növekedést tervezünk, de inkább csak a kényszer miatt (pl. béroptimalizálás, csak így találunk munkaerőt, büntető jellegű adó elkerülése stb.)

10. Ha tervezi az atipikus formák bővítését, akkor alapvetően milyen formára gondol? (több válasz is adható)

- Távmunka
- Részmunkaidő
- Kölcsönzött munkaerő
- Rugalmas munkaidő
- Bedolgozói jogviszony
- Munkakör megosztás
- Alkalmi foglalkoztatás
- Határozott idejű munkaviszony
- Egyéb: .....



11. Egyetért-e azzal a megállapítással, hogy az atipikus foglalkoztatási formák növelni tudják a nők aktivitását a munka világában?

- Alapvetően igen, az atipikus foglalkoztatás tud annyi rugalmasságot és pluszt adni ami hasznos lehet
- Alapvetően nem, mert a tipikus foglalkoztatás is megfelelő számukra
- Az atipikus foglalkoztatás nem gyakorol hatást az aktivitás növelésére, inkább csak kényszermegoldásokról beszélhetünk

12. Az Ön szervezete törekszik-e családbarát munkahely kialakítására?

- Igen, törekszünk rá számos intézkedéssel
- Igen, már elindultunk ezen az úton, most még kevés aktivitással
- Nem igazán, nem tartjuk fontosnak

13. Amennyiben tettek már lépéseket a családbarát munkahely kialakításának irányába, mi volt ez? (több válasz is adható)

- részmunkaidő bevezetése
- rugalmas munkaidőkeret bevezetése
- több szünet a napi munkavégzés során
- rekreációs, testmozgással kapcsolatos programok biztosítása (munkaidőn belül vagy kívül)
- tárgyi munkafeltételek jobb kialakítása (pl. megvilágítás, italfogyasztási lehetőségek biztosítása, külön étkező kialakítása stb.)
- kisgyermekes anyák munkaidejének rugalmasabbá tétele
- személyszállítás biztosítása a munkavállalóknak vagy családtagjainak
- döntést hoztunk arról, hogy munkaidőn kívül csak fontos esetben kereshető a munkatárs
- családi napokat szervezünk
- felvilágosító és tanácsadási rendezvényeket szervezünk (pl. étkezéssel, dohányzással, fizikai aktivitással kapcsolatosan)
- orvosi szűrővizsgálatokat biztosítunk a munkatársaknak
- gyerekfelügyeletet, esetleg óvodát biztosítunk a munkatársaknak
- gyerekprogramokat szervezünk vagy belépőket biztosítunk számukra
- pénzügyi vagy tárgyi juttatást biztosítunk a kisgyermekes munkavállalóknak (pl. születés vagy beiskolázás esetén)
- családi események esetén (pl. gyermek születése, haláleset) a munkajogilag adandó szabadságnál többet biztosítunk
- egyéb (kérjük nevezze meg röviden): .....

14. Kiket érintenek a 13. kérdésnél megjelölt megtett lépések?

- Minden munkavállalót egyenlően
- Inkább a női munkavállalókat
- Inkább a férfi munkavállalókat