

Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók digitális szakfolyóirata

LVIII. évfolyam

2014 / 1. szám

Megjelenik: 1957-től 2013-ig nyomtatásban, 2014-től digitális formában, kéthavonta.

Főszerkesztő: Munkácsy Ferenc

Szakmai partnerek: Budapesti Corvinus Egyetem, Szervezeti Magatartás Tanszék • Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet • Károli Gáspár Református Egyetem, Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék • Szegedi Tudományegyetem, Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék • Magyar Közgazdasági Társaság.

Tanácsadó testület: Bagó József, Benedek András, Bokor Attila, Borbély-Pecze Tibor Bors, Gábor R. István, Halm Tamás, Juhász Márta, Koncz Katalin, Kovács Géza, Kun Attila, László Gyula, Lovretity Zsigmond, Nagy Katalin, Nemeskéri Gyula, Neumann László, Poór József, Rúzs Molnár Krisztina, Schwertner János, Takács Sándor.

A folyóiratot kiadja: a Struktúra Munkaügy Kiadó és Tanácsadó Kft.

A kiadó és a szerkesztőség postacíme: 1022 Budapest, Barsi u. 6.

A kiadásért felel: a Kiadó ügyvezető igazgatója

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

Weboldal: www.munkaugyiszemle.hu E-mail: info@munkaugyiszemle.hu

Nyomtatott folyóirat (2013-ig): HU ISSN 0541-3559

Digitális folyóirat (2014-től): HU ISSN 2064-3748

Éves előfizetési díj: 20.000 Ft (15.748 Ft + 27% Áfa)

Kedvezményes előfizetés diákok, kutatók részére 12.700 Ft (10.000 Ft + 27% Áfa)

Előfizetés: www.munkaugyiszemle.hu/elofizetes-2

Az előfizető jogot szerez arra, hogy a folyóiratban 2011-2013-ban megjelent tanulmányok közül évente ötöt kérésére a szerkesztőség díjmentesen megküld.

Az egyes folyóiratszámok az előfizető által megadott e-mail címre küldött azonosító segítségével PDF formátumban érhetők el.

A közleményekben a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik.

A folyóirat megjelenését a **Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány** támogatja.

Minden jog fenntartva.

Beleértve a Kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül (a részleteket illetően is) a reprodukálás, sokszorosítás, utánközlés, elektronikus úton (interneten) történő továbbítás, megosztás, adatbázisban vagy webhelyen történő elhelyezés, valamint a fordítás jogát. A jogosulatlan felhasználás jogi következményeket von maga után.

TARTALOM

(A címre kattintva közvetlenül elérhető a publikáció)

MUNKA ÉS GAZDASÁG (A MAGYAR KÖZGAZDASÁGI TÁRSASÁG ROVATA)

- 5** Halm Tamás: Növekedési fordulat – de honnan jön a lendület?

TRENDEK, VÉLEMÉNYEK

- 7** Mit tanulhatnak a menedzserek a borászoktól?
Beszélgetés Heimann Zoltán menedzser-borással (*Munkácsy Ferenc*)
- 9** Nagy Katalin: Újabb uniós intézkedések az ifjúsági munkanélküliség leküzdésére
- 11** Bagó József: A közfoglalkoztatás régi-új dimenziói
- 13** Nyerki Emil: HR menedzser kerestetik, avagy a suszternek lyukas a cipője
- 15** Munkácsy Ferenc: A segítőkész bobby esete a szabadságmegváltással

HR CAFÉ

- 17** Fekete István: Mi fán terem a sabbatical?
- 19** Szende Csaba: Néhány gondolat a HR Szolgáltató Központokról

LEKTORÁLT TANULMÁNYOK (PEER-REVIEWED STUDIES)

- 23** Csillag Sára: Rabok vagyunk vagy szabadok? Munkahelyi, szakmai szerepeink gúzsba kötnek, vagy éppen felszabadítanak
- 34** Antalík Imrich – Juhász Tímea – Madarász Imre – Poór József – Szabó Ingrid – Tamás Gabriella: Az atipikus foglalkoztatás gyakorlata szlovákiai és magyarországi munkavállalók körében végzett empirikus vizsgálat alapján
- 45** Nagy Ágnes: A női foglalkoztatás hatása a demográfiai folyamatokra
- 56** Szilas Roland Ferenc: A szervezeti igazságosság hatása a munkahelyi stressz kialakulásának folyamatára

SZAKCIKKEK, ELEMZÉSEK

- 66** Csehné Papp Imola: Az ország peremén
- 73** Koppány Krisztián: A munkaidő-beosztás optimalizálása a munkaidő-keret és az elszámolási időszak rendszerében

- 91** English abstracts of peer-reviewed studies



Bővebb információt a www.munkaugyiszemle.hu oldalon talál.

Előfizetés: <http://www.munkaugyiszemle.hu/elofizetes-2>



Szemléletváltás tanúi vagyunk: az emberierőforrás-menedzsment váltani kényszerül. A karrierelehetőségek kiszélesítése és változatos formáinak alkalmazása, a karriergondozási funkció előtérbe kerülése jelzi a tudás alapú, információs társadalom követelményeinek megfelelő személyügyi tevékenység fejlődési irányait.

Mi a karrier?

Mit tekint karriernek az egyén, a szervezet és a társadalom?

Mit tehet a szervezet a kulcsfontosságú munkatársainak megtartása érdekében?

És egyáltalán, kinek a karrierje?

Ilyen és hasonló kérdésekre keres és ad választ a könyv, amelyet az emberierőforrás-menedzsment témával még csak ismerkedő egyetemi, főiskolai és különböző tanfolyami hallgatóknak, valamint gyakorló szakembereknek egyaránt ajánlható.

Budapesti Corvinus Egyetem, 2013.

A könyv ára: 4000 Ft.

Megrendelhető itt

AZ EMBERKÖZPONTÚ HUMÁNERŐFORRÁS



Humánerőforrás tanácsadóként arra teszünk javaslatot, milyen eszközökkel fejleszthető tovább egy vállalat működése, hogyan válhatnak a munkatársak még erősebben összetartó közösséggé, amely képes megfelelni a modern kihívásoknak.

A munkatársak kiválasztása, készségeik megfelelő fejlesztése, motiválásuk, a közös küldetéssel való azonosulásuk lényegében meghatározza munkavégzésük színvonalát. Fontos azonban tisztában lenni azzal, hogy a munka nem lelki, érzelmi vákuumban folyik, ezért a munkatársakkal való valódi törődés jelenti az igazi motivációt.

Szolgáltatásaink közül:

Kompetencia Központ, mint a modern humán erőforrás alappillére

A Kompetencia Központ (AC) kiváló diagnosztikai eszköz, mely összegyűjtve tartalmazza az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges kulcskompetenciákat. A Kompetencia Központ felállítása és működtetése igen hatékony eszköz, mind a toborzáshoz, mind a vezetői pozícióba történő kiválasztáshoz, mind a teljesítményértékeléshez, mind pedig a képzési programokhoz. Ennek kialakítására, megszervezésére és korszerű, költséghatékony működtetésére adunk javaslatot.

Vezetői Coaching

Azokat a középvezetőket szeretnénk elsősorban támogatni, akik nemrég kerültek vezetői pozícióba, és még nincs megfelelő mélységű vezetői tapasztalatuk. Vezetői coaching programunk a vezetői munka legfontosabb elemeire fókuszál: döntéshozatal, delegálás, számonkérés, motiváció, teljesítményértékelés, kommunikáció, csapatépítés.

Team Coaching

A Team Coachingot abban az esetben ajánljuk, amikor a szervezet célja az azonos szintű vezetők jobb együttműködése a stratégiai és az üzleti célok elérése érdekében. Segít a csoport céljainak tisztázásában és elérésében, rámutat a közös felelősségre, hatékony kommunikációt épít fel és támogat a legjobb teljesítmény elérésében. A Team Coaching során lehetőség nyílik a résztvevők személyes hatékonyságának és elégedettségének fejlesztésére, a felmerülő kihívások közös megbeszélésére, egymás nézőpontjainak és ötleteinek meghallgatására, egy ígéretes megoldás kiválasztása és a közös tanulságok levonása révén.

Outplacement Program

A munkáltatók Gondoskodó elbocsátás (Outplacement Program) keretében segíthetik az elbocsátott munkatársak visszaintegrálását a munkaerőpiacra. Támogatjuk a munkaadói oldalt, kommunikációs hangsúlyt helyezve a társadalmi szerepvállalásra, segítjük a vállalatot nemcsak a létszámleépítéssel járó adminisztratív feladatok végrehajtásában, hanem átvállaljuk az elbocsátással járó kommunikációt. Személyes interjúk során felmérjük az elbocsátott munkavállalók erősségeit, fejlesztendő területeit, idegennyelv-tudását és MS Office ismereteit. Ezen eredményekre alapozva karrier tanácsadással és self-management programmal támogatjuk az érintetteket, segítve őket a CV írásban és az állásinterjúra történő felkészítésben, és természetesen a továbbképzésben.



Tilly Mariann

ergo@sinun.hu

www.sinun.bakerstreet.hu

HALM TAMÁS

NÖVEKEDÉSI FORDULAT – DE HONNAN JÖN A LENDÜLET?

A gazdasági növekedés megindításának esélyéről és lehetséges forrásairól vitatkoztak néhány hete a *Magyar Közgazdasági Társaság 51. vándorgyűlésének* résztvevői. Azzal nem árulunk el különösebb titkot, hogy nem könnyű főcímet találni egy vándorgyűlésnek. Tavaly az „Átalakulás és konszolidáció a magyar gazdaságban és gazdaságirányításban” mottót választottuk, mert a februári elnökségi ülésünk idején úgy tűnt, hogy 2012 a konszolidáció éve lesz. Hát, nem egészen úgy alakultak a dolgok... 2013 márciusában született meg a „Növekedési fordulat” cím, amelyhez néhány hónap múlva elnökségünk egyik óvatossága hozzáfűzte a „Honnan jön a lendület?” kérdést.

A növekedés megindulását több mint félévtizede várjuk, és joggal, hiszen az elmúlt évek összevont növekedési teljesítményének eredményeként ma sem vagyunk nagyon távol a GDP 2006. évi szintjétől. Mindannyiunk emlékezetében elevenen élnek még a 2006-os év történései: a meggondolatlan és 8 hónap után kényszerűen visszavont áfacsökkentés, a konvergenciaprogramunk Európai Bizottság által megkövetelt átírása, a sajnálatos – és sorozatos – megszorítások, amelyek elkerülhetetlenek voltak a fenntartható pályát igazságon elhagyó költségvetési folyamatok normális mederbe tereléséhez.

Mindez jól kiszámíthatóan lefékezte a magyar gazdaság növekedését. (Nota bene: talán nem árt belegondolnunk, mi történt volna országunkkal, ha az akkor sokat bírált EU nem követelte volna meg a gazdaságpolitikai korrekciót, és 10% körüli államháztartási hiánnyal ér el minket a 2008. évi nemzetközi pénzügyi, majd gazdasági válság.) Egy manapság ritkán emlegetett „keleti” szerzőtől korábban sokat idézték az „egy lépés előre, két lépés hátra” fordulatot – ezt parafrázálva mondhatjuk, hogy 2007 óta volt egy *nagyon nagy* meg egy *elég nagy lépésünk hátra*, meg néhány *kis lépésünk előre*.

Azóta sok mindentől vártuk a növekedés megindulását:

- az egyensúly helyreállításától,
- a radikális és azonnali adócsökkentéstől,
- az európai uniós támogatásoktól,
- a külföldi tőke beáramlásától (majd kiszorításától),
- a nyugati konjunktúra beindulásától meg a keleti kapcsolatok fellendülésétől,
- a multik megadóztatásától és megrendszabályozásától éppúgy, mint stratégiai partnerre emelésüktől,
- a nyugdíjkorhatár emelésétől (miközben a nőket negyvenéves munkaviszony után tömegesen engedték nyugdíjba vonulni),
- a járadékosok egy részének a munka világába való visszaterelésétől meg a segélyezett közmunkássá „nemesítésétől”,
- a belső felhasználás devizahittel való ösztönzésétől, majd a devizahitelek kiváltásától,
- a családi gazdaságok támogatásától meg a – hogy is mondjuk: – nemcsak a családi gazdaságok támogatásától,
- a szabad pálinkafőzéstől meg a dohányzás visszaszorításától,
- az egyidejűleg elromló hűtőszekrények és tévékészülékek tömeges cseréjétől,

Halm Tamás főtktár, Magyar Közgazdasági Társaság.

- a felsőoktatás tömegessé válásától, majd – tandíjmentes módon – fizetőssé tételétől, a keretszámok szűkítésétől, valamint
- Európa pénzügyi, logisztikai és szolgáltató központjává válásától éppúgy, mint Európa termelőműhelyévé válásától.

Nem csoda, ha nemcsak az egyszerű állampolgárok, hanem mi, közgazdászok is olykor kicsit elbizonytalanodunk.

Ha viszont sikerül egyfajta egészséges távolságtartással figyelnünk a gazdasági helyzetünk alakulását értékelőket, csendes derű lesz úrrá rajtunk. Olykor vezető gazdaságpolitikusaink is megengedik ugyanis maguknak, hogy „nagyvonalúan” az euróövezet periferiájához hasonlítsák gazdaságunk teljesítményét, megfelelkezve arról, milyen korlátok közé szorítja a dél-európai régiót a saját valuta és monetáris politika hiánya. Vagy a magyar GDP 2009. évi visszaesését a gazdaságirányítás kudarcaként találják, nem említve (vagy, jobb esetben, éppen csak megemlítve), hogy a zuhanást elsősorban a kivitelünk fő felvevőpiacainak „bezárulása” idézte elő.

Ugyane körből (csak a másik oldalról) pedig a sok esetben nem tények, hanem vállalatvezetők megítélése alapján összeállított versenyképességi rangsorokban elért helyezésünk változásaiból vonnak le messzemenő következtetéseket.

A kedvenc „gumicsont” persze, hogy **a foglalkoztatás: növekedett-e, avagy csökkent?** Jobb-e a közmunka (még a megalázóan alulfizetett közmunka is) a segélyezésnél? Helyes-e az a módszertan, amelyik a közmunkásokat is a foglalkoztatottak közé számítja?

Nem csoda, hogy a közvélemény előtt szinte csupán két végletes értékelés ismert.

Az egyik oldalról Magyarország **a válságot legjobban kezelő ország** – talán nemcsak az Európai Unióban, hanem világszerte is. A másik pólus pedig azt állítja: az utóbbi években **csupa kontár balfogás** történt gazdaságpolitika címszó alatt. Nyilvánvaló, hogy mindkét vélemény túlzó, és ha nem is a mértékadó, de a mértéktartó közgazdászoknak higgadtan illik értékelniük gazdaságunk és gazdaságpolitikusaink teljesítményét. Talán ez a 2013. évi közgazdász vándorgyűlésnek egyik legfontosabb tanulsága.

A másik tanulság pedig az a régóta ismert igazság, hogy **a gazdaságpolitika csupán kerekte a gazdaság működésének**: jobb esetben segíti, rosszabb esetben fékezi a gazdaság szereplőinek teljesítményét. Azokét, akik a GDP-t előállítják. Ne feledjük: ezek túlnyomó része nem termékeket, hanem szolgáltatásokat bocsát ki – még ha az utóbbiak kisebb szerepet játszanak is kivitelünkben.

A termékelőállítás egyoldalú preferálása nem a legfejlettebb gazdaságok klubjába vezet hazánkat, és nem segíti különösebben a foglalkoztatás javítását sem. A versenyképes ipar és mezőgazdaság egyre tőkeigényesebb, ezért új munkahelyek nagy tömegben inkább a szolgáltató ágazatokban jöhetnek létre. Egy labdarúgó stadion fölépítése az építőipar teljesítményeként növeli a GDP-t – de csupán egyetlen évben. A benne játszott mérkőzések bevételeit viszont szolgáltatásként rögzíti a statisztika – sok évtizeden át...

Vissza a tartalomjegyzékhez

MIT TANULHATNAK A MENEDZSEREK A BORÁSZOKTÓL?

Heimann Zoltán régi szekszárdi borászcsaládból származik. A budapesti Közgázon szerzett diplomával borkülkereskedő lett, majd a Béres Rt., később a Bábolna Rt. vezérigazgatója. Ezután egy nagybank retail régióigazgatója. Közben már fejlesztette a család borászatát, és mára a Heimann Családi Birtok országosan a legismertebbek közé tartozik, több rangos külföldi elismerésben is részesült.

– Miért vásárol szőlőt, épít pincét egy sikeres gazdasági vezető? Menekülési útvonalat tervez, vagy egyszerűen csak több lábon akar állni?

– A családi borászattal inkább édesapám számára próbáltam valamilyen aktivitási lehetőséget teremteni, aki 60 éves friss nyugdíjasként nem igazán találta helyét az új piacgazdaságban. De végül is, visszafele nézve jó döntés volt, mert mikor idegen lett már számomra a menedzserkedés, nagyon kedvemre való elfoglaltságot és életcélt találtam a borászatban. Ma már 100 százalékban ezzel foglalkozom, sőt feleségem és egyik fiam is ezt választotta hivatásul. Nem így terveztem, de mikor vezetőként leírtam néhány vargabetűt, 50-hez közeledve azt tapasztaltam, hogy már csak nehezen tudok beilleszkedni ebbe a fiatal vállalkozói világba, kézenfekvő volt a váltás.

– De végül is szépen ívelő vezetői pályát futott be.

– Én nem egy tudományos felkészültségű menedzser vagyok, inkább ösztönös vezetőnek mondanám magam. Viszont mindig volt vízióm, és vezetőként e víziót próbáltam elfogadtatni, megértetni beosztottjaimmal. A világos célok, a pozitív hozzáállás, ugyanakkor bizonyos türelem a végrehajtásban – mindezt még a Közgázról a Chikán féle szakkollégium egész pályámat alapvetően befolyásoló szelleméből hoztam magammal – segített motiválni az embereket, és eredményeket tudtunk elérni ezen az úton is.

– Biztos vannak olyan értékek, amelyeket a mai, még nem teljesen kiforrott vezetői kultúrába a borászoktól érdemes lenne átvenni...

– Azt kell látni, hogy a borászatnak nagyon speciálisak az adottságai. A föld adott, alig értékesíthető, máshova el nem vihető. Az a munka, amit befektetsz, azonnal nem, csak hosszú távon hozza meg gyümölcsét. Azaz ez egy röghöz kötött szakma, és ebből adódóan szükségyszerű a hosszú távú gondolkodás. A szőlőtőke elültetése után 3-4 év múlva hoz először gyümölcsöt, és újabb 1-2 év mire igazán termőre fordul, viszont az élettartama akár 50-70 év is lehet. Ebből adódik, hogy sokkal megfontoltabban kell tervezned. Egy pincét 100 évre építesz, egy hordót (a barrique hordó kivételével), vagy egy gépet több évtizedig használsz. És ott vannak a kollégák. Általában már gyermekkoruktól ismeritek egymást, de a szüleiket, nagyszüleiket is ismered, tudod, mit várhatsz tőlük. Jót is, rosszat is. A rövid távú siker persze felülírhatja ezt, de azért az erkölcsi, etikai ítéletek hosszú távon fennmaradnak – különösen a kistelepüléseken. Tovább megyek: mi borászok termékeinkkel, de személyesen is nagyon közvetlen kapcsolatban állunk a fogyasztóval. Ha nem ízlik, amit előállítottál – marketing ide, marketing oda – soha többé nem rendel belőle. És az is számít, hogy személyesen is megmutasd magad. A bizalom kulcsszó ebben a szakmában. Tehát a bor egy olyanfajta médium, amely időben, térben és társadalmi síkon is belekényszerít egyfajta megfelelésbe.

– Mennyiben jellemző ez a hazai menedzservilágra?

– Az új elit lassan megtalálja önmagát, de csak lassan, ma még azért a „kaparj kurta” jellemző inkább. Nem tudom, hogy a történelem ismétli-e önmagát, de hát Rockefeller is azt kérte, hogy ne kérdezzék az első egymilliójáról, és aztán később milyen példaértékű karitatív, kultúratámogató tevékenységet folytatott. Ma egy váltás korszakában élünk, sok minden van együtt, a múlt öröksége, ideológiai válság, gyökértelenség, szociális szakadékok. Valaminek biztosan történnie kell, mert különben nem lesz felemelkedés.

– Reális, hogy az élelmiszergazdaságot gyakran kitörési pontként említjük?

– A Kárpát-medence a természeti erőforrások illetve adottságok szempontjából predestinált arra, hogy itt erős mezőgazdaság működjön. Hogy az ország ebből fog-e megélni, azt nem tudom, de az adottságaink jók. Ha termelés technológiát mondok, arra célzok, hogy például Hollandia, Dánia a tudományos-technikai forradalom vívmányainak alkalmazása révén magas termelékenységgel produkál „high-tech” termékeket, de érdekes módon a jóléti társadalomban másfajta igények is megjelennek, és az említett országok újra komoly beruházásokra kényszerülnek például a környezetkárosodás visszaszorítása, vagy a biotechnológia fokozott fejlesztése érdekében. Mi nem szaladtunk ennyire előre, és így az új, természetközeli fogyasztói igények kielégítése egyszerűbben megoldható. Ugyanakkor az a modell, hogy a bagóért privatizált nagyüzemekben megpróbálunk uniós támogatással versenyképes tömegtermékeket előállítani, látványosan megbukott.

Persze ne essünk a másik végletbe. Narodnyik módon otthon tartani a ház mögött három mangalica disznót – lejárt lemez. Jól szervezett, magas minőséget és hozzáadott értéket produkáló, a teljes vertikumban kiépített, környezetbarát, (biogazdálkodás, visszafogott növényvédőszer-alkalmazás, stb.) ugyanakkor költséghatékony gazdálkodás, ez az egyetlen célravezető út. Nem az üzemi méret nagyságon kell vitatkozni. A kisüzem és a nagyüzem ésszerű ötvözte felel meg adottságainknak. A lobbycsoportok pillanatnyi erejétől függően állandóan változó koncepciók helyett szükség lenne egy, a következő évtizedek várható szükségleteiből kiinduló higgadt vízióra, amelynek viszont következetesen alá kellene rendelni a rövid távú érdekeket.

– Adjunk konkrét tanácsot a hazai menedzsereknek: ha egy nagyon megbecsült üzleti partner érkezik külföldről, milyen bort kínáljanak neki, ami mutatja, hogy mi is képesek vagyunk jó minőséget, világszínvonalat produkálni?

– Többet is kínálnék. Mindenképpen valami Balaton-felvidékit, például Olaszrizlinget, vagy Juhfarkot, de lehetne egy kiváló Furmint is, mert ilyet nem iszik másutt, és nagyon izgalmas a zamatvilága. De tudnék olyan termékeket is ajánlani – például a mi borvidékünkről a Bikavért, Kadarkát vagy Kékfrankost – amelyek nem a nyugat-európai mintákat követik. Ahhoz ugyanis, hogy arcunk legyen, ahhoz, hogy magunkat fel tudjuk építeni, valami speciális kell, de nemzetközi szinten is kitűnő minőségben. Szükség van a világfajtákra, hiszen azok nem véletlenül olyan népszerűek széles körben, de ez nem elég. A világ nem úgy működik, hogy kitűzzük az árpádsávos zászlót és mostantól mindenki szürkemarhát eszik és kecsketejet iszik, hanem része vagyunk a világpiacnak, ismerjük a Camambert és az Ementáli-kultúrát, de vannak eredeti termékeink is. Ez nem „vagy-vagy”, hanem „és” kategória. Igyekezzünk ízlésben, kultúrában „globalizálódni”, de mellette adjunk egyéniséget, csak ránk jellemző dolgokat. Ez a kiemelkedés esélye a mai világban.

MUNKÁCSY FERENC

Vissza a tartalomjegyzékhez

NAGY KATALIN

ÚJABB UNIÓS INTÉZKEDÉSEK AZ IFJÚSÁGI MUNKANÉLKÜLISÉG LEKÜZDÉSÉRE

A növekvő ifjúsági munkanélküliség, az elveszett generáció veszélye a 2000-es évek közepétől kiemelt témája Európa munkapiaci folyamatokkal foglalkozó fórumainak. Az elhúzódozó válság következtében a fiatalok munkanélkülisége nem csupán riasztó méretű problémává, de a jövő társadalmi szövetét is egyre inkább kikezdő fenyegetéssé vált. Olyannyira, hogy a 2014-es európai parlamenti választások közeledtével a kérdéskör politikai dimenziója láthatóan egyre markánsabbá válik. Mi sem példázza ezt jobban, mint az, hogy az EU állam- és kormányfői tanácsülésének a napirendjén a munkanélküli fiatalok ügye 2013-ban már három alkalommal is szerepelt. Legutoljára októberben, amikor a Tanács úgy határozott, hogy a problémakör kezelésében legfontosabb intézkedésnek minősített ún. **Ifjúsági Garancia** bevezetését célzó tervüket a tagállamoknak 2013 végéig be kell nyújtaniuk, hogy 2014 januárjától azonnal igénybe vehessék az intézkedéshez kapcsolódó **Ifjúság Foglalkoztatási Kezdeményezés** elnevezésű közösségi forrást.

Mi is az Ifjúsági Garancia illetve az Ifjúsági Foglalkoztatási Kezdeményezés pénzalap? Mit jelentenek Magyarország számára?

2013 első felében az EU 27 tagállamában 5,7 millió fiatal munkanélküli volt, 23,5%-os arányuk közel 1 százalékkal több, mint az előző évben. A legalacsonyabb arány Németországban és Ausztriában (7,6%), illetve Hollandiában (10,5%) tapasztalható, míg a legnagyobb, 50% feletti arányt Görögországban és Spanyolországban, illetve Olaszországban (38,4%) és Portugáliában (38,3%) regisztrálták. Magyarországon a 25 év alatti állás nélküli fiatalok aránya az adott időszakban mintegy 29 %, 2012-höz képest enyhén növekedő volt.

Az Európa-szerte emelkedő ifjúsági munkanélküliség kezelésére 2012 decemberében az Európai Bizottság **Ifjúsági Foglalkoztatási Csomagot**¹ fogadott el, amely az alábbi kezdeményezéseket tartalmazza:

- az Ifjúsági Garancia bevezetésére irányuló javaslat,
- Szakmai Gyakorlatok Minőségi Keretrendszer,
- a Tanulószerződéses Gyakorlati Képzés Európai Szövetsége.

A Tanács által 2013 áprilisában elfogadott – osztrák és finn tapasztalatokra épülő – Ifjúsági Garancia² célja annak biztosítása, hogy „valamennyi 25 év alatti fiatal a munkahelye elvesztését vagy a formális tanulás befejezését követő négy hónapon belül színvonalas állásajánlatot kapjon, illetve további oktatásban, tanulószerződéses gyakorlati képzésben vagy gyakornoki képzésben részesüljön”.

Az Ifjúsági Garancia bevezetése nyilvánvalóan igényel bizonyos költségvetési ráfordítást, ez azonban a számítások szerint sokkal kisebb, mint a tétlenség okozta veszteség. A célcsoport : a 25 év alatti foglalkoztatás nélküliek, akik nem vesznek részt oktatásban vagy képzésben sem (Not in Education, Employment, or Training), azaz az ún. **NEET-fiatalok**. Az Európa 2020 Stratégia egyik kiemelt mutatójaként 2011-ben a NEET-

Nagy Katalin ügyvezető, Socfactor Consulting.

¹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1731>

² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0729:FIN:HU:HTML>

fiatalok száma uniós szinten 7,5 millió, rátájuk pedig 12,9% volt.³ E fiatalok távolmaradása munkaerőpiactól 2011-ben 153 milliárd euró gazdasági veszteséget okozott, ami az uniós GDP 1,2 százalékának felel meg⁴. Egyes tagállamok azonban akár a GDP-jük 2 vagy több százalékát is elveszthetik így,⁵ de a hosszabb távú gazdasági, társadalmi és politikai következmények várhatóan ennél jóval súlyosabbak.

Az Ifjúsági Garancia létrehozása az ILO becslése szerint – az euróövezetre számolva – a GDP 0,45%-át, mintegy 21 milliárd eurót veszi igénybe. A rendszer bevezetésének tagállami költségeit az Európai Tanács egy 2013 februárjában létrehozott, 6 milliárd eurós Ifjúsági Foglalkoztatási Kezdeményezés elnevezésű alappal enyhíti. Ezt a tagállamok azokban a régiókban vehetik igénybe, ahol az ifjúsági munkanélküli ráta meghaladja a 25%-ot. Az Európai Szociális Alapból 3 milliárd euró szolgálja ezt a célt, míg egy új, külön költségvetési sorból további 3 milliárd euró támogatja a fiatalok foglalkoztatását. A tagállamokat pedig a Bizottság arra ösztönzi, hogy az ESZA-támogatásnál még többet bocsássanak rendelkezésre.

Az Ifjúsági Garancia részeként két lehetséges intézkedést kell megemlítenünk. Az egyik a **gyakornoki képzés**, mellyel összefüggésben 2013-ban elfogadásra kerülő **Szakmai Gyakorlatok Minőségi Keretrendszere** elő kívánja segíteni azt, hogy a fiatalok biztonságos körülmények között megfelelő munkatapasztalatot, minőségi képzést szerezhessenek, valamint hogy védjék a gyakornokokat attól, hogy a vállalatok olcsó, avagy fizetetlen munkaerőként kihasználják őket. A másik a **tanulószerződéses gyakorlati képzés**, amellyel összefüggésben a 2013-ban létrejött **Tanulószerződéses Gyakorlati Képzés Európai Szövetsége** az ún. duális képzések minőségének javításán túl az ilyen jellegű képzések számának növelésére fókuszál, széles körű partnerséget kialakítva a foglalkoztatási és az oktatási ágazat fő szereplői között.⁶

Magyarországon az ifjúsági munkanélküliség 2012-es adatok szerint 28,1 %, a NEET fiatalok aránya 14,7 %.⁷ Az Ifjúsági Foglalkoztatási Kezdeményezés pénzalapjából az előzetes számítások szerint kb. 15 milliárd Ft várható, hogy a 25%-nál magasabb ifjúsági munkanélküliségi rátával rendelkező 4 jogosult magyarországi régióban (Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld) támogassa az Ifjúsági Garancia bevezetését. Az egész országra bevezetendő rendszer költségei azonban ezt jóval meghaladják, az igénybevehető ESZA forrásokon túlmenően is. A 2013-tól fokozatosan kiépítendő magyarországi Ifjúsági Garancia többek között olyan meglévő intézkedésekre is épül, mint az „Első munkahely garancia”, a gyakornoki foglalkoztatás, illetve a fiatalok vállalkozóvá válását segítő program.

Vissza a tartalomjegyzékhez

³ A NEET-fiatalok köre meglehetősen heterogén. A többségüket adó „valóban” munkanélküli – azaz nem diák – fiatalok mellett ide tartoznak a beteg, a fogyatékkal élő, valamint, a munkájukat és tanulmányaikat önként szüneteltető, továbbá az alkotótevékenységet folytató 25 év alattiak is. Megjegyezzük, hogy a szakirodalom és a nemzetközi szervezetek és az ifjúsági mozgalmak is megosztottak a megfelelő korcsoport definiálása kapcsán; tipikus korosztálynak többen inkább a 30 év alattiakat tartják.

⁴ Nem foglalkoztatott, oktatásban vagy képzésben nem részesülő „NEET”-fiatalok: jellemzők, költségek és szakpolitikai válaszlehetőségek Európában, http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef12541_hu.htm

⁵ A hivatkozott tanulmány szerint Magyarország is ebbe a kategóriába tartozik.

⁶ <http://observatory.org.hu/letrejott-a-tanuloszerzodeses-gyakorlati-kepzes-europai-szovetsege/>

⁷ http://kitekinto.hu/europa/2013/03/13/rekordszinten_a_munkanelkuliseg/

BAGÓ JÓZSEF

A KÖZFoglalkoztatás Régi-Új Dimenziói

Társadalmilag hasznos feladatok

Az ún. szociális gazdaság keretében (elvileg) végezhető tevékenységeket illetően az elmúlt évtized végére – az Európai Bizottság évtizeddel korábbi, 1994-ben kiadott, vonatkozó Fehér Könyve alapján – kialakulni látszott a hazai szakmai konszenzus.

A **személyi szolgáltatások** területén ezek az otthoni segítség idős és testileg vagy szellemileg fogyatékos embereknek, háztartási alkalmazotti munkák: főzés, mosás, vasalás, takarítás, gyermekfelügyelet, tanulási nehézségekkel küszködő fiatalok korrepetálása, a problémás fiatalok szabadidő és sportprogramjainak szervezése, lakóházak őrzése, portaszolgálat, vidéki, vagy a városközpontoktól távol eső körzetekben boltok üzemeltetése, főzött étel, vásárolt áruk házhoz szállítása. Idetartoznak **az audiovizuális szolgáltatások, új információs és kommunikációs technikák bevezetése, szabadidős és kulturális programok szervezése, hagyományőrzés. A környezet gondozása**, ezen belül előregegyedett épületek felújítása, komfortosítása, őrzése, helyi közlekedés megszervezése, kényelmesebbé, gyakoribbá, elérhetőbbé tétele (pl. mozgás-korlátozottak számára is), céltaxi járatok üzemeltetése vidéki településeken belül és a települések között, szelektív hulladékgyűjtés, újrahasznosítás. A **környezetvédelem ágazatában** természetvédelmi területek gondozása, csatornázás, csatornatisztítás, minőségi standardok betartásának monitorozása, energia-megtakarító eljárások elterjesztése, különösen a háztartások körében.

A fenti feladatok tehát azok, amelyeket az elsődleges munkaerőpiacon nehezen elhelyezhető emberek a munka világába történő integrálásuk érdekében nonprofit szerveződési keretek között „javallottan” végezhetnek, végeznek.

A közfoglalkoztatási tevékenységek

Magyarországon 2011-től a közfoglalkoztatásról és a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó, valamint egyéb törvények módosításáról szóló 2011. évi CVI. törvény határozza meg a közfoglalkoztatás keretében végezhető tevékenységet.

A szabályozás értelmében közfoglalkoztatási jogviszony olyan munkára létesíthető, amely törvény által előírt állami feladat, vagy a helyi önkormányzatokról szóló törvényben előírt kötelező vagy önként vállalt feladat, vagy a nemzetiségek jogairól szóló törvényben előírt kötelező vagy önként vállalt feladat, vagy a helyi vagy azon túlmutató közösségi – így különösen egészségmegőrzési, szociális, nevelési, oktatási, kulturális, kulturális örökség megóvása, műemlékvédelmi, természet-, környezet- és állatvédelmi, gyermek- és ifjúságvédelmi, sport, közrend és közlekedésbiztonsági, ár- és belvízvédelmi célú, közforgalom számára megnyitott út, híd, alagút fejlesztéséhez, fenntartásához és üzemeltetéséhez kapcsolódó szükségletek kielégítését szolgáló feladat, vagy a Kormány által meghatározott közösségi célok megvalósítását elősegítő feladat.

A feladatvégzés értelemszerűen nem lehet nyereségérdekelt, piac- és profitorientált.

Bagó József szakmai tanácsadó, Belügyminisztérium.

További feltétel, hogy a felsorolt feladatok kizárólag akkor láthatók el közfoglalkoztatás keretében, ha a feladat ellátására törvény nem ír elő közalkalmazotti, közszolgálati vagy kormányzati szolgálati jogviszonyt. A közfoglalkoztatottak számának növekedésével a szociális gazdaság keretében végezni javasolt tevékenységek közül mind több elem rokonítható a hazai közfoglalkoztatási feladatokkal.

Helyi közfoglalkoztatás

A közfoglalkoztatási törvény a lehetséges közfoglalkoztatók között elsőként említi a helyi önkormányzatot. A programok megvalósítása során is meghatározó szerepet töltenek be az önkormányzatok a közfoglalkoztatás különböző területein. Ismeretes, hogy a Magyarországi helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény – egyebek mellett – meghatározza a helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó helyi önkormányzati feladatokat. Az egyik ilyen feladat a helyi közfoglalkoztatás. A jelenlegi szabályozás tehát generális mandátumot ad az önkormányzatoknak a közfoglalkoztatás szervezésére, amennyiben az önkormányzati törvényben meghatározott, több mint húsz tevékenységfajta mellett jelöli meg munkavégzési lehetőségként általánosságban (is) a helyi közfoglalkoztatást.

Országos közfoglalkoztatási programok

A Munkaügyi Szemlében korábban megjelent egyik szakértői megközelítés szerint „Sok program jó segítség lehet országos közfeladatok segítésére, mint az állami erdészetek, nemzeti parkok, környezetvédelmi társulások stb. feladatainak ellátása. Ezen esetekben az eredményorientált foglalkoztatási cél egyértelmű.”

Országos hatáskörű szervek több megyét érintően indíthatnak országos közfoglalkoztatási programokat. A programokban nagy létszámú munkaerő alkalmazása történik, melynek során többek között olyan, a köz érdekeit szolgáló projektek valósulnak meg, melyek javítják az ország környezeti értékeit, infrastrukturális hálózatát, segítenek a belvíz és árvíz elleni védekezésben.

Az országos programok hathatós megoldást jelentenek a gazdaságban hirtelen bekövetkezett átalakulások, válságok, a sokszerűen kialakuló munkaerő-piaci változások és az esetleges „vis maior” helyzetek kezeléséhez. A programok többek között ár- és belvízvédelemhez, köz- és vasutakhoz, erdőterületekhez és megújuló energiaforrásokhoz kapcsolódó közfoglalkoztatás keretében valósulnak meg. Az elmúlt két év gyakorlatában elsősorban az alábbi közfoglalkoztatók vesznek részt országos programokban: vízügyi igazgatóságok, vízgazdálkodási társulatok, állami és magán erdőgazdálkodók, nemzeti park igazgatóságok, rendészeti szervek, katasztrófavédelmi szervek, Magyar Honvédség, közútkezelő, állami autópálya-kezelő.

A közfoglalkoztatók támogatásának alapfeltétele, hogy a közfoglalkoztatottak számával a foglalkoztatás megkezdését megelőző havi átlagos statisztikai állományi létszám bővüljön. Az országos programokhoz a közfoglalkoztatók szakmai tevékenységeikhez kapcsolódó képzési igényt nyújthatnak be. A képzések forrását a 2012-2014 közötti időszakban a TÁMOP 2.1.6. „Újra tanulok” európai uniós projekt biztosítja.

Vissza a tartalomjegyzékhez

NYERKI EMIL

HR MENEDZSER KERESTETIK, AVAGY A SUSZTERNEK LYUKAS A CIPŐJE

HR vezető kollégám 2013 januárjában úgy döntött, hogy a cégnél eltöltött közel tíz év során a ranglétrát végigjárva további előrejutásra házon és cégcsoporton belül reális esélye nincs, ezért további fejlődését máshol képzei el. Pótlását az egyik legnépszerűbb HR portálon keresztül szándékoztunk megoldani, a munkaköréről egy komplett profilt bocsátotunk az érdeklődők rendelkezésére.

A nagyvállalati méretkategória alsó határán egyensúlyozó cégről lévén szó, minimális HR létszámmal (vezető plusz 2 fő) maximális elvárásokat támasztottunk: elvégzendő a közel teljes HR feladatpaletta: direkt, indirekt munkaerő-felvétel, indirekt toborzás, interjúk, képzések szervezése, bér, TB munkaügyi nyilvántartás, kapcsolattartás a munkaerő-kölcsönző cégekkel, hivatalokkal, természetesen aktív részvétel a vállalati kultúra alakításában. Német és/vagy angol nyelvtudás külföldi cég lévén alapfeltétel.

A váltás időzítése a lehető legkedvezőtlenebb periódusra sikerült: a cég komoly növekedés és műszaki fejlesztés előtt áll, az összes szabad energiát erre a feladatra kell koncentrálni. Emellett egy kulcspozíció betöltése és az új kolléga szocializálása nem tervezett és szintén jelentős erőket lekötő feladatnak tűnt. A megkívánt értékrend megfogalmazása hirdetésben nehéz, a jelölt által a HR szerepéről és a dolgozók kezeléséről vallott valós nézetei szintén nehezen szerezhetőek meg az interjú során, ebben a kapcsolati háló és internetes kutatás segítségével szerzett információk sem mindig segítenek. Cégünkéről kis internetes kutatómunkával az érdeklődő jelöltek viszonylag sok információt találhattak, az együttműködéshez szükséges, értékrendről, vállalati célokról vallott személyes nézeteim szintén hozzáférhetőek. (Kovács-Nyerki-Lippert, 2012)

22 jelentkezés érkezett, az első beérkezett önéletrajz átolvasása után már láttam, nem lesz egyszerű a feladat... A megfelelő jelölt kiválasztása mellett a szakmai kíváncsiság is hajtott, hogy a toborzásban, kiválasztásban jártas szakemberek a saját pályázati anyagukat milyen minőségben állítják össze?

A jelöltek közel kétharmada, 14 fő férfi – ennyit arról, hogy a HR női intuíciót és beleérző képességet igénylő szakma. (Gyimóthy, 2011). Jelöltjeim átlagéletkora 41 év, bár az igazsághoz hozzátartozik, hogy hat esetben csak a képzési adatokból visszszámolva lehetett a születési évet megbecsülni. Mivel az egyéb pozíciókra pályázó jelöltek által kedvelt Europass formátum alapadatként definiálja születési évet, kicsit csodálkoztam a rutinos CV olvasó személyzetis jelöltek ilyen arányú szemérmességén. Legifjabb jelöltem egy 23 éves, pályakezdő, műszaki menedzser végzettségű hölgy nulla munkatapasztalattal (de a fényképen nagyon szépen mosolyog), a szenior díjon két, 1955-ös születésű HR menedzser illetve HR tréning üzletág vezető férfi osztozik.

Az előzőekben említett ifjú hölgyet leszámítva további négy jelöltnek nem volt köze a termelő szférában végzett emberi erőforrás menedzsmenthez, egy egykori iskolaigazgató, egy sales menedzser, és egy reptéri utasbiztonsági ellenőr gondolt egy merészet, és próbált rögtön az operatív HR csúcsára ugrani. Utóbbi frappáns módon próbálta feloldani tapasztalatait és az elvárások között feszülő ellentmondást: „jelenlegi munkakörömben is

Nyerki Emil cégvezető, Prettl Hungária Kábelgyártó Kft.

teljes munkaidőben emberekkel foglalkozom”. Ami abszolút igaz, de a „next please” és a „kérem, vegye ki a táskájából a laptopot és helyezze a szalagra” kommunikáció valamint a termelő vállalat „embereivel való foglalkozás” talán mégsem ugyanaz.

A 22 jelölt közül 14-nek volt emberi erőforrás szakos végzettsége, ebből hatan alapképzésben, a többi nyolc jelölt posztgraduális képzésben szerzett HR ismereteket. Utóbbiak az alapképzésüket jellemzően tanárként abszolválták. A hat, emberi erőforrás alapképzésben végzett jelölt közül kettő rendelkezik másoddiplomával, egy jogász és egy művelődésszervező oklevelet szereztek. Emberi erőforrás végzettséggel nem rendelkező jelöltjeim gépészek, idegenforgalmi szakemberek, művelődésszervezők, egyik pályázóm mezőgazdasági technikus.

Jelöltek munkatapasztalata a nulla és 32 év között szóródik, a statisztikából kizárva a korábban említett, bátor pályakezdő műszaki menedzser hölgyet, az átlag munkatapasztalat 19 év. Amikor a HR-es kollégák nem saját maguknak keresnek állást, hanem munkáltatójuknak próbálnak új kollégát toborozni, a felvételi interjúk rendszeresen vissza-visszatérő kérdése (Haden, 2012) a korábbi munkahelyen eltöltött idő hossza, a váltás oka. Valódi „job-hopper”-rel állunk szemben, vagy a körülmények szerencsétlen összjátéka okozza a jelöltnél az esetleges sűrű váltást? Nem reprezentatív mintában az egy munkahelyen eltöltött átlagos idő szélsőértékei 1,2 és 18,5 év, átlagértéke 3,8 év. Ez jelentősen alacsonyabb, mint a fejevadászok által ajánlott 6-7 éves, ideálisnak tartott „élettartam”.

Pályázóink nyelvtudásáról két esetben nem tudtam meg információt az önéletrajzból. Alapvető hibának tartom, hiszen a profilban szerepelt a nyelvismeret iránti elvárás, nem szakmabeliektől is elvárás ilyen esetben az idegennyelv-tudás megjelölése. Csak németül öten, csak angolul nyolcan, mindkét nyelven hárman, e két nyelv mellett valamely más nyelvet nyolcan beszélnek.

Az összes objektív és szubjektív paramétert mérlegelve három jelöltet választottunk ki személyes meghallgatásra. Végeredményről jelenleg nem tudok beszámolni – nem is ezzel a céllal írtam e cikket – fontosabbnak tartottam a véletlen minta vezetői szempontból történő bemutatását.

Röviden összefoglalva: sem a pályázatok minőségében (szükséges adatok közlése, olvasható hosszúságú önéletrajzok) sem a végzettség vagy tapasztalat hiányában a pozícióra való „alkalmatlansági ráta” tekintetében nem találtam különbséget a HR vezető jelöltek és az egyéb pozícióra jelentkezők között. Másként fogalmazva, a véletlen és nem reprezentatív elemzésem alapján a **HR-vezetők sem jobb pályázók és önmenedzserek, mint a többi szakma művelői**. De remélem, hogy ez a következtetés csak és kizárólag erre a mintára vonatkozik...

Irodalomjegyzék:

Gyimóthy Éva (2011): Több női vezető, nagyobb kiegyensúlyozottság. HR Portál 2011. 03. 08.

<http://www.hrportal.hu/hr/tobb-noi-vezeto-nagyobb-kiegyensulyozottsag-20110308.html>

Kovács Zoltán – Nyerki Emil – Lippert Róbert (2012): Értékek és munkamódszerek változása a magyar vállalatoknál. Munkaügyi Szemle 2012. 4.

Haden, J. (2012): 3 Interview Questions That Reveal Everything. Inc.com 2012. 7. 18.

<http://www.inc.com/jeff-haden/3-interview-questions-that-reveal-everything.html?nav=next>

Vissza a tartalomjegyzékhez

MUNKÁCSY FERENC

A SEGÍTŐKÉSZ BOBBY ESETE A SZABADSÁGMEGVÁLTÁSSAL

A kissé vaskos angol humor kedvelői talán még emlékeznek Norman Wisdom Pitkin-filmjeire. Az egyikben a főhős álrendőrként az igazi rendőrök elől menekülve meglát egy a járda szélén álldogáló vak embert, és fedezékül használva átkíséri az úttesten. Majd kis idő múlva őrült rohanásban visszakíséri a másik oldalra. Ez az oda-vissza vezetgetés többször ismétlődik. És jön a geg: az üldöző rendőrök parancsnoka is meglátja az úttest szélén tébláboló embert, – a bobby ahol tud, segít – ő is karon ragadja a szerencsétlent, hogy átkísérje. Az ekkor már felháborodott férfi kitapogatva a kéretlen segítő álkapcsát méretes balhoggal fejezi ki nemtetszését.

Ha a ki nem vett szabadság megválthatósága körüli örökzöld vitával találkozom, nekem ez a filmbeli jelenet jut eszembe. Ugyanis a szabadság igénybevételének jogi eszközökkel történő kikényszerítése, bár számos cáfolhatatlan érv szól mellette, olyan „segítőkész” beavatkozás a munkáltató és a munkavállaló közötti viszonyba, ami **nemcsak a munkáltató, hanem az esetek egy részében a munkavállaló egyetértésével sem találkozik.**

Elvben vitathatatlan, hogy a munkavállaló munkavégző képességének regenerálását nagyban hátráltatja, ha időnként néhány egybefüggő napon keresztül nem kapcsolódhat ki, ha nem élhet hobbijának, nem lehet együtt huzamosabban a családjával. A szabadság igénybevétele a munkáltató számára is előnyös, hiszen a kipihent alkalmazott magasabb teljesítményre képes. Ezért ésszerű és természetesen népszerű minden olyan kezdeményezés – akár szakszervezeti, akár kormányzati oldalról indul – amely a törvényben rögzített szabadságnapok természetben történő kivételét segíti elő és tiltja, szankcionálja ennek elmaradást.

Csak közbevetőleg jegyzem meg, hogy például Japánban, ahol a tradicionális munkakultúrának megfelelően a vezetők és alkalmazottak éveken keresztül nem mennek szabadságra, a népesség egészségi állapota és a várható élettartam nagyságrendekkel jobb a magyarnál. Tehát nem biztos, hogy a szabadságon töltött idő és a munkavállalók egészségi állapota között közvetlen összefüggés létezik (vagy legalább is azt más tényezők közvetlenebbül befolyásolják.)

Tagadhatatlan tény, hogy a munkáltatók, ha nem is illik beszélni róla, a szabadságnapokat végeredményben valahol veszteségnek érzékelik, törekednek arra, hogy az így kieső munkakapacitást legalább rövidtávon minimalizálják. Különösen ott, ahol a munkafolyamat – jellegéből adódóan vagy a munkáltató rossz szervezetsége következményeként – hektikus. Ugyanakkor azt tapasztaljuk, hogy a dolgozók is szívesen „tartalékolják” szabadnapjaikat, és nincs ellenükre, hogy a ki nem vett szabadságnapokat a munkáltató pénzben megváltsa.

Amikor e megoldást elítéljük, és például európai mintákra hivatkozunk, egy realitásról elfeledkezünk. Nevezetesen, hogy amíg a törvényes szabadságnapok száma tekintetében hazánk Európa élvonalába tartozik, addig az átlagjövedelem rangsorában a sereghajtók között vagyunk. A négy-ötszörös átlagjövedelmű dán vagy holland munkavállaló nyilván

Munkácsy Ferenc főszerkesztő, Munkaügyi Szemle.

egészen másképp tekint fel nem használt szabadnapjainak esetlegesen pénzben történő kiváltására, mint magyar társa.

És még egy mérlegelendő körülmény: az olyan életidegen szabályokat, amelyek egyik fél sem tart számára kedvezőnek, munkavállalók és munkáltatók gyakran közös „cinkossággal” kijátsszák. Ilyen példákkal találkozhattunk a munkaidőrend tekintetében, és ilyen az a sokszor emlegetett gyakorlat, hogy papíron kiírják a ki nem vett szabadságnapokat, amelyeket aztán a munkavállaló később elvileg igénybe vehet. (Senki nem tudja persze, hogy erre milyen gyakorisággal kerül sor.) Mit is jelent ez? Azt, hogy a látszólag munkavállalóbarát szabályozás felülírásával pontosan a védeni szándékozott fél kerül jóval kiszolgáltatottabb helyzetbe – nyilván a törvényalkotó szándékával ellentétesen.

Összességében az a véleményem, hogy ***mielőtt átkísérnénk, előbb kérdezzük meg a vak embert, hogy tényleg át akar-e menni az utca másik oldalára.*** Tudomásul kell venni a realitásokat. ***A fejlett piacgazdaságokban kialakult, kétségtelenül szimpatikus normák átvételekor tekintettel kell lennünk saját fejlettségi szintünkre.*** Lehet, hogy jelen esetben egy földhözragadtabb, kompromisszumos megoldás összességében célravezetőbb lenne. Például, hogy a törvényes szabadságnapok (a munkaidőmérleg szerint hazánkban ez átlagosan 27 nap) egy részét – például évente 10 vagy 15 napot – kötelező lenne kiadni/kivenni, és a maradék lenne megváltható a munkavállaló és a munkáltató megállapodása alapján.

Vissza a tartalomjegyzékhez

FEKETE ISTVÁN

MI FÁN TEREM A SABBATICAL?

Mit jelent?

Hadd idézzek **Hack Márta** cikkéből, „A "sabbatical year" – magyarul a szombatév – ugyan is nem más, mint a hetedik év, amelyben a termőföld paragon marad, megpihen, termőereje visszatöltődik. (Mózes harmadik könyve, 25. fejezet) A szabad kutatóév ennek mintájára az emberi produktivitást megújító hetedik év, melynek eredeti jelentése, a szombatév már elhomályosult, vagy nem is ismert. Magyar megfelelő híján sokak számára az angol 'sabbatical year', vagy elliptikus formában a 'sabbatical' – fogalma már eleve hordozza az akadémiai körökben ismert "intézményi" jelentést, noha annak is, mint az intézményeknek általában, van egy jól körülhatárolható alapjelentése.”⁸

Kiégés?

Maradva a bibliai példánál az üzleti világban is gyakran előfordul, hogy a vezetők (érdekes módon) a hetedik évre fáradnak el, égnek ki. A kiégés egyik ellenszere egy hosszabb szabadság, népszerű nevén **sabbatical** lehet. A kiégés egy olyan jelenség, amely gyakran a pályafutásuk elején rendkívül lelkes és motivált munkatársaknál, vezetőknél lép fel. A karrierjük meghatározott szakaszában fásultság, kimerültség lép fel, cselekvésképtelenség érzik magukat, elvesztik motivációjukat, az ügyfelekkel szemben távolságtartóbbak, munkatársaikkal szemben pedig türelmetlenek és frusztráltak lesznek.

A nagy nemzetközi vállalatok viszont a karriertervezés során felismerték ezt a jelenséget és mintegy „betervezték a kiégést”, pontosabban annak ellenszerét, tehát a sabbatical.

Feltöltődünk?

Hová jutott ez mára? Ha eltekintünk a válságtól, amely alaposan belezavart a sabbatical terjedésébe, azt lehet megállapítani, hogy már számos nagy cégnél a felső vezetők szerződési feltételévé válik a sabbatical „kiadása”.

Itt is két esetet különböztethetünk meg: automatikus és célhoz kötött. Előbbi esetben (és ez a ritka) minden ötödik vagy hetedik évben eltávozhat a vezető megújulási szabadságra. Utóbbi esetben azonban (és ez a gyakoribb) csak előre meghatározott célok és feltételek elérése esetén „veheti ki” a vezető azt.

És a gyakorlat?

Cégenként változó a formája. Először is nem szokásos a teljes év, gyakoribb a féléves, illetve a 3 hónapos sabbatical. Lehet fizetett a sabbatical: ez esetben egy meghatározott önfejlesztési feladatot állítanak a vezető elé, pld. tanuljon meg egy további idegen nyelvet. Lehet csökkentett fizetéssel vagy fizetés nélküli módon is sabbaticalra „menni”. Ilyenkor a vezető a hobbijának él, munkaadója semmilyen elvárást nem támaszt

Fekete István ügyvezető, Interim Vezető Szolgáltató Kft.

A cikk a www.hrcafe.eu weboldalon jelent meg.

⁸ Hack Márta: Szombatév. Élet és Irodalom, 2003. április 4. <http://www.es.hu/?view=doc:4177>

az időtöltés tartalmával kapcsolatban. Előnye, hogy nemcsak nagyon élvezetes, de a rutin hosszabb megtörése miatt a munka ismét vonzóvá válik.

A megújulásnak ez a rendszere közép-hosszútávon pénzügyileg is bizonyítottan megtérül. Ez köszönhető egyrészt a termelékenység növekedésének, másrészt a kulcsemberek csökkenő elvándorlásának.

Stefan Sagmeister „A szabadság ereje” című TED-előadásában⁹ bemutatta, hogy az elmúlt hét évben minden megvalósított ötlete, a sabbatical egy-egy évéből származott. Így hosszútávon anyagilag is megtérült ez a döntés.

Vissza a tartalomjegyzékhez

⁹ Stefan Sagmeister: The power of time off <http://www.youtube.com/watch?v=MNuOmTQdFjA>

SZENDE CSABA

NÉHÁNY GONDOLAT A HR SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOKRÓL

Egyre többet hallani a szolgáltató központokról, amelyek már jó pár éve jelen vannak Kelet- és Közép-Európában, és e régió belül Magyarország pozíciója egyre erősödik a 2000-es évek eleje óta. A pénzügy, IT és beszerzési területeken ez már bevett modellnek számít, de mi történik most, hogy ez a hullám elérte a HR szakmát is?

Először is kezdjük azzal, hogy mit is nevezünk szolgáltató központnak, és ennek milyen előnyei vannak egy cég számára?

Az **SSC** (Shared Service Centre – Szolgáltató Központ) mint üzleti modell az USA-ból indult el hódító útjára.

Beszélhetünk klasszikus **outsourcing** modellről, amikor egy cég a folyamatait egy másik országba, egy másik céghez migrálja, és a szolgáltatásért fizet a külső partnernek. **Insourcingról** pedig akkor beszélünk, amikor egy adott vállalaton belül az egyik országból egy másik országba migrálják a belső folyamatokat. Ezt elsősorban egységes, standardizált folyamatokon és integrált rendszereken keresztül végzik. A cél a költség- és folyamathatékonyság, amellyel a minőséget növelik, ezzel teremtve igazi értéket a vállalat számára.

Az SSC lehet egy központi helyen az adott országon belül, ahonnan minden támogatást elvégeznek. Ugyanakkor lehetséges, hogy különböző folyamatokat, különböző országokból látnak el, ill. elképzelhető, hogy régiónkénti lefedettséget alkalmaznak. Bármelyik is legyen az operációs modellünk az **SSC általános előnyei** az alábbiak:

- standardizált folyamatok, amelyek a céges teljesítménymenedzsmentet segítik elő. Ez tisztán mérhető folyamatokat jelent a Kulcs Teljesítmény Indikátorokon (Key Performance Indicator – KPI) és a Szervíz/Szolgáltatás szintjének megállapodásán (Service Level Agreement – SLA) keresztül, amelyek elősegítik a cég teljesítményének folytonos ellenőrzését és javítását;
- a fent említett mérőszámokon kívül, az SSC-k számára a legfontosabb a belső partnerek és a munkavállalók/vevők elégedettsége a szolgáltatással. A vevőközpontú szemlélet és szolgáltatás folyamatosan növeli a munkavállalók elégedettségét a HR osztállyal és a céggel kapcsolatban.
- költséghatékonyság, amelyet a létszám és a tranzakcionális költségek csökkentésével érünk el. A lokációs stratégia pedig az alacsonyabb bérköltséget is magában hordozza;
- a döntés és a stratégia felpörgetése. Ezt úgy érik el, hogy az operációs tevékenységet leválasztják a vállalat egyéb részeiről és profi módon kivitelezik a centralizált SSC-ben (egységes folyamat, egységes rendszer). Ezáltal a központi stratégia több inputot kap az SSC-től is, és a rendszeren hamarabb „keresztülmegy” egy stratégiai kezdeményezés/kivitelezés.

Szende Csaba Head of International HR Services, Vodafone.
A cikk a www.hrcafe.eu weboldalon jelent meg.

- akár 20-30%-kal **kisebb munkavállalói létszám** szükséges a centralizált munkavégzéshez, mintha ugyanezt a tevékenységet decentralizáltan, több országban végeznék.

Természetesen a fentiek **összessége** az, amely meggyőzi a döntéshozókat (stakeholdereket), hogy érdemes ezt a modellt alkalmazni. Hiszen melyik multinacionális cég utasítana vissza egy olyan üzleti tervet, amivel hatékonyabbak lehetnek, és mindezt alacsonyabb költséggel érhetik el?

Ezt a döntést azonban komoly előkészítő munka előzi meg.

Ebből is a **lokációs stratégia** az egyik, amit kiemelnék, mert igen meghatározó, és kihat majd a teljes SSC stratégiájára és a napi operációra is. A helyszín többek között hatással van a következőkre: elérhető technológia és gazdasági-politikai, jogi (adók és kedvezmények) környezet, működési költségek, tréning költségek, felvételi költségek, elérhető idegen nyelv ismerete és képesítések, megközelíthetőség.

Ebből következően az üzleti tervünk alappillére is a lokáció pontos meghatározása, amelynek kiválasztása 2-3 hónapot is igénybe vehet. Javasolt lépések: a kritériumrendszer meghatározása, lokációk részletes vizsgálata a rendszer alapján, összehasonlítás és döntés. Ehhez az egyik javasolt modell a **PESTEL modell**, amely a makroökonómiai környezetet vizsgálja (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, természeti környezeti, jogi tényezők), és jól kiegészíti a vállalati belső környezeti vizsgálatát.

Említsünk meg néhány szempontot annak alátámasztására, hogy Magyarország miért megfelelő helyszín egy szolgáltató központ kialakítására.

- Budapest rendelkezik a megfelelő IT infrastruktúrával és több millió négyzetméternyi irodaházzal, amely versenyképes áron elérhető;
- az egy foglalkoztatottra jutó, euróban mért teljes bérköltség a versenyszektorban mintegy harmada, ezen belül az üzleti szolgáltatás ágazatban (vagyis nagyrészt a pénzügyi szektorban) valamivel több mint fele az EU15 átlagának;
- a felsőfokú oktatásban a 2011/2012-es tanévben nappali tagozaton mintegy 242 ezren kezdték meg a tanulmányaikat, és az SSC-k előszeretettel keresik a fiatal szakembereket, a friss diplomásokat;
- fiatal diplomások idegennyelv-ismerete 2-3 nyelvre is kiterjedhet, és ez évről évre nő;
- Budapest Európa szívében található, és minden nagyobb európai város 2-3 órán belül elérhető repülőgéppel.

A fentiek **hosszú távú előnyöket** biztosítanak a cégek számára, és hazánkban munkahe-lyeket teremtenek. Az SSC-k szerepe pedig a back office, tranzakcionális tevékenységekről áthelyeződik, és kiterjed a bonyolultabb, komplex feladatokra, ezáltal is növelve a versenyképességet.

Természetesen a versenyhelyzet egyre kiélezettebb a költségek és minőség területén, amelyben Lengyelország és Csehország mellett már Romániát is számításba kell venni. Nem beszélve az indiai és az ázsiai régiókról, ahol nehéz a költségekkel versenyezni. Így hosszú távon a titok nyitja a produktivitás és minőség növelése az európai szolgáltató központokban, és természetesen a költségek folyamatos mérséklése.

A **HR szerepköre** szintén megváltozott világszerte az elmúlt néhány évben. Folyamatos küzdelem a tehetségek kiválasztásáért és megtartásáért, fokozódó gazdasági kihívások,

költséghatékonysági projektek, szervezeti változások és mindezek menedzselése humánpolitikai szempontból.

A HR szakma egyre jobban próbál megfelelni ezeknek a kihívásoknak, és megtalálni a saját szerepét ebben a gépezetben. Mindez ahhoz vezetett, hogy a HR szolgáltatások arculata megváltozott, előtérbe kerültek a kiszervezett szolgáltatások, a HR egyre vevőközpontúbb és centralizáltabb lett annak érdekében, hogy megfelelő minőségi szolgáltatást tudjon nyújtani és stratégia partner lehessen. Az emberi erőforrás terület elkezdett építeni a technológiai vívmányokra, automatizálni, és a teljesítménymenedzsment, monitoring pedig egyre kifinomultabb lett.

Ez az a környezet, amikor a HR szolgáltató központ modellje elmozdulást és további hatékonyságot adhat a vállalat számára. Bár az igazsághoz hozzátartozik, hogy az SSC modellt nem a HR-re „találták ki” eredetileg, de alapvetően bármilyen szolgáltatásra alkalmazható és konvertálható. Az adott szolgáltatást pedig a vevő választja ki, és ha ezt a szolgáltatást centrális, szervezett és hatékony formában, megfelelő minőségben kapja meg, akkor ez a HR és a cég „malmára hajtja a vizet”. Az operatív és standardizált folyamatok mellett a stratégiai HR a megfelelő mederben és hatékonyabban tud működni, ezáltal gyorsabban és proaktívabban tud reagálni az üzleti igényekre.

Milyen kihívásokkal kell számolnunk a HR szolgáltatások kiszervezésénél?

Ahhoz, hogy teljes képet kapjunk a kiszervezés előtt végig kell elemeznünk azokat a területeket amelyek **leginkább kritikusak a változásmenedzsment kezelésében**:

- Először is, hogy a megfelelő alapokat lefektessük, Integrált Vállalatirányítási Rendszerekben (ERP) kell gondolkodnunk (pl.: SAP, Oracle), amelyek bevezetése igen költséges, de nélkülük nem tudjuk a HR adatok egységes kezelését kialakítani. Ugyanakkor a flexibilitás alapvető, hiszen a különböző helyi/lokális rendszerek, amelyeket az országok használnak, nem tűnhetnek el egykettőre, és integrálni kell őket az egységes ERP rendszerünkbe, amely szintén költséggel jár.
- Arra is szükség van, hogy a rendszerek, úgy a fő folyamatok is egységesek és pontosan meghatározottak legyenek központi szinten. Továbbá ezeket minden HR szolgáltatás által érintett területre alkalmazni kell. Ezzel egyidejűleg, fejben kell tartanunk, hogy a lokális adó- és egyéb jogszabályok milyen feltételeket szabnak az egyes országokban, és ezek miként csatlakozhatnak a központi standard folyamatokhoz.

A fenti két pont a legkritikusabb, és meghatározza az úgynevezett migrációs stratégiát, ami arra vonatkozik, hogy a folyamatok miként mozognak át az adott országokból az SSC-be.

- Nyilvánvalóan az adatvédelemnél, a szenzitív személyes adatok kezelésénél is figyelniünk kell arra, hogy a különböző országok jogi szabályozása miként befolyásolja vagy alakítja a migrációs folyamatokat.
- Tegyük említést a vezetőkről/munkatársakról a szervezeten belül, akiknek természetes, hogy bármikor felkereshetik a HR-t, amely jelentősen átalakul, hiszen a klasszikus személyes HR szolgáltatás itt a virtuális térben valósul meg. Ugyanakkor az SSC-k kötött SLA-kel és pontosan kitöltött „form”-okkal és információval dolgoznak, amelyet esetleg „rigidnek” tekinthetnek. Kiemelném, hogy ezt a változást kell lokális szinten a leginkább menedzselni kommunikációval, tréningekkel a vezetők és a munkatársak felé.

- Szót kell ejtenünk a HR Üzleti Partnerekre gyakorolt hatásáról is. A HRBP-k a legtöbb cégnél és a legtöbb esetben a mai napig sok operatív munkát látnak el, ahelyett, hogy csak a stratégiai HR-el foglalkoznának. Figyelnünk kell arra, hogy az SSC-vel elveszünk tőlük az operatív tevékenységeket, amitől sok esetben azt érezhetik, hogy elveszítik a kontrollt a HR support felett. Szintén kommunikáció és tréning szükséges, hogy miként dolgozzanak együtt a HR SSC-vel, azt kiemelve, hogy a stratégia szerepre ezáltal valóban több idejük lesz, amit az üzletágak értékelni fognak.
- Ritkán tesznek róla említést, de az Szolgáltató Központok PR-ja és saját maguk pozicionálása kiemelkedő fontosságú, és ennek a kihívásnak a kulcsa az SSC-k menedzsmentjénél és az egyes országok kapcsolattartóinál van. Hiszen a legtöbb esetben többdiplomás, nyelveket beszélő fiatalok dolgoznak ezekben a központokban, akik a tranzakcionális, operatív munka mellett tanácsadói és értékteremtő konzultáns tevékenységeket is ellátnak, amit nem szabad lebecsülni. Sőt, a folyamatosság és a szakmaiság miatt különösen értékes inputokat tudnak adni a vállalati stratégiához és annak kivitelezéséhez is. A kulcs, hogy partnerként és ne "csak" szolgáltatóként kezeljék őket.

Remélem, hogy a kedves olvasóhoz sikerült közelebb hozni a szolgáltató központok világát, amelyet sok prekonceptió és homály fed. Bízom abban, hogy ez a cikk fellebbenti a fátylat, és betekintést enged abba a bonyolult felkészülési és kivitelezési folyamatba, amit HR migrációnak és HR Szolgáltató Központnak hívunk, és ami talán **a HR jövőjének egyik alternatívája.**

Vissza a tartalomjegyzékhez

CSILLAG SÁRA

RABOK VAGYUNK VAGY SZABADOK?*Munkahelyi, szakmai szerepeink gúzsba kötnek, vagy éppen felszabadítanak*

Mindnyájan több magánéleti és munkahelyi szereppel bírunk: kérdés, hogy ezekben az észlelésünkben gyakran eltérő normákat és elvárásokat támasztó szerepekben hogyan viselkedünk, mennyire tudunk megbirkózni a szerepek ellentmondásaival, konfliktusaival, a kétértelműséggel és összetettséggel, mennyire tudjuk kiegyensúlyozni az (egyre növekvő) elvárásokat. A cikk a munkahelyi és szakmai szerepekhez kapcsolódó etikai problématerületek sokféleségét mutatja be. Ezt a szerző a következő logika alapján teszi: először végiggondolja az egyes szerepek, a szerepmoralitás és a morális integritás kérdését. Ezt követően bemutat néhány értelmezést arról, hogy hogyan alakulhat ki egy szakma morális autonómiája: végül kitér néhány jellegzetes, a szerepeken belüli és a szerepek konfliktusához köthető etikai problémára. Zárásként azt érzékelteti, hogy bár kinek-kinek magának kell a saját szerepeiből adódó morális dilemmákkal megbirkóznia, de ez a küzdelem nem független a szervezeti, vállalati illetve a szakmai közegtől sem. Kérdés, hogy az egyén talál-e olyan szervezeti vagy szakmai fórumot, ahol felvetheti etikai kérdéseit, dilemmáit, és támogatást, segítséget kap ezek megoldásában.

Bevezetés

Kamaszkorom meghatározó irodalmi élménye volt Merle „Mesterségem, a halál” című könyve, amelyben a főszereplő, az egyik náci haláltábor vezetőjeként tudományos alaposággal gázosít el tízezreket, miközben családjá ebből mit sem sejt.¹⁰ Ehhez kapcsolódóan régóta foglalkoztat az a kérdés, tényleg lehetséges-e, hogy életünk eltérő színhelyein, különböző szerepeinkben teljesen más alapokon nyugvó erkölcsi, etikai elveket követve éljünk? Vajon modern életünk természetes velejárójának tekinthető-e, hogy munkahelyi szerepeinkben más elvek szerint kell viselkednünk, mint egyéb (magánéleti) szerepeinkben? Írásomban a munkahelyi és szakmai szerepekhez kapcsolódó etikai kérdések és konfliktusok sokféleségét szeretném bemutatni, inkább dilemmákra rámutatva és elgondolkodtatásra törekedve, semmint kész válaszokat adva.

Szerepeink

Az egyén a munkájában és magánéletében is egyaránt szerepekkel bír. A klasszikus meghatározás alapján a *szerep* olyan magatartások összessége, amelyet egy bizonyos

Csillag Sára tanszékvezető, Budapesti Gazdasági Főiskola, PSZK, Vállalkozások és Emberi Erőforrások Tanszék.

¹⁰ Az etikai, gazdaságetikai gondolkodók sok szempontot felvetettek már a szerepmoralitással kapcsolatban. Az egyik leggyakrabban említett eset a náci Eichmann és a „gonosz banalitása”, amelyet talán elsőként Hannah Arendt elemzett (Arendt, 2001), de számos további műben megtalálható (Werhane et al., 2004; Jones et al., 2005; Goodpaster, 2007; Radtke, 2008).

pozíciót betöltő egyéntől a társadalom elvár (Katz és Kahn, 1966:234). A szerepek olyan társadalmi konstrukciók is, amelyek egy adott pozícióhoz kapcsolódó felelőségeket, normákat és elvárásokat határozzák meg egy adott (társadalmi, intézményi, politikai) kontextusban (Werhane et al., 2004). Ezek az elvárások, normák lehetnek explicitek és implicitek is, és a szerepet viselők konformista viselkedése alapján megerősödnek és újratermelődnek, az újítások nyomán pedig esetleg megváltoznak (Brinkmann, 2009). A szerep egyik oldalról jelentheti az adott kontextusban ideális, elvárt magatartási normákat, másik oldalról a tényleges viselkedést is (Werhane et al., 2004).

Heller (1971) a szerep fogalom történelmi beágyazottságára és összetettségére hívja fel a figyelmet. Bár a színház, benne a szerepjátszókkal fontos szerepet töltött be az ókori társadalmakban is, a szerepjátszás és az eltérő, egymással párhuzamos szerepek léte, mint az emberi magatartás fontos jellemzője, a reneszánszban jelent meg, értően és sokatmondóan ábrázolva pedig Shakespeare drámáiban találhatjuk meg először. Heller példázatában Jágó szerepe nem egyszerűen a képmutatásról szól, hanem Jágó tudatosan választ egy olyan szerepet, egy olyan emberi magatartás-csomagot, amit a siker érdekében következetesen végigjátszik. Heller értelmezésében a kapitalizmus (és a hozzá kapcsolódó társadalmi, gazdasági folyamatok) térnyerése előtt az ember mozgásterülete (és szerepe) a születésekor megfogalmazódott és nem változott, ezt a szerepet élte a közösség nyilvánossága előtt élete végéig. (Természetesen adott esetben lehettek más szerepei is, ezek azonban nem voltak a társadalom szempontjából legitimek.) A közösségek felbomlásával vált lehetővé, hogy az emberek – társadalmi szinten is elfogadott módon – egymás mellett különböző szerepeket töltsenek be, és legitim módon más normák szerint cselekedjenek például a közéletben és a magánéletben. Heller gondolatmenetében ma az egyén eltérő szerepeiben más-más vezető értékek bontakozhatnak ki, amelyek alkalmanként egymással ellentétesek lehetnek. Ráadásul a kívülről kapott szerep-sztereotípiák és eltérő szerep-elvárások elidegeníthetik, elszegényíthetik az embereket. Izgalmas helyzetet teremthet, amikor az egyén hirtelen „szerepek nélkül”, előírások és klisék nélkül találja magát, például elveszti a munkahelyét – kérdés, hogy mennyiben tud (akar) élni a lehetőségekkel vagy mennyire érzi magát elvesztettnek a megszokott szerepei nélkül, mennyire képes meglátni az előtte álló cselekvési alternatívákat, vagy veszti el a talajt a lába alól.

A mai ember számára már természetes, hogy egyszerre több szerepet hordoz (több „kalapot visel”), amelyek jellemzően: (1) meghatározzák az egyén saját magához, más emberekhez, szervezetekhez és intézményekhez, az államhoz való viszonyát; (2) sokszor átfedik egymást; (3) konfliktusba keveredhetnek egymással; és (4) időben változhatnak. Számunkra különösen fontos, hogy ezek a viselt szerepek morális szempontból is különböző elvárásokat támaszthatnak viselőikkel szemben, és adott helyzetben a különböző, egymással átfedésben lévő szerepek észlelt elvárásai, normái, szabályai konfliktusba kerülhetnek egymással (Luban, 1988; Goldman, 2005). Megkülönböztethetünk **kis mértékben (gyengén)**, illetve **jelentősen (erőteljesen) különböző morális szerepelvárásokkal bíró szerepeket**. A kismértékben különböző szerepekben nem jelent problémát a „hétköznapi” etikai elvek, döntéshozatali szttenderdek alkalmazása, míg a jelentősen eltérő szerepekben az egyén morális alapelveit meghaladó, vagy akár azokkal ellentétes elvárások is előfordulhatnak, mint például a jogászok vagy újságírók esetében. Goldman (2005) hangsúlyozza, hogy különösen kritikai szemmel kell megvizsgálni ezeket a speciális morális elvárásokat hordozó szerepeket, illetve különbséget kell tenni az észlelt és valódi szerepelvárások és a szerep hordozójának valódi cselekvési lehetőségei között.

A konfliktusok érkezhettek egyazon szerep „alszerepeinek” konfliktusaiból is: Brinkmann (2009) norvég ingatlanügynökök szerepmoralitását vizsgálva mutatta be az etikai feszült-

ség beépítettségét. A vizsgált ügynökök egyszerre eladók, közvetítők és tanácsadók, amely alszerepeikben adott esetben egymásnak ellentmondó (szerepen kívüli és belüli) elvárásoknak kell megfelelniük. Karó (2012) az adótanácsadói, míg Cserfalvi (2012) a tanácsadói szerephez kapcsolódóan azonosított hasonló beépített ellentmondásokat. Feltételezzük, hogy ezeknek a beépített ellentmondásoknak a tudatosítása fontos lépés lehet a feloldás felé vezető úton.

De mi lehet a helyzet a menedzseri, vagy általában az emberi erőforrások kezeléséhez kapcsolódó szerepekkel? Goldman (2005) véleménye szerint általában a menedzseri munka a kismértékben eltérő szerepek közé sorolható, azaz alkalmazhatók a magánéleti szerepekhez tartozó etikai elvek. Ehhez hasonlóan az emberi erőforrás menedzsment tevékenységről is feltételezhetjük, hogy a szerephez kötve ritkán jelennek meg olyan speciális morális elvárások, amelyek külön etikai keretrendszer igényelnének, azonban az alszerepek közötti belső konfliktusok nagy valószínűséggel jelen lesznek. Ráadásul az etikai problémák összetettsége, relevanciája és súlyossága jellemző lesz az emberi erőforrás területre – persze ez nem jelenti azt, hogy jelentősen különböző szerepelvárású szerepeknek kellene tekinteni (Csillag, 2012).

Arról, hogy a különböző magánéleti és munkához kapcsolódó szerepeinkben eltérő etikai normák, alapelvek alapján járunk-e el, vagy kellene-e eljárunk, széles palettán szórnak a vélekedések. Egyes gondolkodók úgy vélik, hogy mindnyájan „**morális kaméleonok**” vagyunk, és eltérő szerepeinkben más-más „morális kalapot” viselve különböző elvek alapján cselekszünk. Mások az azonos etikai alapelvek, a **morális összhangra, integritásra** való törekvés fontossága mellett törnek lándzsát (Gibson, 2003; Goodpaster, 2007). Carr (1968) nagyhatású cikkében, amely meglehetősen nagy vitát kavart az elméleti és gyakorlati szakemberek körében egyaránt, azt állítja, hogy az üzleti életben – a pókerhez hasonlóan – a társadalmi elvárásoktól teljesen különböző etikai szabályok („játékszabályok”) működnek. Időről időre még a legtisztességesebb üzletember is blöfföl (azaz az általános morál szempontjából etikátlanul cselekszik), ha játékban szeretne maradni, mert ez a játék lényegéhez tartozik. Carr Truman elnököt idézi, aki – egyébként kitűnő pókerjátékosként – azt tanácsolta, hogy aki nem bírja a meleget, ne menjen a konyhába, azaz aki nem tudja elfogadni a gazdasági élet természetét és játékszabályait, az ne akarjon érvényesülni az üzleti életben.

A morális kaméleonság legitim voltát, illetve kényszerét tagadják a morális integritás, az egységesség, a teljesség állapota mellett érvelők: szerintük reális választási lehetőség az is, hogy az üzletember ugyanúgy etikai alapelvek szerint viselkedjék otthon és a munkahelyen (Goodpaster, 2007). Gibson (2003) felhívja rá a figyelmet, hogy eltérő etikai keretrendszerek eltérően vélekedhetnek a morális integritásról (pl. az utilitarista keretrendszerben¹¹ eleve nehezen értelmezhető ez a fogalom). Werhane (1999) pedig maffia mentalitásként azonosítja azt a „képességet”, amelyre támaszkodva az egyén morális kaméleonként egymásnak élesen ellentmondó szerepekben egyszerre él és cselekszik (pl. családapaként és az egyházközség oszlopos tagjaként vezet egy bűnszövetkezetet).

¹¹ Utilitarizmus = haszonelvűség. Bővebben ld. a Függelékben.

Munkahelyi szerepek és moralitás

Munkahelyi szerepeink lehetnek (1) hivatáshoz, szakmához kötődőek (pl. orvos, jogász, politikus); (2) funkcionális jellegűek (pl. termelési területen dolgozók); illetve (3) a hierarchiában elfoglalt helyhez is kapcsolódhatnak (Crane és Matten, 2007). Egyes funkcionális területen dolgozók etikusságának jobb megértéséhez a speciális, szakmához kötődő szerepmoralitás (pl. mérnöki szakma), illetve a konkrét szervezetben a munkahelyi szerephez (beosztott, beruházásokat felügyelő munkatárs) kötődő moralitás is fontos lehet számunkra. Érdekes kérdés a szakmai és szervezeti szerepből adódó esetleges konfliktusok léte és kezelése (Wooten, 2001).

A szervezetben az egyes munkakörökhöz, munkafeladatokhoz kapcsolódó, szerepekhez kötődő elvárások forrásai jellemzően lehetnek a (1) normatív munkaköri elvárások (például a munkaköri leírásban megfogalmazottak), (2) a munkatársak (és a referencia csoport tagjainak) formális és informális elvárásai (Ryan és Ciavarella, 2002), (3) a szervezeti vagy szubkultúrából következő elvárások, illetve (4) az egyén saját felfogása, észlelése a kötelezettségeiről (Werhane et al., 2004). Erre a logikára épülve a szerepmoralitáson az adott szerephez kapcsolódó, észlelt morális elvárások összességét érthetjük. Ettől radikálisan eltérően határozza meg azonban a szerepmoralitást Radtke (2008: 280) aki olyan speciális engedélyként értelmezi ezt, amely **„lehetővé teszi, hogy másoknak olyan módon okozzunk kárt, amely a szerepen kívül nem lenne morálisan elfogadható”**. A továbbiakban mi is ezt a második meghatározást fogadjuk el.

Egyazon szervezetben, hasonló munkakörben dolgozó (feladatot végző) egyének az adott munkakörhöz (feladathoz) kapcsolódó elvárásokat illetően hajlamosak közös értelmezést kialakítani, és ezek pedig erőteljesen alakíthatják a viselkedést (Wasioleski és Weber, 2009). Wasioleski és Weber (2009) áttekintése alapján születnek elméleti és gyakorlati tudományos munkák, amelyek a vállalatban belül az eltérő funkcionális területeken dolgozók, illetve az eltérő szakterületek képviselőinek (mint számvitel, pénzügy, logisztika, EEM, IT, marketing) speciális etikai érvelésével, és esetleges döntéshozatali sajátosságával foglalkoznak, és jelentős különbségekre mutatnak rá az egyes szakmák képviselői között. Kiemelt szerepe lehet a morális referencia csoportnak, akik etikai kérdésekben is viszonyítási pontot jelenthetnek az egyén számára.

Trevino és munkatársai (2008) felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezetben elfoglalt formális és informális szerepek, illetve ezeknek az egyéni identitásra való hatása is alapvetően befolyásolhatja az etikai problémákhoz kapcsolódó észleléseket. Moberg és Caldwell (2007) rámutat a **morális identitás** fontosságára, és arra, hogy az egyénnek saját magáról alkotott kognitív képe meghatározza információ-feldolgozási sémáit, ennek megfelelően feltételezhető, hogy akinek önmeghatározásában az etikusság, vagy más morális kategória megjelenik, az többször fog gondolni tetteinek morális aspektusaira, és adott esetben inkább etikusan cselekszik. Moberg és Seabright (2000) a morális viselkedés vizsgálatánál alapvető fontosságúnak értékeli a **„nézőpont-váltás”** képességét, amelyet az egyes betöltött szerepek elősegíthetnek (pl. az anyaszerep) illetve a szerepek tapasztalatai meghatározhatnak.

A szerepet hordozó egyén moralitása és a szerephez kapcsolódó moralitás kapcsolata összetett. Egyes gondolkodók a szervezetek, és az általuk alkotott szerepek meghatározó fontosságát hangsúlyozzák. Az eredetileg Shakespeare-től származó, de sokak által idézett „Bad barrel” (rossz kosár) hasonlat alapján a szervezet és a külső körülmények szocializálják, kényszerítik bele sokszor determinisztikus módon az egyéneket a szerep által megha-

tározott etikátlan gyakorlatokba (Trevino és Youngblood, 1990; Ashkanasy et al. 2006, Zimbardo, 2007). A szervezetek (és a szervezeti szerepek) gyakran a weberi acélkemény burokba fogják, kényszerítik a szervezeti tagokat, az egyéni etikai nézőpont érvényesítése gyakran lehetetlen (Radácsi, 2000:81). Pszichológiai oldalról vizsgálja és elemzi a külső körülmények és a szerepek determinisztikus erejét Zimbardo (2007), többek között az elhíresült stanfordi börtönkísérletek, illetve az amerikai katonák iraki „cselekedetei” kapcsán.¹² Zimbardo érvelése alapján nem is a szervezetek, hanem a szervezeti keretek kialakítói, meghatározói bírnak a legalapvetőbb szinten felelősséggel.

Mások úgy vélik, hogy bár a szervezeti szerepek egyértelműen korlátozzák az egyén döntési szabadságát, de az egyének felelősek munkahelyi szerepükben elkövetett tetteikért (és ezek etikusságáért vagy etikátlanságáért) is, azt nem foghatják a szerepre (Radtke, 2008; Brinkmann, 2002). Werhane et al. (2004) hangsúlyozza, hogy az egyén szerepeiből adódó moralitás nem magyarázza meg teljesen az egyén morális viselkedését, az egyes helyzetekben meghozott döntéseket. Többek vagyunk, mint szerepeink összessége.

Szaktmák, szakmai szerepek és szakmai moralitás

A szakmai szerepek és etika kérdésénél óhatatlanul felmerül a kérdés, egy foglalkozást egyáltalán mikor és mitől nevezhetünk szakmának? Brinkmann (2002) olyan foglalkozási csoportokat tekint szakmának, amelyek rendelkeznek bizonyos ismertetőjegyekkel: például van dedikált (szak)képzési rendszerük és a társadalom szemében jelentőséggel bírnak, van valami meghatározott funkciójuk a társadalom működésében. Ardagh (2007) részletes szakirodalmi áttekintése eredményeképpen négy kritériumcsoportra mutat rá: (1) a szaktmák valamely speciális emberi szükséglet kielégítésére jönnek létre; (2) a szaktmák olyan szisztematikus, specializált és folyamatosan gyarapodó tudásanyaggal rendelkeznek, amelyet specializált képzési rendszerben adnak át; (3) tevékenységüket szabályok, normák mentén, erényes módon gyakorolják; (4) társadalmi meghatalmazással bírnak, melyre alapulva bizonyos *morális függetlenséggel, autonómiával* is rendelkeznek.

A szakmai etika kérdése izgalmas lehet, hiszen az egyazon szakmához tartozó csoportok nagy valószínűséggel hasonló nehézségekkel, problémákkal találják magukat szemben, illetve megjelenhet a szerepmoralitás fogalma, mint olyan speciális engedély, amelyre alapozva a szakma képviselője (pl. újságíró, rendőr) másoknak olyan módon okoz kárt, amely a szerepen kívül nem lenne morálisán elfogadható (Radtke, 2008:280). Egyes szakmánál, például a jogászoknál és az orvosoknál különösen jellemző lehet ez a morális eltérés; ezekben az esetekben alapvetően a társadalom fogalmazhatja meg az eltérő morális elvárásokat – kérdés persze, hogy ez mennyire menti fel az individuumot magát. Gibson (2003) a társadalmi/egyéni és szakmai szerepelvárások viszonyának négy alapesetét különbözteti meg: (1) a társadalmi normák és a szakmai elvárások megegyeznek; (2) a társadalmi normák alapján etikus, de szakmai normákba ütközik; (3) a társadalmi normák szerint nem etikus, a szakmai normák szerint etikus; (4) sem a társadalmi normák, sem a szakmai normák szerint nem etikus. Míg az (1) és (4) esetben nincs konfliktus, a (2) és (3) esetben ez fennáll. Gibson kutatásai alapján egyébként a (2) eset meglehetősen ritka, a gyakorlatban a morálisán kérdéses esetek nagy része a (3) kategóriába tartozik.

¹² A stanfordi börtönkísérletekről lásd <http://www.prisonexp.org>, illetve etikai szempontú elemzésről Zimbardo maga beszél a TED-en http://www.ted.com/speakers/philip_zimbardo.html illetve Zimbardo „The Lucifer effect”, magyarul az AbOvo Kiadónál 2011-ben megjelent „A Lucifer hatás” című könyvében.

Rohr (1997) érvelésében két jellemző esetre, helyzetre mutat rá, amelyben a szereper-kölcs megkérdőjelezheti az általános etikai elveket (azaz Ardach előbb idézett megfogalmazásában a szerep hordozói morális függetlenséggel, autonómiával bírnak). Különböző szerepekben szembesülhetünk olyan kényszerhelyzetekkel, szélsőséges körülményekkel, amelyekben valamely erkölcsi, etikai elvárás, szabályt megsértünk: a magánéleti szerepben lehet erre példa, amikor a szülő kenyeret lop az éhező gyereknek, vagy amikor az apa támadóktól védi a családját. Ezekre a magánéleti helyzetekre általában jellemző, hogy a társadalom átérzi a helyzet extrém voltát, különlegességét (pl. a szülő szorult helyzetét nagy valószínűséggel mindenki el tudja képzelni, hiszen mindannyian voltunk gyerekek és lehetünk szülők), és elfogadja, legitimálja az arányosnak érzékelt „etikátlan megoldást”. Az észlelt arányosság itt fontos szempont: az adott példánál maradva valószínűleg a társadalom nagy része aránytalannak tekintené, és nem fogadná már el, ha az apa a család éhezése okán több millió forintot sikkasztana.

Szakmai szerepben azonban más alapon tehetnek a szerep hordozói „kivételt”: Rohr logikájában ezek a szerepek azon az elvi alapon legitimálják saját speciális etikájukat és etikai autonómiájukat, hogy a szakma különleges fontosságára és kivételes státuszára, illetve arra hivatkoznak, hogy a szakmai szerepetika hasznossága összességében nagyobb, mint a kára, azaz összességében az etikus viselkedéstől való eltérés a közösség (a társadalom, az emberiség stb.) érdekét szolgálja. Azaz összességében az etikai normáktól való eltérésnek a társadalmi hasznosság maximalizálása a célja. Kérdéses azonban, hogy a társadalom legitimálhatja-e például az olyan helyzeteket, amikor az emberi erőforrás terület képviselője a többségi érdekre hivatkozva, az embereket csupán költségtényezőnek tekintve hajt végre tömeges leépítést, vagy a cégvezető (akár kiskeresztényesek ezreinek érdekében hivatkozva) hazudik a munkavállalóknak? Összességében kérdéses, hogy még ha el is ismerjük egyes, speciális szerepetikák legitim létét, ezek a szakmai szerepek képesek-e időről időre alapos önvizsgálatnak alávetni magukat és etikájukat, és tényleg a „köz” (a társadalom, az emberiség, etc.) érdekét szolgálni? Vajon hogyan alakítható ki és tartható fenn egy szakma részéről ez a kritikus és tudatos önreflexió és önkorlátozás, ez a kollektív lelkiismeret?

A szakmai szinten jelentkező szerepkonfliktusok feloldásának egyik eszközét jelentheti, ha az adott szakma formalizálja az etikáját (pl. kódex, szabályrendszer, ajánlások, szabályozótestületek stb. formájában). Ez a törekvés egyébként Török (2004) szerint általában olyan foglalkozási ágaknál, hivatásoknál jellemző, amelyek az átlagosnál nagyobb személyes felelősséggel bírnak, avagy az egyéneknek és a szakmai közösségnek összességében nagy hatása van a közjóra, a közállapotokra (pl. orvosok, ügyvédek). Egyes foglalkozásoknál a – szakmai közmegegyezésen alapuló – írott etikai kódex elfogadása (amelyben erkölcsi és szakmai követelmények is vannak) a foglalkozás gyakorlásának feltétele, ezek megszegése a foglalkozás gyakorlásától való eltiltást eredményezhet. Fontos, hogy a szakmai etikák esetében a felelősség egyéni (Török, 2004). Gibson (2003) szerint ezekre az etikai szabályrendszerekre ideális esetben az jellemző, hogy általában nem a szakma, a hivatás képviselőinek „javát”, érdekeit szolgálják, hanem a szolgáltatásokat igénybe vevő egyénekét, sőt, a társadalom egészének érdekét védik.

Brinkmann (2002) érvelésében a formalizált szakmai etikák is több szempontból értelmezhetők: (1) A **morális konfliktus** nézőpont szerint a szakmai etika célja, hogy munkahelyi kontextusban morális dimenziókra támaszkodva segítsen elemezni, kezelni vagy megelőzni a konfliktusokat. (2) A **szakmai etikai kódex** nézőpont szerint a szakmai etika feladata megfelelő szabályrendszer (viselkedési kódex) kifejlesztése és bevezetése. Ezek a szakmai kódexek térképet adnak az előforduló konfliktusokhoz, tartalmazzák a lehetséges megoldásokat és szankciókat. (3) A **szakmai szerep** nézőpont szerint a szakmai etika az

egymással konfliktusban lévő szerepek elvárásaival és kötelezettségeivel foglalkozik. (4) Az **etikai légkör** nézőpont alapján a szakmai etika a szervezeti kultúrába, szervezeti légkörbe ágyazódik, és a szervezeti kultúra a szakmai etikával kölcsönhatásban alakul. Így a kódex a kultúrafejlesztés, alakítás eszköze lehet.

A munkahelyi/szakmai szerepekhez köthető etikai problémák, jelenségek

A szakirodalom számos, a munkahelyi, szakmai szerepekhez kapcsolódó etikai problémát, jelenséget azonosít – a következőkben ezek összegyűjtésére teszek kísérletet.

1. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYI SZEREPEKHEZ KÖTHETŐ ETIKAI PROBLÉMÁK, JELENSÉGEK

A munkahelyi szerepekhez köthető etikai problémák, jelenségek	A probléma, jelenség (egy lehetséges) értelmezése	A kérdést körbejáró szerző és tanulmány
Szerepadaptáció	Az egyén a szereppel teljesen azonosulva egyáltalán nem kérdőjelezi meg a kapcsolódó elvárásokat.	Werhane (1999)
Teleopátia	A szakmai, vagy akár szervezeti célok (minden mérlegelés nélküli) elvakult követése.	Goodpaster (2007)
Miópia	Az értékek döntéshozatali folyamatból való tudatos kizárása, a szerephez kötődő elvárások értékközlésének tagadása.	Orlitzky és Swanson (2006)
Korlátozott etikusság	A vallott etikai érvek és ideológiák mögött igazából az önérdékkövetés szándéka áll (vallott és követett értékrend eltérése).	De Cremer (2009)
Morális racionalizálás	Az egyén megmagyarázza és megideologizálja magában saját etikátlan viselkedését.	De Cremer (2009)
Szereptisztázatlanság vagy szerepkétértelműség	A szerephez kapcsolódó formális és/vagy informális elvárások nem tiszták, vagy a szerepküldők, illetve a szerepfogadók értelmezésében eltérnek.	Wooten (2001)
Szerepösszetettség	Az egyén munkahelyi szerepében számos, egymástól eltérő feladattal, kötelességgel és felelősséggel bír.	Wooten (2001)

Werhane (1999) **szerepadaptációnak** nevezi azt a jelenséget, amelyben az egyén a szereppel teljesen azonosulva egyáltalán nem kérdőjelezi meg a kapcsolódó elvárásokat (morális oldalról sem). Ehhez részben köthető a **teleopátia** fogalma (Goodpaster, 2007), amely a szakmai, vagy akár szervezeti célok elvakult követését jelenti (ezt a jelenséget Goodpaster nemcsak egyéni, de csoport és szervezeti szinten is értelmezi, pl. a Challenger katasztrófa¹³ példáján). A teleopátia szervezeti szinten értelmezhető, mint (1) egy célkitű-

¹³ A Challenger katasztrófáról lásd bővebben lásd: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Challenger-katasztrófa> illetve etikai szempontú elemzéséről: Goodpaster, K. E. (2007): Conscience and corporate culture. USA: Blackwell Publishing.

zés feltétel nélküli, kiegyensúlyozatlan, rögeszmés követése; (2) tendencia, hogy minden olyan kötelességet, tényt racionalizáljon, vagy akár tagadjon, ami a kitűzött cél megvalósulását akadályozná; (3) az üzleti etika és általános etika témakörének aggályos elválasztása, ami a cél követésének emberi következményeitől való teljes érzelmi elzárkózáshoz (el-személytelenedéséhez) vezet. Hasonló a **miópia** jelensége is, amely az értékek döntéshozatali folyamatból való tudatos kizárásán túl a szerephez kötődő elvárások értékoldalának tagadását (pl. az emberi erőforrás tevékenység felé irányuló olyan munkavállalói elvárásokat, mint az emberi méltóság tiszteletben tartása, vagy az igazságosság és méltányosság) is jelenti (Orlitzky és Swanson, 2006). Szintén munkahelyi szerephez kapcsolható az a jelenség, amikor az egyén a szabályokat összemosza a morális elvárásokkal, és a szabályok, formalizált elvárások, munkaköri leírások mögé bújva eltekint az etikai szempontok mérlegelésétől, és a felelősség értelmezésétől és vállalásától (Werhane, 1999).

De Cremer és társai (2009) felhívják a figyelmet számos olyan pszichológiai folyamatra, amelyek a munkahelyi-szakmai szerepekhez kapcsolódva a morális elvárások konfliktusainak feloldását szolgálhatják, ám ezzel az etikátlan gyakorlatot konzerválhatják. Ezek közül a **korlátozott etikusság** jelenségénél a vallott etikai érvek és ideológiák mögött igazából az önérdekkövetés szándéka áll, a morális racionalizálás folyamatában az egyén megmagyarázza és megideologizálja magában az etikátlan viselkedését, így feloldva vagy elkerülve a feszültséget (ez a kognitív disszonancia speciális eseteként is magyarázható). Egyazon szerepen belül jellemző lehet a szerephez kapcsolódó **elvárások tisztázatlansága** vagy **az elvárt teljesítmény kétértelműsége**, illetve **egyazon szerep összetettsége** (például a már említett norvég ingatlanügynökök vagy magyar adótanácsadók esetében) (Wooten, 2001).

A szerepek közötti konfliktusok vagy ellentmondások, illetve az egyes alszerepek konfliktusai (Wooten, 2001) közül vannak társadalmi szinten is tárgyalt, régóta fókuszban lévő problémák, amelyekről már szót ejtettünk (például ügyvéd, hóhér vagy katona esete). Ezekben – egyes vélemények szerint – a társadalmi konszenzus szakmai moralitást (és hozzá kapcsolódván esetenként szakmai etikai szabályozórendszert) hozott létre, amely adott esetekben ellentmondásban létezhet a szerepet végző egyén saját moralitásával. Az emberek nagy része azonban ennél kevésbé evidens szerepkonfliktusokkal néz szembe, akár a munkahelyen belüli eltérő feladatok, akár munkahelye és magánélete kapcsán. Kérdés, hogy ma Magyarországon vajon melyik szakmák bírnak ténylegesen speciális társadalmi felhatalmazással és engedéllyel, rendelkeznek morális autonómiával?

Végszóként

Mindnyájan több magánéleti és munkahelyi szereppel bírunk: kérdés, hogy ezekben az észlelésünkben gyakran eltérő normákat és elvárásokat támasztó szerepekben hogyan viselkedünk, mennyire tudunk megbirkózni a szerepek ellentmondásaival, konfliktusaival, a kétértelműséggel és összetettséggel, mennyire tudjuk kiegyensúlyozni az (egyre növekvő) elvárásokat.

A konfliktusok nemcsak a magánéleti és munkahelyi, de maguk a munkahelyi szerepek között is fennállhatnak: eltérőek lehetnek a szervezeti szerepekből és szakmai szerepből, az eltérő szervezeti szerepekből (funkcionális vs. hierarchiában elfoglalt hely), illetve az egyes funkción belüli alszerepek között is lehetnek eltérések.

A saját szerepeinkből adódó morális dilemmáinkkal megbirkózni mindenkinek a saját feladata, de ez nem független a szervezeti, vállalati közegtől illetve a szakmai közegtől sem. A

legfontosabb kérdés az lesz, hogy lesz-e olyan szervezeti, szakmai fórum, ahol az egyén felvetheti etikai kérdéseit, dilemmáit, és támogatást, segítséget kap ezek megoldásában.

Irodalomjegyzék:

- Ardach, D. (2007): The ethical basis for HRM professionalism and codes of conduct. In: Pinnington, A., Macklin, R., Campbell, T. (eds): Human Resource Management. Ethics and Employment. Oxford: Oxford University Press. pp. 152-170.
- Ashkanasy, N. M., Windsor, C., Trevino, L. K. (2006): Bad Apples in Bad Barrels Revisited: Cognitive Moral Development, Just World Beliefs, Rewards, and Ethical Decision-Making. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 449-473.
- Arendt, H. (2001): Eichmann Jeruzsálemben (Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil). Budapest: Osiris.
- Bentham, J. (1983): Deontology; together with a table of the springs of action; and the article on utilitarianism. Oxford: Clarendon Press.
- Brinkmann, J. (2002): Business and Marketing Ethics as Professional Ethics. Concepts, Approaches and Typologies. *Journal of Business Ethics*, 41(1-2), 159-177.
- Brinkmann, J. (2009): Putting ethics on the agenda for real estate agents. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 65-82.
- Carr, A. (1968). Is business bluffing ethical? *Harvard Business Review*, 46(Jan-Febr), 143-153.
- Crane, A., Matten, D. (2007): Business Ethics. Oxford: Oxford University Press.
- Gibson, K. (2003): Contrasting role morality and professional morality: implications for practice. *Journal of Applied Philosophy*, 20(1), 17-29.
- Cserfalvi, K. (2012): Az etika, mint az üzleti célok megvalósításának eszköze. Magyarországi üzleti tanácsadók körében végzett komplex kérdőíves kutatás eredményeinek bemutatása. Szakdolgozat, BCE
- Csillag, S (2012): Emberi erőforrás menedzsment és etika: egy régi/új kapcsolat? *Vezetéstudomány*, XLIII (7-8), 41-56.
- De Cremer, D. (2009): Psychology and ethics. In: De Cremer, D. (ed): Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making. Charlotte, NC: Information Age Publishing. pp. 3-13.
- Gibson, K. (2003): Contrasting role morality and professional morality: implications for practice. *Journal of Applied Philosophy*, 20(1), 17-29.
- Goldman, A. H. (2005): Role and role morality. In: P. H. Werhane, R. E. Freeman (eds): The Blackwell Encyclopedia in Management. Business Ethics. Oxford: Blackwell. pp. 469-472.
- Goodpaster, K. E. (2007): Conscience and corporate culture. USA: Blackwell Publishing.
- Heller, Á. (1971): Társadalmi szerep és előítélet (Social Role and Prejudice). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Jones, C., Parker, M., ten Bos, R. (2005): For business ethics: a critical text. UK: Routledge.
- Karo Katalin (2012): Etika az adótanácsadásban. Az adótanácsadói szakma etikai dilemmáinak interpretatív megközelítése. Szakdolgozat, BCE.
- Katz, D., Kahn, R. (1966): The social psychology of organisations. New York: John Wiley and Sons.
- Luban, D. (1988): Lawyers and justice. Princeton: Princeton University Press.
- Moberg, D., Caldwell, D. F. (2007): An exploratory investigation of the effect of ethical culture in activating moral imagination. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 193-204.
- Moberg, D. J., Seabright, M. A. (2000): The development of moral imagination. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 845-884.
- Orlitzky, M., Swanson, D. (2006): Socially Responsible Human Resource Management. In: Deckop, J. (ed): Human Resource Management Ethics. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing. pp. 3-24.
- Radácsi, L. (2000): Szervezeti etika és etikai intézményesedés (Corporate ethics and institutionalization). PhD értekezés.
- Radtke, R. R. (2008): Role Morality in the Accounting Profession. How do we Compare to Physicians and Attorneys? *Journal of Business Ethics*, 79(3), 279-297.

- Rawls, J. (1997): Az igazságosság elmélete (A Theorie of Justice). Budapest: Osiris Kiadó.
- Rohr, J. (1997): A szakmai etika problémája (The problem of professional ethics). In: Gyula, G. (ed): Közzolgálat és etika (Public service and ethics). Budapest: Helikon. pp. 62-69.
- Ryan, L., Ciavarella, M. (2002): Tapping the source of moral approbation: the moral referent group. *Journal of Business Ethics*, 38(1-2), 179-192.
- Sen, A. (2003): A fejlődés, mint szabadság (Development as Freedom). Budapest: Európa Kiadó.
- Török, A. (2004): Üzleti etika (Business Ethics). Budapest: Századvég.
- Trevino, L. K., Youngblood, S. A. (1990): Bad apples in bad barrels; A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378-385.
- Trevino, L. K., Weaver, G. E., Brown, M. E. (2008): It's lovely at the top: hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 233-252.
- Wasieleski, D. M., Weber, J. (2009): Does Job Function Influence Ethical Reasoning? An Adapted Wason Task Application. *Journal of Business Ethics*, 85(Suppl. 1), 187-199.
- Werhane, P. H. (1999): Moral imagination and management decision making. Oxford: Oxford University Press.
- Werhane, P. H., Radin, T., Bowie, N. E. (2004): Employment and Employee Rights. Foundation of Business Ethics. UK: Blackwell Publishing.
- Wooten, K. (2001): Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 159-175.
- Wray-Bliss, E. (2007): Ethics at work. In: Knights, D., Willmott, H. (eds): *Introducing Organisational Behaviour management*. UK: Thompson Learning. pp. 506-533.
- Zimbardo (2011): A Lucifer hatás. AbOvo Kiadó, Budapest.

Függelék

Az utilitarizmusról bővebben

A klasszikus utilitarizmus egyik atyja, Bentham megfogalmazásában „A Természet az emberiséget „két szuverén úr: a fájdalom és az élvezet” kormányzata alá helyezte. Ők egyedül határozzák meg, hogy mit kell tennünk, és hogy mit fogunk tenni. Egyik oldalról a jó és a rossz meghatározása, másik oldalról az okok és okozatok láncza az ő trónusukhoz van erősítve” (Bentham, 1977:680). Bentham logikájában bármely tevékenység helyességét vagy helytelenségét, erkölcsőségét az határozza meg, hogy mennyiben hasznos, azaz mennyire hoz létre boldogságot, élvezetet, örömet („örömelv”). A közösség érdeke pedig az, hogy az adott közösség tagjai boldogságának összege a maximális legyen. Az egyes élvezetek nagyságát a „felicific calculus” eljárással lehet kiszámítani, amely az élvezetek erősségén, nagyságán, tisztaságán, gazdagító hatásán alapul, és erre alapulva lehet ésszerű és etikus döntéseket hozni. Bentham logikai rendszerét cselekedet-utilitarizmusnak nevezzük, mert nem helyez hangsúlyt általánosítható szabályok létrehozására, feltétlen szabálykövetésre, hanem gondolatrendszerében minden döntési helyzetet, szituációt saját kontextusában külön kell megítélni. Az utilitarista etikai irányzatot több ponton számos kritika érte az utóbbi két évszázadban. Rawls (1997) értelmezésében a hasznossági elv a többség boldogságát tartja szem előtt, ezért ebben a keretrendszerben megengedhető, hogy feláldozzák a kisebbséget, így ez alapvetően vét az igazságosság és egyenlőség alapelvei ellen. Sen (2003) véleménye alapján az elméletből hiányoznak olyan jelentős fogalmak, mint például az egyéni szabadság, továbbá annak megsértése, illetve olyan életminőségi jellemzők, amelyekhez nehéz normatív mércét adni. Nem foglalkozik a hasznosság elosztásával (elosztás iránti közömbösség), csak az összes haszonra koncentrál, így például a kisebbségek jogai veszélybe kerülhetnek. Sen idézi Marx kritikáját is, aki a hasznosság fogalmának értelmezésével nem ért egyet, úgy vélvén, hogy a klasszikus utilitarista logika naiv és téves általánosításokat tartalmaz az emberi természetről. A gyakorlat oldaláról számos kritikus feszegeti az élvezeti kalkulus tényleges megvalósításának problematikáját, az információs bázis korlátosságát, az értékelés objektivitásának és racionalitásának lehetetlenségét az értékelő elfogultságát és a jö-

vőbeli hatások számbevételeinek nehézségeit (Jones et al., 2005; Crane és Matten, 2007; Wray-Bliss, 2007).

Gazdaságetikai hatását tekintve a racionális alapokon nyugvó utilitarista etika máig jelentősnek mondható, alapelve – „The greatest good for the greatest numbers” – tiszta, vonzó és egyszerű. A máig ható, gazdaságetikai impulzusok közül néhány: (1) a gazdasági döntéseknél a következmények számítanak. Mivel a gazdasági működést befolyásoló tényezők hatásainak mindegyike lefordítható a számok nyelvére, e számok segítségével a gazdasági döntések hasznossága maximalizálható. Jones és társai (2005) szerint ez a feltétlen hit a „hasznosság aritmetikájában” a modern gazdasági működés sok területén jelen van. Sőt, a számvitel, pénzügy és kontrolling, a számok által determinált vállalatirányítási rendszerek dominanciája, és ezek megkerülhetetlenségébe vetett hit, a „számok mítosza” az utilitarizmus egyértelmű hatása. (2) Az egyén a közgazdaságtudomány főáramú (mainstream) részében a saját önérdékét követő, önző „homo oeconomicus”, aki saját hasznának (boldogságának) maximalizálásával törődve járul hozzá leginkább a köz-optimumhoz (azaz viselkedik etikusan). (3) Az egyes vállalati érintettek érdekei menedzselhetők, kalkulálhatók és megtalálható egyes konkrét helyzetekben az optimum (Wray-Bliss, 2007).

Vissza a tartalomjegyzékhez

ANTALÍK IMRICH – JUHÁSZ TÍMEA – MADARÁSZ IMRE – POÓR JÓZSEF – SZABÓ INGRID
– TAMÁS GABRIELLA

AZ ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁS GYAKORLATA SZLOVÁKIAI ÉS MAGYARORSZÁGI MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN VÉGZETT EMPI- RIKUS VIZSGÁLAT ALAPJÁN

A tanulmány egy szlovák-magyar határon átnyúló kérdőíves kutatás eredményeit mutatja be, amely az észak (Révkomárom, szlovákul Komárno) és dél-komáromi (Komárom) lakosság atipikus foglalkoztatási formákhoz való hozzáállását, elvárásait és mobilitási hajlandóságát, illetve a határon átnyúló foglalkoztatási lehetőségeket és hajlandóságot elemezte. Összehasonlítja az északi és déli oldalon élő lakosság helyzetét, preferenciáit, kiemelve a különbségeket és hasonlóságokat, illetve javaslatokat tesz a foglalkoztatás javítását célzó intézkedésekre. A kutatás alapján megállapítható, hogy a magyarországi munkavállalók valamivel nyitottabbak ugyan a foglalkoztatási forma irányában, de mindkét vizsgált csoport tagjaira jellemző, hogy más lehetőség hiányában kényszermegoldásnak tekintik, mert kevésbé biztonságosnak ítélik a tipikus munkaviszonyhoz képest. Következésképp indokolt lenne mind a munkáltatók, mind a munkavállalók jogait egyértelműen rögzítő törvényi szabályozás kialakítása. Továbbá komoly feladat fogalmazható meg az önkormányzatok számára informatív, az előnyöket ismertető tréningek szervezése tekintetében, elsősorban a munkanélküliség által legjobban érintett rétegek körében.

Gondolatok a „normál” munkáról

Az emberek az évezredek alatt jutottak oda, hogy egyáltalán foglalkoztatásról, tehát mássokkal viszonylag rendszeresen végeztetett munkáról beszélhessünk. A foglalkoztatás első formáinak kialakulása után további több száz évnek kellett eltelnie ahhoz, hogy a foglalkoztatási formák egyikét olyannyira tipikusnak, vagy normálisnak gondoljuk, hogy ma már ahhoz viszonyítva minősíthetjük az attól eltérőket „atipikusnak”.

A foglalkoztatás eredetileg csupán annyit jelent, hogy valaki egy embertársát munkafeladat elvégzésével bízta meg (foglalkoztatja), amiért cserében – bér, és/vagy természetbeni – ellenszolgáltatásként hozzájárul annak a megélhetéséhez. Ez a foglalkoztatás lehet rendszeres, vagy alkalmi; az ellentételezése pedig történhet lakhatási feltételek biztosításával, ellátással, a többlet-termék egy részének átadásával, vagy akár pénzbeli kifizetéssel.

Antalík Imrich egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem. antaliki@selyeuni.sk
Juhász Tímea irodavezető, Lohmann Animal Health Hungária Kereskedelmi Kft.
juhasz.timi@hotmail.com

Madarász Imre tanszékvezető egyetemi tanár, Szent István Egyetem. madarasz.imre@gtk.szie.hu

Póór József egyetemi tanár, Selye János Egyetem. poorjf@t-online.hu

Szabó Ingrid egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem. szabo.ingrid@selyeuni.sk

Tamás Gabriella magiszter közgazdász, Selye János Egyetem. tg0890@selyeuni.sk

A tipikus foglalkoztatás – modern értelemben olyan függő viszonyt feltételez a munkaadó és a munkavállaló között, amelyben az alkalmazott nem a „saját számlájára” – vagyis nem saját kockázatára és hasznára – dolgozik, és ezért függő viszonyban áll a foglalkoztatójától ahol a kettejük között megszületett megállapodást írott munkaszerződésben rögzítik. Ennek betartása mindkét félre nézve kötelező, és a munkajogviszony hatósági bejelentése egy sor további kapcsolódó jogviszonyt léptet életbe (TB, stb.).

Az úgynevezett tipikus munka mintegy száz éven át tartó fokozatos fejlődésen át dolgozta ki szabályrendszerét. Ez a rendszer több-kevesebb kompromisszumos egyetértést vívott ki valamennyi munkapiaci szereplő részéről. A meghatározatlan időre szóló szerződésekkel rögzített munkafeladatok és bérek világában viszonylag könnyen megoldható volt a gazdaság nyilvántartása, ellenőrzése, a gazdasági folyamatok állami irányítása és adóztatása; vagyis a jóléti állam alapjainak működtetése. Az állami elvonások és transzferek több-kevesebb hatékonysággal voltak képesek szolgálni az állami célkitűzéseket; a gazdasági célú és a szociális redistribúciót is. Ez a forma vált általánossá, vagyis tipikussá az iparosodott társadalmakban, és ehhez képest számított minden más forma nem-tipikusnak, vagyis atipikusnak.

Mi az előbbi alkalmazási formát nevezzük „normál” munkának, amivel egyrészt azt szeretnénk érzékeltetni, hogy nem csak a tipikus, hanem a normálisnak elfogadott forma is volt, ami egyben normaként is működött, működik.

Ugyanakkor a normál munka nem csak elterjedtsége okán számított normálisnak, hanem ez volt a norma, az elérendő cél is. A teljes értékű normális felnőtt ember tevékenység-rendszere, amire gyermek- és ifjúkora alatt felkészült, és amivel kivívta idős korára a nyugalomra vonulás és az időskori ellátás jogát.

A huszadik század utolsó évtizedeiben azonban újabb megatrendek kezdtek megmutatkozni az iparosodott társadalmakban. A nagyszervezetek fragmentálódtak, a világ legkülönbözőbb helyein kezdtek telephelyeket, többé-kevésbé önálló, más-más profillal dolgozó részlegeket, leányvállalatokat stb. alakítani. Ugyanakkor a digitalizálódás (a „dematerializálódás”) előre haladtával, vagyis a tudástársadalom kibontakozásával a munkáltatók egyre kevésbé ragaszkodnak a dolgozók és a bedolgozók „in site” jelenlétéhez. Természetesen az ilyen távmunkás, projekt-munkás stb. szerveződések esetében is fontos a szinkronitás biztosítása, ami egyrészt életre hívta a „just-in-time” stratégiát, és a logisztika diszciplínáját, másrészt a vezetés és szervezés funkcióinak vizsgálatát a virtuális világban.

Mindezek a gazdasági folyamatok természetesen kihatottak a munkaerőpiacokra is. A munka világának rugalmasabbá tétele a posztindusztriális társadalom egyik legfontosabb, ugyanakkor legnehezebb feladata lett és lesz, amelynek egyik megoldása az atipikus foglalkoztatás.

Az atipikus foglalkoztatás gyakorlata

Az atipikus foglalkoztatás – a foglalkoztató és a foglalkoztatott közti jogilag szabályozott – viszonyban okoz változást a „normális” munkaviszonyhoz képest. Sokan tekintenek úgy az atipikus munkavégzés különböző formáira, mint a „normál munka” helyébe lépő tartós foglalkoztatási módokra. Az atipikus foglalkoztatás szinte valamennyi szószólója a piaci változásokhoz való gyors alkalmazkodást emeli ki az atipikusok előnyeként, és a termelés, vagyis a munkaadók érdekeit szolgáló eszköznek tekinti. Ugyanakkor gyakran kerül említésre az atipikus munkaformák családbarát jellege is. Elsősorban a pályakezdő fiatalok és a

nők számára elfogadható, sőt akár előnyösnek is mondható formának tekintik. Különösen a szülésből a munkába visszatérő anyukák szempontjából találják előnyösnek az atipikus munkaformákat. A hagyományos családi szerepek alapján ugyanis az anyukák dolga, hogy a beteg kisgyerekekért szaladjanak, otthagyva a munkahelyi feladatokat. A kismamák felelőssége az is, hogy a jövedelemszerzős és otthoni munkájukat a gyermekintézmények nyitva tartása és szabályai szerint módosítsák. Ilyen körülmények között merül fel a részmunkaidős foglalkoztatás olyan formának, ami nem csak megoldás a kisgyerekes anyukák problémáira, hanem kifejezetten az anyukák által igényelt megoldás.

Az atipikus munkaformák azonban annak ellenére lassan terjednek, hogy nap, mint nap bizonyítják a termelékenység szempontjából értelmezett hatékonyságukat. A „normál munkához” való ragaszkodásnak erős kulturális okai vannak. Az idősebb korosztály, értékrendszerének megfelelően, az ipari társadalom tipikus szerveződését tekinti „normálisnak”, és az embert is akkor véli teljes értékű felnőttnek („normális” felnőttnek), ha ebben a munkaviszonyban vesz részt. Ugyanakkor a pályakezdők még nem szocializálódtak a „normál munka” világába, feltehetően könnyebben viselik el az atipikus formák bizonytalanságait is. Talán még örülnek is, hogy fokozatosan kell belemerülniük a normál munka folytonos kötöttségeibe, az évente pár nap szabadság világába. A fiatalokért érzett aggodalom (Kiss, 1997) éppen azért fogalmazódik meg ebben az időben (az 1990-es években), mert a társadalmelemezők szerint a „normál munkába” nem – az atipikus munkába viszont annál inkább – adaptálódott ifjú nemzedéket elveszett generációnak vélik, a „normál munka” szempontjából, és ebben a térvesztésben a „munka világának végét” látják. A szakszervezetek rendszerint az atipikus formák kockázataira és későbbi hátrányaira hívják fel a dolgozók figyelmét. „Az ilyen típusú munkavállalásnak azonban hosszú távú hátrányai és kockázata is vannak: azonnali vagy nyugdíjas kori tömeges elszegényedés, szakmai karrier elmaradása (képzések és előléptetés), társadalmi szinten növekvő szociális problémák. A képzett munkaerő hiánya viszont már középtávon jelentkező kihívásokat jelenthet. Ugyanakkor a szakszervezetek nem ellenzik az atipikus formák választhatóságát, amennyiben ezek alkalmazása önkéntes, nem a meglévő hagyományos munkaviszonyokat fogják felváltani, a munkáltatók rendeltetésszerűen használják a jogintézményeket, és határukra bővül a foglalkoztatás.” (www.szakszervezetek.hu)

Az atipikus foglalkoztatás a foglalkoztató és a foglalkoztatott közti jogilag szabályozott – viszonyban okoz változást a „normális” munkaviszonyhoz képest. Ezen foglalkoztatás régi és új formáinak sokféleségében Nacsa Beáta (1997) kategorizálása segít eligazodni. Az általa felállított négy klaszterből álló rendszer: a napi munkaidő hossza, az alkalmazás időtartama, a munkavégzés helye, valamint a jogviszony kettőnél több alanya miatt atipikus jellegűnek tekintett munkaviszonyok. Ez alapján a teljesség igénye nélkül tekintsünk át néhány atipikus foglalkoztatási formát!

A napi munkaidő hossza miatt atipikusnak számító formák közül a legismertebb és a legelterjedtebb a részmunkaidős foglalkoztatás. A nemzetközi összehasonlítások érvényességét azonban homályosítja az a tény, hogy „a nyugat-európai nemzeti munkajogok általában nem definiálják a részmunkaidőt, hanem úgy írják körül, hogy az rövidebb, mint a rendes munkaidő. Franciaországban a részmunkaidőt a jogszabály úgy határozza meg, hogy az legalább egy-ötödével rövidebb, mint a teljes munkaidő. Dániában a részmunkaidős foglalkoztatás alsó határa heti 15 és felső határa heti 30 óra” (Nacsa, 1997, 59. old.). A 27 EU-tagország egészét nézve (2006) azt láthatjuk, hogy a legmagasabb arányban a képzetlenebbek, a nők, valamint a legfiatalabb és a legidősebb korosztály tagjai találhatnak megélhetést ebben a formában.

A másik kedvelt forma a rugalmas munkaidő, amely nem szükségszerűen jelenik meg a munkaszerződésekben. Számtalan változata közül a legismertebb a köznyelvben „kötetlen” munkaidőként emlegetett variáns, ami az otthon végzett munka, a „behívás alapján” történő, illetve a „normál” munkavégzés kombinációja is lehet.

A részidős foglalkoztatás speciális, Magyarországon új és alig ismert formája a munkakörmegosztás. Az újdonsága egyrészt abban rejlik, hogy jogintézményként is előzmények nélküli, másrészt az új Munka Törvénykönyv teremti meg rá a jogi feltételeket. A lényege abban áll, hogy egy munkáltató több (legalább kettő) munkavállalóval köt nem több, hanem egyetlen munkaszerződést egy munkakörbe tartozó feladatok közös ellátására. Ha valamelyik munkavállaló akadályoztatva lenne, a másik látja el a feladatait.

A foglalkoztatás lehet atipikus a munkajogviszony időtartama miatt így a határozott időre létesített jogviszonyok közül sok, mindmáig folyamatosan él és működik a „normál” munka hátterében, de rendszerint olyan kevés embert érint egy-egy időszakban, hogy a munkajog jellemzően nem tartotta szükségesnek a szabályozását, még a modern társadalmakban sem. Így a tizenkilencedik század közepétől máig fennmaradt korai bér munkatípusok közül az egyik legismertebb forma a napszámos munka, amely a leginkább hátrányos helyzetben lévők munkavégzése volt és rendszerint nem is tette lehetővé a kitörést ebből a helyzetből.

A határozott időre kötött munkaszerződések alapvetően a segéd- és betanított, vagyis a speciális szakképzettséget nem igénylő munkafeladatok (építkezések, mezőgazdasági idénymunkák) elvégzésére irányultak, de a rendszerváltást követően egyre gyakrabban jelentek meg más, akár magas képzettségű állásokban is. A KSH utal rá, hogy „2010-ben a 15–64 éves alkalmazottak – a korábbi években tapasztaltnál – jóval magasabb arányban (9,6%) dolgoztak határozott időre szóló munkaszerződéssel. A munkáltatók leginkább az új belépők, a gyengébb alkupoziációban lévők esetében alkalmazzák ezt a foglalkoztatási formát, vagyis a fiatalokra ugyancsak jellemzőbb volt az átlagosnál. A 15–24 évesek egynegyede (15–19 évesek: 45,2%, 20–24 évesek: 23,7%) dolgozott ilyen szerződéssel, de a 25–29 évesek körében is az átlagosnál magasabb, 13,5% volt az arányuk” (KSH, Ifjúság, 2011, 5-6. old.).

Az alkalmi munkavégzés két évtizede a feketemunka legfőbb melegágya, és ennek megfelelően két-három évenként új meg új szabályokkal próbálják követhetőbbé és ellenőrizhetőbbé tenni. A 2012-ben hatályba lépett új Munka Törvénykönyv Magyarországon az elnevezésével is jelezni kívánta, hogy az alkalmi munka adminisztrálásának új szabályai a rugalmasság és az egyszerűség szempontjait tartják szem előtt. A munkaszerződést nem kell írásba foglalni, illetve köthető törvényben meghatározott minta-munkaszerződés felhasználásával is. A munkaviszony a törvényben meghatározott bejelentési kötelezettség teljesítésével jön létre.

A munkavégzés atipikus jellegét a munkavégzés helye is adhatja. Az ILO meghatározása szerint „alkalmazottak esetében abban az esetben számít otthoninak a munkavégzés, ha azt a munkavállaló és a munkáltató közti megállapodás rögzíti (táv munka-szerződés, bedolgozói jogviszony, engedélyezett rendszeres otthoni munkavégzés). Az otthon dolgozók aránya a régi EU-tagok körén belül is széles sávban szóródik, meghaladja a 20 százalékot Ausztriában, Belgiumban, Dániában, Nagy-Britanniában és Izlandon, de nem éri el a 10 százalékot sem – az itt alkalmazott definíció szerint – Dél-Európában” (Fazekas, Köllő, 2008, 61. old.). Magyarországon ugyanakkor az otthon dolgozók aránya ennél jóval alacsonyabb, habár például a Szonda Ipsos 2011-es kutatása alapján a magyar munkavállalók

37%-a szívesen dolgozott volna távmunkában, ám a 2012-es statisztikák szerint, a foglalkoztatottak mindösszesen 3%-a volt távmunkás, szemben a 17%-os nemzetközi átlaggal.

Végezetül a jogviszony kettőnél több alanyát tekintve ma már egyre több cég alkalmaz olyan atipikus foglalkoztatási megoldásokat, amikor is számos tevékenységet (nem is csak a melléktevékenységeket) a falakon kívülre helyezi (contracting out), mintha alkalmazottakkal végeztetné el őket (Szabó, 1999). A munkaerő-kölcsönzés ma még elsősorban azokban a szakmákban jól működő forma, amely munkák képviselői nagy létszámban találhatóak a munkaerőpiacon. Magyarországon, a 2012-ben elfogadott új Munka Törvénykönyv törvényi szinten regulázza a kölcsönzésre jogosult szervezetek feltételrendszerét és feladatait. Ennek megfelelően a munkáltatói jogok a kölcsönbe adó és a kölcsönbe vevő között oszlanak meg. A munkavállalót a kölcsönbe adó alkalmazza, emellett a munkaviszony megszüntetése, a munkabér fizetése, a munkavállalónak a munkaviszony teljesítésével kapcsolatos és indokolt költségeinek megtérítése, továbbá a munkaviszonnyal összefüggő kötelezettségek is hozzá tartoznak. A jogi szabályozás mellett a pénzügyi és gazdasági válság is nagy hatással van a munkaerő-kölcsönzés elterjedésére. Tény azonban, hogy a gyakori szabályozások ellenére máig maradt nyitott kérdés ezzel az atipikus foglalkoztatási formával kapcsolatban. Bizonyos foglalkoztatást elősegítő kormányzati eszközök esetében például nem világos, hogy melyik jogalany nyerheti el a támogatásokat; máskor pedig a befizetési kötelezettségekről nem világos, hogy azok melyik félre hárulnak (pl. a megváltozott munkaképességűek utáni rehabilitációs hozzájárulás).

Kutatásunk bemutatása és eredményeink

A rövid elméleti összefoglalásából is jól látszik, hogy az atipikus foglalkoztatás kérdése, különösen a válságban, nagyon időszerű a szervezeteknél.

Nem véletlen tehát, hogy az idei évben egy kvalitatív és kvantitatív kutatást kezdeményeztünk az észak- és dél-komáromi munkaerő-piaci helyzet feltérképezésére, különös tekintettel a „nem normális”, ún. atipikus foglalkoztatási formákra. A felmérés a Szlovákia területén fekvő Révkomárom (Komárno) és a Magyarország területén elhelyezkedő Komárom város lakosainak körében zajlott. A helyzetfelmérő kutatás egy nemzetközi projekt keretében belül valósult meg, amelynek fő célja a Komárom-Révkomárom (Komárno) határmenti térség foglalkoztatáspolitikai helyzetének javítására irányul (Poór et al., 2013).

Felmérésünk során többek között a következő hipotézisek validitását is vizsgáltuk:

- Hipotézis: A térség lakossága a hagyományos foglalkoztatást preferálja az atipikus foglalkoztatási formákkal szemben.
- Hipotézis: A magyarországi lakosság nyitottabb az atipikus foglalkoztatási formákkal szemben, mint szlovákiai társaik.

A felmérés két fő részre tagolódott. A kvalitatív részben egy 9 kérdésből álló mélyinterjú segítségével térképeztük fel a vizsgált határmenti térség munkaerő-piaci helyzetét. Az interjúkra a Révkomáromi Munkaügyi Hivatalban és a komáromi Komárom-Esztergom megyei munkaügyi kirendeltségen került sor.

A kutatás második, és egyben központi része, egy 24 kérdésből álló kérdőív felmérésen alapult. A kérdőívünk két részre volt bontható, az első részben a személyes adatokkal kapcsolatos kérdések voltak megtalálhatóak, a második rész pedig a hagyományostól eltérő foglalkoztatási formákkal kapcsolatos kérdéskört vizsgálta. Mindkét részben alapvetően zárt kérdéseket tettünk fel.

A mintavétel véletlenszerűen történt. Összesen 400 darab kérdőív került lekérdezésre, a reprezentativitás megőrzése érdekében 200 a szlovák, és 200 a magyar oldalon.

Az adatbázis elemzését SPSS-ben végeztük el, a kérdések típusától függően gyakoriság és keresztátlalak alkalmazásával, hogy az összefüggések szemléletesebbek legyenek.

A kutatási adatok elemzése 4 fő részre volt bontható. Az első részben a kutatási minta bemutatására került sor százalékos megoszlás szerint, majd ezt követte a második részben a teljes szlovák és magyar adatbázis összevont kiértékelése. A harmadik alfejezet a szlovákiai és magyarországi lakosság atipikus foglalkoztatási formákhoz való hozzáállásának összehasonlítására épült, végül pedig egy külön fejezetet szenteltünk a megkérdezettek mobilitási hajlandóságának feltérképezésére, különös tekintettel az életkor és a végzettség szerinti különbségekre. Jelen írásunkban a kvantitatív eredményekre és azon belül is az első három kérdéskörre fókuszálunk.

A kutatás során a 400 megkérdezett közül fele-fele arányban voltak találhatóak szlovákiai és magyarországi lakosok. A kérdőívek kitöltésére a szlovákiai Révkomáromi és Komáromi Munkaügyi Hivatalokban került sor. Lakhely szerinti bontásban a magyarországi lakosok 71%-a városban, 29%-a pedig faluban él, Szlovákiában viszont ez az arány 48-52%, tehát a vidéken élők száma a magasabb. A nem szerinti hovatartozás tekintetében 46% férfi és 54% nő szerepel a megkérdezettek körében, amely szintén közel fele-fele arányt mutat a teljes mintából. Életkori eloszlás alapján, Magyarországon a 30-39 év közöttiek képviselték a legnagyobb arányt, míg Szlovákiában a 25-29 életkorba tartozó egyének. A magyar válaszadók 27%-a a fiatal pályakezdők körébe tartozott, tehát 21-től 24 éves korig, a szlovák oldalon viszont ez a kategória alig érte el a 19%-ot. A nyugdíjazás előtt álló lakosok közül csupán 7% szerepelt a szlovákiai mintában, ami elég alacsony érték a magyarországi 19%-hoz képest.

A családi állapot szerinti felbontásban, a házasságban (magyar oldal 33%, szlovák oldal 36%), vagy tartós kapcsolatban élők (magyar oldal 30%, szlovák oldal 25%) képviselték a legmagasabb értéket mindkét országban. Majd szorosan ezt követték az egyedülálló egyének a magyar részen 30%-kal, a szlovákon pedig 22%-kal. Az elváltak és megözvegyültek táborába csak a megkérdezettek elenyésző része tartozott.

Iskolai végzettség alapján közel 40%-ban a középfokú érettségi nélküli végzettséggel rendelkezők szerepeltek, ami szakmunkásképzőt jelent. Az érettségizők aránya szintén magas mindkét országban, meghaladja a 30%-ot is. Az alafokú és felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők eloszlásában nem voltak nagy különbségek, egyik ország területén sem a válaszadók között. Szlovák területen egyenlően 18%-os értéket képviseltek, illetve Magyarországon is csupán 7%-kal haladja meg az alafokú végzettséggel rendelkezők aránya a felsőfokúakét.

A megkérdezettek döntő többsége, közel 78%-a nem dolgozott, azaz nem volt semmilyen munkaviszonyban. Az aktuális munkaviszonnyal kapcsolatosan sem a szlovák, sem a magyar területen nem születtek különösebb eltérések, csupán 1-2 százaléknyi eltérés volt felfedezhető a két ország válaszadói között. Ez az adat várható volt, ugyanis a lekérdezés a munkaügyi hivatalokban zajlott, ahol többnyire munkanélküliek fordulnak meg. Kutatásunk szempontjából érdekes eredmény viszont, hogy a maradék 22%-ból a megkérdezettek csupán elenyésző része végzett valamilyen atipikus foglalkoztatási formában történő munkát. A magyar oldalon a megkérdezettek 17%-a, Észak-Komáromban pedig 9% a hagyományos munkaviszonyban állók aránya.

2012-ben a munkanélküliségi ráta 18% körül mozgott a komáromi-járásban, illetve ettől kedvezőbben 7,2% körül alakult Komárom-Esztergom megyében. A szlovákiai rész munkanélküliségének magas értéke azzal is indokolható, hogy a komáromi Ipari Parkban található Nokia nagy számban foglalkoztatott szlovák munkavállalókat is a munkaerő-közvetítő cégek közreműködésével, akik a tömeges elbocsátások után újra a szlovákiai Révkomáromi-járásban regisztrált munkanélküliek táborába kerültek. A kérdőíves felmérés adatai alapján kiugróan magas értéket az 1-6 hónapja munkanélküliek jelentenek Dél-Komáromban, ami 40% körül mozog, de a tartós munkanélküliek viszonylag magas, 30%-os aránya az észak-komáromi térségben is jelzi, a vizsgált területen uralkodó helyzet súlyosságát. A 7-12 hónapja állástalanok szintén szlovák területen jelenítettek meg magasabb, majd 20%-os értéket, míg Magyarországon ez az érték jóval 10% alatti. Ez azt bizonyítja, hogy a magyar munkaerőpiac a tömeges elbocsátások ellenére is képes volt felszívni a munkanélküliek jelentős részét, viszont Szlovákiában, ezek az elbocsátott egyének huzamosabb időre megrekedtek a munkanélküliek körében.

A felmérésből kiderült, hogy a megkérdezettek több mint háromnegyede már hallott az atipikus foglalkoztatásról, és csupán 21%-a vallotta azt, hogy nem ismeri az atipikus foglalkoztatás fogalmát. Ez annak is betudható, hogy az alacsonyabb értéket képviselő egyének nem mozogtak olyan körökben a munkaerőpiacon, ahol a vizsgált foglalkoztatási formával találkozhattak volna. Tehát többnyire hagyományos munkaviszonyban álltak, illetve a tartós munkanélküliek táborába tartoztak, akik már több mint egy éve, vagy még egyáltalán nem álltak munkaviszonyban.

A megkérdezettek túlnyomó része úgy látta, hogy az atipikus foglalkoztatás nem gyakorol semmilyen hatást a „normál” munkaviszony megszerzésére, tehát többnyire sem pozitív, sem negatív véleményt nem alkottak ezzel kapcsolatosan. Pozitív hatást a munkaügyi hivatalok által szervezett képzésnek, munkaerő-kölcsönzésnek és a részmunkaidős foglalkoztatásnak tulajdonítottak. Ez adódhat abból, hogy a képzés során a potenciális munkavállalók olyan ismereteket, tudást és tapasztalatot sajátíthatnak el, amely igazodik az aktuális munkaerőpiaci igényekhez. A munkaerő-kölcsönzés által pedig lehetőségük nyílna a teljes munkaviszony elnyerésére is az adott cégnél, amely sokszor előnyben részesíti a már kipróbált és betanított munkaerőt. Továbbá a részmunkaidős állás lehetővé teszi azoknak a munkavállalóknak, akik egyelőre nem tudnak teljes munkaidőben dolgozni (diákok, kismamák), hogy a későbbiekben, amennyiben igényt tartanak rá, átállhassanak nyolcórás munkaviszonyba.

Leginkább kedvezőtlen hatása a megkérdezettek szerint a szezonális és alkalmi munkavégzésnek, illetve a közfoglalkoztatásnak van. Az alkalmi és szezonális munkák gyakran nem hivatalosak és ezért nem igazolják az előző munkaviszonyt, amely előnyként szerepelhetne a későbbi álláskeresés során. A közfoglalkoztatás pedig az esetek többségében leminősítő munkát takar, amely nem járul hozzá az egyének szakmai fejlődéséhez.

Arról a kérdésről, hogy vállalnának-e atipikus jellegű munkát megosztottak a vélemények a foglalkoztatási forma típusától függően. Azonban, ahogy az a grafikonon is látszik, a válaszadók 50-60 %-a inkább csak átmeneti megoldásként fogadná el az efféle munkaviszonyt. Ebből arra következtettünk, hogy egy atipikus állás megszerzése esetén is bíznak egy határozatlan idejű szerződés felkínálásában a munkáltató részéről. Tehát az atipikus munkaviszonyt inkább csak ugródeszkának tekintik, mintsem hosszú távú megoldásnak. Az adatok alapján legkevésbé az alkalmi és szezonális munkát, valamint a közfoglalkoztatást preferálták. Valószínűleg azért, mert a foglalkoztatási formák közül ezek a legbizonytalanabbak és a legrövidebb időre szóló munkaformák, melyek nem garantálnak tartós

megélhetési lehetőséget. Közel 30%-a vallotta azt, hogy a táv- és otthoni munkát, illetve a munkaerő-kölcsönző cégek által biztosított munkavégzést akár hosszú távra is elfogadná. Erre az eredményre hatással van az is, hogy a megkérdezettek fele nő és számukra az otthoni munkavégzés megfelelőbb lenne a magánélet és a munka összehangolása szempontjából. A munkaerő-kölcsönző cégekkel kapcsolatosan kapott magas értéket magyarázza, hogy a vizsgált térségben az atipikus formák közül ez a leginkább ismert, és alkalmazott foglalkoztatási forma, amelyben sokakat foglalkoztatnak.

Szerettük volna feltérképezni, azt is, hogy a válaszadók hogyan vélekednek az atipikus foglalkoztatásról, tehát mennyire tekintik azt csak egy szükséges rossznak, vagy esetleg látnak-e benne potenciális elhelyezkedési lehetőséget a jövőre nézve. Ebből az is kiderül, hogy lenne-e igény a térségben több atipikus munkalehetőségre, vagy ez csupán átmeneti, és nem a legelőnyösebb megoldást jelentené.

A kutatásból beigazolódni látszik az a feltevésünk, hogy a vizsgált terület lakossága eléggé elzárkózik a jelenleg elterjedni látszó atipikus formák elől és ragaszkodnak a már eddig megszokott hagyományos foglalkoztatáshoz. Szinte minden hagyományostól eltérő foglalkoztatási formáról az a véleményük, hogy csak kényszersmegoldást jelent és amennyiben lenne más lehetőségük, az emberek nem vállalnák azokat. A 79%-ot is elérő alkalmi munka váltotta ki a legnagyobb ellenszenvet majd ezt szorosan követi a szezonális munkavégzés 63,5%-kal, és a közfoglalkoztatás 60%-kal. Meglepő adat, hogy a munkaerő-kölcsönzést is elutasítják ebben a kérdésben, ugyanis majdnem 60%-uk gondolja úgy, hogy csak kényszerből vállalják el. A válaszadók az atipikus formák közül a munkaerő-kölcsönzést választanák az egyik legjobb alternatívaként, de főként a hagyományos munkaviszonyba való átállás reményében. Azonban 30-40%-os arányban azt is elismerik, hogy az atipikus forma is számos előnnyel jár. Ez főként a részmunkaidő, illetve a táv- és otthoni munka esetében mutatkozik meg, melyek 40 és 47%-os arányt képviselnek. Ezek azok a foglalkoztatási formák, amelyek leginkább hozzájárulnak a munka és család könnyebb összehangolásához, valamint jobb és rugalmasabb időbeosztást biztosítanak.

A kutatás bevezetéseként alapvető fontosságú kérdésnek számított, hogy a válaszadók egyáltalán ismerik-e magát a vizsgált fogalmat, amely körül az egész felmérés forog. A lekérdezés adataiból kiderült, hogy szerencsés módon a megkérdezettek döntő többsége, Magyarországon 78%, Szlovákiában 81% tisztában volt a fogalom jelentésével, vagyis már valamilyen szinten megismertek a hagyományostól eltérő foglalkoztatási formákkal. Ez a hasonló eredmény valószínűleg annak is köszönhető, hogy a felmérésben szereplő két város ugyan a határ két különböző oldalán fekszik, azonban viszonylag közel helyezkednek el egymáshoz és ez által munkaerőpiacuk is összemosódik. A munkaerő szlovák-magyar határon keresztül való áramlásában nagy szerep jut a munkaerő-kölcsönző cégeknek is, ugyanis a magyar területen a nemzetközi cégek főleg kölcsönzött munkaerőt alkalmaznak, különös tekintettel a szlovák állampolgárokra. A térségben több munkaerő-kölcsönző cég is működik, mint például a HR Express Slovakia s.r.o., Rani Slovakia s.r.o., Ogre s.r.o., valamint a határon átnyúló foglalkoztatással foglalkozó EURES-T Danubius.

A magyarok a munkaügyi központ által szervezett képzéseket és a közfoglalkoztatást pozitívabban ítélik meg, mint a határ túloldalán élők. A magyar lakosság 58%-ának az a meglátása, hogy a képzés hasznos dolog és segít a tartós elhelyezkedésben, valamint a megkérdezettek nagy része a közfoglalkoztatásról is pozitívan nyilatkozott és értékelte az állam és az önkormányzat támogató szerepét ezen a téren. Ezzel szemben a szlovákiai válaszadók főlegesen látták a képzéseket és a közfoglalkoztatással kapcsolatosan szinte egyöntetűen azt vallották, hogy csak végső megoldásként vállalnák el. A munkaerő-kölcsönzés

terén is a szlovákok voltak kevésbé lelkesek, csupán 24%-uk gondolja úgy, hogy ez a fajta munkaviszony segítené a tartós elhelyezkedést, míg a magyarok 35%-a bizakodóbb a munkaerő-kölcsönző cégekkel szemben. Ez az adat abból adódhat, hogy főként a szlovákok vannak a munkaerő-közvetítő cégekre utalva, ha határon túl szeretnének elhelyezkedni, mivel a hagyományos magyar cégek nem annyira alkalmazzák ezt a foglalkoztatási formát. Továbbá ezeknek a cégeknek a közreműködése nem minden esetben kizárólag csak pozitív jellegű, ugyanis egyik fő jellemvonásuk, hogy az önfenntartás érdekében lefölözik a munkavállalók béreit, és ez által, azok alacsonyabb jövedelemhez jutnak.

Beigazolódni látszott az a feltevésünk, miszerint a magyarok nyitottabbak és jobban elfogadják a hagyományostól valamilyen módon eltérő munkaviszonyt. Ugyanis a szezonális és alkalmi munka kivételével szinte mindegyik foglalkoztatási forma esetében, a válaszadók 20% feletti aránya vélte úgy, hogy akár hosszú távra is elfogadná az adott munkavégzési formát. Észak-Komáromban ezek az értékek az esetek nagy részében 15% alatt maradtak. A táv- és otthoni munkát mindkét ország esetében majdnem 30%-os arányban szívesen vállalnák hosszú távú megoldásként is, viszont sem Magyarországon, sem Szlovákiában nem jellemző ez a foglalkoztatási forma. A rugalmas foglalkoztatási formák tekintetében mindkét ország alul marad az európai átlaggal szemben, ebből adódnak a pályakezdekők és a nők elhelyezkedési problémái is, amely mindkét országban komoly gondot okoz. Az előbb említett kategóriák képviselői azok az egyének, akik leginkább élnének az atipikus foglalkoztatási formában való elhelyezkedés lehetőségével, amennyiben lehetőségük nyílna rá. A kutatás tükrében elmondható, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák inkább csak átmeneti megoldásként játszanak szerepet a vizsgált sokaság elképzeléseiben. Ez a szemléletmód annak is betudható, hogy az ilyen formában történő foglalkoztatás nem része a magyar munkakultúrának, valamint erős szociális és anyagi bizonytalanságot jelent a munkavállalók számára a törvényi háttér ezt a területet érintő hiányosságai miatt.

Mivel határmenti térséget vizsgáltunk, fontosnak tartottuk annak feltérképezését, hogy a válaszadók hajlandóak lennének-e átlépni az országhatárt valamilyen atipikus munka reményében. Számunkra meglepő adat, hogy a magyar lakosság ilyen téren mobilisabb volt, 63%-uk akár külföldön is vállalna munkát, míg a szlovákoknak, – akik közül sok magyar nemzetiségű is volt – csupán 56%-a. Ez az eltérés adódhat abból, hogy a magyar mintában magasabb a fiatal 21-24 éves korosztályba esők aránya, akik valószínűleg hajlandóbbak utazni, valamint az idegen nyelvek magasabb fokú ismerete miatt kevésbé kötik őket nyelvi korlátok. A szlovákiai munkaerő-migráció Magyarországon kívül főleg Ausztria, Németország és Csehország felé irányul, ami a több munkalehetőségnek és a magasabb béreknek egyaránt köszönhető.

A tartós munkanélküliek magas aránya Szlovákiában és Magyarországon egyformán nagy gondot okoz. Az egy évnél hosszabb ideje munkanélküli egyének csoportja hatalmas kihívást jelent foglalkoztatáspolitikai szempontból is. Ugyanis az esetek nagy részében ők azok a munkavállalók, akik egyáltalán semmilyen, vagy csak nagyon alacsony iskolai végzettséggel rendelkeznek. Másrészt sokak egyáltalán nem is szeretnének elhelyezkedni, ezért az állam és önkormányzatok ilyen irányú igyekezete fölöslegessé válik. A válaszadók véleménye erről a problémakörrel szintén megegyezett a két ország adatai alapján, ugyanis közel 60%-uk úgy ítélte meg, hogy az atipikus foglalkoztatás részben megoldást jelentene a tartós munkanélküliek helyzetére. Ez azzal is magyarázható, hogy az atipikus formák által lehetővé válna, hogy azok a munkavállalók, akik különböző okoknál fogva, hosszabb ideje a munkaerőpiacon kívül rekedtek fokozatosan visszaszokhassanak a munka világába. Másrészt a munkáltatók is előnyös helyzetben lehetnek, mivel az állam és az Európai Unió is támogatja a hátrányos helyzetű egyének foglalkoztatását.

Következtetések és javaslatok

Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a kutatás során megfogalmazott első hipotézisünk, miszerint a kutatási mintában szereplők előnyben részesítik a hagyományos foglalkoztatási formákat, az atipikussal szemben, egyértelműen beigazolódott. A megkérdezettek több mint fele, úgy gondolja, hogy semleges hatással van a normális állás megszerzésére, tehát se nem növeli, se nem csökkenti annak esélyét. Továbbá döntő többségük csupán átmeneti megoldásként fogadná el az efféle, hagyományostól eltérő munkaviszonyt, illetve **úgy vélik, az emberek csak azért élnek az atipikus foglalkoztatás lehetőségével, mert nincs más esélyük, tehát kényszerhelyzetnek tekintik.** Ez a semleges, sőt gyakran negatív hozzáállás a válaszadók részéről azzal indokolható, hogy **nem tartják biztonságosnak, hosszú távú stabilitást és megélhetést biztosító megoldásnak az atipikus munkaviszonyt.** Az állam részéről szükséges lenne megfelelő, minden részletre kiterjedő törvényi háttérrel kialakítani, ami egyaránt védené a munkavállalók és munkáltatók jogait. Az önkormányzatok részére javasolt lenne, a munkaügyi kirendeltségeken keresztül különböző tréningeket és képzéseket létrehozni, melyek során nagyobb hangsúlyt helyezhetnének az atipikus formák előnyeinek kihangsúlyozására. Főként a munkanélküliség által leginkább érintett csoportokat kellene megcélozni, akik lehetnek fiatal pályakezdők, kisgyermekes anyák, illetve tartósan munkanélküliek egyaránt. Mindannyian olyan társadalmi réteget képviselnek, akiknek a foglalkoztatása gondot jelent úgy Szlovákiában, mint Magyarországon, illetve akik valamilyen oknál fogva hátrányos helyzetben vannak. Az atipikus foglalkoztatás elterjedése a vizsgált térségben elősegítené a beilleszkedésüket a munkaerőpiacon.

Második hipotézisünk, miszerint a magyarországi lakosság nyitottabb az atipikus foglalkoztatási formákkal szemben, mint szlovákiai társaik, az országok szerinti összehasonlítás alapján azt mutatja, hogy szintén **beigazolódott, tehát a magyarországiak valamivel nyitottabbak az atipikus formákkal szemben.** Azonban a két város közelségének és kulturális és nemzetiségi hasonlóságának köszönhetően csak nagyon csekély eltérések mutatkoztak. Főleg a munkaügyi hivatalok által szervezett képzés és a közfoglalkoztatás területén voltak véleménybeli eltérések, ugyanis a szlovákiai lakosság nagyon pesszimista, a magyarországi viszont annál bizakodóbb az említett lehetőségeket illetően. **A szezonális és alkalmi munkák a legkevésbé népszerűek mindkét ország területén. Ezzel szemben a távmunka és az otthoni munka tekintetében a válaszadók 30%-a úgy nyilatkozott, hogy hosszú távra is elfogadná.** Ez a foglalkoztatási forma azonban egyike a legkevésbé elterjedt formáknak a térségben, melynek elterjesztése és állami támogatása célszerű lenne a hátrányos helyzetben élők és a kisgyermekes anyukák foglalkoztatása érdekében.

Irodalomjegyzék:

- Fazekas, K. - Köllő, J. (2008): „Munkaerőpiaci Tükör” 2008, Budapest, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány.
- Kiss, G. (1997): Munka és szabadidő. A munkaparadigmának térvesztése és a szabadidő szociológiája. Korunk hívszavai. Szociológiai tanulmányok. Debrecen. Nullpont Kulturális Egyesület, pp. 9-35.
- KSH (2011): A fiatalok munkaerő-piaci helyzete. A munkaerő-felmérés alap-, illetve a 2010. IV. negyedévi kiegészítő felvétele alapján. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal, http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/ifjusag_munkaero_piac.pdf
- KSH (2012): Statisztikai tükör. Munkaerő-piaci folyamatok 2012. I-II. negyedév. VI. évf. 70. szám, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1206.pdf>
- Nacsa, B. (1997): Az atipikus munkaviszonyok jogi szabályozása Nyugat-Európa egyes országaiban. Laky Teréz: Az atipikus foglalkoztatási formák. Műhelytanulmányok. Budapest, Az EU Integrációs Stratégiai Munkacsoport kiadványa 25. Európai Tükör, pp. 47-69.
- Poór J.-Madarász I.-Szabó I.-Antalik I.-Juhász T.-Tamás G. (2013): Helyzetfeltáró kutatás az atipikus foglalkoztatási formák, a nem piaci jellegű foglalkoztatás és a határon átnyúló együttműködés foglalkoztatottság növelő alkalmazására Komárno-Komárom térségében. (Nem publikált kutatási jelentés), Selye János Egyetem - Szent István Egyetem, Révkomárom-Gödöllő.
- Szabó, K. (1999): Hálózatok hiperversenyben - Vállalatok szétesése molekuláris egységekre és összekapcsolódásuk. Vezetéstudomány. Vol. 30. No. 1. pp. 15-25.

Vissza a tartalomjegyzékhez

NAGY ÁGNES

A NŐI FOGLALKOZTATÁS HATÁSA A DEMOGRÁFIAI FOLYAMATOKRA

Hazánkban a HR vezetőknek naponta kell szembesülniük a kisgyermekes dolgozók problémáival: ha visszajönnének dolgozni, akkor nehezen megoldott a gyermekük ellátása, gyakoriak a gyermekbetegségek, megoldhatatlan mennyiségűek a gyermekintézmények szünetei. Ha otthon maradnak gyermekvállalás után, akkor meg kell oldani a helyettesítésüket, majd a visszatéréskor külön feladatként jelenik meg a megkopott kompetenciák frissítése. Pedig komoly potenciál rejtőzne a kisgyermekes munkavállalókban, ha megoldott lenne az atipikus foglalkoztatás és a rugalmas kisgyermekellátás. Napi szakmapolitikai aktualitással bíró téma a riasztóan alacsony demográfiai mutatók ténye, a női foglalkoztatás emelésének lehetősége, valamint a napközbeni kisgyermekellátás hiányos és túlsúlyos férőhelyei. A tanulmány a gyermekvállalásra befolyást gyakorló gazdasági, társadalmi tényezőket tekinti át, külön figyelmet fordítva a családtámogatásra és a kisgyermek napközbeni ellátására.

„A népmesékben mindig a harmadik királyfi vagy királylány menti meg az öreg királyt, az országot. A mai demográfiai helyzetben nagy szükség volna arra, hogy megszülethessenek a kívánt, tervezett gyerekek. Míg a nyolc általánost vagy kevesebbet végzett fiatalok tervezett gyermekei megszületnek, az érettségizett vagy magasabb végzettségű fiatalok körében sokkal kevesebb születik, mint ahányat szeretnének. Felmérésünk szerint a mai fiatalok 20 százaléka három, 60 százaléka két gyereket szeretne, és csak három százalékuk mondja azt, hogy egyet sem. De a magasabb végzettségű nők nagyon súlyos hátrányba kerülnek a velük azonos végzettségű gyermektelen nőkkel vagy férfakkal összehasonlítva, ha gyereket vállalnak. Természetes, hogy szeretnének időt szakítani a nevelésre, ugyanakkor nem akarják veszni hagyni a hivatásukba fektetett energiáikat, ami egyébként az ország számára is nagy veszteség lenne. A mi mozgalmunk célja a tervezett gyermekek vállalásának segítése, és annak biztosítása, hogy az iskolázott nőknek ne kelljen szükségszerűen választaniuk a gyermekvállalás és hivatásuk gyakorlása között.”

(dr. Kopp Mária)

Problémafelvetés: alacsony népesedés, alacsony női foglalkoztatottság

Magyarországon a párok által tervezett gyermekszám 2-2,2 körül mozog, míg a teljes termékenységi arány csak 1,2-1,3 körül ingadozik, ami Európában a legalacsonyabb mutatók közé tartozik. Ennek egyik fő oka, hogy a magasabb végzettségű (érettségizett, ill. felsőfokú végzettségű nők) ma igen súlyos hátrányba kerülnek a velük azonos korú

gyermektelenekkel szemben, hiszen arra kényszerülnek, hogy válasszanak pályájuk és a gyermekvállalás között (Kopp, 2008, Kopp-Skrabski, 2006). Ez a nemzetgazdaság számára is igen súlyos veszteség, hiszen így elvesz a képzésbe fektetett energia jelentős hányada is.

Európában a születésszám drasztikusan csökkent a hagyományos családi mintát követő, a kisgyermekes intézményi ellátására keveset költő országokban, míg a születésszám viszonylag kedvezően alakult azokban az országokban, amelyek nagy gondot fordítanak, és sokat költenek a kisgyermekes szülők családi és munkahelyi kötelezettségének összehangolására. Ott magasak a születési ráták, ahol jelentős a női foglalkoztatottság (NGM, 2012).

2011-ben Magyarországon a női foglalkoztatási ráta 7,9 százalékponttal volt alacsonyabb, mint az Unió 27 országának az átlaga. Nálunk a 15-64 éves korú nők 50,6%-a foglalkoztatott, míg az EU-ban 58,5%. Ez a hiány legfőképp a 25 év alattiak, az 55 év fölöttiek, az alacsony iskolázottságúak és a 6 év alatti gyermeket nevelők szegmenseiben mutatható ki. A foglalkoztatás területén a teljes munkaidőben dolgozók aránya magasabb, mint az uniós átlag (Magyarország: 46,1%, EU: 18,5%). Az alacsony részmunkaidős foglalkoztatottságunk sajnos magas inaktivitással jár együtt. (Szalai, 2012).

Nők és a munka világa – „Család vagy karrier?”

A kisgyermekes nők számára a mindennapos feladat-összeegyeztetési nehézségeknek önmagukon túlmutató, a gyermekfejlődést is befolyásoló következményei lehetnek. Ez ma Magyarországon egyénileg megoldandó, kívülről alig támogatott feladat (Blaskó, 2006). A hozzáállás a társadalom részéről álságos: megkövetelik az anyától a teljes idejű otthonmaradást szülés után, indokolatlanul hosszú ideig (KSH adatok alapján a magyar nők 4,7 évig maradnak otthon gyermekük születése után), majd teljes (napi 8-10 órás) állásba kell visszamenjenek (hiszen alig elterjedt a részmunkaidő, távmunka (NGM, 2012)). A napközbeni kisgyermek-ellátórendszer túlzsúfolt, és ez magával vonja az állandó betegségeket, táppénzt. Jellemző hazánkban a házimunka egyenlőtlen megosztása (alacsony gépesítettségű fokkal párosulva), általános a nők túlterheltsége, valamint a gyes-szokások rögzülése. (Blaskó, 2006).

A női munkavállalás kihatása a népesedésre

A nők munkaerő-piaci részvételét döntően befolyásolja a gyermeknevelés (Pongrácz, 2011). A 3 éven aluli gyermekek napközbeni ellátása keretében nyújtott szolgáltatások egyrészt segítik a család és a munkahely feladatainak összehangolását, segítik a nők fokozottabb munkaerő-piaci részvételét, ami - ahogy európai példák is bizonyítják - növeli a gyermekvállalási hajlandóságot és javítja a demográfiai mutatókat.

A magyar lakosság értékrendje és tényleges demográfiai magatartása között jelentős eltérés van. Míg a lakosság véleménynyilvánítás szintjén a tradicionális családmodell mellett érvel (kenyérkereső férj-családot gondozó feleség), addig mindez a tényleges magatartásban (házasodás, gyermekvállalás, stb.) nem, vagy csak alig jelenik meg (Pongrácz, 2011). Az ezredfordulót követő évtized során mára társadalmi konszenzus alakult ki abban, hogy az ún. materiális életcélok (pl. jövedelem, lakás) és a posztmateriális életcélok (pl. hobbi, egyéni célok, munkasiker, barátok) bővülő kínálatából szinte kizárólag csak a gyermekszám mérséklése árán lehet válogatni. És ez az ár a társadalom részéről elfogadott – noha a tradicionális családfelfogására büszke a megkérdozett polgárok többsége (S. Molnár, 2011). A feszültséget Blaskó szerint (Blaskó, 2011) az oldhatná, ha a családpolitika részéről határozott törekvés mutatkozna a munka és a család összehangolásának elősegítésére.

Több kutató (Pongrácz, 2011, Blaskó, 2011) egybehangzó véleménye, hogy ***a családtámogatási rendszer bővítése vagy akár a jelenlegi szinten tartása sem bír egyértelműen kimutatható pozitív hatásokkal. Sokkal fontosabb lenne a munkavállalási rugalmasság és a munkavállalást lehetővé tevő, rugalmas és gyermekközpontú ellátóhelyek hozzáférhetőségének bővítése.***

Társadalmi változások

A gyermekvállalás kitolódásában központi szerepet játszik a párkapcsolatok átalakulása, ***a hagyományos családmodell megbomlása.*** Visszaesett a házassodási kedv, az első házasságkötések ideje kitolódott (Kamarás, 2002). A házasságkötések száma együtt mozog a gyermekszületésekkel – azaz bátrabban vállalnak gyermeket a házasságban élők (Kopp-Skrabski, 2006). A válások száma nem változott, viszont a házasságok száma csökkent – azaz a házasságok sokkal nagyobb mértékben végződnek válással, mint évtizedekkel ezelőtt (NGM, 2012). A házasságkötési és születési mozgalom rendszerint érzékenyen reagál a társadalmi és gazdasági életben bekövetkezett változásokra.

Demográfiai változások

Kamarás (2000) szerint a termékenység csökkenése mindig is kíváncsisággal vegyes érdeklődést, nemritkán aggodalmat váltott ki a társadalom jövője iránt felelősséget érző emberekből. Századunk folyamán először figyelhető meg tartósan az a jelenség, hogy a termékenység csökkenése az anyák „öregedésével” jár együtt: emelkedik az anyák átlagos életkora gyermekük világra hozatalánál. A ***csökkenés és öregedés*** párhuzamos folyamatok, amelyek egy idő után kölcsönösen erősítik és gyorsítják egymást. ***Egy ilyen társadalomnak csökken a versenyképessége, kevésbé rugalmas és befogadó a társadalmi és gazdasági újdonságokra, csökken az emberi erőforrások és a társadalom egészének megújulásra való képessége*** (Pongrácz-Spéder 2002). Az első szülés elhalasztása sokszor a későbbi születek elmaradását eredményezi. (NGM, 2012; Pongrácz, 2011). Az alacsonyabb termékenység lehetséges oka, hogy ***a magasabb végzettségű (érettségizett, ill. felsőfokú végzettségű) nők ma igen súlyos hátrányba kerülnek a velük azonos korú gyermektelenekkel szemben, hiszen arra kényszerülnek, hogy válasszanak pályájuk és a gyermekvállalás között.*** Ezt támasztja alá, hogy hazánkban a gyermek 3 éves kora előtt a nők csupán elenyésző része (15% alatt) tér vissza a foglalkoztatottak közé, szemben az OECD átlaggal (45% felett). Ez a nemzetgazdaság számára is igen súlyos veszteség (NGM, 2012). Mivel a nőkre háruló kettős teher a jövőben várhatóan nem csökkenni, hanem növekedni fog, így a nők reprodukciós funkciójának teljesítése fontos nemzetgazdasági kérdéssé válik (szociális-, nyugdíjrendszer működtetése) (Pongrácz, 2011).

Női foglalkoztatottság

A nők mindig is aktívan részt vettek a család életében. Az otthoni munka (háztartási munka) mellett gyakran segítették férjük munkáját, főként iparosoknál, kereskedőknél, orvosoknál, ügyvédeknel, mezőgazdasági termelő egységeknél volt ez általános. A nők munkaerőpiacon való tömeges megjelenésében komoly szerepet játszott az, hogy egyre iskolázottabbá válhattak a nők, egyre fejlettebbé vált a technika, különféle társadalmi mozgalmak egyre nagyobb szerepet követeltek a nőknek a munkaerőpiacon – és nem utolsósorban a növekvő életfenntartási költségek is megkövetelték a két jövedelmet a családban. Ez a folyamat azonban magával vonta a feszültséget, mely fellépett a nőknél az otthoni és a mun-

kahelyi kötelezettségek összehangolásának nehézségei miatt. (Drjenovszky, 2009). A rendszerváltást követően a nők nagy része munkanélkülivé vált, és sokuk számára az inaktivitás¹⁴ (főállású anyaszerep) jelentette a megoldást az anyagi bevételek növelésére (Spéder, 2003).

Összehasonlítva a női foglalkoztatottság arányát az EU átlaggal, 2003-ra már 5,1%-kal elmarad attól (ez főként annak tükrében figyelemfelkeltő, hogy 1990-ben még 18%-kal felül múlta azt) (Frey, 2005). Az Európai Bizottság egyik célkitűzése a férfiak és nők azonos mértékű gazdasági függetlenségének megteremtése, illetve biztosítása¹⁵. Az EU szinten 2010-re tervezett foglalkoztatási célkitűzéseket Magyarország nem teljesítette¹⁶. **Az alacsony magyar foglalkoztatási mutatók szorosan összefüggnek a részmunkaidő szűkös elterjedtségével** (Szalai, 2012).

Magyarországon a teljes munkaidős női foglalkoztatottak 15-64 éves korosztálybeli aránya 46,1%, az EU-ban 40%, s a statisztikai értelemben vett részmunkaidős, tehát heti 35 órát nem meghaladó idejű foglalkoztatottak a korosztály 4,5%-a, az EU-ban 18,5%-a. (Szalai, 2012) Mind az EU-ban, mind nálunk **azoknak a nőknek, akik 6 év alatti gyermeket (is) nevelnek, a foglalkoztatási rátája kisebb az átlagnál**. Az EU-ban ez a lemaradás 4,8 százalékpont, míg nálunk 23 százalékpont. Ha a családban 3 vagy több gyermek van, akkor, amíg a legfiatalabb gyermek nem éri el a 12 éves kort, az anya foglalkoztatási rátája kisebb az átlagnál. Az EU-ban 2 százalékponttal, nálunk 12 százalékponttal. (Szalai, 2012) Ez az érték különösen alacsony a 3 évesnél fiatalabb gyermeket nevelőknél. Ez összefüggést mutat a rugalmatlan és elégtelen napközbeni kisgyermek-ellátási lehetőségekkel és az atipikus foglalkoztatási módok elégtelen voltával (Scharle, 2008).

A részmunkaidős és a távmunkában való foglalkoztatás feltételei hazánkban kevésbé adottak, mint Európa számos más országában. Sem a munkahelyi, sem a társadalmi kultúrája nem alakult ki, e mellett igen erőteljes a láthatatlan munkavégzés nőkre háruló aránya (háztartási munka, idősápolás, gyermeknevelés stb.) (Pongrácz, 2011). **A jelenleginél lényegesen markánsabb kormányzati ösztönzőkkel lehetne azt elérni, hogy a munkáltatóknak is megérje egy munkakört több munkavállalóval ellátni, vagy a házaadható munkák egy részét legalább távmunka formájába kiszervezni (adókedvezmények, mintaprojektek).** A munkavállalók oldaláról sem mindegy, hogy a részmunka mit jelent: ha pl. minden nap be kell mennie a munkahelyére 4 órahosszat dolgozni, a munkába járás direkt és indirekt költségei felemészthetik a munkabérrel megszerezhető anyagi előnyt (Nagy-Pongrácz, 2011).

Gyermeknevelési támogatások, családtámogatások

A **gyermekgondozási szabadsággal** kapcsolatos elvi és gyakorlati kérdések is igen időszzerűek. Bár léteznek minimum kívánalmak az Unió egészére nézve az anyasági és a szülé-

¹⁴ A munkaerőpiac szempontjából inaktívak: tanulók, nyugdíjasok, gyermeknevelési támogatást igénybe vevők és egyéb inaktívok. A továbbtanulást és a gyermekkel való otthonmaradást a társadalom nagy része kívánatos inaktivitásként definiálja. (Laky, 2003)

¹⁵ Forrás: Nagy I. – Pongrácz T.: Szerepváltozások - 2011, Tárki, Budapest, 2011.

¹⁶ A közösségi politikák között az 1997. évi Amszterdami Szerződés rögzítette az Európai Foglalkoztatási Stratégiát, mely többek közt a foglalkoztatottság bővítésére és a munkanélküliség visszaszorítására vonatkozó iránymutatásokat tartalmazza az Európai Unióban. A 2010-es cél – EU átlagban – a teljes foglalkoztatottság, amely a 15-64 éves népességre vonatkozóan a 70%-os foglalkoztatottságot jelent, amelyen belül a nők foglalkoztatottsági rátája legalább 60%. A nők és a férfiak munkaerőpiaci egyenlőségének megteremtése érdekében csökkenteni kívánják a nemek közti különbségeket a foglalkoztatási ráta, a munkanélküliségi ráta és a keresetek tekintetében. (Frey, 2005)

si szabadságra vonatkozóan, de azok nem eredményezték a rendszer uniformizálódását. Egyes országok a **hosszú szabadság és az alacsony összegű juttatás** gyakorlatát választották, míg más kormányok a **kieső bért viszonylag magas szinten, de rövidebb ideig kompenzálják**. Hazánkban a kisgyermekes anyák foglalkoztatási aránya igen kicsi (OECD: utolsó¹⁷), míg a gyermekellátó intézményrendszer ezzel összhangban fejletlen, az anyasági ellátásokra költött pénz relatív nagysága pedig a legnagyobb (Scharle, 2009, Cseres-Gergely Zs, 2008). **Azokban az országokban jobb a gazdasági helyzet, és egyben kedvezőbbek a gyermekvállalási mutatók, amelyekben a szülőket, mindenekelőtt a nőket a munkahelyre történő korai visszatérésre ösztönzik, és e célkitűzés figyelembevételével alakítják ki a gyermekgondozási szabadságok és a kapcsolódó intézményes ellátások rendszerét** (Blaskó-Cseres-Gergely-Reszkető-Scharle-Váradi, 2006).

A magyar gyermektámogatási rendszer 1967-ben a munkától való hosszas inaktív távollétet támogató rendszerként indult (Gyes bevezetése). Azonban az évek során egyre több olyan igénybe vevő jelent meg, aki nem a munkából munkába átmenet támogatásaként kapja a juttatást, hanem jövedelem helyett – lévén a szülést megelőzően sem volt semmilyen munkatapasztalata. A magyar anyák kevesebb, mint 5%-a tért vissza a munkába a gyermek egyéves kora előtt (ugyanaz az arány az USA-ban közel 40 % – ezért is aggályosak a nemzetközi összehasonlítások), és alig 8% a gyermek kétéves kora előtt (Bálint-Köllő, 2007). Ennek némileg ellentmondanak azok a KSH felmérések (Blaskó 2009), melyek ugyanezen korú gyermekeket nevelő nők között a munkavállalást 40% körülinek mérték. Valószínűleg **az informális (szürke és/vagy fekete) gazdaságban dolgoznak a kisgyermekes nők** – azonban ez felveti a napközbeni kisgyermek ellátás megoldásának az ugyancsak informális módjait: család (nagy szülő, nem dolgozó felnőtt rokon), illetve a működési engedéllyel nem rendelkező gyermekfelügyelet, bétiszitterek létét. Ez két ponton ad okot aggodalomra: egyrészt az ellenőrzési lehetőségek teljes hiánya (szakmai, közegészségügyi), másrészt az adó-és járulékfizetési kötelezettség elmulasztása mind az igénybe vevő (legtöbbször „feketén” dolgozó), mind a szolgáltatást (szintúgy „feketén”) nyújtó részéről.

A munkaerőpiac és családtámogatási rendszer, a gyermekvállalási szándékok realizálását társadalmi rétegenként és családtípusonként szelektíven befolyásolja. Az alacsony jövedelmű nők az átlagnál nagyobb arányban realizálják gyermekvállalási terveiket. A közepes pozícióban lévő nők gyermekvállalási kedve azonban a támogatási rendszer és a munkaerő-piaci folyamatok együttes hatásának következtében a legalacsonyabb, míg a magas jövedelműeknél a hatás differenciáltan jelentkezik. Körükben nő a gyermektelenek és a többgyermekesek aránya, miközben csökken az egy gyermeket vállalóké.

Bass és társai (2007) azt vizsgálták, hogy vajon hogyan lehetséges, hogy az átlagjövedelmekhez képest kimagaslóan magas gyermektámogatási rendszer sem képes növelni sem a termékenységet, sem a kisgyermekes anyák foglalkoztatottságát. Úgy találták, hogy „a szülés utáni visszatérés kapcsán a munkahagyás optimális hosszát a munka és az otthonlét értékének viszonya mozgatja. Az előbbi (munka) függ a bértől, a munkavállalás és a gyermekelhelyezés fix költségeitől, valamint az ellátóhely minőségétől (a szülők által megítélt hatás a gyermek kognitív és értelmi fejlődésére). Az utóbbi (otthonlét) függ a gyermektámogatás mértékétől, a háztartási termelés értékétől, a megnövekedett szabadidő használatától, valamint az otthoni, anyai gondoskodáshoz társított hasznosságtól. A napközbeni elhelyezés költsége a gyermek növekedésével erőteljesen csökken, ... , valamint az idő előre haladtával a az intézményes és az anyai felügyeletnek a gyermek fejlődésére gyakorolt

¹⁷ Forrás: http://www.oecd.org/document/4/0,3746,en_2649_34819_37836996_1_1_1_1,00.html

hatásai is jelentősen módosulnak az intézményes nevelés javára. Ez többnyire már elegendő ahhoz, hogy elérkezzen egy pont, ahol a munkába való visszatérés nettó haszna már pozitív. Ha azonban a várható bér szintje nagyon gyorsan csökken a kihagyás hosszával, ha a munkába járás és a napközbeni gyermekelhelyezés költségei nagyon magasak, a háztartási termelés hozamai jelentékenyek, vagy a gyermekintézmények minősége nagyon rossz, akkor egy ilyen pont csak nagyon későn, vagy soha nem jön el. A készpénzes segélyek változtatása befolyásolja ugyan az otthonlét értékét, de nem feltétlenül fordítja meg a munkavállaláshoz, illetve az otthonléthez kapcsolt hasznosságok viszonyát. ... A leírtakból adódó fontos következtetés, hogy egy olyan rendszer, amelyik szélsőséges mértékben torzított a készpénzes támogatások javára, nem feltétlenül képes segíteni a munka és a gyermeknevelés összeegyeztetését. Ám arra sincs biztosíték, hogy jól szolgálja a magas termékenységet és a hagyományos családmóddal fennmaradását. ***A készpénzes támogatások szintjének és igénybevételi feltételeinek változtatgatása hatástalan maradhat, ha egyidejűleg nem történik erőfeszítés a gyermekvállalás melletti munkavégzés költségeinek csökkentésére, beleértve a napközbeni gyermekfelügyelet elérhetőségének és színvonalának a javítását.***” (kiemelés tőlem)

A folyamatosan negyedmillió embert segélyező magyar gyermektámogatási rendszerről 1972 óta nem készült olyan adatfelvétel, mely a rendszer munkapiaci hatásait pontosan felmérhetné (Bass, 2007). A kisgyermekes anyákkal kapcsolatos eseti kiegészítő felvételek a munkavállalási szándékokról és a munkapiaci várakozásokról adnak képet (Frey, 2001, 2002). Ezek a felmérések és a KSH adatok bár igen alaposak, de nem pótolják a tényleges állapotok megismerésére törekvő kutatást.

Külföldi kitekintés¹⁸

A nők munkavállalásának a népesedére gyakorolt hatását felismerve a legtöbb európai ország erőfeszítéseket tesz a gyermekvállalás és a gyermeknevelés megkönnyítése, valamint a család és a munka összeegyeztetésének lehetősége terén. Ezen erőfeszítések korántsem csak anyagi juttatások nyújtására terjednek ki, hanem a munkaügyi, családjogi szabályozást, gyakorlatot teszik képessé arra, hogy a fenti szerepek a családoknak egymással összeegyeztethetőek legyenek (Pongrácz, 2011).

Elkészült egy 41 országra kiterjedő, 74 adatsorból álló adatbázis, mely az **OECD Family Database** legfrissebb, vonatkozó (elsősorban a 0-3 éves korosztályhoz kapcsoló problématicákra fókuszáló) adatain alapul. A letöltött adatok a következő szempontok szerint csoportosíthatóak:

- Finanszírozás
- 0-3 éves gyermekek napközbeni ellátása
- A családok munkaerő-piaci pozíciója
- Családbarát munkáltató
- Női munkavállalás körülményei (a gyermek 3 éves koráig)

A fent említett adatbázisból egy 29 európai országra kiterjedő rangsor készült, 21 tényező figyelembevételével. Ezek a feljebb már említett négy szempont szerint csoportosítva a következők:

¹⁸ Jelen fejezetben erősen támaszkodom a Nemzetgazdasági Minisztérium 2012-es tanulmányára (NGM, 2012)

Finanszírozás

- Szülési szabadságok támogatásának mértéke, 2007/8
- Állami családtámogatás (pénzbeli ellátások, szolgáltatások és adóintézkedések) a GDP százalékában, 2007
- Állami kiadások korcsoportonként az összes kiadás arányában (0-5 éves korosztály), 2007
- Szülési és szülői szabadsági támogatás a született gyermekek számától függően, 2007
- Egy két éves, akkreditált, kisgyermek részére fenntartott intézmény gyermekgondozási díjai, 2004
- Gyermektámogatás a GDP arányában, 2007

0-3 éves gyermekek napközbeni ellátása

- Egy oktatóra jutó gyerekek aránya
- Napközbeni ellátásban résztvevő, 0-2 éves gyermekek aránya, 2008
- Informális ellátásban résztvevő, 0-2 éves gyermekek aránya, 2008
- Formális ellátásban nem részesülő gyermekek aránya

Családbarát munkáltató

- Teljes mértékben a vállalat által meghatározott munkaidő, 2005
- A munkavállaló több opció közül választhat, 2005
- Teljes mértékben a munkavállaló által meghatározott munkaidő, 2005
- Azon nők aránya, akik befolyásolhatják vagy meghatározhatják a munkaidejüket, 2005
- Otthoni munka – férfiak, a munkaidő 1/4-3/4-ében, 2005
- Otthoni munka – nők, a munkaidő 1/4-3/4-ében, 2005
- Részmunkaidő, nők, 2009
- A részmunkaidőben dolgozó nők arányának változása, 2001-2009
- Gyermektámogatást vagy egyéb kapcsolódó támogatást nyújtó cégek, 2004-2005

Női munkavállalás körülményei

- Anyák foglalkoztatottsági aránya 3 évnél fiatalabb gyermek esetén
- Anyasági szabadság mértéke, 2007/8

A négy szempont szerint egyenként, illetve egy összesített **családtámogatás-hatékonysági rangsor** készült. Ezeket 4 kategóriába csoportosítva megállapíthatjuk, hogy a vizsgált időszakban, az összesített rangsor alapján leghatékonyabbnak ígérkező (1. kategória) országok jellemzően a Skandináv országok (Svédország, Dánia), Franciaország, Németország illetve Belgium, második kategóriába Szlovénia, Ausztria, Svájc, Spanyolország és az Egyesült Királyság tartozik. Kelet-Európa (ideértve Magyarországot), Olaszország és Görögország a harmadik ilyen szempontból, míg végül a negyedik csoportot Románia, Bulgária, Ciprus és Málta alkotja.

A konzervatív társadalmak megnehezítik a nők kettős ambícióinak a megvalósulását. Teszik ezt egyrészt társadalmi szinten (nehezen elérhető, elégtelen, rugalmatlan kisgyermek-ellátási lehetőségek), valamint családi szinten (férfiak családi funkcióinak a „kenyérkérés” opcióval való egyenlővé tétele). A skandináv államokban és egyre több nyugat-európai országban ezzel szemben igyekeznek megteremteni az összhangot a két szerep

(munkavállalás és családanya) között, és alapvetően ez az összhang magyarázza az átlagosnál magasabb születési arányszámokat ezen országokban (Pongrácz, 2011)¹⁹

Egyéb, a gyermekvállalást befolyásoló tényezők

A gyermekvállalás és a kereső tevékenység összeegyeztetését megkönnyíti a **háztartási munkák egalitáriánus megosztása**. Bowly (1967) kötődéelméleti tanulmányában is kimutatta, hogy a családok összetartását növeli, ha a dolgozó feleség férje is részt vesz a házimunkában. Az **egészségi állapot** két alapjellemzője, a **várható átlagos élettartam és a megélt évek életminősége**, a férfiaknál és a nőknél éppen ellentétesen alakul. Míg a magyar férfiak körében az idő előtti halálozás (40–69 éves korban) európai összehasonlításban rendkívül magas, addig a nők esetében az életminőség tekinthető sokkal rosszabbnak.

Demográfusok szerint (Spéder-Kapitány, 2006) **három gyermek vállalása** lenne az ideális a népességfogyás megállításához. Az aggodalmak szerint, ha a csökkenő tendencia így folytatódik, az komoly veszélybe sodorhatja a szociális rendszert, egyebek között a nyugdíjakat. A megoldás a család és a munka összeegyeztetésében rejlik: valódi választ kell kínálni a családoknak, úgy, hogy minimalizáljuk a fellépő szerepfeszültséget és optimalizáljuk a család és az államháztartás bevételeit.

Speciális hazai anyai attitűdök, speciális hazai munkaerő-piaci helyzet

Mást ért a nyugat-európai, amerikai szakirodalom **korai munkavállalás** alatt, mint amit a magyar anyák: míg előbbi esetekben az első életévben megkezdett munka hatását vizsgálják, addig nálunk az első 3 életév szinte tabunak számít munkavállalási szempontból: a KSH adatai szerint a magyar anyák átlag 4,7 évig maradnak otthon (Cseres, 2008), és a gyermek 6 (és nem is 3) éves koráig gondolják az anyák, hogy otthon kellene maradniuk (Cseres, 2008, Blaskó, 2011).

Ennek a problémának több tényezője van: egyrészt egy erősen konzervatív szerepfelfogás – amit nem árnyal még az sem, hogy ha a család fenntartásához szükség van a két szülő jövedelmére. Ezt erősíti a pénzügyi anyasági támogatás léte – amely nagyon sok esetben szinte az egyetlen, de legalábbis az egyik stabil jövedelemnek számít a család bevételei közt.

Másrészről valós probléma az, hogy **annak, aki dolgozni szeretne a gyermekvállalás után, sokszor valóban választania kell: család VAGY karrier**. Elégtelen számú, túlzásúfolt, rugalmatlan, az államnak igen sokba kerülő, bár a szülő számára viszonylag nem drága állami ellátórendszerrel²⁰, vagy egy, az állam által nem (vagy alig) finanszírozott, így a szülő számára sokszor jelentős többletköltséggé jelentkező kiscsoportos, rugalmas magánellátással szembe, aki napközbeni ellátóhelyet keres. A gyermekvállalás és az idős szülők gondozása ellentétes hatást gyakorol a férfiak és a nők munkavállalására. Míg a nőket visszatartja a munkavállalástól, a férfiakat a gyermektelen társaikhoz viszonyítva nagyobb munkavállalásra kényszeríti. (Pongrácz, 2011)

E mellett nem terjedt el a **részmunkaidő, a távmunka**, az osztott munkakör sem – nem ismert, így nem is preferált atipikus foglalkoztatási formák ezek, melyek épp a kisgyermekes munkavállalónak jelenthetnének valós megoldást. Lehet, hogy csak kisebbség, de min-

¹⁹ PPA (Public Policy Acceptance) 2000-2009.

²⁰ Figyelembe vettem, hogy 2012. január 1-től „fizetős” a bölcsődei rendszer – de az állami finanszírozása összességében még így is kb. négyszerese a családi napközinek.

denképp létező kisebbség, aki kisgyermek mellett dolgozna, de ezzel a társadalmi hozzáállással jelentős szerepfeszültség lép fel náluk (Ross, 1983). Ám a kisgyermekes nők nagy része ma is dolgozik – csak épp a szürke-, vagy még inkább a feketegazdaságban (nem számlaképesen, nem bejelentett munkát végeznek). Sokszor ők maguk sem tudják, hogy az általuk végzett tevékenység illegális (korrepetálás, gyermekfelügyelet, fordító munka, nyelvtanítás, takarítás, családi vállalkozásban számlázás, stb.) – ezek az anyák a saját preferencia rendszerüknek megfelelően „otthon vannak a gyermekükkel, csak mellette keresnek egy kis pénzt” (Blaskó, 2011). A munkáltatónak is „megéri” nem hivatalosan visszavenni a GYED-en, GYES-en lévő kolleganőt, hiszen így mentesül a járulékfizetés alól. KSH (2005) adatok szerint a nők negyede dolgozna, ha lenne kire hagyni a gyermekét, vagy lenne munkája, ezt erősíti meg Blaskó (2009): a nők nagy része (kb. 40%) „feketén” dolgozik GYED/GYES alatt most is. Többek szerint (Blaskó, 2006, Pongrácz, 2007, Szalai, 2012) úgy kellene hatni a munkáltatókra, hogy ne kerüljön veszélybe annak az állása, aki gyereket vállal – olyan modellt kellene népszerűsíteni, ahol az anyának **a szakmai és a szülői karrier egyidejű megvalósítására** van lehetősége.

Napközbeni kisgyermekellátás megoldatlansága

A gyermekvállalással kapcsolatos anyasági családtámogatások szerkezetének átalakítása hozzájárulhatna a női foglalkoztatottság növeléséhez, és ezen keresztül a magyar gazdaság versenyképességének javításához. Az átalakítás lényege az lenne, hogy az otthoni gyermekellátás pénzbeli támogatásának egy részét átcsoportosítanánk az anyák munkavállalását támogató napközbeni gyermekellátás finanszírozásába (Reszkető-Scharle-Váradi, 2011).

A bölcsőde, óvoda, iskolai napközi mint hivatalos ellátóhely ismert és elismert. Azonban mindenki számára ismert a férőhelyhiány, melynek orvosolására egy lehetséges hivatalos alternatíva a családi napközi. Ez a (nálunk) közel 20 éves ellátási forma csak hazánkban (és a környező poszt-szocialista országokban) számít „unikumnak”, Európa, Amerika és Ausztrália legtöbb pontján zömében ily módon oldják meg a gyermekek ellátását (Reszkető, Váradi, 2009). Előnye, hogy a kis ellátotti létszám miatt rugalmasan, könnyen és olcsón létrehozható, hivatalos munkahelyet teremt a benne dolgozóknak, és rugalmasan tud alkalmazkodni az igénybe vevők szükségleteihez (Reszkető-Scharle-Váradi, 2011). Mivel hazánkban a 0-3 éves korú gyermekeknek nyújtott napközbeni ellátások kialakításakor (1970-es évek) egyedüli módként a bölcsőde terjedt el, a családi napközi feltételrendszerének kialakításakor pedig sajnos nem igazán sikerült elrugaszkodni az intézményi keretektől,²¹ így érthető, ha a szülők számára a családi napközi (alulfinanszírozottsága okán) „méregdrága magánbölcsi” kategóriaként jelent meg.

A fentiekből következik az a feltevés, hogy **ha az ellátóhelyek említett negatívumait kiküszöböljük** (túlzsúfoltság megszüntetésével az intézményekben, illetve a nem állami ellátóhelyek hozzáféréseinek javításával, az állami és munkáltató szerepvállalás növelésével), az **talán javíthat az anyák negatív attitűdjén, mellyel a napközbeni kisgyermekellátásokhoz viszonyulnak**.

²¹ Id. hivatalos Módszertani Útmutató.

Irodalomjegyzék:

- Bálint M., Köllő J. (2007): Gyermeknevelési támogatások, in: Fazekas K, Cseres-Gergely Zs és Scharle Á. (szerk): Munkaerőpiaci tükrő, MTA-KTI, Budapest.
- Blaskó Zs., Cseres-Gergely Zs., Reszkető P., Scharle Á., Váradi B. (2009): Az 1-3 éves gyermekek napközbeni ellátásának bővítése: költségvetési ráfordítás és várható társadalmi hatások, Budapest Institute, Budapest.
- Blaskó Zs. (2005): Does early maternal employment affect non-cognitive children outcomes? - A literature review, Budapest Working Papers On The Labour Market, BWP – 2008/5, Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences, Department of Human Resources, Corvinus University of Budapest.
- Blaskó Zs. (2008): Az anya korai munkavállalásának hatásai a gyermek pszichés fejlődésére. Szakirodalmi áttekintés, in: Demográfia, 51. évf. 2-3. szám, 259-281.
- Blaskó Zs. (2011): „Hároméves kor alatt mindenképpen megsínyli?” Interjú kutatás kisgyermekes anyák körében. In: Nagy I. – Pongrácz T. (szerk): Szerepváltozások, TÁRKI, Budapest, 156-170. old.
- Bowly, J. (1958): The nature of the child's tie to his mother. International Journal of Psycho-Analysis, 39, 350-373.
- Cseres-Gergely Zs. (2008): Foglalkoztatottság Magyarországon: a GYES/GYED és a nyugdíjrendszer hatása, Termelékenység és gazdasági növekedés, munkaerő-piaci kihívások, MNB-PM Konferencia. Demográfiai évkönyv, KSH, 2004.
- Drjenovszky Zs. (2009): A nők távolmaradása a munkaerőpiacról a gyermekvállalást követően, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Frey M. (2001): A nők munkapiaci helyzete, KSH, Budapest.
- Frey M. (2002): A gyermeknevelési támogatásokat igénybe vevő és a családi okból inaktív személyek foglalkoztatásának lehetőségei és akadályai. Összefoglaló a HO9918-13 Phare Program keretében végzett statisztikai kutatás zárótanulmányából, Budapest.
- Frey M. (2005): A jogszabályi és intézményi környezet változásai. In: Fazekas K. – Koltay J. (szerk): Munkaerőpiaci Tükrő 2005. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, OFA, Budapest.
- Gábos A. (2000): Családtámogatási rendszer és a családok helyzete, in: Kolosi T., Tóth I., Vukovich Gy. (szerk.): Társadalmi riport 2000., TáRKI, Budapest.
- Kamarás F. (2000): A termékenység alakulása és befolyásoló tényezői. KSH.
- Kamarás F. (2002): Családtervek és gyermekszám preferenciák az „Életünk fordulópontjai” c. vizsgálat tükrében, Demográfia, 45. évf., 4. szám.
- Kopp M., Györffy Zs., Ádám Sz. (2008): Az iskolázott nők hátrányos megkülönböztetése, az esélyerősítés lehetőségei, Magyar lelkiállapot, Budapest.
- Kopp M., Skrabski Á. (2006): Gyermekvállalás és életminőség, In: Kopp M, Kovács M (szerk), A Magyar népesség életminősége az ezredfordulón, Semmelweis Kiadó, Budapest, 253-262. old.
- Laky T. (2003): Munkaerőpiac Magyarországon 2002-ben. In: Fazekas K. (szerk): Munkaerőpiaci Tükrő 2003. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont, OFA, Budapest.
- Nagy I. – Pongrácz T. (2011): Szerepváltozások - 2011, TáRKI, Budapest.
- Pongrácz T. (2007): A család és a munka szerepe a nők életében, Szerepváltozások, TÁRKI.
- Pongrácz T. – Spéder Zs. (szerk.) (2002): Népesség – értékek – vélemények. Budapest, KSH NKI, Kutatási jelentéseik 73.
- Pongrácz T. (2011): A családi értékek és a demográfiai magatartás változásai - Népességtudományi Kutatóintézet, Budapest.
- <http://www.demografia.hu/index.php/kiadvanyok/kutatasi-jelentesek>
- Reszkető P., Váradi B. (2009): A regionális operatív programok keretében kiírásra került szociális alapszolgáltatások és gyermekjóléti alapellátások infrastrukturális fejlesztését, bölcsődék önálló fejlesztését, valamint az akadálymentesítést érintő pályázatok előrehaladásának összegzése, Budapest Intézet, Budapest.
- Reszkető P. – Scharle Á. – Váradi B. (2011): A kisgyermekek napközbeni ellátásának bővítése: célok, eszköztár és várható társadalmi hatások, In: Nagy I. – Pongrácz T. (szerk.): Szerepváltozások, 2011, TÁRKI, Budapest, 171-191. old.

- Ross, C. E., Mirowsky, J, Huber.J. (1983): "Dividing work, sharing work, and in-between: Marriage patterns and depression." American Sociological Review 48: 809-823.
- S. Molnár E. (2011): A közvélemény gyermekszám-preferenciáinak alakulása Magyarországon az elmúlt évtizedekben. In: A családi értékek és a demográfiai magatartás változásai (szerk.: Pongrácz T.), KSH, Budapest.
- Spéder Zs. – Kapitány B. (2006): Szülővé válás az ezredforduló után: a strukturális körülmények és a tudtai tényezők szerepe az első gyermek vállalásakor. In: Kolosi T. – Tóth I. Gy. – Vukovich Gy. (szerk): Társadalmi Riport 2006, Tárki, Budapest.
- Spéder Zs.: Gyermeket vállalni – új strukturális körülmények között. In: Spéder Zs. (szerk): Család és népesség – itthon és Európában. Századvég Kiadó, Budapest.
- Spéder Zs. (2003): Mintaváltás közben. A gyermekvállalás időzítése az életútban, különös tekintettel a szülő nők iskolai végzettségére és párkapcsolati státuszára. Demográfia, 49. évf. 2-3. szám, Budapest, 2006
- Szalai, P. (2012): Segítsük elő a nők foglalkoztatásának bővülését! NGM, Budapest.
- NGM (2012): Új baby boom. A középosztály gyermekvállalási forradalma, Nemzetgazdasági Minisztérium, Családbarát Magyarorszáért Munkacsoport.

Vissza a tartalomjegyzékhez

SZILAS ROLAND FERENC

A SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG HATÁSA A MUNKAHELYI STRESSZ KIALAKULÁSÁNAK FOLYAMATÁRA

A munkahelyi stressz kialakulásának folyamata, kezelése és optimális szintjének elérése az egyetemi kutatók és a gyakorlati szakemberek számára is számos izgalmas kérdést vet fel. Ezek közül talán az egyik legérdekesebb dilemma a munkahelyi stressz folyamat és a szervezeti igazságosság percepciók közötti kapcsolat. A cikk ennek a problémakörnek különböző elméleti megközelítéseit tárja az olvasók elé. Elsőként bemutatja, hogy a legelterjedtebb munkahelyi stressz modellek is tartalmaznak egy implicit igazságosság aspektust. Ezt követően a stressz interakcionális modelljéből kiindulva mutat be két olyan széleskörű magyarázóerővel bíró modellt, amelyek összekapcsolják a munkahelyi stressz kialakulásának folyamatát és a szervezeti igazságossággal kapcsolatos munkavállalói értékeléseket. Végezetül egy olyan új megközelítés körvonalait tárja az olvasó elé, melyben a fairness elméletből származó alapvető munkavállalói kérdések kapnak helyet a munkahelyi stressz folyamatának leírásában.

A munkahelyi stressz hagyományos modelljeinek implicit igazságosság aspektusa

A munkahelyi stressz legismertebb modelljei közé tartozik a személy-környezet illeszkedés (Baker, 1985), a követelmény-kontroll (Karasek, 1979) és az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság modell (Siegrist, 1996). Ezeknek a modelleknek közös jellemzője, hogy nem egyetlen kiemelt tényezőre koncentrálnak, hanem a munka két jellemzője közötti kapcsolatból származtatják a munkahelyi stressz szintjét. Mindhárom modellben központi szerepet tölt be a két jellemző közötti diszkrepancia, valamilyen az ideálistól való eltérés vagy ellentmondás formájában. A munka jellemzőinek észlelése és értékelése mindhárom modellben természetesen erőteljesen szubjektív jelleget ölthet, jelentős szerepet tölt be az egyéni értelemadás. Magának az eltérésnek vagy ellentmondásnak a megítélése ugyanakkor erőteljesen kötődik a vezetői felelősséghez és döntéshozatalhoz, és ezen a ponton fedezhetjük fel az implicit igazságosság aspektusát az alábbiakban bemutatásra kerülő széles körben elterjedt munkahelyi stressz modelleknek.

A személy-környezet illeszkedés modellje

A személy-környezet illeszkedés modelljét az 1970-es években fejlesztették ki és közép-pontjában két lehetséges diszkrepancia áll. Ezek közül az egyik akkor következik be, amikor a személyes szükségletek nem illeszkednek a munkahelyi lehetőségekhez. A másik diszkrepancia a modellben ahhoz a helyzethez köthető, amikor a személy képességei nem illeszkednek a munka követelményeihez.

Szilás Roland Ferenc, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Szervezeti Magatartás Tanszék.

A személy-környezet illeszkedés modell nagyon fontos eleme, hogy megkülönbözteti a szubjektív és objektív személyt, illetve a szubjektív és objektív környezetet. A szubjektív környezet alatt azt érti a modell, ahogy a személy észlelésében megjelenik az, a szubjektív személy alatt pedig azt, ahogy a személy észleli önmagát (Salavecz, 2008; Juhász, 2002, Edwards, 2000).

A követelmény-kontroll modell

Az egyik leggyakrabban vizsgált munkahelyi stressz modell Karasek (1979) és munkatársai nevéhez fűződik, amelyet magyar fordításban megterhelés-kontroll (Juhász, 2002) illetve követelmény-kontroll (Salavecz, 2008) név alatt is említene. A modell feltételezi, hogy a munkahelyi stressz a munka két meghatározó alapjellemzőjének (követelmény és kontroll) egymáshoz való viszonyából fakad. A munkahelyi tényezőket ennek megfelelően két csoportba sorolta (Juhász, 2002):

- **Munka-követelmények/megterhelés (demand):** olyan pszichológiai stresszorokat ért ezek alatt, mint például a munkatempó, az időnyomás, a megterhelő munka, a személyi konfliktusok, az állás elvesztésétől való félelem vagy a különböző és egymásnak ellentmondó elvárások.
- **Döntési jogkör, autonómia (control):** Ennek a csoportnak két összetevőjét különböztethetjük meg. Az egyik a munkavállaló lehetősége arra nézve, hogy képességeit és készségeit felhasználhassa. A másik arra vonatkozik, hogy a dolgozó milyen mértékben gyakorolhat kontrollt a munkavégzés módja felett. A két említett komponens ugyanakkor erősítheti is egymást.

A megterhelés-kontroll modell szerint a munkahelyi stressz mértéke a két megkülönböztetett munkahelyi tényezőcsoport közötti kapcsolatuktól függ a két dimenzió alacsony és magas értékei közötti erős diszkrepancia, ellentmondás eredményeként alakulhat ki kóros distressz (Szilas, 2011; Juhász, 2002).

1. ÁBRA: KARASEK KÖVETELMÉNY-KONTROLL MODELLJE

		Pszichés követelmények	
		Alacsony	Magas
Döntési jogkör	Magas	Alacsony igénybevétel	Aktív
	Alacsony	Passzív	Nagy igénybevétel

(Salavecz, 2008, p. 290 alapján)

A leginkább veszélyeztetett munkakörökben azok dolgoznak, akik **a nagy igénybevételt jelentő munkákat** végzik: Ebben az esetben a nagy pszichológiai megterheléssel alacsony fokú döntési lehetőség és a személyes képességek korlátozott használhatósága párosul, ebből az ellentmondásból fakad a jelentős distressz. Ez a munkavégzés a munkavállaló számára káros igénybevétellé válik, hiszen nem adható optimális válasz a megterhelésre.

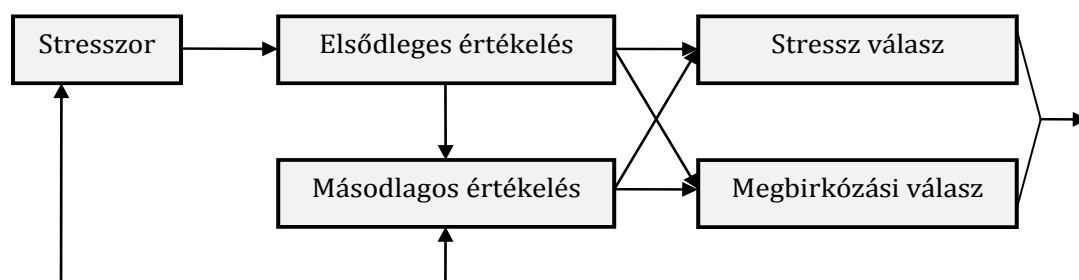
Az erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség modell

A munkahelyi stressz kutatás legutóbbi évtizedeinek talán legjelentősebb elmélete Siegrist (1996) erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség modellje. A modell szerint akkor keletkezik stressz a munkavállalóban, amikor a kifejtett erőfeszítései és az ezért kapott jutalmak aránya nem megfelelő és már az elnevezésében is az észlelt diszkrepancia jelentős szerepére utal a distressz kialakulásában. A Siegrist (1996) által megalkotott modell három komponenset tartalmaz. Ezek közül az **erőfeszítés és a jutalom** a helyzeti, a **túlvállalás** faktora a személyiségfüggő tényezőket foglalja magába. Az **erőfeszítés** komponens alatt olyan munkajellemzőket ért a modell, mint az időnyomás, a felelősségvállalás, a túlóra, a fizikai megterhelés, míg a **jutalom** komponensének három lehetséges forrásának az anyagi juttatásokat, az elismeréseket és a karrier támogatását tekinti. A harmadik komponens a **túlvállalás dimenziója**, amely a munkahelyi szituációkban megnyilvánuló egyéni jellemzőket tükrözi, és a munkahelyi követelményekkel való megküzdés egy mintázatát kívánja leírni (Szilas és Csillag, 2008). A munkavállalónak több módja van az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság feloldására (az erőfeszítései csökkentésével, vagy a jutalom maximalizálásával), de ha az egyensúlytalanság tartósan jelen van, akkor bizonyos feltételek fennállása mellett (például munkaerő-piaci alternatívák hiánya válság idején, túlvállalás magas szintje) krónikus stressz alakulhat ki (Szilas, 2011; Salavecz, 2008).

A stressz interakcionális modellje és a munkavállalók szervezeti igazságság percepciói

A stressz tudományterületének talán legnagyobb hatású modellje Richard Lazarus nevéhez kötődik (Lazarus és Folkman, 1984). Ez egy széles magyarázó erővel bíró, nem kizárólag a munkahelyi stresszre alkalmazható modell, amely a követelmények és a rendelkezésre álló erőforrások egyensúlyának szerepére mutatott rá a stressz folyamatban és **interakcionális modellként** vált ismertté. Az eddigiek során bemutatott modellekkel közös vonása tehát, hogy a krónikus distresszt az egyensúly hiányából, az így kialakuló ellentmondásból származtatják.

2. ÁBRA: A STRESSZ ÉS MEGBIRKÓZÁS INTERAKCIONÁLIS MODELLJE



Forrás: Ross és Altmaier, 1994, 6.o.

Lazarus szerint a szituáció elsődleges értékelése során az egyén eldönti, hogy az esemény egy már bekövetkezett károsodást, veszélyt vagy kihívást jelent (utóbbi esetben az egyén úgy gondolja, hogy még lehet pozitív kimenetel). Ezt követi a másodlagos értékelés, amelyben az egyén megpróbálja meghatározni a rendelkezésére álló megbirkózási lehetőségeket. A megbirkózási lehetőségek lehetnek források vagy válaszok, illetve külsők vagy belsők. Az interakciós vagy tranzakciós modell elnevezés utal arra, hogy a lehetséges megbirkózási lehetőségek erősen befolyásolhatják, hogy a jövőben az egyén stresszesnek minősíti-e ugyanazt a szituációt, és az illető megváltoztathatja döntését. Ebben a modellben stressz akkor lép fel, ha a követelmények nagyobbak, mint a rendelkezésre álló források, míg fordított esetben a helyzet valószínűleg kihívásnak minősül (Szilas, 2011; Ross és Altmaier, 1994).

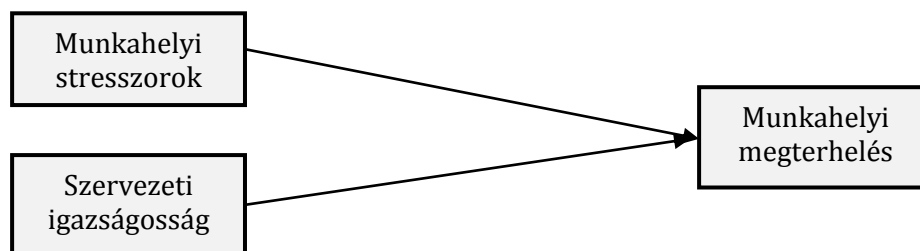
A stressz interakcionális modellje (Lazarus és Folkman, 1984) kínálja a legalkalmasabb keretet a stressz és a szervezeti igazságosság konstrukció összekapcsolására. Az utóbbi évtizedekben az igazságosságról szóló tudományos diskurzus meghatározó irányzatává vált az a leíró megközelítés, melynek fókuszában az a kérdés áll, hogy az ember hogyan reagál egy döntés eredményére, folyamatára vagy a személyközi interakciókra. Az igazságosságra vonatkozó kortárs elméletek többsége tehát nem normatív jellegű, hanem arra irányul, ahogyan az egyén az igazságosságot észleli. Ennek megfelelően a szervezeti igazságosság tudományterülete alapvetően azt vizsgálja, hogy egy szervezeti esemény vagy szituáció a szervezeti tagok észlelése és megítélése alapján igazságos vagy sem (Greenberg és Bies, 1992; Cropanzano et al., 2005).

Az alkalmazottaknak az erőforrások elosztási igazságosságával kapcsolatos aggodalmai (például előléptetés, jutalmak és bér) **disztributív igazságosságként** váltak ismertté (Leventhal, 1976). A döntéshozási folyamatok (melyek a kimenetekhez vezetnek) méltányosságával kapcsolatban **procedurális igazságosságról** beszélhetünk (Thibaut and Walker, 1975). Az egyének érdeklődését kiváltó további terület az interperszonális bánásmód, amelyet **interakcionális igazságosságnak** neveztek el (Bies and Moag, 1986). A disztributív igazságosságot, procedurális igazságosságot és interakcionális igazságosságot egyaránt a **szervezeti igazságosság** különböző aspektusainak tartják (Greenberg, 1987).

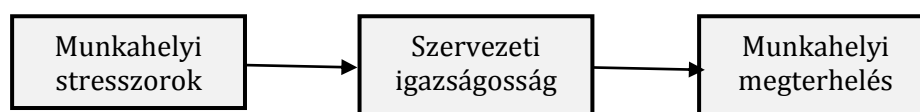
A munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kapcsolatát kifejezni kívánó különböző elméleti koncepciók közötti különbségek néhány egyszerű folyamatára segítségével válnak könnyen megragadhatóvá (3. ábra a következő oldalon)

3. ÁBRA: KÜLÖNBÖZŐ KONCEPCIÓK A MUNKAHELYI STRESSZ ÉS A SZERVEZETI IGAZSÁGOS- SÁG KAPCSOLATÁNAK KIFEJEZÉSÉRE

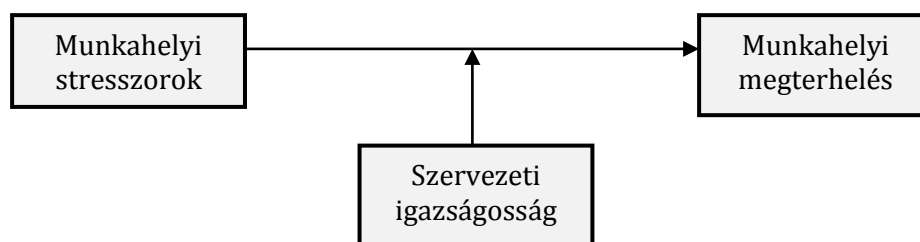
1. Konceptió



2. Konceptió



3. Konceptió



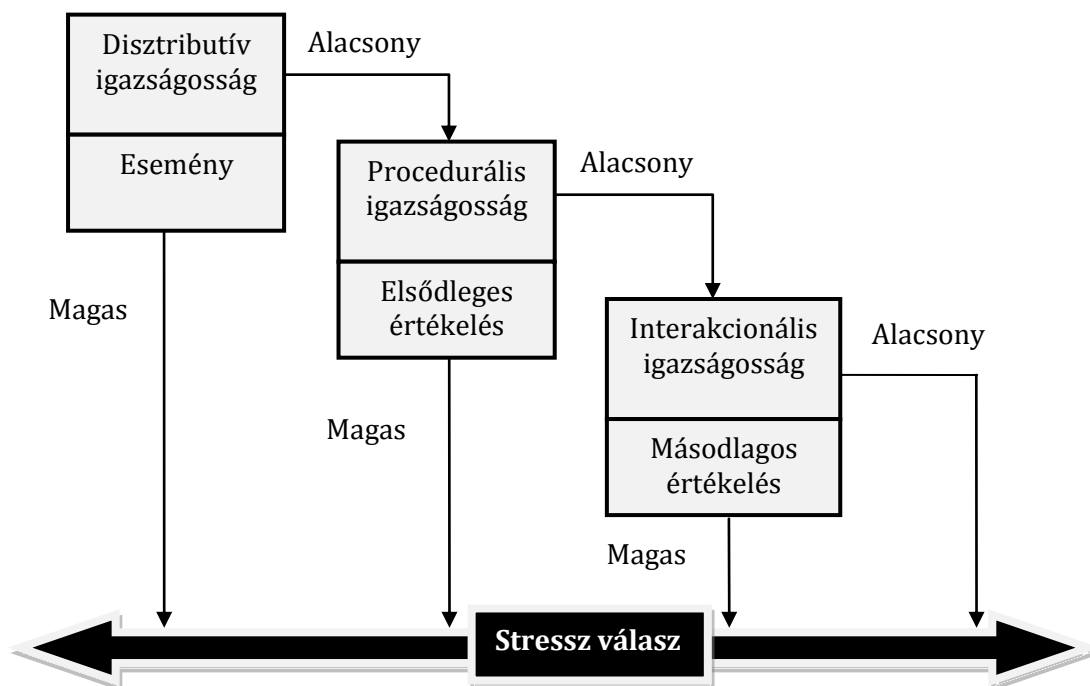
(Cropanzano et al., 2005 pp. 66-69. alapján)

A szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz összekapcsolásának egyik leggyakoribb módja a szervezeti igazságosság (hiányának) stresszorként való értelmezése. Ez a felfogás a szervezeti igazságosságot olyannak tartja, mint bármely más stresszort (például a zajt vagy a túlmunkát), az érintettben tehát közvetlenül képes stresszt okozni. Némiképp különbözik ettől a felfogástól az a megközelítés, amely valamennyi munkahelyi stresszorra a szervezeti igazságosság percepciók tárgyaként tekint. Ez az értelmezés a szervezeti igazságosságot mediátorként tartja számon a stressz kialakulásának folyamatában. Lazarus és Folkman (1984) interakcionális modelljének megfelelően az egyéni értékelés jelentőségét hangsúlyozzák, mellyen belül nagy jelentőséget tulajdonítanak az igazságosságra vonatkozó ítéleteknek. A szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz kapcsolatának harmadik alapmodellje moderátorként tekint a szervezeti igazságosságra a munkahelyi stressz kialakulásának folyamatában. Ez a felfogás tehát azt az üzenetet hordozza, hogy a munkahelyi stresszorok „jobban fájnak”, több negatív hatást okoznak akkor, amikor a munkavállalók azokat egyben igazságtalannak is tartják. Az összefüggések vizsgálata az empirikus kutatásokban különböző koncepciók mentén zajlik tehát (Cropanzano et al., 2005), melyekben a szervezeti igazságosság betöltheti a stresszor szerepét (1. Konceptió), a mediátor szerepét (2. Konceptió) vagy a moderátor szerepét (3. Konceptió) is.

A stressz interakcionális modelljének továbbfejlesztéseként két rendkívül fontos, az igazságosság dimenzióját is tartalmazó modellt ismerhetünk meg. A két modell közül az egyik

nagyhatású koncepció Greenberg (2004) nevéhez fűződik, aki a szervezeti igazságosságot a stressz folyamat moderátor változójaként kezeli. A másik modell Spell és Arnold (2007) megközelítése, akik egy olyan modellt alkottak, amelyben a szervezeti igazságosság egyaránt lehet mediátor és moderátor változó.

4. ÁBRA: A STRESSZ ÉS A SZERVEZETI IGAZSÁGOSSÁG KAPCSOLATA

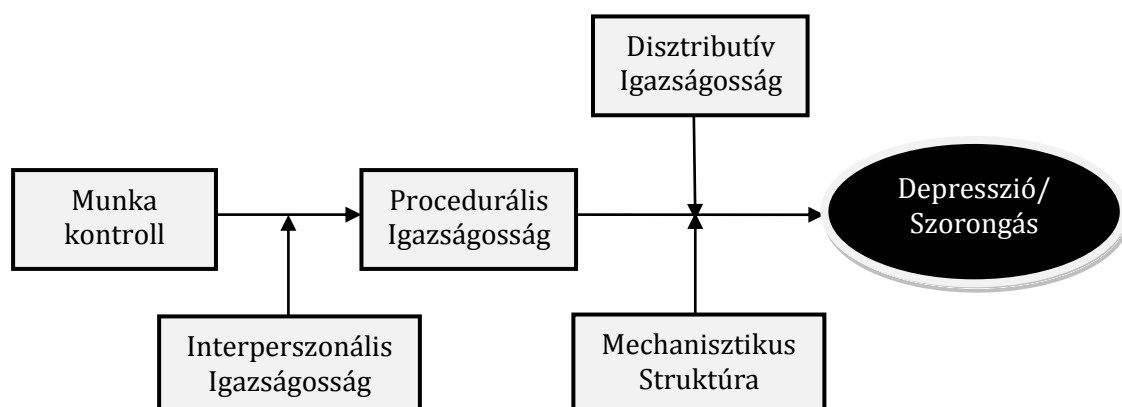


(Greenberg, 2004, p. 358)

Lazarus két szakaszos kognitív értékelését Greenberg összekapcsolja saját szervezeti igazságosság felfogásával, melyben megkülönbözteti a disztributív, procedurális és interakcionális igazságosság aspektusokat. Elméletének lényege, hogy a stressz reakció mértékére mindhárom igazságosság aspektus értékelése hatással van. Greenberg (2004) az elsődleges értékelés tekintetében elsősorban a procedurális igazságosság jelentőségét hangsúlyozza, míg a másodlagos értékelés szempontjából az interakcionális igazságosság aspektusát emeli ki. Mindezen szempontok ugyanakkor véleménye szerint csak akkor válnak fontossá, ha az eseménnyel kapcsolatban alapvetően sérül a disztributív igazságosság (Szilas, 2011).

Greenberg (2004) modelljével ellentétben Spell és Arnold (2007) modelljükben olyan hipotézist állítanak fel, mely szerint a stressz folyamatban a különböző stresszorok, vagy stresszt okozni képes veszélyforrások (Palmer et al., 2004) a moderátor szerepét is betölthetik. Az alábbiakban bemutatott modelljük szerint a szervezeti igazságosság különböző dimenziói mediátorként és moderátorként egyaránt kifejtetik hatásukat (Szilas, 2011).

5. ÁBRA: HIPOTETIKUS MODELL AZ IGAZSÁGOSSÁG, A MUNKA KONTROLL, A SZERVEZETI STRUKTÚRA ÉS A MUNKAVÁLLALÓ PSZICHOLÓGIAI JÓL-LÉTE KÖZÖTTI KAPCSOLATRÓL



(Spell and Arnold, 2007, p.732.)

Spell és Arnold (2007) a kognitív-tranzakcionális modellt használva igazolják, hogy a procedurális igazságosság elsődleges értékelés szerepet betöltve képes minimalizálni a pszichés distresszt. Ebben a tekintetben Spell és Arnold (2007) modellje egyértelműen különbözik Greenberg (2004) koncepciójától, hiszen a procedurális igazságosság nem moderátor szerepet tölt be, hanem az előzőekben bemutatott módon mediátor szerepet is kap (Szilas, 2011).

A stressz interakcionális modelljét és a szervezeti igazságosság percepciókat összekötő koncepciók közül egyik se tűnik általánosítható érvényűnek, hiszen feltételezhetően a különböző stresszorok eltérő módon kapcsolódhatnak a szervezeti igazságossághoz (Cropanzano et al., 2005). A fenti modellek túlságosan egzaktak és leegyszerűsítőek, hiszen a magyarázni kívánt kapcsolat sokkal összetettebb annál, semhogy lényegét a Greenberg (2004) illetve Spell és Arnold (2007) modelljéhez hasonló egyszerű ok-okozati folyamatábrák segítségével megragadhatnánk (Szilas, 2011). Ezeknek a modelleknek az egyik jelentős hiányossága, hogy a szervezeti igazságosságot olyan többdimenziós jelenségként fogják fel, melynek egyes dimenzióit elkülönítve vizsgálják (Szilas, 2011). A munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kapcsolatát vizsgáló eddigi kutatásoknak szintén hasonló korlátai vannak. Ezek úgy igyekeznek magyarázni az igazságosság egyes dimenzióit, hogy közben éppen az egész megragadására való képességüket veszítik el (Szilas, 2011). Ebből kifolyólag tartom különösen ígéretesnek szervezeti igazságosság kutatás integratív megközelítésére építő megközelítéseket (Folger és Cropanzano, 2001).

A szervezeti igazságosság integratív megközelítése és a munkahelyi stressz kialakulásának folyamata

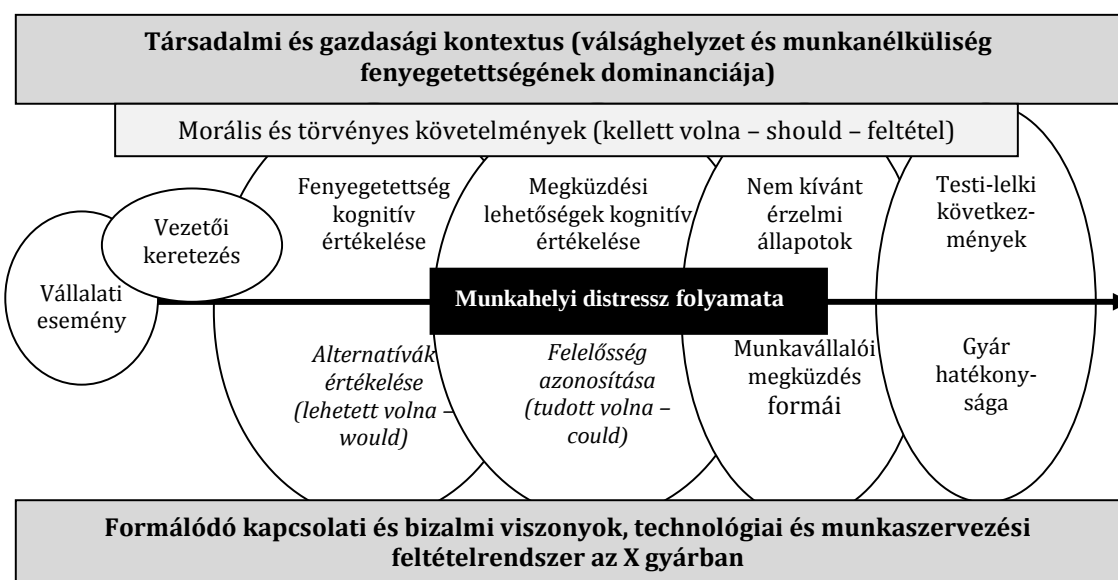
A szervezeti igazságosság integratív megközelítése a korábbi kutatások által szétválasztott igazságosság dimenziók együttes vizsgálatára törekszik. A *fairness elmélet* koncepciója szerint az igazságosság észlelését a „lehetett volna”, „tudott volna” és „kellott volna” kérdésekre adott válaszok megismerésével igyekeznek feltárni (Folger és Cropanzano, 2011). Az elmélet szerint a munkavállalók akkor fognak hibáztatni egy vezetőt, ha a következő három (a beosztott szempontjából megfogalmazott) kérdésre adott válasz megerősítő (Folger és Cropanzano, 2001):

- **„Would feltétel”:** Jobban jártam volna, ha más döntés született volna, vagy más módon született volna a döntés? (Elképzelhető olyan alternatíva, amivel jobban járt volna a sértett fél.)
- **„Could feltétel”:** Tudott volna a vezető másképp eljárni? (Voltak cselekvési alternatívák.)
- **„Should feltétel”:** Elvárható lett volna, hogy a vezető másképp viselkedjen?

A fairness elmélet által megfogalm(Erkölcsei és etikai szabályok sérültek.)azott állítások empirikus vizsgálatait, kvantitatív és kvalitatív eszközöket egyaránt alkalmazva, megerősítették, hogy a három feltétel jól alkalmazható a szervezeti igazságosság érzékelésének előrejelzésére (Szilas, 2011; Colquitt et al. 2005). A fairness elmélet megközelítése jól összeilleszthető a Lazarus féle interakcionális stressz modellel (Lazarus és Folkman, 1984), hiszen mindkettő folyamat koncepcióban gondolkodik (Szilas, 2011).

A doktori disszertációhoz kapcsolódó kutatásban 2010-ben és 2011-ben munkavállalói fókusz csoportok, vezetői és beosztotti mélyinterjúk segítségével igyekeztem feltárni egy Magyarországon működő gyár esetében a munkahelyi stressz kialakulásának folyamatát és a munkavállalók szervezeti igazságosság percepcióit. Eredményeimet olyan, a hagyományos ok-okozati kapcsolatokat leíró modelleknél tágabb értelmezést lehetővé tevő módon szeretném bemutatni olvasóim számára, amely kifejezi a kognitív, érzelmi és morális folyamatok szoros összefüggését és nem a mereven meghatározott időrendiségekre és hierarchikus viszonyok bemutatására épül. Az alábbi ábrán ennek megfelelően egy gondolatterképben ábrázoltam azt a munkavállalói elbeszélésekből megismerhető értelmezési folyamatot, amelynek során a munkahelyhez köthető események, a szervezeti igazságosság percepciókon és munkahelyi stressz folyamaton keresztül a különböző testi-lelki következményekhez vezetnek (Szilas, 2011).

6. ÁBRA: MUNKAHELYI STRESSZ FOLYAMATÁNAK GONDOLATTÉRKÉPE ÉS ÉRTELMEZÉSE AZ X GYÁRBAN



Az X gyár munkavállalóinak beszámolóiból megismert munkahelyi stressz folyamat elemzése alapján megállapítható, hogy az egyes kritikus vállalati események észlelése és értelmezése nem függetleníthető a társadalmi és gazdasági kontextustól illetve a gyárban kialakuló kapcsolati és munkavégzési rendszertől. Külön ki kell emelnünk a munkások által

tájékozódási pontként elfogadott morális és törvényes követelményeket (kellett volna (should) feltétel), amelyek a stressz kialakulásának folyamatában végig interakcióban vannak a munkások észleléseivel, befolyásolják azokat illetve az X gyár esetében maguk is jelentősen erodálódnak és veszítenek jelentőségükből. A folyamatban kiemelkedően fontos szerepe van a gyár vezetőinek, akik a gyár kontextusának és eseményeinek keretezésakor egy olyan irányt választottak, ami a fenyegetettség-érzet növekedésével célozta az eredmények javulását. A gyár kritikus eseményeit a vezetők meg se próbálták potenciális pozitív eseményként keretezni, éppen ellenkezőleg a belőlük fakadó munkavállalói fenyegetettség tudomásul vételére és áldozatvállalásra ösztönöztek egy, még ezeknél is fenyegetőbb kimenet elkerülése érdekében (Szilas, 2011).

A munkahelyi stressz folyamat szempontjából kiemelkedő fontosságú a kritikus vállalati esemény elsődlegesen fenyegetésként való értékelése, amely az X gyárban vizsgált kritikus folyamatokban nagyon erős összefüggést mutatott a lehetséges alternatívák értékelésével (lehetett volna (would) feltétel). Folger elméleti keretén túlmutatva, az alternatívák értékelése az X gyár munkásai számára egyszerre jelentette a saját változtatási és kilépési lehetőségek hiányát és az elviselni kénytelen eseményeknél jelentősen kedvezőbb alternatívák ismeretét. Ezek kombinációja, a munkavállalók által észlelt igazságtalanság és tehetetlenség együttes hatása erősíti rendkívül módon a gyárban a munkások kiszolgáltatottságából és tehetetlenségéből eredő stresszhatást (Szilas, 2011).

Az előző eredményekkel szoros összefüggésben elemzésem azt is felfedte, hogy a munkások a gyáron belüli megküzdési lehetőségeiket rendkívül kedvezőtlennek ítélik meg, ennél fogva elutasítják annak lehetőségét, hogy a kritikus események okozta helyzet változtatásért bármilyen személyes felelősséget vállaljanak. A megküzdési lehetőségek aktív keresésének és alkalmazásának kilátástalansága összefügg a vezetők felelősségének hangsúlyozásával. A stresszhatás szempontjából legkedvezőtlenebbek azok a folyamatok bizonyultak ahol a folyamatok felelősei személytelenek, ahol a munkavállalóknak még arról sincs információjuk, hogy pontosan ki hozhatott volna más döntéseket (tudott volna (could) feltétel) (Szilas, 2011).

A stresszfolyamat következményeit tekintve kiemelkedően fontosnak bizonyultak a munkavállalók nem kívánt érzelmi állapotai, melyek közül a vizsgált kritikus folyamatokban a legjellemzőbbek a bizonytalanság, a kiábrándultság és a tehetetlenség voltak. A nem kívánt érzelmek tartós fennmaradása további még rombolóbb érzelmeket (értelmetlenség érzet, düh, ellenségesség, harag) és magatartási válaszokat (ellenségesség és agresszió a vezetőkkel szemben, önkárosító magatartásformák) váltottak ki a munkavállalókból. Mindezek eredményeképpen az X gyárban súlyosan sérül a munkavállalók testi-lelki egészsége és egyidejűleg romlanak a gyár hatékonysági és eredményességi mutatói. Ezek a következmények természetesen visszahatnak a társadalmi és gazdasági kontextusra illetve a gyárban kialakuló kapcsolati és munkavégzési rendszerre. Ezáltal jelentősen befolyásolják a kialakuló jövőbeli kritikus eseményeket, azok vezetői keretezését illetve munkavállalói észlelését és értelmezését.

Irodalomjegyzék:

- Baker, D. B. (1985): The study of stress at work. Annual Review Public Health, 6, pp. 367-381.
- Bies, R. J. és Moag, J. F. (1986): Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. és Bazerman, M. H. (Eds.): Research on negotiations in organizations, JAI Press, Greenwich, Vol. 1, pp. 43-55.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. és Zapata-Phelan C. P. (2005): What Is Organizational Justice? A Historical Overview. In: Greenberg, J. és Colquitt, J. A. (Eds.), Handbook of Organizational Justice. Psychology Press, New York, London, pp. 3-58.
- Cropanzano R., Goldman B. M. és Lehman Benson III (2005): Organizational Justice. In: Barling, J., Kelloway E.K. és Frone M.R.: Handbook of Work Stress, Sage, London. pp. 63-88.
- Edwards, J. R. (2000): Cybernetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being. In: Cooper, C. L. (Ed.): Theories of Organizational Stress. Oxford University Press, Oxford.
- Folger, R. és Cropanzano, R. (2001): Fairness theory: Justice as accountability. In Greenberg, J. and Cropanzano, R. (Ed.): Advances in organizational justice. Stanford. Stanford University Press. pp. 1-55.
- Greenberg, J. (2004): Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice, Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 4, pp. 352-356.
- Greenberg, J. és Bies, R. J. (1992): Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. Journal of Business Ethics, 11, pp. 433-444.
- Greenberg, J. (1987): A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12, pp. 9-22.
- Juhász, Á. (2002): Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés: Oktatási segédanyag, Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés, Budapest.
- Karasek, R. A. (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24, pp. 285-308.
- Lazarus, R.S. és Folkman, S (1984): Stress, Appraisal, and Coping, Springer, New York.
- Leventhal, G. S. (1976): Fairness in social relationships. In: Thibaut, J. W., Spence, J. T. és Carson, R. C. (Eds.) Contemporary topics in social psychology, General Learning Press, Morristown, pp. 211-239.
- Ross, R.R. és Altmaier E.M. (1994): Intervention in occupational stress, Sage, London.
- Salavecz, Gy. (2008): Munkahelyi stressz és egészség. In: Kopp, M. (Ed.): Magyar lelkiállapot 2008. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- Siegrist, J. (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. In: Journal of Occupational Health Psychology. Vol. 1(1): pp. 27-41.
- Spell, Ch. S. és Arnold, T. (2007): An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress, Journal of Organizational Behavior, 28, pp. 729-751.
- Szilás, R. (2011): Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság. Doktori disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Szilás R. és Csillag S. (2008): Stressz a munkahelyen. Munkaügyi Szemle, 52/3., pp.15-25.
- Thibaut, J. és Walker, L. (1975): Procedural justice: A psychological analysis. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

Vissza a tartalomjegyzékhez

CSEHNÉ PAPP IMOLA

AZ ORSZÁG PEREMÉN

A tanulmány vizsgálati tapasztalatokra alapozva járja körül a munkanélküliség jelenségét az ország egyik legveszélyeztetettebb kistérségében élő tanulók, foglalkoztatottak és munkanélküliek szemszögéből. Célként fogalmazódott meg, hogy fény derüljön a különböző pozíciójú résztvevők munkaerő-piaci ismeretére, egyéni terveire. A vizsgálat hipotéziseként az a feltevés szolgált, hogy mindhárom csoportba tartozók előtt ismert térségük munkaerő-piaci szempontból kimagasló hátrányos helyzete, és nincsenek közöttük ismeretbeli és véleménykülönbségek. A hipotézis csak részben igazolódott be.

Bevezetés

A kilencvenes évek elején közel másfélmillió munkahely szűnt meg, egyrészt a korábbi ipari központokban történt termelés-visszaesés következményeként, másrészt a keleti piacok elvesztése miatt a mezőgazdaságban is. Néhány év alatt hatalmas mértékben csökkent a foglalkoztatottság, ugrásszerűen megnőtt a munka nélkül levők száma. Az önmagukban is jelentős változások mögött nagy regionális különbségek találhatók.

A hazai munkaerőpiac regionális folyamatait az állandóság, a stabil megosztó dimenziók jelenléte jellemzi. 1990-től folyamatosan nyomon követve a hazai munkanélküliség változását megállapítható, hogy sem a régiók, sem a megyék, de a munkaerő-piaci körzetek szintjén sem történt jelentős relatív elmozdulás. Az 1991. év végén ismert térségi különbségek tovább konzerválódtak. A legkedvezőbb helyzetűek a nagyvárosok, valamint a Nyugat-Dunántúl és turisztikai jelentőséggel bíró területek. A munkanélküliség által leginkább érintett körzetek az ország észak-keleti és keleti részén összefüggő térségeket alkotnak, míg az Alföld többi részén, illetve a Dunántúlon szétszórtan helyezkednek el.

A hátrányos helyzetű régiókban nem csupán a munkanélküliek és az inaktívok száma magas, de összetételük is kedvezőtlen; az átlagnál magasabb a legfeljebb általános iskolát végzettek és a tartósan munkanélküliek aránya. Az egyenlőtlenségek huzamos fennmaradását tovább súlyosbítja, hogy a munkahelyteremtő beruházások elsősorban az ország fejlettebb régióira koncentrálnak.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megye északi, észak-keleti részén fekvő **Abaúj-Hegyközi kistérséget 24 település alkotja, melynek székhelye, munkaszervezete Göncön, a Polgármesteri Hivatalban található.** A kistérség északi határa egyben államhatár, Szlovákiával szomszédos, települései a Hernád folyó mentén, illetve a Tokaj-Eperjesi hegység nyugati oldalán találhatóak. A kistérség központja Gönc, a legnépesebb városa azonban Abaújszántó. Ez a két település rendelkezik a kistérségben városi ranggal.

A kistérség munkaerő-piaci helyzetéről elmondható, hogy a megye és egyben az ország legsúlyosabb munkaerő-piaci feszültségekkel terhelt része. Aki a térségben egyszer munkanélkülivé válik, nagy valószínűséggel tartósan kiszorul a munka világából. A munkanélküliség rendkívül magas a térségben, a regiszter alapú ráta a megyei értéket is

Csehné Papp Imola egyetemi docens, Szent István Egyetem.

meghaladja, 2005-ben 21%, 2008-ban 25% 2010-ben 28% volt, de egyes településeken a 40%-ot is eléri (NFSZ adatok). A térségben élő munkanélküliek összetétele a legtöbb mutató tekintetében romló tendenciájú, mintegy 60%-uk szociális segélyben, rendelkezésre állási támogatásban 2011 januárjától bérpótló juttatásban részesül, közel 30% ellátatlan és alig több mint 10% kap álláskeresői ellátást. A Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központ Gönci Kirendeltsége vonzáskörzetéhez 10 település tartozik a kistérségből. A hivatal kis kirendeltségnek számít, az álláskeresők száma évek óta 1100-1500 fő között mozog (ÉMRMK Gönci Kirendeltség beszámolója).

A vizsgálat

A vizsgálat célja volt feltárni, hogy az ország munkaerő-piaci szempontból egyik legelmaradottabb kistérségében élő fiatalok, foglalkoztatottak és munkanélküliek ismerik-e a hazai munkaerőpiacot, ezen belül lakóhelyük munkaerő-piaci pozícióját, és milyen egyéni tervekkel, célokkal rendelkeznek. Célja volt továbbá feltérképezni, hogy miben van azonososság és különbség a még tanulók, a munkavállalók és a munkanélküliek ismerete és véleménye között.

A vizsgálat hipotéziseként az a feltevés szolgált, hogy a keresleti oldalon elhelyezkedők mindnyájan tisztában vannak térségük munkaerő-piaci szempontból kimagasló hátrányos helyzetével, ennél fogva nincsenek közöttük ismeretbeli és véleménykülönbségek eltérő munkaerő-piaci pozíciójuk ellenére sem.

A vizsgálat kérdőíves felmérésen²² alapult, melynek mintáját Gönc város lakói képezték (150 tanuló, 100 fő foglalkoztatott és 100 fő munkanélküli) 2012-ben.

A megkérdezett tanulók nemek szerinti összetétele elég kiegyenlített volt: 46% fiú és 54% lány válaszolt a kérdésekre. A válaszadók közül 78 fő gimnáziumi tanuló, 40 fő szakközépiskolát végez, 32 fő pedig a felsőoktatásban tanul. A szülők iskolai végzettsége nagyon jól tükrözi a gyerekek iskolaválasztását és leképezi az országos mintát, miszerint az apák iskolai végzettsége általában magasabb, mint az anyáké. Legtöbbször a szakiskolai és felsőoktatási végzettségű szülők voltak. 8 általánosnál kevesebb iskolai végzettséggel mindössze 3 (szakközépiskolába járó) gyerek szülei rendelkeztek; az általános iskolát 12 anya és 4 apa fejezte be. Az ő gyerekeik szintén szakközépiskolába járnak. A felsőfokú végzettséggel rendelkező szülők (28 anya és 32 apa) gyermekei vagy gimnáziumi tanulók, vagy már szintén a felsőoktatásban tanulnak.

A vizsgálatban részt vevő foglalkoztatottak és regisztrált álláskeresők száma 100-100 fő volt. Szerkezeti megoszlásuk nemek, korcsoportok és iskolai végzettség szempontjából reprezentatívnak tekinthető.

A mintát képező álláskeresők tekintetében 46% szakképzetlen (ezen belül 14 fő gimnáziumi érettségivel rendelkezik). A fennmaradó 54%-ban többségben vannak a szakmunkások, 2 fő technikus, 3 fő főiskolai (tanár) végzettséggel rendelkezik. A legtöbb álláskereső (46%) 1 évnél régebben regisztráltatta magát, csak 10%-uk tartozik abba a csoportba, hogy kevesebb, mint 3 hónapja nincs állása. Ezek az adatok is jól szimbolizálják, hogy a Gönci Kirendeltség vonzáskörzetében lévő álláskeresők, tartósan munkanélküliek, mivel a regisztrációjuk hossza meghaladja az 1 évet.

²² A kérdőívek kitöltésében Molnárné Gyábolkó Beátrix munkavállalási tanácsadó segédkezett.

A vizsgálat eredményeiről röviden

Mióta van munkanélküliség Magyarországon? – kérdésre elég szélsőséges válaszokat adtak a megkérdezettek. A diákok többsége (52%) még megközelítőleg se tudta a dátumot. Az alábbi válaszok születtek: 1600, 1900, 1968, 1980, 1986, 1995, 1999, 2000, 2007. 3 fő a „nem tudom”, 4 fő a „mindig is volt” választ adta. A helyes dátumot, hogy a gazdasági-társadalmi rendszerváltás óta - 48% adta meg. A válaszadó foglalkoztatottak 72%-a helyes ismeretekkel rendelkezik a munkanélküliség magyarországi megjelenéséről, de a fennmaradó 28% igen nagy szórással jelölte meg a különböző évszámokat 1991 és 2012 között. Nyilván ez a fiatalabb korcsoportokhoz tartozó rétege a foglalkoztatottnak. A megkérdezett munkanélküliek 99%-ban jól tudják, hogy a gazdasági rendszerváltozás időpontjától létezik Magyarországon a munkanélküliség.

A munkanélküliség jelenlegi nagyságát illetően a tanulók közül 12% válaszolt helyesen (több mint 500.000 fő). Legtöbben (68%) úgy vélték, hogy 300 és 500 ezer fő közötti a jelenleg regisztrált munkanélküliek száma Magyarországon; 100 és 300 ezer fő közé 16% tippelt, míg 100 ezer fő alatti munkanélküliséget jelölt meg 4%-a a megkérdezett fiataloknak. A foglalkoztatottak közül 52% válasza fedi a valóságot, hogy 500 ezer és 1 millió fő között van ma a hazai regisztrált munkanélküliek száma, egynegyedük kevesebbnek (300 és 500 ezer fő közöttinek), 18% pedig jóval többnek (1 millió felettinek) gondolta az országban élő álláskeresők nagyságát. A válaszadó munkanélküliek 77%-a közelítőleg helyes ismeretekkel rendelkezik a munkanélküliek aktuális számának tekintetében, tisztában vannak vele, hogy a regisztrált munkanélküliek száma eléri a félmilliót.

A megkérdezett tanulókból 24% egyáltalán nem ismer olyan **intézményt, amelyik a munkanélküliekkel foglalkozik**. Örömteli, hogy 76%-a viszont igenlő választ adott, és közülük 88% meg is nevezte, hogy ez az intézmény a Munkaügyi Központ. A fennmaradó 12%-tól különböző válaszok születtek, mint: az önkormányzat, a magán munkaközvetítők, a családsegítő központot, az Országos Református Szeretetszolgálat. A válaszoló foglalkoztatottak közül 90% ismer munkanélküliekkel foglalkozó intézményt, de csak 70%-uk tudta megnevezni a Munkaügyi Központ. 20% említette az önkormányzatokat, és volt, aki magán munkaközvetítőket, képző intézményeket sorolt ide, illetve civilszervezeteket, szociális intézményeket. A munkavállalók 10%-a nemleges választ adott. Az álláskeresők közül a legtöbben (78%) csak a Munkaügyi Központot ismerik, mint intézményt, mely segít a munkanélkülieknek, kevesen (22%) gondolják úgy, hogy az önkormányzat vagy civil szervezetek is segíthetnek nekik az álláskeresésben. Ez a válasz arra utalhat, hogy az álláskeresők lényegében minden segítséget megkapnak a munkaügyi központtól, így nem is nagyon keresnek más lehetőségeket munkába állásuk elősegítése érdekében.

A munkanélküliség **nemek szerinti struktúrájára** vonatkozó kérdésre vegyes válaszok születtek, hiszen a diákok 80%-a a nőket jelölte meg, mint csoportot, aki jobban érintettek a munkanélküliség által. A válaszadó foglalkoztatottak 54%-a a nőket, míg a 46%-a férfiakat nevezte meg, mint a munkanélküliség által jobban érintett csoportot. A munkanélküliek esetében ez az arány 87-13%. A statisztikákat megtekintve országos viszonylatban akár tíz évet is vizsgálva megállapítható, hogy a nőket érintette kedvezőtlenebbül a munkanélküliség. A Gönci Kirendeltség adatait tekintve is ugyanez a helyzet.

Helyes válaszokat adtak a megkérdezettek **az iskolai végzettség és a munkanélküliség előfordulásának összefüggésére**. A legtöbben, (86% a diákok közül és 88% a foglalkoztatottak közül, valamint 85% a munkanélküliek közül) a munkanélküliség által leginkább veszélyeztetetteknek a 8 osztállyal nem rendelkezőket tekintik, és a megkérdezettek 54%-

a, 80%-a, illetve 75%-a véli úgy, hogy a felsőfokú végzettségűeket érinti legkevésbé a munkanélküliség. A foglalkoztatottak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a felsőfokú végzettségnek a munkanélküliséggel való érintettség tekintetében.

A munkanélküliség regionális különbségei is ismertek a megkérdezettek előtt, hiszen a tanulók 88%-a, a foglalkoztatottak és a munkanélküliek 92%-a tudta, hogy az ország északi, észak-keleti részén a legnagyobb, illetve az észak-nyugati részén, valamint a fővárosban a legkisebb a hazai munkanélküliség. A legveszélyeztetettebb megyéket (Borsod-Abaúj-Zemplén, Nógrád, Hajdú-Bihar) is fel tudták sorolni, miként a legkisebb munkanélküliséggel rendelkezőket is (Vas, Győr-Moson-Sopron, Budapest).

A kérdésre, hogy **milyen helyzetűnek ítélik meg a munkanélküliség szempontjából, az országos viszonylatban, a települést, ahol élnek** – különböző választ adtak a megkérdezett csoportok. A vizsgálatban résztvevő személyek közül 36%, illetve 33% nagyon rossz helyzetűnek értékeli a települést, ahol él; 40%-a, illetve 37%-a rossznak, 14 és 25%-a közepesnek, 8%, illetve 5% jónak, 2% nagyon jónak gondolja szűkebb pátriáját. A munkavállalók közül senki nem jelölte be a nagyon jó kategóriát. A munkanélküliek közül 84% úgy érzi, hogy nagyon rossz helyzetű a település ahol él, 12% érzi rossznak, és 4% közepesnek. Jónak vagy nagyon jónak egyetlen álláskereső sem ítéli a települést munkaerő-piaci szempontból. Ez a tény arra utal, hogy tisztában vannak az itt élő álláskeresők a saját helyzetükkel, tudják, hogy az ország leghátrányosabb helyén laknak.

A kérdőív egyik kérdése arra vonatkozott, hogy a saját településükön **mely szakmában vannak, és melyekben nincsenek munkanélküliek**. A diákok adta válaszok 82%-a szerint minden szakmában vannak munkanélküliek, és 86% szerint nincs olyan szakma, amelyben nincsenek munkanélküliek. A munkavállalók válaszai hasonlóak, 90% felelte azt, hogy egyik szakma sem nyújt védelmet a munkanélküliséggel szemben, ellenben csekély arányban akadt olyan vélemény mely szerint az egészségügyi szakmákban (orvos, nővér), illetve informatikusokban hiány mutatkozik a munkaerőpiacon. A munkanélküliek elkeseredett és cinikus válaszai nem voltak értékelhetőek.

A következő kérdés arra kereste a választ, hogy **mi az oka a településen a munkanélküliségnek?** A minta diákokból álló részének 80%-a írta, hogy nincs munkalehetőség a környéken. Voltak, akik bővebben kifejtették véleményüket, hogy a térségben nincsenek gyárak, amik az embereket foglalkoztatnák, el van a térség mindentől zárva, messze van a városoktól, rossz az infrastruktúra, illetve olyan mértékű a pénztelenség, hogy esély sincs új munkahelyek létesítésére. Többen úgy gondolták, hogy ezen kívül az embereknek a képzettsége nem megfelelő, sok az alacsony iskolai végzettséggel rendelkező. A megkérdezettek közül 20% pedig úgy véli, hogy segélyből jobban megélnek az emberek, és nem akarnak dolgozni. A foglalkoztatottak véleménye szerint a munkanélküliség fő oka az, hogy a munkanélküliek nem találnak egyből olyan munkát, amely megfelelő számukra (77%). Ezen belül 35% szerint a bér, 31% szerint a munkahely és az otthon közötti távolság, 19% szerint a szakmai végzettség, 15% szerint pedig a munkakörülmények nem megfelelőek. Továbbá a munkavállalók 18%-a szerint azért van munkanélküliség, mert az ország munkaerő-piaci szempontból hátrányos vidékén élnek, ahová nem telepednek le a multinacionális cégek. A foglalkoztatottak 5%-a szerint manapság nem nagyon éri meg dolgozni, és sokan inkább élnek segélyből. A térség magas munkanélküliségének okát a munkanélküliek az alábbiak szerint látják: 80% jelölte meg a munkahelyek hiányát, 10% úgy véli, hogy nem találnak megfelelő állást, és az álláskeresők 10%-a azt gondolja, hogy nem akarnak dolgozni az emberek és ez az oka a munkanélküliségnek.

Azzal kapcsolatban, hogy **mik a terveik a jövőben** a tanulók 58% nyilatkozott úgy, hogy dolgozni szeretne, 42% pedig továbbra is tanulni szeretne. A foglalkoztatottak közül 21% szeretné tovább képezni magát, a munkanélkülieknek pedig csupán 3%-a (!) válaszolta azt, hogy szakképzettséget szeretne szeretni, vagy átképezné magát.

A **milyen munkát vállalna szívesen** dilemmájára, a válaszadó tanulók 48%-a inkább szakmájához kapcsolódó munkát vállalna, de nyitottak más irányba is. A tanulók közel egyharmada 36% azt a választ adta, hogy teljesen mindegy csak a keresete legyen jó. Csak is szakmába vágó munkát 10% jelölt be, míg 6% csak könnyű fizikai munkát vállalna. A foglalkoztatottak közül már többen (68%) ragaszkodik a szakmájához, 28% olyan munkához, amely megfelel az iskolai végzettségének, és 4% felelte azt, hogy gyakorlatilag bármilyen munkát elvállalna. A munkanélkülieknél – nem meglepő módon – ez utóbbi kategória a legnagyobb, 43%-uk bármilyen munkát elvállalna, 35% végzettségi szintjének megfelelőt, és 22%-uk ragaszkodik a szakmájához.

Megkértük a kitöltő csoportokat, hogy rangsoroljanak néhány tényezőt, amely véleményük szerint **befolyásolja az újra elhelyezkedést**, amennyiben esetleg munkanélküliek lesznek. A fiatalok a kapcsolati tőkének, az önbizalomnak és a nyelvtudásnak tulajdonítanak legnagyobb szerepet az új munkahely megtalálásakor, a foglalkoztatottaknál is első helyen szerepelnek a személyes kapcsolatoknak, ezt követi a szakmai tapasztalat, és a jó kommunikációs képesség. A munkanélküliek meglepő módon az első helyre az önbizalom meglétét helyezték, ezt követték a személyes kapcsolatok, majd a szaktudás következett.

Összefoglalás

Jelen vizsgálat hipotézise csak részben igazolódott be. A felmérés eredményeként bizonyosodott, hogy az ország munkaerő-piaci szempontból egyik legelmaradottabb kistérségében élő tanulók, munkavállalók és munkanélküliek, bár tisztában vannak térségük hátrányos helyzetével, a munkaerő-piaci tájékozottságuk elégtelen. A hazai munkanélküliséggel kapcsolatban hiányosak az ismereteik, kevesen tudják, hogy mikor jelent meg, kevesen tudják, hogy hány főt érint országosan, és nem ismerik eléggé az intézményi hátteret. Ezzel szemben meglepő volt, hogy a munkanélküliség szerkezetében (nemek, iskolai végzettség, földrajz megoszlás) jártasságot mutatnak. Saját környezetük munkaerő-piaci ismerete ugyan jobb, mint az országé, de itt is nagy hiányosságok tapasztalhatók, mindekelőtt a munkaerőpiac szakmastruktúráját tekintve. A munkanélküliség okát egyszerűen csak a munkalehetőségek hiányában látják, de nem gondolják, hogy ez csak következmény, és azt sem ismerik, hogy ezt miként lehetne megszüntetni. Ez a tény, a gazdasági ismeretek hiányára utal. Mindazonáltal, hiába tudják, hogy a magasabb végzettség valamelyest véd a munkanélküliséggel szemben, többségük mégse tanulni szeretne.

A különböző munkaerő-piaci pozíciójú kategóriákba tartozók nem egyformán vélekednek a felvetett problémákról. A legnagyobb eltérés a megkérdezett csoportok véleménye között a munkanélküliség jellemzői és a város munkaerő-piaci pozíciója tekintetében, valamint a munkanélküliség okában található.

A vizsgálatból óvatosan levonható legérdekesebb következtetéseket a következőkben lehet összefoglalni:

- Minél „közelebb” van valaki a munkanélküliség állapotához, annál pontosabb választokat ad a munkanélküliség időbeli kialakulásáról, a munkanélküliek számáról, a munkanélküliekről foglalkozó intézményekről. Viszont elgondolkodtató az a tény,

hogy a munkanélküliek több mint háromnegyede nem tudta, hogy több intézmény is foglalkozik álláskeresők munkaerő-piaci segítségével.

- A város és környéke munkaerő-piaci állapotát vegyesen ítélik meg a megkérdezettek. Legkevésbé rossznak természetesen a foglalkoztatottak ítélik, hiszen ők dolgoznak, legrosszabbnak pedig a munkanélküliek. A tanulók 76%-a ítélte negatívnak a térség munkaerő-piaci helyzetét, a foglalkoztatottak 70%-a, a munkanélküliek 96%-a. Közepesnek becsülték 14-25-4% arányban. A hiányszakmákat és a telített szakmákat tekintve a tanulók és a munkavállalók véleményei között nincsenek számottevő különbségek, viszont ismereteik igen szegényesek.
- A tanulók 80%-ának véleménye szerint a munkanélküliség egyszerű oka az – és e korosztály életkori jellegzetességeit figyelembe véve nagyon is érthető – hogy nincs munkalehetőség a környéken. A munkavállalók már szélesebb látókörrel rendelkezve többségükben (77%) azt felelték, hogy a munkanélküliek nem találnak egyből olyan munkát, amely megfelelő számukra bér, távolság, szakmai végzettség és munkakörülmények szempontjából. Érdekes, hogy a munkanélkülieknek mindössze 10%-a jelölte meg ugyanezt a választ. Az álláskeresők – nyilván a sok kudarc hatására – véleménye a tanulókéhoz áll közelebb, hisz közülük is 80% a munkahelyek hiányában (csakis a pusztatényeket vizsgálva, és nem keresve a miérteket) látja az okokat. Izgalmas észrevétel lehet, hogy míg a tanulók és az állástalanok külső tényezőkkel, addig a foglalkoztatottak, akik maguk is dolgoznak belső tényezőkkel magyarázzák a munkanélküliséget. Ugyancsak érdekes következtetés, hogy a tanulók szerint 20%, a foglalkoztatottak szerint 5%, a munkanélküliek közül 10% gondolja azt, hogy a munkanélküliségi oka egyszerűen az, hogy az egyének nem akarnak dolgozni.
- Bár mindhárom csoport képviselői tisztában vannak azzal, hogy milyen szoros összefüggés van az iskolai végzettség/szakképzettség és a munkanélküliséggel való veszélyeztetettség között, a tanuláshoz való hozzáállásuk meglepően negatív. Különösen érthetetlen ez a munkanélküliek esetében, ahol 46%-uk szakképzetlen és 46%-uknak több mint egy éve nincs állása.
- A munkavégzés tekintetében a foglalkoztatottak ragaszkodnak a szakmájukhoz és az iskolai végzettségükhöz, a fiatalok rugalmasabbak, a munkanélküliek pedig megalkuvóbbak egy esetleges új munkahely esetében.
- Mindhárom csoport fontosnak tartja a munkaerő-piaci érvényesülés szempontjából a személyes kapcsolatokat. A szakmai tudás a fiatalok válaszai között egyáltalán nem szerepel, nyilván koruknál fogva ennek nem tulajdonítanak kellő jelentőséget. Az önbizalmat a tanulók és a munkanélküliek tartják fontosnak – nem meglepő módon. A foglalkoztatottaknak elegendő önbizalmat ad, hogy van munkájuk.

Javaslatok

A vizsgálati eredmények kimutatták, hogy az egész országban nagyobb szerepet kell, hogy kapjon a lakosság foglalkoztatáspolitikai tájékoztatása. Legfontosabb a prevenció, hogy már az iskolapadból kikerülő tanulók olyan ismeretekkel rendelkezzenek, amely megfelelően eligazítja őket a munkaerő-piacon.

Ugyanakkor, a munkaerőpiac dinamizmusából kiindulva, fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a végzősös tanulóknak és minden munkavállalónak fel kell készülnie az esetleges szakmaváltásra, és képessé kell válniuk a munkaerő-piacon történő változásokhoz való alkalmazkodáshoz.

A munkaerőpiaccal kapcsolatos információk tökéletesítésével és még tágabb terjesztésével, az egyének szemléletmód váltásával és rugalmasságának megnövelésével, az átképzések és a „Life Long Learning” prevenciójával, valamint a pályaorientációnak minél több iskolában és felnőttképzési helyen történő meghonosításával egy olyan társadalmat tudnánk kiépíteni, amelynek tagjai jól informáltak, felkészültek és a munkaerőpiacon bátran mozognak.

A térség gazdasági adottságait figyelembe véve, nagyobb hangsúlyt volna érdemes fektetni a turizmusra és falusi vendéglátásra. A mezőgazdaság tekintetében is vissza lehetne állítani a nagyobb gazdaságokat, melyek lehetőséget adnak munkahelyteremtésre, ahogyan erre a kérdőívet kitöltők is felhívták a figyelmet. Kihasnálva a határon átnyúló lehetőségeket, szükségesnek tűnik - politikailag jobban összehangolva mindkét ország részéről - a kassai ipari parkkal való együttműködés, annál is inkább, mert a térséghez legközelebb eső nagyváros Kassa. Mind a vasúti, mind a volánközlekedést összehangoltá kell tenni, és így az emberek eljuthatnának akár a megyeszékhelyre is dolgozni.

A térségben vannak tehát lehetőségek, de megfelelő tőke, és támogatás hiányában marad a leszakadó kistérségek sereghajtója. Amennyiben nagyobb figyelmet fordítanak magassabb vezetőink az Abaúj-Hegyközi Kistérségre, talán elindítható lenne a felzárkóztatása.

Források:

Észak-magyarországi Regionális Munkaügyi Központ Gönci Kirendeltségének beszámolója 2007-2011 év.

www.nfsz.hu,

www.utazzitthon.hu/gonc

Vissza a tartalomjegyzékhez

KOPPÁNY KRISZTIÁN

A MUNKAI DŐ-BEOSZTÁS OPTIMALIZÁLÁSA A MUNKAI DŐKERET ÉS AZ ELSZÁMOLÁSI IDŐSZAK RENDSZERÉBEN

A munkaidőkeret intézménye több évtizede ismert a hazai munkajogi szabályozásban, egyre szélesebb körben történő alkalmazása azonban elsősorban csak a gazdasági válság kitörése után, annak hatására indult meg. 2008 óta az alkalmazott válságkezelési csomagok HR-elemeként több magyarországi vállalat vezetett be munkaidőkeretet, amely a munkaerő rugalmasabb foglalkoztatását, a munkaidő gazdasági tevékenység hullámvázához való hozzáigazítását teszi lehetővé. A szabályok adta lehetőségek teljes kihasználásához cégeink általában nem rendelkeznek korszerű, a munkaerő-tervezést, a munkaidő-beosztást és -elszámolást megfelelően támogató HR-controlling rendszerrel. Kiemelten igaz ez a szabályozásba újonnan bevezetett, 2012 júliusától alkalmazható munkaidő-elszámolási módszerre, az úgynevezett elszámolási időszakokra. A tanulmány nemcsak összefoglalja a hagyományos munkaidőkeret és az elszámolási időszak legfontosabb szabályait, hanem számszerűen is bemutatja alkalmazásuk gazdasági előnyeit egy egyszerű vállalati modellel végzett számítások alapján. Az optimalizáló modell és a hozzá kapcsolódóan kifejlesztett EcOPTime Excel alkalmazás mind a munkaidőkeret, mind pedig az elszámolási időszak szabályait kezeli, s a valós vállalati körülményekhez hozzáigazítva hatékony támogatást nyújthat a szabályok által kínált lehetőségek jobb kihasználásához.

A munkaidőkeret lényege

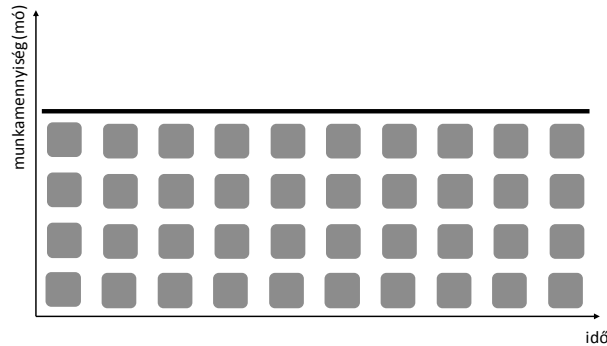
A munkáltató a munkavállaló által teljesítendő munkaidőt úgynevezett munkaidőkeretben is megállapíthatja. A munkaidőkeret lényege az, hogy a munkáltató a ledolgozandó munkaidőt egy hosszabb időegység (több hét vagy hónap) alapulvételével írja elő a munkavállaló számára. A hosszabb időtartam alatt teljesítendő összmunkaidőt a munkaidőkeret tartama, a napi munkaidő és az általános munkarend alapulvételével kell megállapítani: a munkaidőkeretben teljesítendő munkaórák száma az adott időszak törvényes munkanapjainak és a napi 8 órás munkaidőnek a szorzata.

A munkaidőkeret lényegét és funkcióját jól illusztrálják az 1-3. ábrák. Napi nyolc órás munkarendben a munkáltató által igénybe vehető normál munkaórák egyenletes ütemben állnak rendelkezésre. Ez könnyen összeegyeztethető a stabil, kiszámítható piacokon tevékenykedő, készletezhető termékeket gyártó vállalatok által előszeretettel alkalmazott kapacitásszintező termeléssel (1. ábra).

Koppány Krisztián elemző közgazdász, Economy Control Kft. koppanyak@economycontrol.t-online.hu; egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem koppanyak@sze.hu.

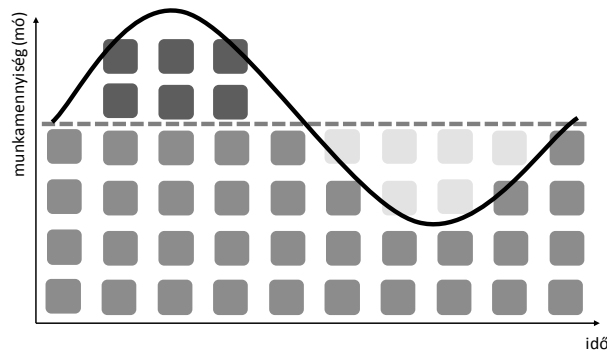
A szerző köszönettel tartozik a Rába Futómű Kft. munkaügyi vezetésének a témában folytatott konzultációkért.

1. ÁBRA: NAPI 8 ÓRÁS MUNKAREND, KAPACITÁSSZINTEZŐ TERMELEÉS



A szezonálisan vagy hektikusan ingadozó, nehezen előrejelezhető piacok – ez utóbbira a válság bőven mutatott példát – rendszerint más működési stratégiát követelnek. A változó piaci igényekhez való gyors alkalmazkodás igénycsúcsok esetén túlórák (sötét négyzetek) elrendelését teheti szükségessé, míg máskor fizetett állásidők (világos négyzetek) alakulhatnak ki, amelyek csökkentik a munkaerő-hatékonyságot és növelik a foglalkoztatás költségeit (2. ábra).

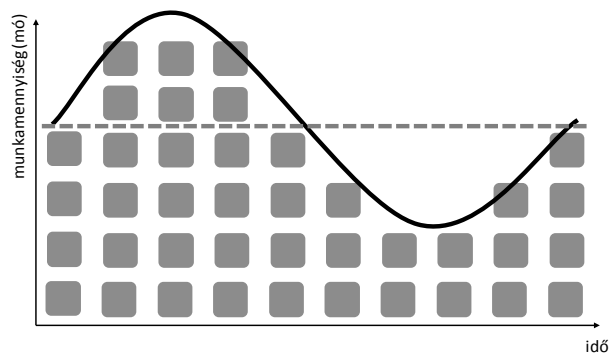
2. ÁBRA: NORMÁL MUNKAREND, INGADOZÓ PIACI IGÉNYHEZ IGAZODÓ TERMELEÉS



Ezt a problémát igyekszik kezelni a munkaidőkeret intézménye, amely lehetővé teszi a munkaidő gazdasági tevékenység hullámozásához való hozzáigazítását. A munkavállalónak a munkaidőkeretben foglalt munkaidőt nem feltétlenül egyenletesen, napi 8 órában kell ledolgoznia. A napi munkaidő – a szabályok adta lehetőségeken belül – egyenlőtlenül is elrendelhető (3. ábra).

A munkaidőkeret tehát olyan nagyobb elszámolási egység, amely egyenlőtlen, s ezáltal rugalmas munkaidő-beosztást tesz lehetővé a foglalkoztató számára. A munkaidőkeret nemcsak a munkaerő, hanem a munkaerőköltségek menedzselésének is fontos eszköze. A munkaidő racionális megszervezésével elkerülhető, hogy a rendszertelenül változó megrendelések miatt az alkalmazottak munkavégző képessége egyes időszakokban – felesleges költségeket, veszteséget okozva – kihasználatlanul maradjon, míg máskor rendkívüli munkavégzésre kötelezzük őket, ami viszont jelentős többletköltségekkel jár.

3. ÁBRA: A MUNKAIDŐKERET LÉNYEGE



Normál munkaidő-beosztás mellett a törvényes munkaidő felett ledolgozott órák havonta kifizetésre kerülnek. Munkaidőkeretben ezzel szemben a munkavállalót – a ledolgozott munkaidőtől függetlenül – egyenletes havi kifizetéssel, havi alapbérével kell elszámolni. Ez nemcsak a munkáltató, hanem a munkavállaló szempontjából is növeli a bérezés kiszámíthatóságát!

A munkaidőkeret végén el kell számolni a dolgozók ledolgozott idejével. Ha a munkavállaló munkaidő-beosztása úgy alakult, hogy a keretre meghatározott teljes munkaidőt nem dolgozta le, akkor részére a hiányzó órákra is személyi alapbére jár. Ilyen esetben az utolsó hónapban is a munkavállaló alapbérért kell kifizetni, vagyis a keret során az állásidőkre kifizetett bér nem vonható le, nem kérhető vissza.

Amennyiben a munkavállaló többet dolgozott (túlmunkaórái keletkeztek), akkor ezekre a rendkívüli munkavégzésre vonatkozó szabályok szerint a túlmunkáért járó munkabérén felül pótlék illeti meg. A munkaidőkereten felül végzett munka esetén a pótlék mértéke ötven százalék.

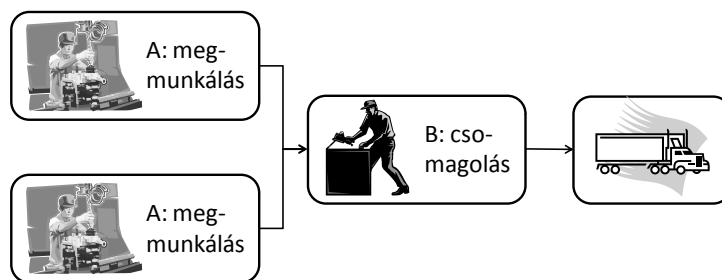
A munkaidőkeret részletes szabályait a Munka Törvénykönyve tartalmazza.

A munkaidőkeret előnyei

A munkaidőkeret kínálta számszerű előnyöket először egy végletekig leegyszerűsített vállalati modell segítségével mutatjuk be. Modellvállalatunk legyen egy olyan egytermékes termelővállalat, amely romlandó terméket gyárt, így készletek képzésével és leépítésével nem tudja kezelni a piaci igények esetleges ingadozását. A piaci igények példánkban márpedig hétről-hétre jelentős mértékben ingadoznak, a termék pedig még egy hétig sem tartható el, az adott heti termelést legkésőbb a munkahét végén ki kell szállítani. A kapacitásszintező termelési stratégia itt tehát nem alkalmazható, így a gyártás és a munkaerő-igény erőteljes hullámvásznak van kitéve.

A 4. ábra mutatja a vállalat termelési rendszerét, amely mindössze két megmunkáló és egy csomagoló munkahelyet foglal magába. (A termékek kiszállítását nem saját alkalmazottak, hanem szerződött partnerek végzik, ezért a kiszállítással a munkaidő-tervezés során nem kell számolnunk.)

4. ÁBRA: A TERMELÉSI RENDSZER



A cég összesen három produktív munkavállalót foglalkoztat, őket M1, M2 és M3 azonosítóval jelöljük. A megmunkáló tevékenységet A-val, a csomagoló tevékenységet pedig B-vel jelölve a mellékelt rugalmassági mátrix mutatja, hogy melyik alkalmazott melyik munkafeladatra osztható be (1. táblázat). Jól látható, hogy M1 csak az összeszereléshez, M3 csak a csomagoláshoz, M2 pedig mindkét tevékenységhez ért.

1. TÁBLÁZAT: RUGALMASSÁGI MÁTRIX

	M1	M2	M3
A	?	?	?
B	?	?	?

A cég egy műszakban, hétfőtől péntekig napi nyolc órában foglalkoztatja alkalmazottait, a dolgozók havi alapbére egységesen 100 ezer Ft. Tekintettel arra, hogy egy munkahelyre egyidejűleg csak egyetlen alkalmazott osztható be, a fenti három dolgozóval biztosítható a cég teljes kapacitásnak megfelelő működése. Ehhez feltételezzük, hogy a vizsgált időhorizonton a munkaerő-állomány nem változik, és sem betegség, sem pedig szabadság miatt nincsen hiányzás. (Az egyszerűsítések kizárólag a munkaidőkeret lényeges összefüggéseinek kiemelésére szolgálnak, valós helyzetben ezeket természetesen fel kell oldani.)

A modellben vizsgált időhorizont egy hónap, amely esetünkben pontosan 4 naptári héttel egyezik meg. Erre vonatkozóan előre látható a piaci igényekhez igazodó termelési feladat. Ezt mutatja a 2.A táblázat második oszlopa.

2.A TÁBLÁZAT: A TERMELÉSI TERV MUNKAERŐIGÉNYE

Hét	Termelési feladat (db)	Munkafeladat	
		A: megmunkálás	B: csomagolás
		(mó/hét)	(mó/hét)
1	320	64	32
2	410	82	41
3	500	100	50
4	380	76	38
Össz.	1610	322	161

2.B TÁBLÁZAT: A TÚLÓRÁK, ÁLLÁSIDŐK ÉS AZ ÖSSZES FIZETETT ÓRÁK SZÁMA

Hét	Fizetett túl- órák (mó/hét)		Fizetett állás- idők (mó/hét)		Összes fize- tett óra (mó/hét)	
	A	B	A	B	A	B
1	0	0	16	8	80	40
2	2	1	0	0	82	41
3	20	10	0	0	100	50
4	0	0	4	2	80	40
Össz.	22	11	20	10	342	171

A heti termelési mennyiségekhez tartozó munkaóraigényt (a 2.A táblázat 3-4. oszlopában) a 3. táblázatban szereplő normaórák alapján számoltuk.

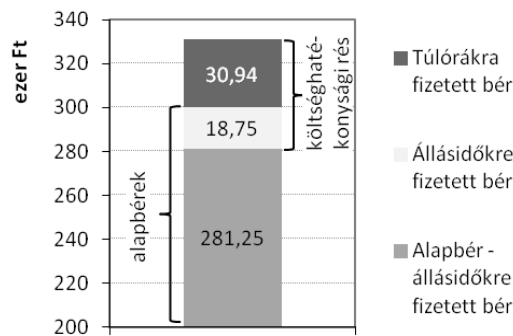
3. TÁBLÁZAT: TERMELÉSI NORMAIDŐK

	Fajlagos munkaóra- igény (mó/db)
A: megmunkálás	0,2
B: csomagolás	0,1

A megmunkáló üzemben 2 alkalmazottal, napi 8 órás munkaidővel és 5 napos munkahéttel számolva (a vizsgálati horizonton végig ezt feltételezzük) heti $2 \times 8 \times 5 = 80$, a csomagoló üzemben pedig 1 fővel számolva (a többi paraméter azonos) heti $1 \times 8 \times 5 = 40$ munkaóra normál munkamennyiség áll rendelkezésünkre. Jól látható, hogy a termelési feladat munkaerőigénye az 1. és a 4. héten ettől elmarad, a 2-3. héten viszont csakis túlórák elrendelésével gyártható le a piaci igények alapján tervezett mennyiség. Ez azt jelenti, hogy bár havi (4 hetes) viszonylatban a rendelkezésre álló normál munkaórák (A tevékenységnél 320, B-nél 160) szinte pontosan fedeznék a termelési feladat munkaerőigényét, addig a termelés ingadozása miatt havi szinten összességében mégis keletkezik $20 + 10 = 30$ órányi fizetett állásidő, valamint $22 + 11 = 33$ órányi 50 százalékos pótlékkal fizetett túlóra (2.B táblázat). A három alkalmazott együttes havi alapbére 300 ezer Ft, amelyből 18750 Ft fizetett, de le nem dolgozott órákhoz kapcsolódik ($100000/160 = 625$ Ft-os órabérrel számolva). A 300 ezer Ft-os alapbérhez adódik hozzá a túlórákra pótlékokkal együtt fizetett 30938 Ft. A cég havi bérköltsége (a járulékokkal most nem foglalkozunk) így 330938 Ft.

A cég tehát havi szinten állásidőkre, s ezzel egyidejűleg túlórákra is fizet, s ez összességében $18750 + 3938 = 49688$ Ft-os terhet jelent (5. ábra). Nevezzük ezt a terhet költséghatékonysági résnek! A költséghatékonysági rés alaphérekhez viszonyított aránya 16,6%-os.

5. ÁBRA: KÖLTSÉGHATÉKONYSÁGI RÉSZ NORMÁL, NAPI 8 ÓRÁS FOGLALKOZTATÁS MELLETT



A költséghatékonysági rész csökkentésében segít a rugalmas munkaidő-elszámolás. Nézzük meg, mi történik, ha a példákban szereplő vállalat a vizsgált 4 hetes időperiódusra munkaidőkeretet vezet be! Ebben az esetben az alkalmazottanként rendelkezésre álló havi 160 munkaóra a korábban ismertett szabályok alapján rugalmasan beosztható. Példánkban – ha továbbra is csak a munkahét öt napjára szervezünk munkát – ez annyit jelent, hogy naponta 4 és 12 óra között bármilyen hosszú munkaidőt elrendelhetünk, illetve lehet az adott napi munkaidő 0 óra is, ha alkalmazottunk az adott napon nincs munkára beosztva. Elvileg az is elképzelhető, hogy törtórás (pl. 4,9 vagy 10,7 óra) napi munkára osztunk be valakit, de a gyakorlathoz sokkal jobban közelít, ha csak 0, 4, 8 vagy 12 órás napi munkaidővel tervezünk.

Az előzőek miatt előbb négyórás munkaegységekre felkerekítve fejezzük ki a munkafeladatokat, majd egy Solver-moddellel oldjuk meg az egészértékű programozási feladatot. A modell igyekszik úgy beosztani az alkalmazottakat az egyes tevékenységekre, hogy

- a napi munkaidő alkalmazottanként csak 0, 4, 8, 12 óra lehet;
- egyszerre csak egy tevékenység végezhető;
- egyidejűleg csak két munkavállaló dolgozhat a megmunkáló üzemben és egy a csomagoló gépen;
- a (korrigált) termelési feladat pontosan teljesüljön;
- az egyes tevékenységek outputjai feleljenek meg a technológiai sorrendnek (nem lehet több terméket becsomagolni, mint amennyit a megmunkáló üzem legyártott);
- a munkaterhelés héten belül legyen egyenletes vagy csökkenő (egyrészt a dolgozók szempontjainak szem előtt tartása, másrészt a még rugalmasabb piaci igénykielégítés végett a munkaterhelési csúcsokat inkább a hét elejére tervezzük: így ha a hét második felére hirtelen beesik egy váratlan termelési feladat, nagyobb eséllyel, nagyobb arányban tudjuk ezt is teljesíteni); valamint
- az alkalmazottak kumulált munkaóráinak szórása minimális legyen (példánkban ez a foglalkoztatási költségek minimalizálásával egyenértékű).

A modellt rekurzív módon, a tervidőszak minden hetére lefuttattuk. Először az első hétre hirdettük meg a munkaidő-beosztást, majd ennek ismeretében a másodikra, és így tovább. A futási eredményeket a 4.A és 4.B táblázatokban összesítettük. A 4.A táblázat a négyórás egységekre történő felkerekítés utáni, korrigált munkaidő-igényt jelzi. A 4.B táblázat utolsó három oszlopa munkavállalónként mutatja, hogy hetente és a munkaidőkeret egészét tekintve hány órával tértünk el a heti 40 órás (napi 8 órával számított) normál munkaterheléstől. Munkaidőkeret alkalmazása esetén az Összesen sorban látható, hogy mindegyik

alkalmazott esetében 4 órás pluszterheléssel kell elszámolnunk a keret végén, ezt kell túlórapótlékkal rendeznünk.

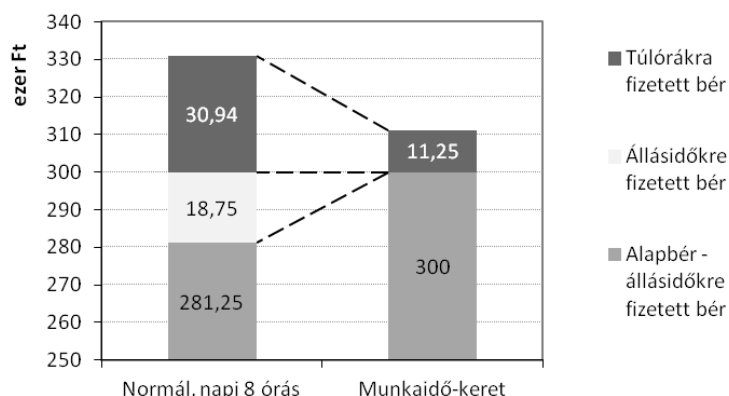
4.A TÁBLÁZAT: NÉGYÓRÁS EGYSÉGEKRE KORRIGÁLT MUNKAFELADAT

Hét	Termelési feladat (db)	Korrigált munkafeladat	
		A (mó/hét)	B (mó/hét)
1	320	64	32
2	410	84	44
3	500	100	52
4	380	76	40
Össz.	1610	324	168

4.B TÁBLÁZAT: OPTIMÁLIS MUNKAIDŐ-BEOSZTÁS 4 HETES MUNKAIDŐKERETBEN

Hét	Tervezett heti munkaórák			Plusz / mínusz órák		
	alkalmazottanként			alkalmazottanként		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3
1	32	32	32	-8	-8	-8
2	44	44	40	4	4	0
3	52	48	52	12	8	12
4	36	40	40	-4	0	0
Össz.	164	164	164	4	4	4

6. ÁBRA: A KÖLTSÉGHATÉKONYSÁGI RÉSZ CSÖKKENÉSE MUNKAIDŐKERETBEN



A 6. ábra mutatja, hogy a $4+4+4=12$ többletóra pótlékokkal együtt fizetendő 11250 Ft jóval kisebb extraköltséget jelent, mint a normál, napi 8 órás foglalkoztatás melletti 30938 Ft. A korábbi 330938 Ft-os havi bérköltség 311250 Ft-ra csökkent, amely 5,9% százalékos költségmegtakarítás. Még nagyobb összegű és nagyobb arányú a megtakarítás, ha azt is

figyelembe vesszük, hogy a 300 ezer Ft-os alaphér-költség teljes egészében ledolgozott munkaidőt finanszíroz, szemben az előző esettel, ahol 18750 Ft-ot állásidőre fizettünk ki. A munkaidőkeret feltételei között generált optimális megoldás esetén példánkban eltűnt a korábbi költséghatékonysági rés állásidő komponense, a túlóraköltség pedig jelentősen lecsökkent. A költséghatékonysági rés 49688 Ft-ról 11250 Ft-ra, vagyis 77,4%-kal zsugorodott, alaphérekhez viszonyított aránya most csupán 3,75%-os.

Új lehetőség: az elszámolási időszak

A 2012. július 1-től hatályba lépett új Munka Törvénykönyve továbbra is biztosítja a klaszikus munkaidőkeret használatát, ugyanakkor lehetővé teszi egy új módszer, az úgynevezett elszámolási időszak alkalmazását is.

Az elszámolási időszak esetében nemhogy a szabályok hatékony alkalmazása, de még azok értelmezése sem egyszerű. A rendszer működésének alaposabb megértéséhez tekintsük a következő példákat!

Vegyünk egy egyhónapos (4 hetes) tartamú elszámolási időszakot! A 7-9. ábrák az időszak végi elszámolás három lehetséges esetére mutatnak egy-egy példát. (A táblázatokban látható adatok nem azonosak a korábbi modellszámításnál alkalmazott dolgozók adataival, ezek itt teljesen külön példák.)

7. ÁBRA: TÖBBLETIDŐ-KIFIZETÉS AZ ELSZÁMOLÁSI IDŐSZAK VÉGÉN

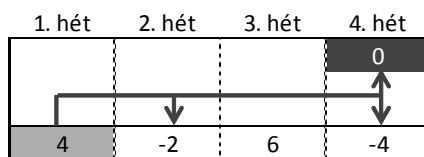
1. hét	2. hét	3. hét	4. hét
8	-2	6	-4

A 7. ábra egy olyan munkavállaló heti plusz/mínusz óráit, valamint időszak végi elszámolását mutatja, akinek az elszámolási időszak első hetében 8 többlet órája keletkezett, a második héten viszont a heti normál munkaidőnél 2 órával kevesebbet dolgozott, a harmadik héten 6 plusz, a negyediken pedig 4 mínusz órát regisztrált a munkaidőnyilvántartás. Nézzük, ebben az esetben milyen elszámolási feladatai vannak a vállalatnak a 4 hetes elszámolási időszak végén!

Az elszámolási időszak mozgó ablaka mindig egy héttel tolódik előre, ezért a 4. hét végén csak az időszak első hetében keletkezett 8 többletórával kell elszámolnunk. Meg kell néznünk, hogy a 2-4. héten keletkezett mínusz órákkal milyen mértékben kompenzálható ez a többlet. Ha teljes mértékben, vagy a későbbi mínusz órák túlkompensálják az első heti többletidőt, akkor nincs szükség semmiféle többletidő-kifizetésre. Ha viszont a kompenzáció nem teljesül teljes mértékben, akkor a megmaradó pozitív egyenleggel el kell számolnunk. Jól látható, hogy a második heti -2, valamint a negyedik heti -4 óra figyelembevételével az első héten keletkezett többletórának csak egy része ellensúlyozható, így 2 óra lesz időszak végén kifizetendő többletidő.

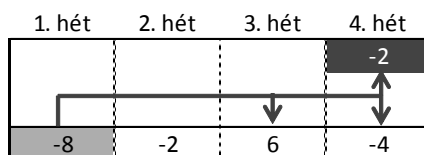
Vegyünk egy másik munkavállalót (8. ábra), akinek a helyzete csupán annyiban különbözik az előzőtől, hogy nála az első héten csak 4 órányi többletidő keletkezett, amelyet a második heti mínusz órák 2-re csökkentenek, a negyedik hetiek pedig túlkompensálják azt, vagyis az időszak végén nincsen kifizetendő többletidő.

8. ÁBRA: TÖBBLETIDŐ- ÉS ÁLLÁSIDŐ-KIFIZETÉS NÉLKÜL ZÁRULÓ ELSZÁMOLÁSI IDŐSZAK



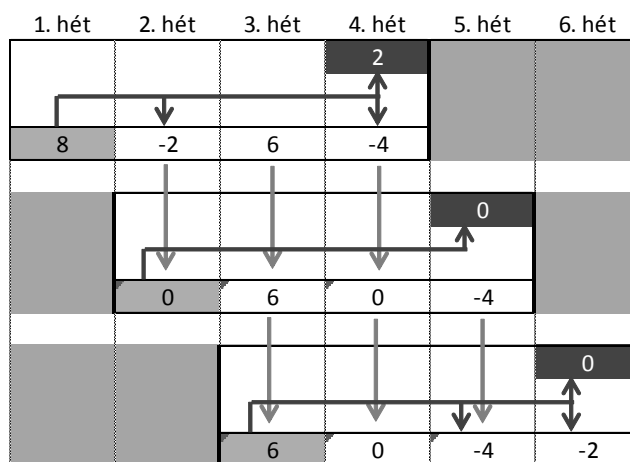
A 9. ábra arra az esetre mutat példát, amikor ugyancsak nincsen kifizetendő többletidő, viszont 2 órányi, többletidővel nem ellensúlyozott, fizetett állásidő okoz veszteséget a cég számára.

9. ÁBRA: ÁLLÁSIDŐ-KIFIZETÉSEL ZÁRULÓ ELSZÁMOLÁSI IDŐSZAK



Az időszak végi elszámolás megértése után nézzük, hogyan módosulnak az egyes hetek plusz/mínusz órái az időablak egy héttel történő továbbgördülése után! Vegyük ismét az elsőként (a 7. ábrán) bemutatott munkavállaló esetét!

10. ÁBRA: MUNKAÓRA-ÁTVITEL AZ ELSZÁMOLÁSI IDŐSZAKOK KÖZÖTT



A 10. ábra azt mutatja, hogy 1. heti 8 többletóra részbeni ellensúlyozására felhasznált -2 óra 2. heti egyenleg az ablak elmozdulása után, az 5. hét végi elszámoláskor már nem vehető figyelembe, vagyis a 2. heti -2 az elszámolási időszak eltolódása után kinullázódik. A 3. heti 6 többletórát – mivel az 1. heti 8 többletóra ellentételezésére nem használható fel – változatlanul visszük magunkkal a következő elszámolási időszakra. A 4. heti -4 óra teljes egészében felhasználásra kerül az első heti többletidő további kompenzálására, ezért itt is 0 lesz a következő elszámolási ablakba történő átvitel. A második elszámolási időszak tehát a 0, 6, 0 egyenlegeket az első ablaktól örökli, a második elszámolási ablakban egyedül az 5. heti munkaidő-beosztásnál marad mozgásterünk.

Tegyük fel, hogy az 5. héten alkalmazottunknak -4 órája keletkezett. Ez azonban most lényegében nem befolyásolja a dolgokat, a 4. hetes ablak első hete (2. hét) 0-t tartalmaz. Így semmilyen irányú ellensúlyozásra nincsen szükségünk ahhoz, hogy a második elszámolási időszakunkat nulla egyenleggel zárjuk. (Mindig ez a cél: ilyenkor sem többletidő-

kifizetésre nincs szükség, sem a kifizetett, de le nem dolgozott idők nem okoznak veszteséget.)

Az elszámolási időszak ismét egy héttel előrébb tolódik. Mivel semmiféle kompenzációra nem volt szükség az előző ablak hetei között, ezért a harmadik időszak teljes egészében örökli az előző heti időegyenlegeit.

A harmadik elszámolási időszakban az első héten (3. hét) 6 többletórát látunk. Ennek elmentételezéséről gondoskodni kell ahhoz, hogy ne kelljen a többletidőt az időszak végén rendeznünk. Szerencsére az 5. és 6. heti negatív egyenlegek figyelembevételével pontosan 0-val zárul a harmadik elszámolási időszak is.

Az elszámolási időszak előnyei

Az elszámolási időszak gazdasági előnyeinek számszerű illusztrálásához térjünk vissza a munkaidőkeretnél bemutatott modellvállalathoz! Azért, hogy az elszámolási ablak időbeli mozgását is nyomon tudjuk követni, bővítsük a korábbi egy hónapos (4 hetes) időintervallumot kéthónaposra (8 hetesre), s tegyük fel, hogy a termelési feladatok az 5.A táblázat szerint alakulnak.

5.A TÁBLÁZAT: A 8 HETES TERMELÉSI TERV MUNKAERŐIGÉNYE

Hét	Termelési feladat (db)	Munkafeladat (mó/hét)	
		A	B
1	320	64	32
2	410	82	41
3	500	100	50
4	380	76	38
5	510	102	51
6	300	60	30
7	490	98	49
8	200	40	20
Össz	3110	622	311

Ha a heti termelési feladatokat normál, napi 8 órás foglalkoztatás mellett szeretnénk megvalósítani, akkor az $62+31=93$ túlórát és $80+40=120$ óra kifizetett állásidőt jelent a $702+351=1053$ összes kifizetett munkaórából. A túlórák költsége 87188 Ft, a kifizetett állásidőké pedig 75000 Ft. A hatékonysági problémákat jól mutatja, hogy a termelési program munkaóraigénye valójában csupán $622+311=933$ munkaóra, a kifizetett állásidők és túlórák (5.B táblázat) pedig jelentős, $75000+87188=162188$ Ft nagyságú, a 600 ezer Ft-os alaphér-tömeghez viszonyítva 27 százalékos arányú költséghatékonysági rést idéznek elő.

5.B TÁBLÁZAT: A 8 HETES TERMELÉSI TERV FIZETETT MUNKAÓRÁI 8 ÓRÁS MUNKAREND-BEN

Hét	Fizetett túlórák (mó/hét)		Fizetett állásidők (mó/hét)		Összes fizetett óra (mó/hét)	
	A	B	A	B	A	B
1	0	0	16	8	80	40
2	2	1	0	0	82	41
3	20	10	0	0	100	50
4	0	0	4	2	80	40
5	22	11	0	0	102	51
6	0	0	20	10	80	40
7	18	9	0	0	98	49
8	0	0	40	20	80	40
Össz	62	31	80	40	702	351

Nézzük meg, mi történne, ha ugyanezt a termelési programot munkaidőkeretben valósítanánk meg! 2x4 hetes és 1x8 hetes keretre is kiszámoltuk az optimális munkaidő-beosztással elérhető eredményeket. A modell által generált munkaidő-beosztást, s az emellett adódó heti plusz/mínusz időket mutatja a 6. táblázat.

6. TÁBLÁZAT: A 8 HETES TERMELÉSI PROGRAM OPTIMÁLIS VÉGREHAJTÁSA MUNKAIDŐKERETBEN

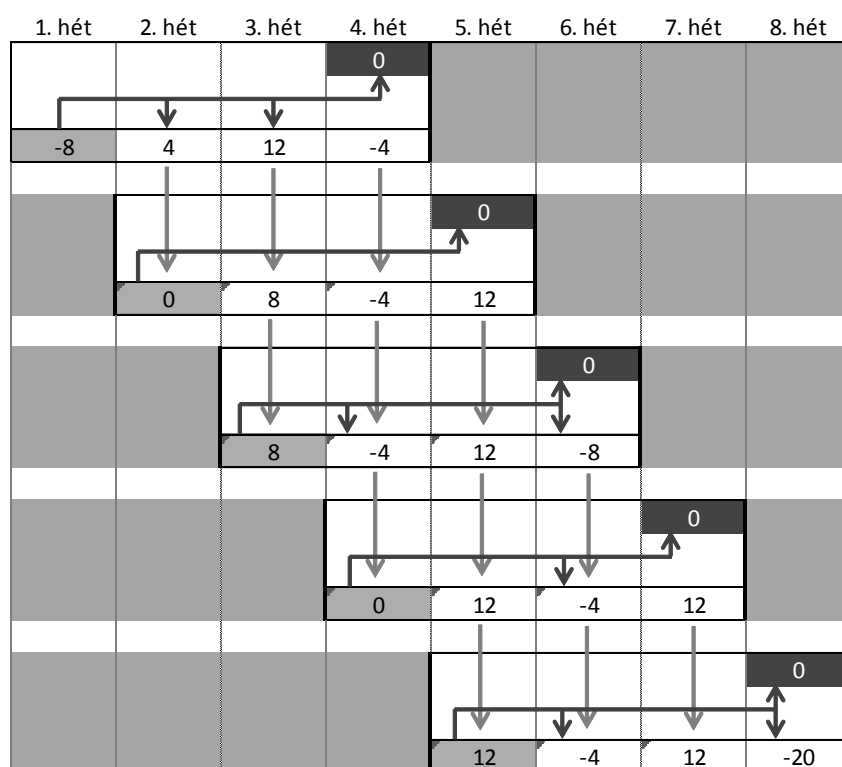
Hét	Termelési feladat (db)	Korrigált munkafeladat (mó/hét)		Tervezett heti munkaórák alkalmazottanként (mó/hét)			Plusz / mínusz órák alkalmazottanként (mó/hét)		
		A	B	M1	M2	M3	M1	M2	M3
1	320	64	32	32	32	32	-8	-8	-8
2	410	84	44	44	44	40	4	4	0
3	500	100	52	52	48	52	12	8	12
4	380	76	40	36	40	40	-4	0	0
Első keret elszámolása							4	4	4
5	510	104	52	52	52	52	12	12	12
6	300	60	32	32	32	28	-8	-8	-12
7	490	100	52	52	48	52	12	8	12
8	200	40	20	20	20	20	-20	-20	-20
Második keret elszámolása							-4	-8	-8
Össz.	3110	628	324	320	316	316	0	-4	-4

2x4 hetes keret esetén az első négy hét végén mindhárom alkalmazott 4 többletórával zár, a második keret végén pedig M1-nek 4, M2-nek és M3-nak pedig 8 kifizetett, de le nem dolgozott órája van. Ezek $11250 + 12500 = 23750$ Ft költséghatékonysági rést okoznak. Ez összegét és arányait is tekintve jóval kisebb, mint a normál, napi 8 órás foglalkoztatás melletti gap.

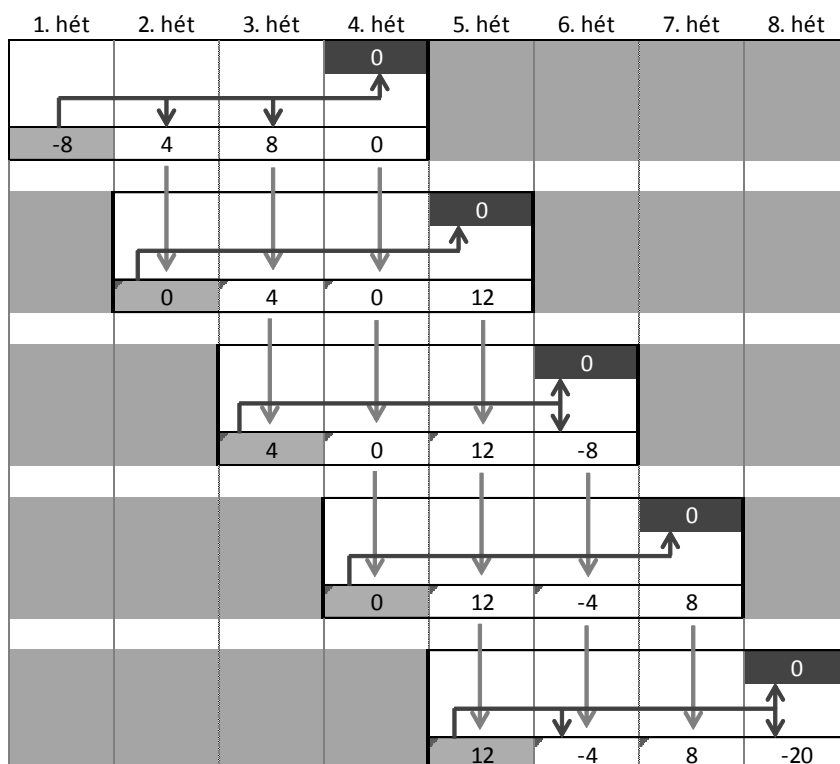
Még jobb eredményt kapunk, ha a munkaidő-elszámolás 1x8 hetes keretben történik, hiszen ilyenkor az első keretben képződött plusz és a második keretben adódó mínusz idők részben kompenzálják egymást. Így csupán M2 és M3 esetében kell 4-4 óra fizetendő állásidővel számolnunk (lásd a 6. táblázat utolsó sorában), amelynek költségvonzata 5000 Ft. A munkaidőkeret hosszának növelése tehát javította a költséghatékonyságot.

Modellünk segítségével az is könnyen megmutatható, hogy az elszámolási időszak rendszerének megfelelő alkalmazása esetén még a 8 hetes keret során tapasztalt veszteség sem jelentkezik. A munkaidő-beosztás heti optimalizálását a 3. hétig a korábbiakban bemutatott korlátozó feltételek és célfüggvény mellett végeztük el, a 4. héttől azonban egy módosított célfüggvényt alkalmaztunk. A módosított célfüggvény az elszámolási időszak nullával való zárásához szükséges egyéni célterhelésekről vett eltérések szórását minimalizálja. Ezzel az optimalizáló eljárással minden egyes munkavállaló esetében kifizetendő többletórák és kifizetendő állásidők nélkül zárul mindegyik elszámolási időszak. Az egyes alkalmazottak munkaidő-elszámolását mutatják a 11-13. ábrák.

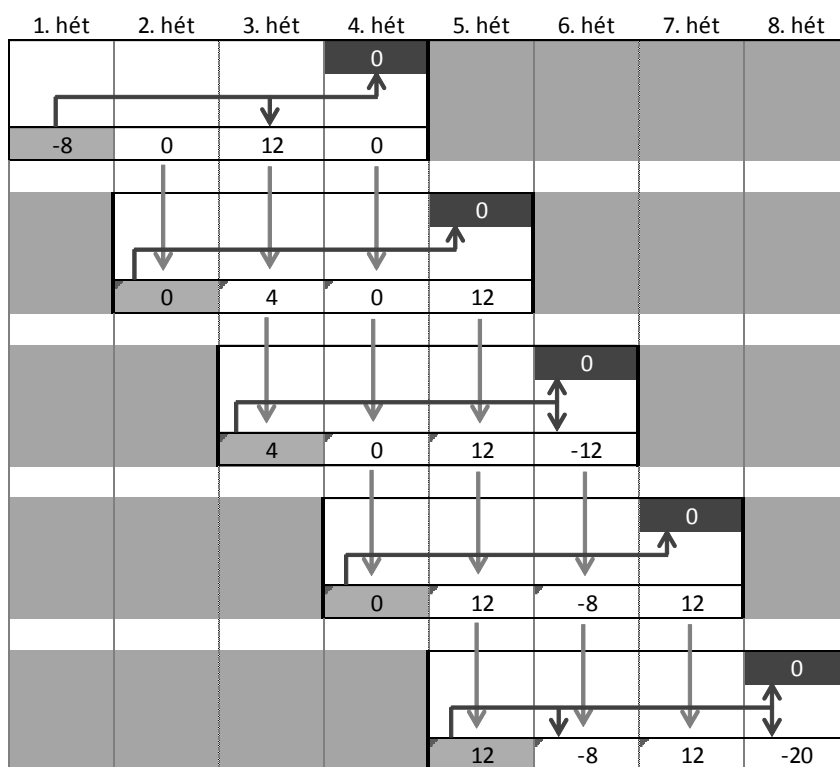
11. ÁBRA: M1 MUNKAIDŐ-ELSZÁMOLÁSA



12. ÁBRA: M2 MUNKAIDŐ-ELSZÁMOLÁSA



13. ÁBRA: M3 MUNKAIDŐ-ELSZÁMOLÁSA



A különböző munkaidő-elszámolási rendszerekben adódó eredményeket a 7.A és 7.B táblázatokban foglaltuk össze. A táblázatok első három sora tartalmazza a kifizetett állásidők, a kifizetett túlórák és a kifizetendő összes bérköltség összegét. Jól látszik, hogy ez példánkban az alaphérek szintjére volt csökkenthető a munkaidőkeret tartamának 8 hetesre növelésével. Ez az eredmény a gyakorlatban is kivitelezhető megfelelő állományi létszám és összetétel, valamint az ingadozó gazdasági tevékenység teljes hullámhosszának megfelelően megválasztott tartamú munkaidőkeret alkalmazásával.

7.A TÁBLÁZAT: A KÜLÖNBÖZŐ MUNKAIDŐ-ELSZÁMOLÁSI RENDSZEREKBEN ADÓDÓ EREDMÉNYEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

	Normál napi 8 órás munkaviszony	Hagyományos munkaidőkeret	
		2x4 hetes munkaidőkeret	1x8 hetes munkaidőkeret
Alaphérek	600 000 Ft	600 000 Ft	600 000 Ft
ebből kifizetett állásidők költsége	75 000 Ft	12 500 Ft	5 000 Ft
Kifizetett túlórák költsége	87 188 Ft	11 250 Ft	0 Ft
Kifizetendő bérköltség összesen	687 188 Ft	611 250 Ft	600 000 Ft
Kifizetett munkaórák összesen (mó)	1053	972	960
Összes szükséges munkaóra	933	933	933
Korrigált szükséges munkaóra		952	952
Munkaidő-hatékonyság	88,6%	97,9%	99,2%
Egy mó-ra jutó bérköltség (Ft/mó)	653 Ft	629 Ft	625 Ft
Egy termékre jutó kifiz. mó (mó/db)	0,339	0,313	0,309
Egy termékre jutó bérköltség (Ft/db)	221 Ft	197 Ft	193 Ft

A 7.A táblázat második sora mutatja, hogy az 1x8 hetes keret még így is tartalmaz 5000 Ft költségvesztést. Ezt küszöbölhettük ki az elszámolási időszak alkalmazásával, ahol a kifizetett alaphérek minden egyes Ft-ja tényleges munkavégzést finanszíroz. Sőt, ha figyelembe vesszük, hogy M2 és M3 alkalmazottak esetén a 8. hét végén adódó -4 órás munkaidő-egyenleg átvihető a következő elszámolási időszakra, s így az a jövőben ledolgoztatható, akkor ennek költségével korrigálva valójában még kisebb az effektív bérköltség. Ez látható a 7.B táblázat utolsó oszlopában.

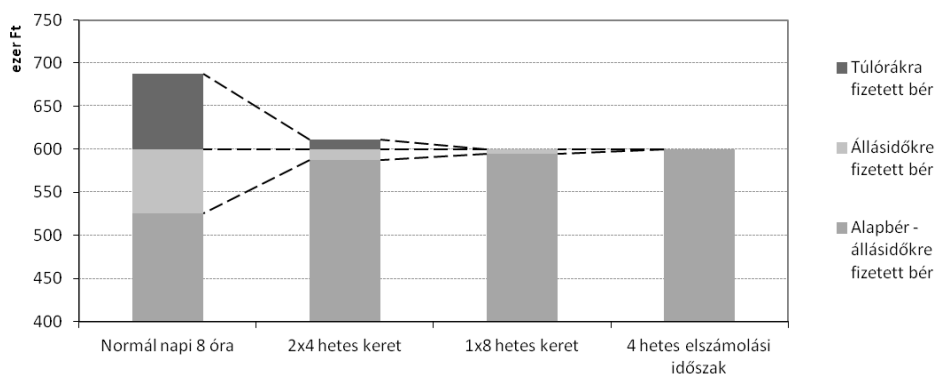
7.B TÁBLÁZAT: A KÜLÖNBÖZŐ MUNKAIDŐ-ELSZÁMOLÁSI RENDSZEREKBEN ADÓDÓ EREDMÉNYEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

	Gördülő elszámolási időszak	
	4 hetes elszámolási időszak	korrigált adatok
Alapbérek	600 000 Ft	
<i>ebből</i> fizetett állásidők költsége	0 Ft	
Fizetett túlórák költsége	0 Ft	
<i>Kifizetendő bérköltség összesen</i>	600 000 Ft	595 000 Ft
Kifizetett munkaórák összesen (mó)	960	952
Összes szükséges munkaóra	933	933
Korrigált szükséges munkaóra	952	952
Munkaidő-hatékonyság	99,2%	100%
Egy mó-ra jutó bérktsg (Ft/mó)	625 Ft	625 Ft
Egy termékre jutó kifiz. mó (mó/db)	0,309	0,306
Egy termékre jutó bérktsg (Ft/db)	193 Ft	191 Ft

A 7.A és 7.B táblázatok alsó négy soraiban néhány munkaerő-hatékonysági mutatót számoltunk ki. Az összes kifizetett munkaóra és a szükséges (korrigált) munkaóra hányadosaként munkaidő-hatékonysági mutatót képeztünk. Jól látható, hogy ez példákban az elszámolási időszak alkalmazásával 100 százalékra növekedett. Meghatároztuk az egy munkaóra jutó átlagos bérköltséget, az egy termékre jutó kifizetett munkaórák számát és az egy termékre jutó bérköltséget is. A normál, napi 8 órás foglalkoztatás mellett 221 Ft-os termékenkénti bérköltség-tartalom 191 Ft-ra csökkent. Ez a 13,6%-os csökkenés jelentős mértékben hozzájárulhat a termék önköltségének csökkenéséhez, versenyképességünk, haszonkulcsunk és a profitunk növeléséhez, illetve – ha ennek egy részéről vevőink számára lemondunk – piaci pozíciónk erősítéséhez.

A rugalmas munkaidő-elszámolás rendszerének előnyei kiválóan szemléltethetők a korábban definiált költséghatékonysági rés alakulásának bemutatásával. A 14. ábrán jól látható, hogy egyrészt már a hagyományos munkaidőkeret megfelelő alkalmazása is jelentősen javíthatja a munkaerő-felhasználás költséghatékonyságát; másrészt az elszámolási időszak rendszerének bevezetésével és megfelelő alkalmazásával a költséghatékonysági rés gyakorlatilag nullára csökkenthető, sőt folyamatosan zérus szinten tartható!

14. ÁBRA: KÖLTSÉGHATÉKONYSÁGI RÉSZ AZ EGYES MUNKAIDŐ-ELSZÁMOLÁSI RENDSZEREK-BEN



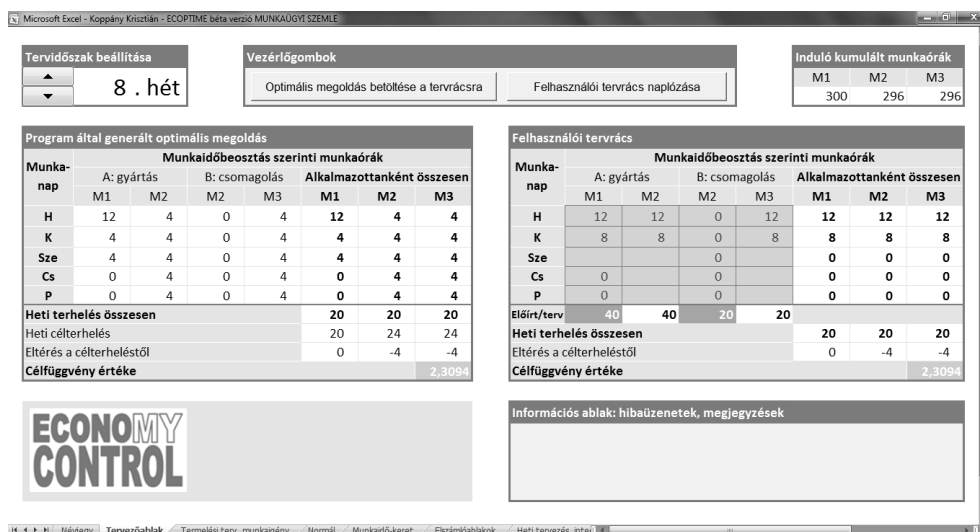
Az elszámolási időszak bevezetésére vonatkozó döntés alapos előkészítést, előzetes elemzést igényel. Ahogy a munkaidőkeretnél, itt is nagyon fontos az elszámolási időszak hosszának körültekintő megválasztása. A tanulmányunk háttérét adó Excel modell kiváló lehetőséget kínál arra, hogy a munkaidő-elszámolás historikus adataival elszámolási időszak szimulációkat végezzünk, s ezek alapján meghatározzuk az adott vállalat/üzem számára optimális időtartamot. A számítógépes támogatás nemcsak a rendszer bevezetését megelőző döntéselőkészítéshez nélkülözhetetlen, a rendszer működtetése sem valósítható meg a munkaidő-monitoring és a munkaidő-beosztás számítógépes támogatása nélkül.

A munkaidő-beosztást optimalizáló EcOPTime Excel alkalmazás

Az előző példákban szereplő modellvállalat alkalmazottainak optimális munkaidő-beosztását a szerző által az Economy Control Kft.-nél kifejlesztett, EcOPTime névre keresztelt Microsoft Excelben futó alkalmazás béta verziójával generáltuk.

A Tervezőablak (15.A ábra) bal felső sarkában állítható be a tervidőszak. Ennek manuális módosítására a modellel végzett szimulációk miatt volt szükség.

15.A ÁBRA: A MUNKAIDŐ-BEOSZTÁST TÁMOGATÓ EXCEL ALKALMAZÁS



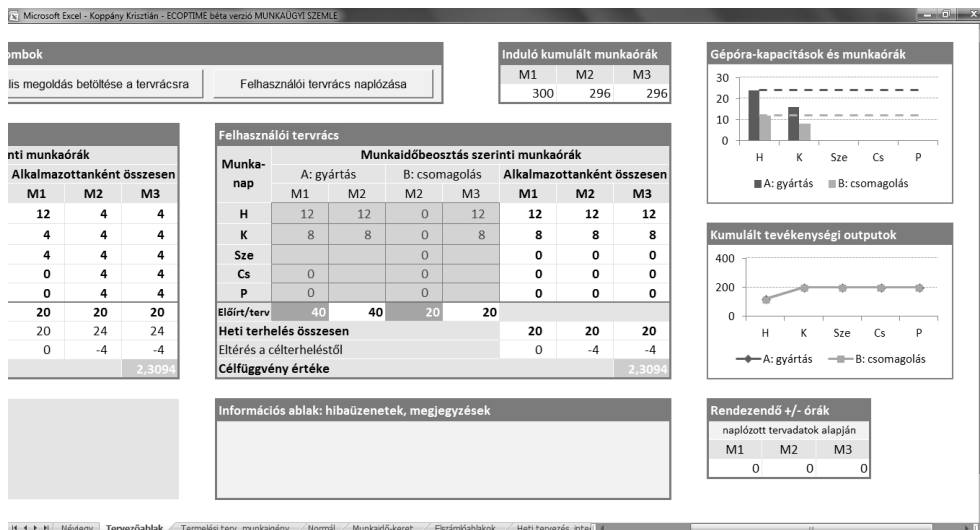
Az alkalmazás által generált optimális megoldás közepén, baloldalon látható. Amennyiben ezt elfogadjuk, vagy a végleges munkaidő-beosztás kialakításakor ebből szeretnénk kiindulni, akkor a fent, közepén található Optimális megoldás betöltése a tervrácsra gombbal átmásolhatjuk az egyes napokra beosztott munkaórákat a jobb oldali Felhasználói tervrács módosítható celláiba.

A Felhasználói tervrács jobb oldalán láthatók az alkalmazottankénti napi, alsó részében pedig az egyes tevékenységekre előírt és beosztott heti összidők, az alkalmazottankénti heti összerhelés, a célterheléstől vett eltérések és a célfüggvény értéke. Ez utóbbi segítségével nyomon követhető, hogy milyen mértékben sérül a munkaerő-hatékonyság az optimális tervhez képest a végrehajtott felhasználói változások következtében.

A 15.B ábrán látható alul, közepén elhelyezett Információs ablak, valamint a jobb oldali diagramok segítik a korlátozó feltételeknek megfelelő felhasználói tervezést. Az Információs ablak jelzi, ha

- a napi munkaórák valamely alkalmazott esetén meghaladják a 12 órát;
- a munkafeladatok napi munkaórái meghaladják az igénybe vehető gépóra-kapacitást;
- a munkafeladatok heti munkaórái nem egyeznek meg az előírt munkaórákkal;
- a csomagolás kumulált outputja meghaladja a gyártását (sérül a technológiai sorrend).
- A megtervezett munkaidő-beosztást a Felhasználói rács naplózása gombbal rögzíthetjük.

15.B ÁBRA: A MUNKAI DŐ-BEOSZTÁST TÁMOGATÓ EXCEL ALKALMAZÁS



Az EcOPTIME Excel alkalmazás mind a munkaidőkeret, mind pedig az elszámolási időszak szabályait kezeli. A munkaidőkeret vagy elszámolási időszak végén kifizetendő többlet-órákat és állásidőket a jobb alsó sarokban láthatjuk, a program ezek illetve az ezek miatti veszteségek és többletköltségek minimalizálására törekszik.

Az üzemi sajátosságokhoz hozzáigazított, továbbfejlesztett (egyedi) modell- és alkalmazásváltozatok hatékony támogatást adhatnak a munkajogi szabályok által kínált lehetősé-

gek jobb vagy akár legjobb kihasználásához, s az alkalmazottak motivációjától és a vállalati tevékenység jellegétől függően akár jelentős mértékű, személyi jellegű költségmegtakarításhoz.

Vissza a tartalomjegyzékhez

ENGLISH ABSTRACTS OF THE PEER-REVIEWED STUDIES

Sára Csillag: Are we slaves or are we men set free? Our work roles confine us or rather liberate us from our following ethical principles?

We all have several life and work roles. The question is how consistently can we behave in these roles that often require different norms and expectations in our perception, how can we overcome on contradictions, conflicts, ambiguity and complexity of these roles, strike the balance between expectations. In my article I would like to introduce the variety of ethical phenomena connected to our professional and private roles. First I will cover issues related to various roles, role morality and moral integrity. Second, I will present some interpretations on the criteria applied as the basis for regarding a group of people as a standalone profession, and how the autonomy of profession moral can evolve. Finally I introduce some typical ethical issues related to conflict of roles. As a closing thought, I suggest solving our own moral dilemmas within our work roles is an individual task for us all. But this coping process is not independent from the corporate environment or the professional community. It will be an important question whether the individual would be able to find a place or a community where (s)he could raise his/her moral questions, dilemmas, and where (s)he could find support to solve them.

Imrich Antalík – Tímea Juhász – Imre Madarász – József Poór – Ingrid Szabó – Gabriella Tamás: Atypical Employment in Light of an Empirical Research among Hungarian and Slovakian Employees

Our study outlines a cross-border research on attitudes and opportunities about atypical employment and cross-border mobility among the residents of Komárno in Slovakia and Komárom in Hungary. The aim of our research was to map out the current labor market situation and to analyze the similarities and differences on both parts of Hungarian and Slovakian border areas in the Komárom and Komárno regions, then to come up with suggestions to improve on the employment rates of the population. Comparing the two countries, it can be said that the Hungarians are indeed more open towards atypical employment forms. However, the differences are slight, mostly owing to the proximity and the cultural similarities of the two cities. Also, a great majority of them would only accept an atypical job as a temporary solution: they believe that people only work in atypical jobs out of necessity because they have no other options. Altogether it would be necessary to issue a more relevant and transparent legal regulation. Moreover, it should be emphasized for local authorities especially among the unemployed people to organize informative training on advantages of flexible employment.

Ágnes Nagy: The Effects of Women's Employment on Demographic Process

In our country HR managers face the problems of employees with small children on a daily basis: were they to come back to work, their children's care would be a problem difficult to tackle, child diseases are frequent, day care centres have holidays so often that it becomes

impossible to handle. If they decide to stay home after the birth of their child, their replacement needs to be assured, while upon their return refreshing their worn skills presents itself as a specific task. However, serious potential lies in employees with small children were the issues of atypical employment and flexible child care resolved. The alarmingly low demographic indicators have been a topic of current relevance in political debates, as well as the possibilities of women's employment, just as the low number of places and overcrowded state of child day care facilities.

Ferenc Roland Szilas: The impact of organizational justice in the process of developing work-related stress

The process of developing work-related stress, manage and achieve the optimal level raises many interesting questions for university researchers and practitioners. Of these, perhaps the most interesting dilemma is in the relationship between job stress and process of organizational justice perceptions. In this article the problem area presents different theoretical approaches to the readers. Be the first to demonstrate that the most common work-related stress models also contain an implicit aspect of justice. Then, starting from the interactional model of stress presents two broad explanatory power referee model, which connects the process of developing work-related stress and employee evaluations of organizational justice. Finally, a new approach to explore the contours of the reader, which issues from the employees' basic fairness theory are at the top of the occupational stress process descriptions .

Vissza a tartalomjegyzékhez