

A család és munka összeegyeztetését segítő modellek kidolgozása

Szakmai standard

EFOP-1.2.6-VEKOP-17-2017-00001 Családbarát ország

Jóváhagyta:

Dr. Wernigg Róbert mb. szakmai vezető

Budapest, 2019. március 29.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Szerzők:

Ercsey-Orbán Melánia

Galambos László

Lukács György

Szakmai lektor:

Dr. Kovács Eszter

Nyelvi lektor:

Morvayné Bajai Zsuzsanna

A kiadvány a Családbarát Ország Nonprofit Közhasznú Kft. EFOP-1.2.6-VEKOP-17-2017-00001

azonosítószámú Családbarát ország megnevezésű kiemelt projekt keretében készült.

Köszönetünket nyilvánítjuk Dr. Görbe Évának az anyag véglegesítésében nyújtott önkéntes segítségéért.

Felelős kiadó. Családbarát Ország Nonprofit Közhasznú Kft.

Székhely: 1134 Budapest, Tüzér utca 33–35.

Budapest, 2019.

Budapest, 2019. 03. 26.

Tartalomjegyzék

A család és munka összeegyeztetését segítő modellek kidolgozása	1
1. Preambulum.....	4
2. Célkitűzés	4
3. Hatókör	6
3.1. Személyi hatály	6
3.2. Tárgyi hatály.....	6
3.3. Területi hatály	6
4. Értelmező rendelkezések, fogalmak	6
5. Az eljárásrend leírása.....	7
5.1. A szakmai folyamat célja	7
5.2. A szakmai folyamat leírása	7
5.2.1. Személyi és tárgyi feltételek.....	7
5.2.2. Módszertan.....	7
5.2.3. Atipikus foglalkoztatási típusok:	9
5.2.4. Lépések és mérföldkövek	12
5.2.5. Indikátorok.....	13
5.2.6. Eredmények	13
6. Kapcsolódó szabályozó dokumentumok	14
6.1. Jogszabályok	14
6.2. Szakmai szabályok	14
6.3. Szervezeti szabályozók.....	14
7. Irodalomjegyzék	15
8. Mellékletek, függelékek felsorolása	15

1. Preambulum

A Családbarát Ország Nonprofit Kft megvalósításában zajló, EFOP-1.2.6-VEKOP-17-2017-00001 kódszámú, Családbarát ország megnevezésű kiemelt projekt célja a családbarát szemlélet általános érvényű elfogadtatása Magyarországon mind a foglalkoztatás, mind a magánélet tekintetében. Előbbi érvényesítését elsősorban az atipikus foglalkoztatáson és családbarát munkahelyeken keresztül, utóbbit a családi élettel kapcsolatos komplex feladatok megkönnyítését és a családon belül az egyes generációk együttműködését célzó akciókkal, valamint a családbarát módon működő munkahelyek és szolgáltatók számának növelésével érjük el. A közgondolkodásban jelentős fordulatot szeretnénk elérni, amit jogszabályi módosításokra tett javaslatokkal is támogatunk. Jelen standardban a család és munka összeegyeztetését segítő modelleket ismertetünk, illetve e modellek bevezetésére teszünk javaslatokat.

2. Célkitűzés

A hazai munkaerőpiac konzervatívnak mondható abban a tekintetben, hogy a 2017-es adatok szerint az alkalmazottak közel 75%-a egyműszakos, normál munkarendben dolgozott.¹ –Ugyanakkor nemzetközi példák és jó gyakorlatok, valamint a szakterületet érintő hazai kutatások is azt bizonyítják, hogy atipikus módon, rugalmas munkaszervezési eszközökkel egyrészt nagyobb munkahatékonyság érhető el, másrészt nő a munkavállalói elégedettség, megerősíthető a munkavállaló és munkáltató közötti bizalom, és a munkavállalók a munka és magánélet összehangolását sokkal jobban, a családjuk számára is kedvezőbben tudják megoldani.²

Ahhoz, hogy a magyar munkaerőpiac minden szegmense családbarát módon működjön, az egyik szükséges (de nem feltétlenül elégséges) feltétel az atipikus foglalkoztatási formák minél szélesebb elterjedése. (Másik, legalább ennyire fontos feltétel a szemléletformálással kapcsolatos, de az nem kimondottan munkaerőpiaci eszköz, ezért jelen standardban nem tárgyaljuk.) Az atipikus foglalkoztatás elterjedésének egyrészt jogszabályi, másrészt humán erőforrásgazdálkodási, munkaszervezési feltételei vannak. A hazai jogszabályi környezet a legtöbb szektor esetében rendelkezik a szükséges keretekkel, elvileg lehetővé tesz atipikus foglalkoztatási formában történő alkalmazást. Ugyanakkor ezzel nagyon sok esetben sem a munkaadók, sem a munkavállalók nincsenek tisztában, illetve a jogszabályi környezetet nem tudják hatékonyan a mindennapokba átültetni.

A hazai munkaerőpiacon a nők foglalkoztatási szintje alacsonyabb (62,7%), mint a férfiaké (76,3%)³ A nők munkaerő-piaci helyzetének kezelésében fontos eszköz lehet a részmunkaidős állások, távmunka biztosítása vagy egyéb atipikus munkavégzési lehetőségek kínálata. A munkajogi szakértők álláspontja szerint a jogi keretek többnyire biztosítottak a cél eléréséhez, a modellek viszont hiányoznak. A vállalkozások döntéshozói nem rendelkeznek megfelelő

¹Munkaerőpiaci helyzetkép, 2014–2018. KSH

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohely/munkerohely17.pdf>

A KSH adatai alapján 2017-ben a teljes foglalkoztatotti létszámból 5%-ot tett ki a részmunkaidős munkavállalók száma, határozott idejű szerződéses 9%-ot. Az egyéb atipikus foglalkoztatási formák alkalmazását illetően nem áll rendelkezésre statisztikai adatbázis.

² Gesko et al....; Bertalan Tünde: Atipikus munkavégzés hazai szabályozásával kapcsolatos problémák, javaslatok; Hárs Ágnes: Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években, Közgazdasági Szemle, 2013. február; Tóth István, Hajdú Miklós, Makó Ágnes: Rugalmas foglalkoztatási formák és egyéb családbarát intézkedések a magyar vállalatok körében. In. *Munkaerőpiaci tükrök*. (szerk. Fazekas Károly, Szabó-Morvai Ágnes), 2017, MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet

³ <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog1807.html>

információval az atipikus foglalkoztatást illetően. Több kutatás⁴ bizonyította, hogy a vezetők jobban elfogadják a hagyományos foglalkoztatási modellt, mint az atipikus foglalkoztatás bármely formáját. Minél nagyobb egy cég annál jobban ismeri az atipikus foglalkoztatási módokat és annál pozitívabban áll hozzá ezekhez. A kutatók szerint ez elsősorban annak köszönhető, hogy ezeknek a cégeknek van önállóan működő HR részlege, szakmailag felkészült, a rugalmas munkaszervezésért (is) felelős munkavállalója.

Egy a rugalmas foglalkoztatás helyzetét a kkv szektorban átfogóan vizsgáló kutatás⁵ eredményeként, mely 828 vállalat 2425 vezetőjének megkérdezésén alapult, megállapították, hogy a hazai kkv vezetők ismerik ugyan a rugalmas foglalkoztatási formákat, de csak kevesen alkalmazzák. Az atipikus formák elterjedésének alacsony szintjét tehát magyarázhatja az a nem túl pozitív attitűd, amellyel a munkáltatók rendelkeznek a témában. Jelen standard célkitűzése szempontjából ugyanakkor biztató, hogy a megkérdezett vezetők 88,6%-a felismerte a foglalkoztatási modellváltás szükségességét. Az atipikus munkaformák alkalmazása terén a helyzet a versenyszférában jobb, de az ebben a szférában alkalmazottak 73%-ának a KKV-k adnak munkát, számukra nem elég a kifinomult jogi környezet, ők egyszerű, jól használható modelleket igényelnek.⁶

Az atipikus foglalkoztatás azon foglalkoztatási formákat jelenti, melyek eltérnek a hagyományos (heti 40 órás, határozatlan idejű alkalmazotti, meghatározott munkahelyen végzett) munkaviszonytól, szabályozásukat a 2012. évi I. törvény, a Munka Törvénykönyve (továbbiakban Mt.) XV. fejezete (A munkaviszony egyes típusaira vonatkozó különös szabályok) tartalmazza.

Tipikus foglalkoztatás	Atipikus foglalkoztatás
határozatlan idejű, teljes munkaidős, napi 8 óra, munkáltató telephelyén, szokásos módon, munkaviszonyban történő munkavégzés	szokványostól eltérhet: a munkaviszony tartamában, a munkavégzés helyében, a foglalkoztatás idejében, hosszában, a munkavégzésnek a munkaszerződést kötő munkáltatótól eltérő személy számára történő teljesítésében történő munkavégzés (munkaerőkölcsonzés)

www.balansz.info

Az atipikus foglalkoztatási formákat kötetlenebb mivoltuk miatt családbarát szisztémákként szokták számontartani, melyek bevezetése által nő a dolgozók elégedettsége és lojalitásuk a cég iránt⁷. Hazánkban ugyanakkor kevésbé alkalmazottak, minimális mértékű elterjedésüket is inkább a gazdasági válságnak köszönhetnék, amikor az elbocsátások alternatívájaként

⁴ Poór József (szerk.): Foglalkoztatás – atipikus foglalkoztatás a magyar-szlovák határmentén. Szent István Egyetem-Selye János Egyetem, 2014; Hárs Ágnes: Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában. Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány, 2013

⁵ A GINOP-5.3.1. A rugalmas foglalkoztatás elterjesztése a konvergencia régiókban 2015-2016 projekt keretében lebonyolított kutatás

⁶ Családbarát Ország projekt, Megvalósíthatósági Tanulmány, 74.o.

⁷ Konszenzus, 2011: 346

mutatkoztak. A válság enyhülését követően ismét csökkenő tendencia mutatkozott, 2013-tól az atipikus foglalkoztatási arány 6,4-ről 4,8%-ra csökkent⁸.

A válsághoz köthető atipikus foglalkoztatás során tehát elsősorban nem munkavállalói, inkább munkáltatói szempontok érvényesülhettek, amikor a cégek spórolni igyekeztek a munkavállalói költségeken és részmunkaidőben kezdték foglalkoztatni a korábban teljes állásban alkalmazott dolgozókat. Figyelembe kell venni, hogy e foglalkoztatási formák bevezetését munkavállalói vagy munkáltatói oldalról kezdeményezik-e, illetve kinek kívánnak kedvezni vele. A munkavégzéssel kapcsolatos ilyen irányú beavatkozások a munkavállaló jóllétére (well-being) is hatást gyakorolnak, egészségre vonatkozó következményei adódhatnak. Azok a rugalmas foglalkoztatásra irányuló munkahelyi beavatkozások, amelyek a munkavállaló kontrollját és választási lehetőségét növelik, általában csökkentik a stresszt, ezzel szemben azoknál a flexibilis megoldásoknál, amelyek a munkáltatói érdekeket helyezik előtérbe, a stresszparaméterek inkonzisztensen változnak vagy egyenesen romlanak⁹.

Jelen standard célja, hogy jó gyakorlatok bemutatásával és elemzésével olyan modelleket kínáljon, amik segítik az atipikus foglalkoztatás elterjedését, a munka és magánélet magasabb szintű összehangolásán keresztül a családbarát foglalkoztatási formák minél szélesebb körben való alkalmazását.

3. Hatókör

A standard minden magyarországi munkahelyre vonatkozik, különös fókusszal a közsférára.

3.1. Személyi hatály

A standard elsősorban munkahelyi felső- és középvezetőket, emberi erőforrásmenedzsmenttel foglalkozó szakembereket érint. Indirekt módon a munkavállalók, a munkavállalói érdekképviseleti szervezetek is érintettek.

3.2. Tárgyi hatály

Jelen standard a munkakörök kialakítását, átalakítását igyekszik támogatni olyan szempontokkal, amelyek megkönnyíthetik a munkáltatók számára a munka és magánélet összehangolását megkönnyítő megoldásoknak a bevezetését, ezen belül elősegítik az atipikus munkavégzési formák elterjedését és a kisgyermekeseknek a munkahelyre való visszatérését.

3.3. Területi hatály

Területi korlátozás nélkül Magyarország területe és magyar tulajdonú munkáltatók külföldön.

4. Értelmező rendelkezések, fogalmak

Tipikus foglalkoztatás: határozatlan idejű, teljes munkaidős, napi 8 óra, a munkáltató telephelyén, a szokásos módon, munkaviszonyban történő munkavégzés.

Atipikus foglalkoztatás: a tipikus foglalkoztatástól eltérhet a munkaviszony tartamában, a munkavégzés helyében, a munkaidő beosztásában, a foglalkoztatás idejében, hosszában, a munkavégzésnek a munkaszerződést kötő munkáltatótól eltérő személy számára történő teljesítésében történő munkavégzés (munkaerő-kölcsönzés).

⁸ KSH, 2017: 35

⁹ Joyce és mtsai, 2010: 3

5. Az eljárásrend leírása

Cél a munka-magánélet egyensúly elősegítése olyan formalizált munkáltatói lépésekkel, melyek révén lehetővé válik a rugalmas foglalkoztatási formák minél szélesebb körben való elterjedése. Ehhez eszközül szolgálnak az atipikus formában végezhető tevékenységek munkakör-meghatározásához adott támpontok: egyrészt, hogyan lehet kialakítani olyan munkakört, amely kezeli az atipikus munkavégzés iránti igényeket, másrészt, hogyan lehet rendszerben megvalósítani az atipikus munkavégzést.

Az eredmény: amennyiben ez a szakmai standard minél több munkáltatóhoz eljut, várható, hogy nő az atipikus formában végezhető munkakörök száma, szélesebb körben elterjednek a jó gyakorlatok és visszajelzés is érkezik ezeknek a megoldásoknak a használhatóságáról, így a rendelkezésre álló tudás is folyamatosan gyarapodik. A visszajelzések fényében a standardban foglalt tudásbázis folyamatosan továbbfejleszthető.

5.1. A szakmai folyamat célja

A szakmai folyamat célja, hogy az egyes foglalkoztatók – az ágazati sajátosságait és eddigi munkaszervezési, irányítási gyakorlatukat figyelembe véve – atipikus foglalkoztatási modelleket tudjanak bevezetni, ehhez módszertani leírást, segítséget kapjanak, a folyamat eredményeként olyan munkaköri leírások – amennyiben szükséges, munkaszerződés-módosítások – szülessenek, amelyek atipikus foglalkoztatást tesznek lehetővé és az adott munkahelyen belül ennek szabályozott, a munkavállalókkal egyeztetett formái jönnek létre.

5.2. A szakmai folyamat leírása

5.2.1. Személyi és tárgyi feltételek

A foglalkoztató szervezeteknek a családbarát foglalkoztatás megvalósulásáért, a munka és a magánélet összehangolásáért felelős munkatársat kell kinevezniük. Ez lehet a HR ügyekkel eddig is foglalkozó munkatárs, de akár egy újonnan, erre a célra felvett vagy átképzett munkaerő is. Munkaköri leírásában mindenképpen szerepeljen ez a feladat, az ezzel kapcsolatos szervezeti adatgyűjtéseket, munkavállalói visszacsatolásokat, a tervezett intézkedések előzetes vizsgálatát ő végezze. E feladatát akár partnerségben együtt is végezheti a helyi munkavállalói érdekképviselő (szakszervezet, üzemi tanács stb.) képviselőivel. Feladata az atipikus munkavállalási formák megismertetése a munkavállalókkal, az atipikus munkavégzés iránti igények és lehetőségek felmérése, valamint a munka-magánélet egyensúly elősegítése és a szemléletformálás.

5.2.2. Módszertan

Szemléletváltás, mint az atipikus munkaformák megvalósításának első lépése¹⁰

A hagyományos munkaszervezés vezetői modelljében a vezetői szerep tartalmát a beosztottak száma, a fizikai jelenlétük irányítása adja, a munkaszervezés a vertikális munkamegosztásra épül. A modern munkaszervezés vezetői modelljében ezzel szemben a horizontális munkamegosztás fontossága nő a vertikális munkamegosztás fontosságához képest. A vezetői munkában a beosztottak közvetlen irányításához képest előtérbe kerül a tanácsadás, a coaching, a munkaszervezés kapcsán pedig egyre nő az eszközök beszerzésével és koordinálásával kapcsolatos feladatok szerepe mellett a projektmenedzsmenttel kapcsolatos készségek

¹⁰ Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei c tanulmány(Geskó et al. 2011) alapján

fontossága is.¹¹ A modern munkaszervezéshez, így az atipikus foglalkoztatáshoz is új vezetői készségek megszerzésére van szükség. Ilyenek az irányítói, támogató szerepek, a feladat kiosztási és számonkérési képesség, a döntések horizontális meghozatalának szervezési készsége, a delegálási képesség, a munkavállalói felelősségvállalás és partnerség erősítése.

A **munkavállaló részéről** az önállóan vállalt atipikus foglalkoztatáshoz a hagyományos foglalkoztatástól eltérő személyiségjegyekre is szükség van. Ilyen személyiségjegyek a felelősségvállalás és az önálló döntési képesség. A munkavállalók ilyen tulajdonságai nélkül az atipikus foglalkoztatási formák nem működhetnek megfelelően.

Az atipikus foglalkoztatás kialakítását **rendszerelméleti megközelítéssel** kell megtervezni, mivel a szervezetben belül nagyon eltérő tapasztalatú, készségű, habitusú munkavállalók dolgoznak és az adott ember egyéni értelmezési szintjén kell tudni közvetíteni a szervezeti változások okait. Az átalakítást a munkavállaló az egyéni készségei függvényében előrelépési lehetőségként vagy munkahelyvesztés fenyegetettségként élheti meg.

A változásokat megelőzően az egész szervezetnek kell információval rendelkeznie (vagy magának a stratégiaalkotásnak a részesévé lennie), hogy **értelmezni tudja saját helyét**, saját szerepét az új struktúrában.

Azt a szempontot is érdemes figyelembe venni, hogy a rugalmas foglalkoztatás ugyan jelentős mértékben elősegítheti a munka és családi feladatok összeegyeztethetőségét, ugyanakkor szükségessé teszi a különböző életterületek közötti határok felállítását és fenntartását.¹²

A közvetlenül érintett munkatársakat éppen ezért fel kell készíteni az atipikus foglalkoztatási formával járó munkaszervezési, életvezetési változásokra és azok kezelésére. Fontos, hogy a munkatársak tisztában legyenek a foglalkoztatási forma előnyeivel, hátrányaival és képesek legyenek menedzselni a változással járó folyamatot.

Az atipikus foglalkoztatások egyik fontos kritériuma a szervezetnek és működésének ismerete, ezért érdekelt a cég abban, hogy munkatársait megtartóan vigye végig a stratégiai váltáson (tudatos tervezéssel, szervezetbe ágyazással, az új helyzethez szükséges kommunikációval, technikai tudással, HR módszertan kialakításával, a szervezeti identitásra hangsúlyt fektető megoldások megtalálásával).

Az idézett kutatás arra az eredményre jut, hogy **a legtöbb olyan munkafolyamat atipikussá tehető**, amely eltér az erőforrások helyhez kötött használatától, a gyártástól, szalagmunkától, így a szellemi tevékenységek gyakorlatilag egésze és a szolgáltatások jelentős része.

Mindemellett a kutatásban az a tapasztalat is megjelent, hogy **az atipikus munkavégzés szempontjából nem az iparág a lényeges**, hanem a munka maga, mert pl. a helyhez kötött fizikai munkát végzők nem valószínű, hogy tudnak atipikusan dolgozni, de pl. az autóiparban egy menedzser már válhat távmunkássá.

¹¹ A National Research Council [U. S.] tanulmánya (Committee on Techniques for the Enhancement of Human Performance, Commission on Behavioral and Social Sciences and Education, National Research Council, 1999) tanulmányára hivatkozik Semjén András (2010).

¹² Radó Márta, Nagy Beáta, Király Gábor: A munka-család spillover hatások különbségei genderszempontról Magyarországon. In: Nagy Beáta, Géring Zsuzsanna, Király Gábor (szerk.) (2018): *Dilemmák és stratégiák a munka és magánélet összehangolásában*. Budapest, L'Harmattan, 173–196. o.

Elengedhetetlen sikerkritérium a folyamat során nem csak a munkavállaló munkaköre és alkalmassága, hanem a munkaadói oldal **világos feladatkiosztása és kritériumrendszere**, az egész folyamat menedzsmentje, a célok helyes megfogalmazása.

Fontos ugyanakkor, hogy bármilyen atipikus modelltől beszélünk, annak **integrálódnia kell a szervezet működésébe**. Ha például úgy helyeznek ki távmunkásnak embereket, hogy a szervezet működése nincs ehhez igazítva, akkor az negatív hatással lesz a cég eredményességére. Nem elég tehát az atipikussá tehető munkakör, azt megfelelő szervezeti változásoknak is kísérniük kell.

Mi kell a sikeres megvalósításhoz?

- Megfelelő HR rendszerek kialakítása
- Fejlett informatikai eszközök alkalmazása, támogatás biztosítása a távmunkában, illetve az otthon dolgozók részére
- Jól definiált folyamatok kialakítása
- Az érintettek motiváltságának megteremtése és fenntartása
- A megfelelő emberek kiválasztása, mivel az atipikus munka nem minden személyiségtípus számára megfelelő
- Az igények és elvárások világos megfogalmazása¹³

5.2.3. Atipikus foglalkoztatási típusok:

Részmunkaidős foglalkoztatás

Munkavállalói oldal szempontjából

Előnyök: A munkavállaló olyan munkaerőpiaci helyzetben is munkához jut, amelyben klasszikus formában esetleg nem találna munkát, ez egyrészt munkajövedelemhez jutást jelent, másrészt javul a munkaerőpiaci integráltsága. A családi kötelezettségek, esetleg a tanulás összeegyeztethető a munkavállalással

Veszélyek: A rövidebb munkaidő miatt könnyebben „csúszhat bele” a foglalkoztatott olyan túlmunkába, amiért nem kap díjazást, illetve kellő szabályozottság hiányában a munkabeosztása kiszámíthatatlanná válhat. Alacsonyabb jövedelem, az arányosan alacsonyabb bér megélhetési nehézségeket okozhat. Arányaiban magas munkába járási idő-, és költségfordítás

Munkáltatói oldal szempontjából

Előnyök: Alacsonyabb költségek – kevesebb munka, válság esetén a munkavállaló megtartásának egy formája lehet elbocsátás helyett.

Veszélyek: A foglalkoztatottak elkötelezettsége, lojalitása kisebb lehet, mint a teljes munkaidőben foglalkoztatottak esetében, csökkenő hatékonyság kockázata, illetve az azzal kapcsolatos félelmek. A vezetői szemléletváltás szükségessége, a munkavállalót jogszabály és joggyakorlat által biztosítottan általában ugyanazok a juttatások illetik meg, mint a teljes munkaidőben foglalkoztatottakat; a munkaállomás kihasználatlansága; kisebb költséghatékonyság.

¹³ <http://www.balansz.info>

Távmunka**Munkavállalói oldal szempontjából**

Előnyök: Szabadság, mobilitás – nem helyhez és időhöz kötött a munkavégzés; csökkenő stressz – nincs feszült vállalati légkör. Több időt tölthet a családjával a munkavállaló, hatékonyabb munkavégzés, idő és költség megtakarítás – nincs idő és költség igénye a munkába járásnak

Veszélyek: A társas kapcsolatok csökkenése – izoláció veszélye, előrelépés lehetőségének csökkenése; a magánélet és a munka összemosódásának veszélyei, kommunikációs nehézségek, az információáramlás nehézsége

Munkáltatói oldal szempontjából

Előnyök: Növekvő hatékonyság, csökkenő rezsi költségek, optimalizált erőforrás költségek, elégedett munkavállaló, csökkenő munkahelyi stressz, kevesebb betegszabadság.

Veszélyek: A foglalkoztatottak kisebb elkötelezettsége, lojalitása; a kollektíva megszűnhet. Nem megfelelő távmunkások kiválasztása, vezetői koordináció, ellenőrzés elégtelensége, a munkavállalói kontrollvesztéstől való félelem.

Rövidített munkahét**Munkavállalói oldal szempontjából**

Előnyök: Növekvő szabadidő, munkaerőpiaci integráltság.

Veszélyek: Keresetcsökkenés, kedvezőtlen munkaerőpiaci pozíció (könnyebben válnak meg a rövidített munkahét keretében foglalkoztatottaktól a munkaadók), a munkavégzési napokon a családot érő hátrányok.

Munkáltatói oldal szempontjából

Előnyök: Alacsonyabb költségek – kevesebb munka, válság esetén a munkavállaló megtartásának egy formája lehet elbocsátás helyett.

Veszélyek: A munkaállomás kisebb kihasználtsága, kisebb költséghatékonyság.

Csúsztatott munkaidős foglalkoztatás

A csúsztatott munkaidős rendszer részben kötetlen, mindenképp rugalmas – de az Mt. által nem definiált – foglalkoztatási forma. A csúsztatott munkaidős foglalkoztatás esetén a munkavállaló bizonyos keretek között (a vezető által megadott kezdési intervallumban, pl. 7:00 és 10:00 között) munkakezdését – a körülményeihez és igényeihez alkalmazkodva - maga határozhatja meg. Ezáltal a munkakezdés időpontja határozza meg a munkaidő végét is. E szisztéma alkalmazásával számos problémán lehet segíteni (pl. a gyermekek reggeli bölcsődébe, óvodába, iskolába indításában). Az Mt. szerint csúsztatott munkakezdés esetén kötelező a munkaidőt vezetni és a rendkívüli munkavégzés díjazása sem maradhat el. Érdeemes tehát a rugalmas munkaidő

megengedése mellett a munkaidő-nyilvántartás vezetését kiemelt figyelemmel kísérni és azt mind a munkavállalónak, mind a munkáltatónak ellenőrizni.¹⁴

Törzsidős-peremidős foglalkoztatás

A törzsidős-peremidős rendszer részben kötetlen, de mindenképp rugalmas foglalkoztatási forma. Egyes tevékenységek elvégzéséhez a munkakezdés/befejezés terén a rugalmasságnak nincs akadálya. Az a fontos, hogy a munkavállaló egy meghatározott időszámban a munkahelyén végezzen munkát. Amikor a munkavállaló (meghatározott időszámban, pl. 8:00 és 10:00 között) viszonylag szabadon határozza meg a munkaidő kezdetét és végét (peremidő), de egy, a munkáltató által meghatározott időszámban (pl. 10:00 és 15:00 között) köteles a munkahelyen tartózkodni (törzsidő), törzsidős-peremidős rendszernek nevezzük. Az Mt. szerint a törzsidős-peremidős foglalkoztatás nem kötetlen, hanem kötött munkarendnek számít, kötelező a munkaidő-nyilvántartás vezetése és a rendkívüli munkavégzés díjazása.¹⁵

Munkaidőkeretben történő foglalkoztatás

A munkaidőkeret a munkaidő és a munkarend meghatározására szolgál. Alkalmazása lehetővé teszi a munkáltató számára, hogy a munkaidőt az általános munkarendhez képest (hétfőtől-péntekig, napi 8 óra) egyenlőtlenül ossza be. Így a munkaidő-keretben lehetőség van arra, hogy a munkavállaló az egyik héten 3, a másikon 6 munkanapot, vagy az egyik munkanapon 12 órát, a másikon 4 órát dolgozzon. A ledolgozandó munkaidőt általában nem napokra vonatkozóan állapítjuk meg, hanem hosszabb időszakra, pl. 1 hétre, 8 hétre, 4 hónapra. Az Mt. szabályozza a munkaidőkeretes rendszert, így az abban foglaltak iránymutatók a munkaidőkeret bevezetéséhez. A 2012. évi I. törvény, az Mt. 93. §-ától találhatók a munkaidőkeretet befolyásoló szabályok.¹⁶

A munkakörök kategorizálása atipikusság szempontjából

Az atipikus foglalkoztatási formák sokfélesége nagyon sok munkakörben teszi lehetővé e formák valamelyikének, sőt, számos esetben mindegyiknek a használatát. Alkalmazhatók e formák alacsony és magas iskolai végzettségűek esetében, fizikai és szellemi munkakörökben, a munkaköri hierarchia alján elhelyezkedők és vezetők, nők és férfiak, szociálisan integráltak és leszakadók esetében is. Természetesen, NEM minden forma, NEM minden esetben. A **rugalmas forma alkalmazhatóságát nem elsősorban a munkakör, sokkal inkább az alábbi tényezők valamelyike** határozza meg:

- a technológia helyhez kötöttségének mértéke;
- az adott munkakörbe való betanulás ideje;
- az adott formához kapcsolódó gazdasági, pénzügyi előnyök és hátrányok (bérmegetakarítás, járulékmegetakarítás, támogatott foglalkoztatás stb.);
- a befogadó szervezet munkakultúrája;
- a befogadó szervezet vezetőjének nyitottsága az atipikus munkaformák iránt;
- a munkavállaló ismeretei az egyes atipikus formákkal kapcsolatban;
- a munkavállaló biztonságérzetének szintje az egyes atipikus formákkal kapcsolatban.

Kategorizálás munkaidőbeosztás, munkavégzés és szabadságolási eljárások szerint¹⁷

¹⁴ <https://ifka.hu/>

¹⁵ <https://ifka.hu/>

¹⁶ <https://ifka.hu/>

¹⁷ Balassa és mtsai, 2011: 48

Munkaidővel kapcsolatban:

- rugalmas munkakezdés/befejezés
- rugalmas munkaidő
- rövidített munkahét, munkaidő
- túlmunka csökkentése
- részmunkaidő
- a munkaidő önkéntes beosztása

Munkavégzéssel kapcsolatban:

- amennyiben lehetséges, otthonról végezhető munka
- munkakör-/állásmegosztás
- alkalmi, időszakos munka
- távmunka
- több műszakos munka, műszakcserék

Szabadságolási eljárások:

- a szülési szabadság meghosszabbítása
- szülés utáni szabadság (apáknak is)
- gyermekgondozási szabadság (apáknak is)
- a fizetés nélküli szabadság bővítése
- családi szabadság
- ápolási-gondozási szabadság (hozzátartozó ellátása)
- családi események (esküvő, temetés), költözködés alkalmából

5.2.4. Lépések és mérföldkövek

- A szervezet aktuális foglalkoztatási helyzetének felmérése
 - Összegyűjteni a foglalkoztatotti állományra vonatkozó legfontosabb adatokat (a kinevezett felelős munkatárs feladata, beleértve a munkavállalókkal való egyeztetést is)
 - Összegyűjteni a szervezeten belüli jelenlegi szakmákat, foglalkozásokat, illetve azokat, amik a következő 5 évben új szakmaként megjelenhetnek (ha van ilyen)
- Jelenlegi és potenciálisan megjelenő új szakmák elemzése atipikus foglalkoztatás szempontjából – A kinevezett felelős munkatárs a munkavállalókkal együtt tárja fel, hogy melyiket milyen feltételekkel lehet bevezetni, azok milyen előnnyel, hátránnyal járhatnak
- Foglalkoztatás-átalakítási terv készítése
 - A foglalkoztatás-átalakítási terv ismertetése a foglalkoztatottakkal, azok szervezeteivel, véleményeztetés
 - Egyeztetés a szervezetnek a foglalkoztatást is érintő egyéb stratégiai dokumentumaival (Helyi Esélyegyenlőségi Program – a továbbiakban HEP, kollektív szerződés, szakszervezeti megállapodás stb.)
 - Időterv készítése az átalakítási terv végrehajtásához
 - Ellenőrzési, értékelési pontok kijelölése
 - A végrehajtásért felelős testület (team) kijelölése
- A foglalkoztatás-átalakítási folyamat végrehajtása
 - Szerződések módosítása
 - Munkaköri leírások módosítása
 - A szükséges technikai felszerelések (IT) biztosítása
- A foglalkoztatás-átalakítási folyamat eredményeinek ellenőrzése, értékelése és időszakos utánkövetése (pl. a munkavégzés hatékonysága, a munkaszervezés eredményessége, a teljesítmény optimalizálás és a munkavállalók jólléte szempontjából)

5.2.5. Indikátorok

- A bevezetett atipikus foglalkoztatási formák, munkakörök száma
- Atipikus foglalkoztatás szerint alkalmazott alkalmazottak száma
- Az alkalmazottak elégedettségi indexe
- Fluktuációs adatok
- Betegszabadságok

5.2.6. Eredmények

Indikátor	Mérés, alátámasztó dokumentum
A bevezetett atipikus foglalkoztatási formák, munkakörök száma	Az atipikus foglalkoztatáshoz kapcsolódó munkaszerződések száma Az atipikus foglalkoztatáshoz kapcsolódó munkaköri leírások száma Egyéb stratégiai dokumentumokban való módosítások (HEP, kollektív szerződés stb.)
Atipikus foglalkoztatás szerint alkalmazott alkalmazottak száma	Atipikus munkarendben alkalmazottak száma, aránya a szervezeten belül
Az alkalmazottak elégedettségi indexe	Az alkalmazottakkal kitöltött elégedettségi kérdőív, interjú eredményei a bevezetett foglalkoztatási változásokról
A szervezet működésének hatékonysága	Fluktuációs adatok Betegszabadságok Termelékenységi, teljesítési eredmények a bevezetett változások utáni időszakban A szervezet brand-értékének változása A szervezet családbarát foglalkoztatási stratégiájának eredményessége

6. Kapcsolódó szabályozó dokumentumok

6.1. Jogszabályok

2012. évi I. Törvény a munka törvénykönyvéről

1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról

2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről

2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról

6.2. Szakmai szabályok

Familie und beruf (Ausztria) -
https://www.familieundberuf.at/sites/familieundberuf.at/files/dokumente/10_richtlinie_zur_r_e-auditierung.pdf

Szövetségi Pénzügyminisztérium (Németország) -
https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Abt_z/audit%20berufundfamilie%20Kurzportrait.pdf?__blob=publicationFile&v=3

6.3. Szervezeti szabályozók

- Kollektív szerződés
- Személyügyi Szabályzat
- Helyi Esélyegyenlőségi Program

7. Irodalomjegyzék

Balassa Andrea, Horváth Anna, Kissné Révai Terézia, Hambalkó Dominika (2011): *Családbarát munkahely, motivált alkalmazott – praktikus információk mikro- és kisvállalkozások számára*. SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, Budapest.

Bertalan Tünde (2011): Atipikus munkavégzés hazai szabályozásával kapcsolatos problémák, javaslatok.

http://epa.oszk.hu/02900/02943/00048/pdf/EPA02943_kapocs_2011_1_04.pdf;

Geskó et al. (2001): Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei. Kutatási zárójelentés. TÁMOP 1.3.1 kiemelt projekt. https://nfsz.munka.hu/Lapok/archivum_programok/full_tamop_131/content/tamop_131_szolgfejl_1.3.2_atipikus.pdf

Hárs Ágnes (2013): Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években, *Közgazdasági Szemle*, 2013. február

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

Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A., Bambra, C. (2010): Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing (Review). *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2010, Issue 2. Art. No.: CD008009. 1–3.

Konszenzus Budapest (2011): *Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei – Kutatási zárójelentés*. Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat.

Központi Statisztikai Hivatal (2017): Magyarország, 2016. *Központi Statisztikai Hivatal*, Budapest.

Központi Statisztikai Hivatal (2018): *Munkaerőpiaci helyzetkép, 2014–2018*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz17.pdf>

Poór József (szerk.) (2014): *Foglalkoztatás – atipikus foglalkoztatás a magyar-szlovák határmentén*. Szent István Egyetem - Selye János Egyetem

Tóth István, Hajdú Miklós, Makó Ágnes (2017): Rugalmas foglalkoztatási formák és egyéb családbarát intézkedések a magyar vállalatok körében. In. *Munkaerőpiaci tükrök*. (szerk. Fazekas Károly, Szabó-Morvai Ágnes), MTA KRTK Közgazdaság-Tudományi Intézet

2012. évi I. törvény, a Munka Törvénykönyve

<http://www.balansz.info/>

<https://ifka.hu/>

8. Mellékletek, függelékek felsorolása

Jelen szakmai standard nem tartalmaz mellékleteket és függelékeket.

A kiadvány az EFOP-1.2.6-VEKOP-17-2017-00001 – Családbarát Ország elnevezésű kiemelt projekt keretében készült el.

Projektmenedzser: Csiszér Éva

Projekt mb. szakmai vezető: Dr. Wernigg Róbert

EFOP-1.2.6-VEKOP-17-2017-00001 – azonosítószámú Családbarát Ország elnevezésű kiemelt projekt
Családbarát Ország Nonprofit Közhasznú Kft.

Székhely: 1134 Budapest, Tüzér utca 33–35.

E-mail: csaladbaratorszag@csbo.hu

Tel.: +36 70 500 1626

www.csaladbaratorszag.hu

A kiadásért dr. Grundtner Marcell Károly a Családbarát Ország Nonprofit Közhasznú Kft. ügyvezetője felel.

Budapest, 2019.