

**MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
HUMÁN ERŐFORRÁS TANSZÉK**

Tóthné Sikora Gizella

MUNKAERŐPIACI ISMERETEK

Oktatási segédlet

**a nappali és egyetemi kiegészítő levelező tagozatos közgazdász
hallgatók, valamint a Humán menedzsment postgraduális
képzés hallgatói számára**

Miskolc, 2002. október

Tartalom

	oldal
1. A munkaerőpiac elméleti alapjai	3
1.1. A munkaerőpiac tartalma és kategóriái	3
1.2. A munkaerőpiac egyensúlyi viszonyai	8
1.3. A foglalkoztatás és a munkanélküliség számbavétele	12
1.3.1. A népességstatisztika kategóriái	12
1.3.2. Lakossági munkaerő-felmérések	15
1.3.3. Foglalkoztatási Hivatal munkanélküli regisztrációja	18
2. A munkaerőpiac szerkezete	22
2.1. Szegmentált munkaerőpiaci elméletek	23
2.1.1. Az institucionalista – szegmentált munkaerőpiaci elmélet	24
2.1.2. Duális-szegmentált munkaerőpiaci elméletek	26
2.1.3. A diszkrimináció elmélete	32
2.2. A munkaerőpiac legfontosabb szegmensei	33
2.2.1. Munkavállalók munkaerőpiaci rétegződése	34
2.2.2. Munkaadók rétegződése	36
2.2.3. Részpiacok a munkaerőpiacon	37
2.2.4. Vállalaton belüli munkaerőpiac	39
2.2.5. Helyi (lokális) munkaerőpiac	40
3. Munkaerő-gazdálkodás a szervezetben	43
3.1. A munkaerő-gazdálkodás stratégiai kérdései	43
3.2. Operatív munkaerő-gazdálkodás	51
3.2.1. Szükséges munkaerő beszerzése, kiválasztása, felvétele	52
3.2.2. Az új munkatárs beillesztése és beilleszkedése	53
3.2.3. Munkatársak megtartása	56
3.2.4. A kilépéssel kapcsolatos munkaerő-gazdálkodási feladatok	60
4. Rugalmas foglalkoztatási formák – rugalmas munkaidő rendszerek	63
4.1 Rugalmas foglalkoztatási formák	64
4.1.1. Munkaerő-kölcsönzés	66
4.1.2. Távmunka – mint rugalmas foglalkoztatási forma	69
4.1.3. Outsourcing – kihelyezés	82
4.2 A rugalmas munkaidő-rendszerek	84
4.2.1. Mit jelent a munkaidő rugalmassága?	85
4.2.2. Munkaidő-rendszerek	89

1. fejezet

A munkaerőpiac elméleti alapjai

Az elméleti közgazdaságtan mindkét ága, a mikro- és makroökonómia is foglalkozik a munkaerőpiac kategóriáival, a kereslettel és a kínálattal, mint a kompetitív piacok egyensúlyt biztosító tényezőivel.

A munkaerőpiaci ismereteket először a makroökonómiai aspektusból közelítjük meg, amely szerint a vizsgálat tárgya egyrészt az egyének és háztartások, mint potenciális munkavállalók együttes (aggregált) munkaerő kínálata, másrészt a gazdálkodó szervezetek, vállalkozások, intézmények, mint munkáltatók együttes (aggregált) munkaerő-kereslete és ennek egymáshoz való viszonya. Tananyagunk későbbi fejezetében foglalkozunk a munkaerőpiac mikroökonómiai aspektusaival is, majd ismét a makroökonómiai viszonyokkal zárjuk az emberi erőforrással való gazdálkodás terepének a vizsgálatát.

1.1. A munkaerőpiac tartalma és kategóriái

A munkaerőpiac tanulmányozásakor kiindulhatunk az elméleti közgazdaságtan azon tételeiből, hogy a tökéletes piaci verseny viszonyai között a munkaerőpiacon is tökéletes egyensúly uralkodik. Ebből az következik, hogy a kialakult bérszinteken a munkavállaló azonnal megfelelő állást talál, a munkáltató pedig azonnal megfelelő munkaerőt.

A valóságos munkaerőpiac azonban nem így működik, a gyakorlatban sohasem valósul meg a munkaerő-kereslet és kínálat tökéletes összhangja. Az alkalmazott közgazdaságtan gyakorlatorientált megközelítése szerint a munkaerőpiac **„eleve nem tökéletes”** piac, egyensúlyi állapota állandóan változik.

A munkaerőpiac két formálisan azonos státusú szereplői (munkavállaló és munkáltató) közötti cserék összessége, amelyek során megvalósul a munkavállalók munkatapasztalatokkal (munkahelyekkel) való összekapcsolódása, illetve munkakapcsolatok (munkahelyek) közötti mozgása. A munkaerőmozgások összességét a munkaerő allokációjának, illetve reallokációjának nevezzük. Tömörebb megfogalmazásban a munkaerőpiac a munkaerő allokációs, illetve reallokációs intézménye. [Galasi Péter (1982)]

A munkaerőpiac alapvető kategóriái a munkabér, a munkaerő-kereslet és a munkaerő-kínálat. Ezek egymáshoz való viszonyától függ a munkaerőpiac egyensúlyi állapota. A munkabért a piacgazdaságban befelé merev adottságként kezeljük, míg a keresletet és kínálatot jobban szemügyre vesszük. Ezen kategóriák tartalma összetett, nagyságukat, összetételüket, egymáshoz való viszonyukat számos tényező befolyásolja. A képzés célját és a területi korlátokat figyelembe véve az elméleti levezetéseket mellőzzük a befolyásoló tényezők felsorolásával.

Nézzük először a **munkaerő-kínálatot**, amelynek vizsgálatánál az adott nemzetgazdaság népességéből, annak mennyiségi, minőségi és strukturális összetevőiből kell kiindulni. Mint már a „Humán erőforrások gazdaságtana” tantárgy tanulmányozásakor is bebizonyítottuk, az emberi erőforrással való gazdálkodást is jelentősen befolyásoló környezeti tényező, hogy milyen képzettségű, felkészültségű, korösszetételű népességből meríthetik a szükséges munkaerőt a szervezetek. [Tóthné Sikora Gizella (2000)]

A munkaerő-kínálatot befolyásoló tényezők:

A képesség mennyiségi, minőségi strukturális összetevői határozzák meg a munkaerő-kínálatot. Többek között:

- **demográfiai** folyamat (természetes szaporodás, vagy fogyás, vándorlás, korösszetétel változása stb.),
- **munkaerőforrás** nagysága (munkaképes, megfelelő szellemi és fizikai képességekkel rendelkező népesség),
- munkaképes népesség **munkavállalási hajlandósága**, amely a választási alternatívák függvénye (szabadidő versus munkaidő, jövedelemszerző tevékenység versus háztartási munka, munkabér versus munkanélküli segély stb.),
- **gazdaságilag aktív népesség** (foglalkoztatottak, munkanélküliek. [Tímár János (1991)]

Magyarországon a felsorolt négy tényező közül az első az, amely a munkaerő-kínálatot csökkentő hatással bír. Ismert, hogy a magyar népesség száma évről évre csökken a természetes fogyás (születési és halálozási ráta egyenlegeként) következtében, amelyet a kilencvenes években megjelenő és máig ható, bár tendenciájában csökkenő pozitív vándorlási különbözet sem tud ellensúlyozni. A fejlett európai országokban is gondok vannak a népesség szaporulattal, de ott a természetes fogyaszt a jelentős bevándorlási többlet eddig kompenzálta a befogadó jellegű migrációs politika alkalmazásával. Meg kell jegyeznünk, hogy 2002 nyarán érzékelhető egy fordulat az Európai Unió migrációs politikájában. A népesség mennyiségének csökkenése – mint azt már tanulmányaink során bebizonyítottuk – együttjárt a népesség korösszetétel megváltozásával, a gyermekkorú népesség arányának csökkenésével és a munkaképes koron túli népesség arányának a növekedésével. A demográfiai folyamatok kedvezőtlen alakulása mellett fontos megemlítenünk, hogy a népesség iskolázottsági színvonala jelentősen növekedett, ami a foglalkoztatás színvonala szempontjából fontos tényező. A demográfiai folyamatok pozitív és negatív tényezői hosszabb távon hatnak a munkaerőpiaci egyensúlyi viszonyokra, a munkaerő kereslet és kínálat egyensúlyára.

A fenti felsorolás további három tényezője már közép és rövid távon is hatással van a munkaerő kínálatra. A **munkaerőforrást** jelentősen befolyásolja a természetes szaporodáson kívül az átlagos életkor alakulása, a népesség egészségi állapota, valamint a munkaképes kor alsó és felső határa, amelyet a népesség szellemi és fizikai állapotát figyelembevevő, a munkavállalási kor alsó és felső határát szabályozó törvények (pl. nyugdíjkorhatár) határoznak meg.

Következő kínálati tényező az előzőekben meghatározott **munkaképes népesség munkavállalási hajlandósága**, amely másképpen jelentkezik a magasan fejlett, közepesen fejlett és az elmaradott országokban. Egyazon országon belül is a népesség különböző szegmenseiben eltérő motivációk mutathatók ki. A legmagasabb jövedelműek számára a szabadidő versus munkaidő, míg a legszegényesebbek számára a munkabér versus munkanélküli segély a reális alternatíva.

Hazánkban a népesség életkörülményei és jövedelemviszonyai jelentősen differenciálódtak a rendszerváltást követően, így ma már valamennyi választási alternatíva fellelhető a munkaképes korú népesség körében. Így a viszonylag szűk réteget képező, de megfelelő vagyoni háttérrel rendelkező, szabadidőt választó jómódú munkaképes lakosságtól, a kényszerűségből háztartási munkát, alkalmi munkát vállaló munkanélküli népességig.

A munkavállalási hajlandóságot a fentiekén túl meghatározza a népesség iskolázottsági színvonala, mert például a munkavállalás, s az azzal járó karrierpálya a jobb módú, iskolázottabb családok számára vonzóbb, mint a hasonlóan vagyonos, de alacsonyabb képzettségű családok számára. De fontos tényező a férfiak és nők között kialakult családi munkamegosztással kapcsolatos társadalmi normák, az átlagos családnagyság, a gyermekek száma, az egy főre jutó reáljövedelem nagysága, a családtámogatás, a jóléti juttatások rendszere is. [Gábor R. István (1998)]

A munkaerő-keresletet befolyásoló tényezők:

A munkaerő szükségletet a gazdaság fejlődésének mennyiségi és minőségi tényezői, szerkezetének változásai határozzák meg. Többek között:

- A demográfiai csere során felmerülő pótlási szükséglet. (P) A demográfiai csere, amely lehet állandó és ideiglenes munkaerőpiacról kilépő (pl. nyugdíjba vonuló idős népesség), illetve a munkaerőpiacra belépő (pl. pályakezdő fiatal) népesség egymáshoz viszonyított aránya. Ha változatlan gazdasági struktúrát és technikai színvonalat feltételezünk és a munkaerőpiacról kilépők száma nagyobb, mint a munkaerőpiacra belépők száma, akkor válik szükségessé újabb munkaerőpiaci rétegek (pl. háztartásbeli nők, nyugdíjasok stb.) bevonása.
- Ha azonban a gazdasági struktúra korszerűsödik, a technikai fejlődés hatására nő a munkanélküliség stb. akkor a **pótlási szükséglet kisebb** lesz a munkaerőpiacról kilépők számánál. Így előfordulhat, hogy a fiatalok egy része kinnreked a munkaerőpiacon.
- **Bővítő szükséglet** (B) a gazdaság **konjunkturális** állapotától függ. Konjunktúra esetén nő a gazdaság munkaerőszükséglete, amely meghaladja a pótlási szükségletet. Ilyenkor a **munkaerő-kereslet: $P+B$** . Dekonjunktúra esetén a munkaerőkereslet a pótlási szükségletnél alacsonyabb színvonalú is lehet, ami azt jelenti, hogy a foglalkoztatottak egy részét elbocsátják, csökken a foglalkoztatottság.
- **Reálbérszint és egyensúlyi bérszint** (amely a kereslet és a kínálat megfelelésekor alakul ki) viszonya is befolyásolja a munkaerő keresletet. Az egyensúlyi (piaci) bérszintnél magasabb reálbérszint esetén a munkaerőkereslet, így a foglalkoztatás szintje csökken. A reálbérszint, az egyensúlyi bérszint, valamint a foglalkoztatási színvonal viszonyát befolyásolja a **munkaerőpiac monopolizáltsági** foka. A munkaerőpiac monopolizáltsága az érdekegyeztetési rendszer centralizációjának függvénye, amely erőteljes béralkuban jelenik meg. Erős érdekérvényesítő képességgel

rendelkező szakszervezetek az egyensúlyi bérnél magasabb reálbérszintet tudnak kiharcolni, aminek következtében a foglalkoztatottság csökken.

- Hasonló a **termékpiacok monopolizáltságának** hatása is. A szakszervezetek által kiharcolt béremelés költségeit a munkaadók áthárítják a fogyasztóra, mely szűkíti a fogyasztást. Ez szintén a foglalkoztatási színvonal csökkenését, a munkanélküliség növekedését vonhatja maga után. [Galasi Péter (1994)]

Összességében, mint az az előbbiekből is kitűnik, a munkaerőkereslet termékpiacok által meghatározott származtatott kereslet, amelyet jelentősen befolyásol a technikai fejlődés üteme, a gazdasági struktúra változása, a gazdasági konjunktúra állapota, a tőke és az élőmunka helyettesíthetősége és végül, de nem utolsó sorban az egyes termelési tényezők ára.

Elemzésünkéből kiderül, hogy a munkaerőpiac keresleti és kínálati tényezői együttesen hatással vannak a foglalkoztatás színvonalára, a munkanélküliségre, s a reálbér-egyensúlyi bér viszonyon keresztül a javadalmazás színvonalára és a munkaerő nemzetgazdasági szint allokációjára.

1.2. A munkaerőpiac egyensúlyi viszonyai

Már a fejezet bevezetőjében is hangsúlyoztuk, a valóságban nincs tökéletes verseny a munkaerőpiacon, s a munkaerőpiaci szereplők, munkavállalók és munkaadók viselkedését is csak a korlátozott racionalitás jellemzi. Ezért a **munkaerőpiac normál állapota az egyensúlytalanság**, amely lehet látens vagy felszínre törően látványos és katasztrofális. A munkaerőpiac főszereplője az ember, amely sajátos termelési tényezőként meghatározza a munkaerőpiac sajátosságait. **Az eleve tökéletes munkaerőpiac legjellegzetesebb ismérvei:** [László Gyula, 1996)]

- A munkaerőállomány nem homogén, hanem különböző ismérvek (demográfiai, gazdasági, személyiségi stb.) szerint strukturált termelési tényező.

- A munkaerőpiac korlátozottan átlátható (információhiány) és korlátozottan rugalmas (lefelé viszonylag rugalmatlan bérek) miközben korlátozott mobilitás (térbeli, szakmai stb.) jellemzi.
- A korlátozott mozgástér következtében a munkaerőpiaci szereplők reakciói időben késleltetettek.
- A tőke és az élőmunka nem helyettesíthető egymással korlátlanul a technikai, szervezeti, biztonsági, pénzügyi stb. feltételek hiányában.
- Munkaerőpiaci szereplők cserekapcsolatai sajátos partneri viszonyok (érdekegyeztetés, kollektív tárgyalás, participáció) között bonyolódnak le.
- A munkaerőpiac működését társadalompolitikai okok következtében a termékpiaccal jelentősebb mértékben befolyásolja az állami beavatkozás, az állami gazdaságpolitika.

A munkaerőpiaci egyensúlyhiánynak két szélsőséges esete ismeretes: **a munkaerőhiány és a munkahelyhiány**. A munkaerőhiány betöltetlen álláshelyekkel, a munkahelyhiány munkaerőfelesleggel, munkanélküliséggel jár együtt.

„Valamely ország, térség, foglalkozás stb. munkaerőpiacán elméletileg munkanélküliségről akkor beszélhetünk, ha a kialakult bérszinteken elhelyezkedni kívánók egy része nem vagy csak rövidebb-hosszabb idő elteltével talál elfogadható munkát. A munkaerőhiány az egyensúly fordított zavara: a kialakult bérszinteken a munkáltatók egy része nem vagy csak rövidebb-hosszabb idő elteltével talál megfelelő munkavállalót.”¹

A munkanélküliség típusai közvetlen okok alapján lehet súrlódásos és globális. Nézzük melyek ezen típusok jellemzői.

¹ Gábor R. István (1990) 7. oldal

Súrlódásos munkanélküliség, a munkaerő-kereslet és kínálat közötti összhang hiánya, részbeni meg nem felelése. Ezen belüli típusok:

- **Keresési munkanélküliség**, amelyet „önkéntes” vagy „álláskeresési” munkanélküliségnek is neveznek. Ez az az eset, amikor a munkavállaló, valamilyen okból elhagyja munkahelyét és hosszabb-rövidebb időre kinn reked a munkaerőpiacon, mivel az információáramlás tökéletlensége miatt a számára megfelelő munkahely megtalálása időben elhúzódik. Tipikusan idetartozik az is, amikor a munkahelyet kereső egy kínálkozó állást egy jobb állás reményében elutasít, amely azonban a munkaerőpiaci viszonyok kellő ismeretének hiányában nem volt reális.
- **Strukturális vagy szerkezeti munkanélküliség**, a munkaerő kereslet és a munkaerő kínálata közötti belső szerkezeti meg nem felelésből fakad. A szerkezeti aránytalanság bekövetkezhet a gazdasági szerkezet átalakulásának hatására, amikor a hanyatló, visszafejlődő ágazatokban (mint például a rendszerváltást követően a túlsúlyos nehézipar, bányászat, kohászat) munkaerő felesleg keletkezik, míg az új kiépülő ágazatok (pl. autóipar, mikroelektronika stb.) a munkaerőhiány problémájával találják magukat szembe. Az ágazati, szerkezeti aránytalanság jelentős zavarokat eredményezhet a munkaerő foglalkozási és szakmai összetételében és területi, földrajzi elhelyezkedésében. A leépülő ágazatok térségi koncentrációja következtében egy adott földrajzi térségben jelentősen megnő a munkaerő felesleg. (Példa erre a borsodi kohászat összeomlása.) Ha az új munkahelyek, ágazatok nem ebben a térségben telepednek le, akkor annak elhúzódó foglalkoztatási válság az eredménye.
- **Diszkriminációs munkanélküliség**, az emberek diszkriminatív megkülönböztetéséből fakadó jelenség, amely faji, nemi, etnikai, vallási, szociális okokra, vagy bizonyos korosztályok kirekesztésére vezethető vissza. Példa erre a roma népesség vagy az ötven éven felüli korosztályok alacsony foglalkoztatási rátája.

- **Krónikus, vagy állandósult munkanélküliség** esetében a munkaerő kínálat mennyiségileg tartósan meghaladja a munkaerő-keresletet. Példa lehet erre Olaszország déli része és Szicília, ahol évtizedek óta tartós az alulfoglalkoztatás, s a munkát kereső déliek százezrei északon találnak munkát. Hazánkban történetileg Szabolcs-Szatmár-Bereg megye helyzete hasonló az olasz példához. A megye lakosságának foglalkoztatási rátája évtizedek óta alacsonyabb az országos átlagnál.
- **Konjunkturális munkanélküliségről** akkor beszélhetünk, ha a több éven át tartó gazdasági ciklusok hatására, a gazdasági dekonjunktúra időszakában a munkaerő kereslet tartósan csökken, s a munkaerő kínálat egy évnél hosszabb időn át jelentősen meghaladja a betölthető állások számát.
- **Idényszerű, vagy szezonális munkanélküliség** az, amikor egy éven belül jelentős a munkaerő felesleg, s a munkaerő kínálat meghaladja a rendelkezésre álló munkahelyek számát. Ilyen szezonális munkanélküliség mutatkozhat például a mezőgazdaságban, az építőiparban vagy a vendéglátásban, idegenforgalomban foglalkoztatottak körében. [Gábor R. István, (1999)]

Az elmúlt ötven-hatvan évben a világgazdaság munkaerőpiaci viszonyai jelentősen átalakultak. A II. világháború utáni évtizedekre egész Európában a teljes foglalkoztatás volt a jellemző, majd az utóbbi két-három évtizedben egyre inkább a munkaerőpiaci egyensúlytalanság vált jellemzővé.

A II. világháború utáni első két évtized, az ötvenes és hatvanas évek a háború utáni újjáépítés és az elhalasztott beruházások pótlásának jegyében teltek el, amikor is a munkaerő-kereslet gyakran meghaladta a munkaerő kínálatot. A pótló jellegű beruházások mellett a felgyorsult technikai fejlődés tovább fokozta a munkaerőhiányt. A hatvanas évek közepétől a hetvenes évek közepéig terjedő időszak volt a munkaerőhiányos állapotból a munkahely hiányos állapotba való átmenet időszaka. Az első (1973) és a második (1980) olajárrobbanás, majd az azt követő világgazdasági válság egy új világgazdasági korszak kezdetét jelezte. Ezzel a munkanélküliség a mindennapok részévé vált a fejlett világban.

Közép-Kelet-Európában, így Magyarországon is csak a nyolcvanas évek végén, kilencvenes évek elején találkozhattunk először ezekkel a piacgazdasági jelenségekkel. A szocializmusban, a bürokratikus koordináció gazdasági rendszerében a munkaerőhiány volt a jellemző. [Kornai János, (1980)] A rendszerváltás, a tervgazdaságból a piacgazdaságba való átmenet transzformációs válságot idézett elő, amely a korábban felsorolt munkanélküliségi okokkal (súrlódásos, globális egyensúlytalanság) együtt jelentős foglalkoztatási válságot, munkanélküliséget eredményezett. (Magyarországon a munkanélküliségi ráta 13,1 százalékkal 1993. februárjában érte el a legmagasabb értéket.)

1.3. A foglalkoztatás és a munkanélküliség számbavétele

A munkaerőpiac egyensúlyi viszonyaira, a népesség munkaerőpiaci aktivitására a foglalkoztatási és munkanélküliségi statisztikákból következtethetünk. A munkanélküliség számbavételénél kétféle információs forrásra:

- egyrészt a **Központi Statisztikai Hivatal munkaerő-felmérésére**,
- másrészt a **Foglalkoztatási Hivatal munkaerőpiaci jelentéseire** támaszkodhatunk.

1.3.1. A népességstatisztika kategóriái

A statisztikai rendszerek a népesség különböző szempontok szerinti kategóriáiból és fogalmakból indulnak ki. Nézzük a népesség legelfogadottabb statisztikai szempontú csoportosításait.

A népességet a munkaerőpiaci részvétel, illetve gazdasági aktivitás szempontjából **gazdaságilag aktívak és gazdaságilag inaktívak alkotják**.

A **gazdaságilag aktív népességet** alkotó emberek sokasága (Labour Force) adja a munkaerőpiac szereplőit, a potenciális munkaerőállományt. Ők a munkaerőpiac résztvevői, konkrétan a **foglalkoztatottak és a munkanélküliek**. A munkaerőpiac által nem érintett gazdaságilag inaktív emberek nem tartoznak a munkaerőállományba. Egyes munkaügyi kutatások a publikációk, a gazdaságilag aktív népességet mint munkaerőpiaci résztvevőket és a gazdaságilag inaktív népességet, mint munkaerőpiaci nem résztvevőket elemzik.

Samuelson a 16 éven felüli népesség – piacgazdaságokban meghonosodott – három csoportját különbözteti meg: [Samuelson (1987)]

- **Foglalkoztatottak**
- **Munkanélküliek**
- **Gazdaságilag inaktívak**

Nézzük az egyes kategóriák tartalmát, amelynek ismerete szükséges ahhoz, hogy a statisztikai jelentéseket közgazdaságilag megfelelően értékelni tudjuk

- **Foglalkoztatottak** (Employed) – azok az emberek, akiknek fizetett munkájuk van, illetve, akiknek van munkájuk, de betegség, szabadság stb. miatt éppen nem dolgoznak. Ebbe a kategóriába tartoznak az ún. önfoglalkoztatottak is.
- **Munkanélküliek** (Unemployed) – akiknek nincs munkájuk, de aktívan munkát keresnek és készek arra, hogy visszatérjenek a munka világába.
- **Gazdaságilag inaktív népesség** (Not in the Labour Force), másnéven munkaerőpiacon, munkaerő-állományon kívüliek – két nagy csoportját különböztethetjük meg: a saját jövedelemmel rendelkező inaktív keresőket és a saját jövedelemmel nem rendelkező eltartottakat. Ide tartoznak azok, akik az ismertetett kritériumok alapján nem tekinthetők sem foglalkoztatottnak, sem munkanélkülinek.

A nemzetgazdaság teljesítőképessége, a GDP termelőképesség szempontjából fontos, hogy a népességnek milyen hányada vesz részt az

értékkalkotásban. ***Munkaképesség szempontjából a népességnek két csoportja ismeretes:***

- ***Munkaképes koron kívüliek.*** Ide tartoznak a munkaképes koron aluli gyermekkorúak és munkaképes koron túli időskorúak.
- ***Munkaképes korúak.*** Munkaképes kor a népesség alsó és felső korhatárát jelző nemzetgazdaságban jogszabályilag elfogadott egyezményes életkor. Az alsó korhatár a 15. életév, a felső korhatár a mindenkori nyugdíjkorhatár.

A munkaképesség felső korhatára a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) szerint 74 év, az Európai Unió statisztika rendszere szerint 64 év, amely azonban nem azt jelenti, hogy az EU valamennyi tagországában egységesen 64 év a nyugdíjkorhatár. Az EU 15 tagállamában a 60. életévtől a 67 életévig eléggé differenciált a nyugdíjkorhatár. Magyarországon jelenleg férfiak és nők számára egységesen 62 év a nyugdíjkorhatár, amelyet fokozatosan érnek el a nyugdíj előtt álló korosztályok.²

Az értékelés szempontjából fontos, hogy jogszabályilag a lakosság milyen hányada munkaképes, amely azonban nagyságrendileg nem feltétlenül azonos a potenciális munkaképes lakossággal. Ugyanis a ***munkaképes koron kívüliek*** is gazdaságilag aktívak lehetnek, ha megfelelő szellemi és fizikai képességek birtokában munkát keresnek, ideiglenesen munkát vállalnak, vagy tartósan foglalkoztatottak. De a ***munkaképes korú népesség*** egésze sem tekinthető potenciális munkaerőforrásnak, mivel a munkaképes korúak között is vannak olyan egyének, akiknek a fizikai vagy szellemi képességei (fogyatékosok, rokkantnyugdíjasok stb.) nem teszi lehetővé a munkavállalást.

A potenciális munkaerőforrás, illetve munkaerő-kínálat két összetevője egyrészt a megfelelő szellemi és fizikai képességekkel rendelkező munkaképes

² A munkaerőmérleg a munkaképes korú népességet munkavállalási korú népességnek nevezi. 1999-ig a férfiaknál a 15-59 éves, 2000-től 15-60 éves; nőknél 1996-ig a 15-54 éves, 1997-1999 között a 15-55 éves, 2000-től a 15-56 éves népesség.

korú népesség, másrészt a szintén a kor követelményeinek megfelelő szellemi és fizikai képességekkel rendelkező munkaképes koron kívüli gazdaságilag aktívak.

A továbbiakban bemutatjuk a foglalkoztatás és a munkanélküliség Magyarországon alkalmazott, már említett két számbavételi rendszerét.

1.3.2. Lakossági munkaerő-felmérések

A ***Központi Statisztikai Hivatal*** 1992-től lakossági megkérdezésen alapuló adatgyűjtést, ún. ***munkaerő-felmérést végez.*** Célja, hogy a nemzetközi (ILO) gyakorlattal összhangban nemzetközileg összehasonlítható információkat nyújtson a munkaerőpiac helyzetéről, a foglalkoztatottak és a munkanélküliek számának alakulásáról.

Olyan, a piacgazdaságnak megfelelő adatgyűjtési rendszer kiépítése vált szükségessé, mely a munkaerőméréshez hasonlóan valamennyi munkaerőpiaci kategóriát átfog, s gyakorisága megfelelő ahhoz, hogy a munkaerőpiaci változásokat rövid távon is nyomon kövesse. [A munkaerő-felmérés módszertana (1998)]

A munkaerő-felvétel negyedévenként nyújt adatokat a véletlenszerű kiválasztással kialakított mintában szereplő, közel 30.000 háztartásban élő 15-74 éves népességről. A kérdezőbiztosok minden hónapban körülbelül 10.000 lakáscímet keresnek fel, így a 3 véletlen részminta eredményeinek összesítéséből készülnek a negyedéves adatok. (Csaba Erika, 1992)

A felvételben használt fogalmak az ILO ajánlásaival megfelelően a következők:

- ***Foglalkoztatott***, aki a vonatkozási héten legalább munkájától csak átmenetileg (szabadság, betegség, sorkatonai szolgálat stb. miatt) volt távol. Vonatkozási hét a negyedév egyes hónapjainak 12. napját magában foglaló, hétfőtől

vasárnapig tartó hét. Foglalkoztatottnak minősülnek a **sorkatonák** is, miután a védelmi tevékenység is hozzájárul a nemzeti össztermék létrehozásához. A **gyermekgondozási díjban** (gyed) részesülők 1998-tól a gazdaságilag inaktív népesség kategóriájába tartoznak.

Az **egyórás kritérium** használatának több oka van:

- Ez biztosítja, hogy az országban létező foglalkoztatottság valamennyi típusát számba lehet venni.
- Munkaerő-kereslet tervezésénél és a munkaerő felhasználás elemzésénél a megtermelt össztermék és a felhasznált munka mennyisége közötti kapcsolat feltárható.
- A munkanélküliséget, mint a munkával rendelkezés teljes hiányát így lehet definiálni.

Jövedelmet biztosító munkánál a **jövedelem** lehet pénzjövedelem, természetbeni bér vagy juttatás, illetve a segítő családtagként szerzett jövedelem.

A munkaerő-felmérés a ténylegesen és általában ledolgozott munkaidő mellett kiterjed a fő- és melléktevékenységekben töltött **munkaidőre**, továbbá a főmunka teljes vagy részmunkaidős jellegére is.

A foglalkoztatottság nemzetközi fogalma szerint az egyórányi jövedelemszerző munkavégzés elegendő ahhoz, hogy valakit foglalkoztatottnak tekintsünk. E miatt a foglalkoztatottak köre nagyon heterogén, olyan embereket is magába foglal, akik saját hibájukon kívül kevesebbet dolgoznak a szokásos normál munkaidőtől. A munkaerő-felmérés lehetővé teszi az **alulfoglalkoztatottság** mérését is.

- **Munkanélküli**, → aki az adott héten **nem dolgozott** és nincs is olyan munkája, amelyből átmenetileg hiányzott, → aki megkérdezést megelőző négy hét folyamán **aktívan keresett** munkát, → aki 2 héten belül **munkába tudott volna**

állni, ha talál megfelelő állást, → illetve már talált munkát, ahol 30 napon belül dolgozni kezd.

Aktív munkakeresésnek számít, ha a megkérdezett

- állás után érdeklődött állami vagy magán munkaközvetítőnél,
- közvetlenül keresett állást,
- hirdetést adott fel, hirdetésre válaszolt,
- rokonoknál, ismerősöknél érdeklődött,
- már jelentkezett állásra, pályázatot adott be, döntésre vár,
- vállalkozás indítását intézi,
- munkaügyi kirendeltség értesítését várja.

Nem számít aktív munkakeresésnek, ha valaki csak hirdetéseket olvas. Nem munkanélküli automatikusan az, akit regisztrált munkanélküliként a munkaügyi kirendeltség nyilvántartásba vett. Munkanélküli az, aki a fenti kritériumoknak megfelel. 1996-ban a regisztrált munkanélküliek 52 százaléka volt munkanélkülinek tekinthető az ILO kritériumok szerint, 14 százaléuk foglalkoztatottnak, 34 százaléuk gazdasági inaktívnak volt tekinthető.³

Passzív munkanélküli: a gazdaságilag nem aktívak közül az, aki szeretne dolgozni, ha találna megfelelő állást. De **nem keres** munkát, mert foglalkoztatását reménytelennek látja. Az emberek ezen csoportját a szakirodalom „reményvesztettek”-nek is nevezi.

Passzív munkanélküli azért nem keres állást, mert úgy gondolja, hogy úgy sem találna munkát munkaerőpiaci (nincs képzettségüknek megfelelő állás a környéken, túl sok a munkanélküli stb.) vagy személyes (nincs megfelelő képzettségük, túl fiatalok, túl idősök stb.) okokból.

A KSH által számított, a munkaerőpiac egyensúlyi állapotát tükröző mutatók:

³ A munkaerő-felmérés módszertana (1998) 16. oldal

Gazdasági aktivitási arány: a gazdaságilag aktív népesség (foglalkoztatottak és munkanélküliek) a 15-74 éves népességen belüli aránya.

Foglalkoztatási arány: a foglalkoztatottak aránya a 15-74 éves népességen belül.

Munkanélküliségi ráta: munkaerőfelvétel szerinti munkanélküliek a gazdaságilag aktív népesség százalékában.

Tartósan munkanélküliek aránya: a tartósan munkanélküliek összes munkanélkülieken belüli aránya.

1.3.3. Foglalkoztatási Hivatal munkanélküli regisztrációja

A munkanélküliség kezelésében több évtizedes gyakorlattal rendelkező piacgazdaságokban állami munkaügyi irodák, munkaközvetítők hálózata alakult ki, ahol a munkanélküliekről nyilvántartást vezetnek. Magyarországon is a nyolcvanas évek végén kialakult munkaerőpiaci szervezet feladata lett a munkanélküliek regisztrációja. Ma a Foglalkoztatási Szolgálat keretében a Megyei Munkaügyi Központok és munkaügyi kirendeltségek foglalkoznak a munkanélküliek regisztrációjával, amelyek adatait a Foglalkoztatási Hivatal feldolgozza és teszi közzé havonta munkaerőpiaci monitoring jelentéseit.

Regisztrált munkanélküliek a regisztrált állást keresők közül azok, → akik munkaviszonnyal nem rendelkeznek, nem nyugdíjasok, nem tanulók, → akik foglalkoztatást elősegítő támogatásban (átképzésben, közhasznú foglalkoztatás stb.) nem részesülnek, → akik munkát, állást vagy önálló foglalkoztatást keresnek és a munkavégzésre, tehát egy adódó állás elfogadására rendelkezésre állnak, továbbá, → akik az állami munkaerőpiaci szervezet munkaügyi kirendeltségén munkanélküliként regisztráltatják magukat.

Munkanélküliségi ráta: a regisztrált munkanélküliek tárgyhavi zárólétszáma a gazdaságilag aktív népesség (foglalkoztatottak és munkanélküliek együtt) százalékban.

Akárcsak a munkaerőfelmérés, a regisztrált munkanélküliség mutatói sem adnak teljesen megbízható képet a munkanélküliségről. Többek között a regisztráltak száma függ a regisztrációval járó kedvezmények, a munkanélküli járadék nagyságától. Nagyobb járadék kedvéért többen regisztráltatják magukat, minimálbérnél jelentősen alacsonyabb járadék viszont nem vonzó. Azok, akik kimerítik a munkanélküli járadék mértékét megszűnik a járadék fizetési jogosultságuk, gyakran nem látják értelmét a további regisztrációnak és úgy kerülnek ki a regisztrációból, hogy közben nem válnak foglalkoztatottá. [Frey Mária (1996)] Ezek alkotják a virtuális munkanélküliek sokszázezres táborát.

A regiszterek hiányossága az is, hogy nem tartalmazzák azokat a munkanélkülieket, akik valamilyen okból nem regisztráltatták magukat. Ugyanakkor a regisztráltak egy része viszont nem tekinthető munkanélkülinek, csak állás nélkülinek, mivel fekete foglalkoztatásból származó jövedelemmel rendelkezik. Ezt azonban nem tudják kiszűrni.

A regisztrációnak azonban előnyei is vannak a munkaerő felméréssel szemben. Előny, hogy naprakész és nagyságrenddel olcsóbb, mint a munkaerő-felmérés. Az érintettek teljes körét érinti és megbízhatóbb, mint a kérdőíves felvétel, mely torzítást tartalmazhat a megkérdezettek tájékoztatlansága, pontatlan válaszai következtében.

Kétféle számbavétel tartalmi és módszertani különbségei miatt eltérő adatokkal jellemzi a munkaerőpiacot a KSH és a Foglalkoztatási Hivatal, az Országos Munkaügyi Kutató- és Módszertani Központ (OMKMK) jogutódja.

A KSH **munkaerőfelmérése** szerint 2000-ben 262 ezer fő tekintette magát dolgozni kívánó, aktívan munkát keresőnek, tehát munkanélkülinek, ebből 159 ezer férfi és 103 ezer nő.

A munkanélküliségi ráta 6,4 %, az Európai Unió átlagnál kedvezőbb, alacsonyabb. Az Európai Unióban, a KSH-ban hasonló számvetési módszerrel 9,8 % volt a munkanélküliségi ráta az adott időszakban. [Laki Teréz (2000)]

A hazai jogszabályokban, az ún. Foglalkoztatási Törvényen alapuló **regisztrált munkanélkülieket nyilvántartó** statisztika más képet mutat. 2000-ben a Foglalkoztatási Hivatal által közölt adatok szerint 390 ezer regisztrált munkanélkülit tartottak számon, amelyből 210 ezer a férfi és 180 ezer a női munkanélküli. A regisztrált munkanélkülieken alapuló munkanélküliségi ráta 9,3 % volt 2000-ben.

A kétféle számítást 1992-től alkalmazzák Magyarországon, s minden esetben a KSH által közölt adatok alacsonyabbak. Például 2001 II. negyedévében a KSH szerint mintegy 230 ezer a munkanélküli, míg a Foglalkoztatási Hivatal (OMKMK jogutódja) 359 ezer regisztrált munkanélkülről tud. A KSH szerint az aktívan állást kereső munkanélküliek mellett még mintegy 450 ezer ember szeretne elhelyezkedni. Ebből több mint százezer olyan, aki szeretne dolgozni, de nem keres munkát, mert foglalkoztatását reménytelennek látja.

A Foglalkoztatási Hivatal számbavétele sem tekinthető teljesnek, mivel ez a felmérési mód figyelmen kívül hagyja a háztartásbelieket, a kényszervállalkozókat, vagy akik úgy gondolják, hogy számukra nem tudnak megfelelő állást találni. Ilyenek lehetnek a magasan képzett munkavállalók vagy a pályakezdő diplomások egy része, akik inkább személyzeti tanácsadó cégekhez fordulnak.

A kétfajta adatbázis tartalmi eltérésének első és legfontosabb oka az alkalmazott fogalomrendszer különbözősége, másik oka az álláskeresési aktivitás eltérő értelmezése. Az FH számára már az is bizonyíték, hogyha a munkanélküli regisztráltatja magát, a KSH ettől konkrétabb aktivitást vár el. Továbbá a rendelkezésre állás kritériumát is másképpen értelmezik. Végül a nem azonos a számbavett népesség életkor tartománya sem. A KSH felmérése kiterjed a 15 éves életkortól a 74 éves életkorú népességre, míg a Foglalkoztatási Hivatal a 15 éves életkortól a mindenkor nyugdíjhatárig veszi számba a népességet.

2. fejezet

A munkaerőpiac szerkezete

A munkaerőpiac, akárcsak a termékpiac összetett, bonyolult struktúrával rendelkezik, közgazdasági kifejezéssel élve azt mondhatjuk, hogy **szegmentált**. Ez abban jelentkezik, hogy a munkaerőpiac szereplői, a munkavállalók, mint eladók és a munkáltatók, mint vevők eltérő **érdekekkel és értékekkel rendelkeznek**, amely meghatározza magatartásukat, cselekvéseiket, céljaikat és eszközeiket. A munkavállalók és a munkáltatók **egymástól független döntései** olykor-olykor ütköznek egymással, más esetben viszont érdekeik találkoznak és a meghatározott jellemzőkkel rendelkező szereplők rendszeresen egymást választják. **A munkaerőpiac nem homogén, hanem szakadásos, tagoltsága rendszeresen újratermelődik.**

A piackutatásban hagyománya van az árupiaci szegmentáció kutatásának. Ha egy cég új termékkel kíván piacra lépni, vagy piacbővítő stratégiát szeretne megvalósítani, akkor meg kell ismernie, hogy milyen fogyasztói keresletre számíthat, a fogyasztók mely rétegét - fiatalokat, vagy időseket, férfiakat vagy nőket, magas iskolázottságukat, vagy kevésbé képzettebbeket - célozzák meg reklámtevékenységükkel, vagy az áruterítés mely régiókban lehet eredményes. Az árupiaci szegmensek ismerete a fogyasztói befolyásolás fontos eszköze.

Hasonló szerepet tölt be a munkaerőpiaci szegmentáció kutatása és ismerete is. Egy nemzetgazdaságban csak a régiók, megyék, kistérségek

munkaerőpiaci szereplőinek ismeretében lehet eredményes régió vagy kistérségfejlesztést, munkahelyteremtést és humán erőforrás fejlesztést megvalósítani. Egy adott térség humán erőforrás SWOT-analízise, - az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek számbavétele - nélkül ma már nem lehet eredményesen pályázni fejlesztési támogatásokra, projektekre. Ugyanez a feltétele vállalati üzleti tervek megvalósításának is. ***A humán erőforrás SWOT elemzésnek, a munkaerőpiaci szereplők átvilágításának fontos része a munkaerőpiaci szegmentáció.***

2.1. Szegmentált munkaerőpiaci elméletek

A szegmentált munkaerőpiaci elméletek gyökerei John Stuart Mill amerikai közgazdász munkásságára nyúlnak vissza, aki a neoklasszikusok tökéletes piacelméletét kritizálta. Megállapította, hogy a ***munkaerőpiacon léteznek ún. nemkompetitív csoportok***, akik alacsony presztizsű, alulfizetett munkákat is kénytelenek elvállalni, mert nincs más választásuk. Tökéletes verseny esetén ezeket a munkákat senki sem végezné el. Hogy mégis van ezekre a munkálatokra vállalkozó, azért van, mert a munkaerő nem homogén, egyes munkavállalói csoportok elkülönülnek egymástól különböző személyiségi, képzettségi stb. jegyek alapján. Szociálisan a csoportokhoz való tartozás öröklődik, ahonnan nehéz a kitörés. Csak kivételes adottságok révén emelkednek ki egyes, kedvezőtlen szociális, családi háttérrel rendelkező egyének saját „kasztjukból”, amely meghatározza iskolázottságukat, életkörülményeiket, életmódjukat, ezen keresztül a társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helyüket.

A döntően amerikai eredetű munkaerőpiaci elméletek arra keresnek választ, hogy ***miért nem homogén*** a munkaerőpiac, milyen tényezők okoznak szakadást a munkaerőpiacon belül és melyek a következményei. Szegmentációs kutatások szerint ***a munkaerőpiac „széttöredezettségére” utaló legfontosabb jelenségek*** a következők:

- **A szegénység fennmaradása.** A szegmentált elméletek kutatói úgy gondolták, hogy a munkaerő állomány két szegmensre, primer és szekunder szegmensre osztható, amelyen belül a szegények alkotják a szekunder munkaerőt. Véleményük szerint az Egyesült Államok hatvanas éveiben meghirdetett szegénység elleni programjai akkor lesznek sikeresek, ha a szegénység leküzdését a szekunder munkaerő primer munkaerővé válásának elősegítésével valósítják meg.
- **Tartós jövedelem különbségek.** Megállapították, hogy a szegénységgel párhuzamosan a munkaerőpiac jellemzője az egyenlőtlen jövedelemelosztás, amely egyenlőtlenség nagyobb differenciáltságot mutat, mint a népesség képességpotenciáljában tapasztalható különbségek.
- **Munkaerőpiaci diszkrimináció.** A faji, nemi, vallási, etnikai stb. alapuló megkülönböztetések a hatvanas évek Amerikájának jellegzetes és meghatározó tényezői voltak. A fehér és a néger férfiak, valamint a férfi és női foglalkoztatottak között fennálló bérkülönbségeket a negatív munkaerőpiaci megkülönböztetés eredményének tartották, amelyet munkatermelékenységbeli különbségek nem támasztottak alá.
- **Munkanélküliség egyenlőtlen elosztása** a társadalom különböző csoportjai között. A munkaerőpiacon a munkanélkülivé válás esélyei nagyon is különbözőek a fehérek és feketék, a férfiak és nők, fiatalok és középkorúak, iskolázottak és alacsony képzettségű munkaerőpiaci csoportok számára. [Galasi Péter-Sík Endre (1979)]

A következőkben, a szegmentációs elméletek közül három olyan elméletet ismertetünk, melyek a mai munkaerőpiaci viszonyok között is valóságtartalmúak.

2.1.1. Az institucionalista – szegmentált munkaerőpiaci elmélet⁴

⁴ Ez a fejezetrész Galasi Péter – Sík Endre (1979) cikke alapján készült

Az elmélet lényege, hogy a piac nem szabad piac, hanem olyan tényező, amelyet különböző gazdasági és gazdaságon kívüli intézmények döntően befolyásolnak. A Veblen nevével fémjelzett institucionalista közgazdasági iskola a neoklasszikus közgazdaságtan „természetes” egyensúlyról vallott nézeteit támadta, amely szerint a munkaerőpiac szabad, minden beavatkozástól mentes, működése automatikusan létrehozza az igazságos béreket és a lehető legteljesebb foglalkoztatottságot.

Az institucionalisták és követőik, a neoistitucionalista nézeteket valló közgazdászok, köztük Dunlop (1957) azt vallották, hogy nincs tökéletes kompetitivitás, nincs abszolút racionális „homo oeconomicus”, mivel a modern gazdaság komplexitásához hozzá tartozik az állami beavatkozás, valamint a bürokratikus szervezetek és a szakszervezetek működése, amelyek mind-mind kompetitivitás ellen ható tényezők. Dunlop volt az első, aki úgy vélte, hogy a belső munkaerőpiacok is működnek a külső munkaerőpiac mellett.

A belső munkaerőpiac – a ma is élő közgazdasági definíció szerint – olyan szervezeti egységet jelent, amelyben a munkaerő bérezését és allokációját **adminisztratív** intézkedések és szabályozók irányítják. A külső munkaerőpiacon ezzel szemben a folyamatokat közvetlenül **közgazdasági (piaci)** tényezők befolyásolják.

Közgazdaságtani szempontból a kérdés viszonylag teljes kifejtést Doeringer és Piore (1971) végezte el. A már említett definíciójuk szerint megkülönböztetik a külső és belső munkaerőpiacot egymástól, miközben megállapítják, hogy a **külső és belső munkaerőpiac** összefügg egymással. A kapcsolat a belépési és kilépési mozgások révén jön létre. A bennlévő munkaerőre a belső munkaerőpiac szabályai révén különféle jogok és privilégiumok érvényesek, foglalkoztatottságot és védelmet biztosít a külső munkaerőpiacon munkát kereső versenytársakkal szemben.

A külső ágazatok, szervezetek és munkahelyek belső munkaerőpiacának szerkezete eltérő. Különböznek egymástól a belső munkaerőpiacra való bejutás lehetősége, a belső karrierpályák milyensége, az alkalmazott ösztönzési és javadalmazási rendszer, a munkahelyi képzés és továbbképzés, a munkavállalók érdekérvényesítési képessége stb. tényezők alapján.

Az említett közgazdászok **a belső munkaerőpiac három típusát** különböztették meg a hetvenes években:

- Vállalati munkaerőpiac, amelyben a munkavállalók státusz és fizetés szerinti előmenetele rangidősségen alapul.
- Craft-munkaerőpiac, amely foglalkozási vagy szakmai piacot jelent. A szervezet tagjaira vonatkozóan a bérek rögzítettek, a kereslet-kínálat mechanizmusa nem működik. Ilyen alapon működnek mérnöki irodák, mérnökóradíjak, ügyvédi irodák megbízási díjak alkalmazásával.
- Kompetitív munkaerőpiac, amely az ún. marginális vagy kvalifikálatlan munkaerő piaca, ahol a piaci erők jelentősen hatnak a kereslet-kínálat révén a bérekre.

Megállapítható, mint ahogyan a személyügyi tevékenység fejlődéstörténete is mutatta az egymás mellett élő, illetve egymásra épülő személyügyi modellek létezését, éppen úgy elmondhatjuk, hogy a szervezeti sajátosságoknak megfelelően egy szervezeten belül is létezhetnek egymás mellett a belső munkaerőpiac említett, vagy ettől eltérő típusai.

Doeringer és Piore által megkezdett kutatásokat többen igazolták és folytatták. A belső munkaerőpiac legfontosabb funkciója a munkaerő elosztása az egyes munkahelyek és munkakörök között. Az allokációs mozgások és struktúrák elemzése összekapcsolódott a duális munkaerőpiac elméletével, amelyet a következő pontban fogunk megismerni.

2.1.2. Duális-szegmentált munkaerőpiac elméletek

A szegmentációs elméletek korai időszakában, az 50-es években a **külső- és belső munkaerőpiac** megkülönböztetésének fontosságára hívták fel a figyelmet. Lényege az volt, hogy a nagyvállalatokon belül szabályozott, belső munkaerőpiacok alakulnak ki, amelyek saját szabályszerűségekkal rendelkeznek, és kapcsolatban vannak a vállalaton kívüli, külső munkaerőpiacokkal. A 60-as évek végén, hetvenes évek elején alakul ki az a felfogás, mely szerint a munkaerőpiacon két részpiac, a **primer** és **szekunder** piac található. [Galasi Péter-Sik Endre, (1979)]

A duális munkaerőpiac fogalmát a már említett **Doeringer és Piore** nevével szokták összekapcsolni, mivel ők voltak azok, akik a külső és belső munkaerőpiaci szegmensek kutatása során eljutottak a primer és szekunder munkaerőpiaci definiálásáig. Szerintük a **primerbe tartoznak** a nagyvállalatok és/vagy a szervezett szakmák dolgozói, akiknek a fizetése viszonylag magasabb, a munkakörülményeik jobbak, a munkahelyi biztonságuk stabilabb, s kedvezőbbek az előrejutási esélyeik. A **szekunder szegmensbe** tartozókra a kisebb fizetés, rossz munkakörülmények, munkahelyi instabilitás, az előrejutás csekély esélye jellemző.

A primer és szekunder jegyek összefonódnak a dolgozók pszichológiai és életvitelbeli vonásaival. Piore megállapította, hogy a **szekunder** munkaerőpiacon megjelenő dolgozókra, az amerikai szociológia és kulturális antropológia által jelentősen kutatott **szegénységkultúra** jellemző.

Ez az elmélet szakít az ökonometria modellekkel, a számszerűsíthető összefüggésekkel, helyettük a történeti, intézményi és kvalitatív (pszichológiai, szociológiai) eszközöket alkalmazza.

A primer szektor jellemzői:

- erős kapcsolat a munkaadó és a munkavállaló között,
- vállalatspecifikus ismeretek, szakmai tapasztalat fontossága,

- fejlett, strukturált belső munkaerőpiac,
- stabil pozíció, kedvező előrelépési lehetőség,
- relatív magas kereseti lehetőség,
- vállalatspecifikus képzés,
- karrierpálya lehetősége,
- munkavállalói részvétel a vezetésben,
- kedvező munkakörülmények.

A szekunder szektor jellemzői:

- munkaadó és munkavállaló közötti viszonylag laza kötődés,
- hagyományos, könnyen pótolható ismeretek,
- gyengén kiépített belső munkaerőpiac,
- viszonylag alacsony bérszint,
- alacsony belső mobilitás, szerény előrelépési lehetőségek,
- kedvezőtlen munkakörülmények,
- magas fluktuáció.

A primér szektorban kialakul egy zárt belső piac, amely biztosítja és fenntartja a primér piac kedvezményeit, míg a szekunder szektor kevésbé zárt, ki van téve a külső munkaerőpiac szeszélyeinek, a munkaerőpiaci versenynek. Kedvezmények, előnyök szerepe jelentéktelen, a teljesítmény szerinti bérezés a domináns.

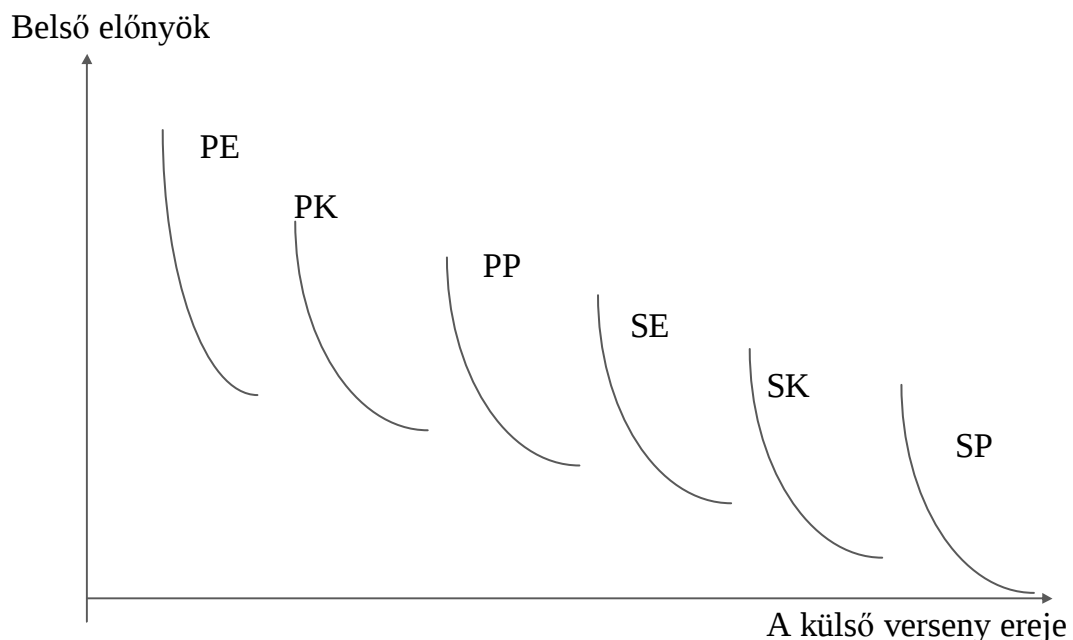
A két munkaerőpiaci szegmentumnak különböző belső munkaerőpiacok felelnek meg. Az első szegmentumhoz a jól strukturált, előmeneteli lehetőségeket biztosító belső munkaerőpiac tartozik, míg a másodikhoz a strukturálatlan belső munkaerőpiac, amelyre pedig a karrierpályák és lehetőségek hiánya a jellemző. ***A bérek nagyságát is eltérő mechanizmusok határozzák meg.*** A primer piacon az egyének béreit a különböző karrierpályákhoz kapcsolják. Az egyéni karriertípusok szorosan összekapcsolódnak a formális iskolai

végzettséggel, szolgálati idővel és az általuk betöltött munkakörök szervezeti hierarchiában elfoglalt helyével. Ezzel szemben a szekunder munkaerőpiacon más szabályok érvényesülnek. A béreket a keresleti és kínálati viszonyok határozzák meg, nem pedig az egyén formális paraméterei.

A duális-szegmentált elméletét is számos kritika érte, maga Piore is továbbfejlesztette kutatási eredményeit. Hangsúlyozta, hogy a primer és szekunder megközelítés a fehér és néger városi munkások helyzetének feltárására megfelelő volt, de a kutatási terep kiterjesztése szükségessé tette a **munkaerőpiaci szegmens hármass felosztását**. Eszerint megkülönböztetett primer felső és alsó, valamint szekunder szegmenst.

László Gyula (1997) szerint a valóság ennél differenciáltabb.

A belső munkaerőpiac László Gyula által közölt modelljét az 1. ábra szemlélteti.



PE = a primer piac felső (elit) rétege
PK = a primer piac középső (köztes) rétege
PP = a primer piac alsó (periferikus) rétege
SE = a szekunder piac felső (elit) rétege

SK = a szekunder piac középső (köztes) rétege

SP = a szekunder piac aló (periferikus) rétege

1. ábra

A primer és szekunder piac jellemzői

Forrás: László Gyula (1997) 41. oldal

A primer szektor zárt belső piaca nem teljesen egységes, kialakulhat ezen belül egy felső elit rész, amelyik különösen kedvező feltételeket biztosít, egy középső rész, ahol még jelentősek a kedvezmények, valamint egy alsó, periferikus rész, ahol mindezek már gyengébben érvényesülnek. Az egyes szintek között nehéz, de nem lehetetlen az átjárás. A szekunder szektoron belül is differenciálódik a belső piac felső, középső és alsó része, amelyek a külső piaci verseny növekvő fokozatait jelzik. Bizonyos kedvezmények még vannak a felső részen, amelyek a középső sávban már teljesen eltűnnek. Az alsó rész számára a belső piac már egyáltalán nem biztosít előnyt és védettséget.

A primer szektor felső elit rétege rendelkezik a legkedvezőbb feltételekkel és védettséggel. A belső előnyök a középső és alsó szinteken fokozatosan csökkennek. A szekunder belső piac is tovább differenciálódik egyrészt a csökkenő kedvezmények, javadalmazás, másrészt a külső verseny növekedésének hatására.

A piac szegmentáltságát létrehozó tényezők sokfélék.

- Az állami gazdaságpolitika által **preferált ágazatok, vállalatok** kedvező piaci lehetőségei az egész szervezetet a primer szektor rangjára emelhetik. Ilyen manapság a gazdaság húzóágazatát képező informatikai szektor vagy az autóipar.
- **Az árupiaci szegmentáció** is hatással van a munkaerőpiaci szegmentációra. Monopolhelyzetű termelővállalatok (gáz-, olaj-, energiatermelés) koncentrált piacot alkotnak. Árpolitikájukban a költségeket áthárítani tudó, tőkeerős vállalatok munkaerőpiaca az, ahol a munkavállalók is kedvező helyzetben vannak. Ugyanakkor az erős versenyhelyzetben lévő, létükért harcoló cégek

munkaerő állománya az előző csoporthoz képest kedvezőtlenebb helyzetben van és legtöbbször a szekunder piac résztvevőjévé válik.

- **A munkaerőpiac kereslet-kínálati viszonyai** is szegmentálják a munkaerőpiacot. A munkaerőhiány felértékeli az adott foglalkozás, szakma képviselőit, akik élvezhetik a primer piac előnyeit, míg a munkaerőfelesleg leértékeli, s óhatatlanul a szekunder piac szereplőivé válnak azon szakmáknak, foglalkozásoknak a képviselői, akikből túlképzés van.
- **Hasonló hatást válthat ki az urbanizáció, illetve a történelmi hagyományok.** Fővárosban és a megyei jogú városokban nagyobb a primer piac, kisebb a szekunder piac súlya, míg a kisebb városokban, falvakban a szekunder piac súlya jelentősebb. De más munkaerőpiaccal rendelkezhet két, az urbanizáció szintjén azonos település is, eltérő tradícióik (pl. világhírű borvidék, paprikatermelés, vagy gyógyturizmus) révén.
- **Földrajzi fekvés is befolyásoló tényező.** A Dunántúlon többségében van a külföldi működő tőke által betelepített magas színvonalú technika alkalmazására képes primer munkaerő, míg a hátrányos helyzetű, foglalkoztatási válsággal küszködő leépülő, vagy elmaradott térségekben a szekunder munkaerő domináns.
- **A vezetési stílus, a menedzsment filozófiája is hatással lehet a munkaerőpiaci szegmensekre.** A partícipatív vezetés esetén a primer piac súlya nagyobb, mint autokrata vezetés esetén, amely minimálisan veszi igénybe a munkavállalók kezdeményezéseit, kreativitását, így a primer szegmensbe tartozás előnyeit is ehhez méri.
- **A munkavállalók érdekérvényesítési képessége, szervezettsége is tényező.** Eredményesen működő munkaügyi kapcsolatok intézményei, a szakszervezetek és az üzemi tanácsok sokat tehetnek a szekunder munkaerőpiaci szereplők érdekében. [László Gyula (1997)]

A duális munkaerőpiac szegmensei, a szegmentációs tényezők hosszútávú hatásai miatt tartósan elkülönülnek egymástól, a szegmensek közötti átjárás lehetősége viszonylag kicsi. A két szektor között nem alakul ki verseny, ezért a

szektorok közötti különbségek nem egyenlítődnek ki. Csak nagy társadalmi változások teszik lehetővé a piaci szegmensek közötti nagyobb mobilitást. Magyarországon az elmúlt évtizedekben jelentősen átstrukturálódott a lakosság a nagy népességmozgások (faluból városba, mezőgazdaságból az iparba stb.) és felgyorsult intergenerációs (szülőkhöz viszonyított életpálya) és intragenerációs (egyéni életpályán belüli) mobilitás következtében. Ugyanakkor az utóbbi években a szociológiai kutatások lassuló mobilitást jeleznek, s esélyegyenlőség megteremtését szolgáló társadalompolitikai intézkedéseket sürgetnek.

2.1.3. A diszkrimináció elmélete⁵

A munkaerőpiacon, mint ahogyan azt a duális elmélet bemutatásánál is kifejtettük, az esélyegyenlőség csak korlátozottan érvényesül. Vannak olyan adottságok a munkaerőpiaci szereplők „életében”, amelyek egyes csoportokat, egyéneket előnyösebb, vagy hátrányosabb helyzetbe „hoznak”. Ezek az előnyök vagy hátrányok meghatározott körülmények között, esélyegyenlőség és versenyhelyzet hiányában tartós, nehezen változtatható különbségekké szilárdulnak.

Melyek ezek a „diszkrimináló” tényezők?

- ***A munkaerőpiacra való belépés előtt szegmentáló tényező a családi háttér,*** amely különböző értékrendet, kulturális színvonalat, anyagi, vagyoni helyzetet jelent a munkaerőpiaci belépés előtt, az oktatásból a munka világába való belépő fiatal számára. A családi viszonyok többé-kevésbé átöröklődnek, s eltérő esélyeket, lehetőségeket, pozíciót nyújtanak gyermekeik számára. A családi háttér különösen alacsony szintű társadalmi és szakmai mobilitás esetén meghatározó. Nyilvánvaló, hogy egy magas kulturális és anyagi színvonalú család gyermeke számára a diplomáig vezető út könnyebb, a családi kapcsolati tőke segítségével az elhelyezkedés egyszerűbb, a szakmai

⁵ Ez a fejezet László Gyula (1997) munkája (36-38. oldal) alapján készült

karrier lehetősége is átláthatóbb, mint hasonló képességű, de szerényebb családi körülmények közül induló fiatalnak.

- ***A társadalmi-politikai szféra is diszkriminálhat***, ha mindennapi életünkben találkozhatunk faji-, nemi-, nemzetiségi-, etnikai-, vallási-, életkor szerinti-, politikai diszkriminációval, előítélettel, megkülönböztetett bánásmóddal. Ide sorolható, ha a munkáltatók különbséget tesznek azonos képzettségű, képességű és teljesítményt felmutató emberek között bőrük színe, életkoruk, vagy nemük alapján üres állások betöltésénél, bérezésnél, egyébként szokásosan járó kedvezmények nyújtásánál.
- ***Az állam is diszkriminálhat gazdaságpolitikájával, illetve terület- és településfejlesztési stratégiájával.*** Kialakulhatnak erős, védett, támogatott szektorok, politikai szempontból kedvezményezett régiók, önkormányzatok, kistérségek, más ágazatok, vállalatok, önkormányzatok és térségek rovására. Mindezek tartósan eltérő esélyeket teremthetnek, s ezzel diszkriminálják a nem támogatott ágazatok, vállalatok munkavállalóit, illetve térségek lakóit.

A felsorolt tényezők a külső munkaerőpiacon fejtik ki szelektív hatásukat, differenciálják a munkavállalókat. Ugyanakkor vannak olyan további diszkrimináló tényezők is, amelyek a belső munkaerőpiacon érvényesülnek.

Szervezetén belül, a belső munkaerőpiacon is számos diszkrimináló tényezőt találhatunk. Többek között a munkahelyek, munkakörök fontossága szerinti megkülönböztetése, egyes munkavállalói csoportok, egyének indokolatlan előnybe részesítése, vagy háttérbe szorítása.

2.2. A munkaerőpiac legfontosabb szegmensei⁶

A munkaerőpiac a munkaerőpiaci szereplők, a munkavállalók és munkaadók által alkotott részpiacok, valamint külső és belső munkaerőpiacok,

⁶ A fejezetrész Galasi Péter (1982) tanulmányának felhasználásával készült

vállalatok közötti és vállalaton belüli munkaerőpiacok halmaza. A munkaerőpiac számos metszetben vizsgálható. A legfontosabb szegmensek bemutatására a következőkben kerítünk sor.

2.2.1. Munkavállalók munkaerőpiaci rétegződése

A munkavállalókat különböző szempontok szerint csoportosíthatjuk. Ezek közül legfontosabb, hogy **kompetitivitás** szempontjából megkülönböztetünk:

- egymással versenyző,
- egymással korlátozottan versenyző, és
- egymással nem versenyző

munkavállalói csoportokat.

Az egyes munkavállalói csoportokat különböző gazdasági (képzettség, szakmai tapasztalat, kereset) és nem gazdasági (nem, életkor, lakóhely, családi körülmények) ismérvekkel jellemezhetjük. Az így szegmentált munkavállalói csoportokra a csoportokhoz való tartozás azonos jegyei jellemzőek. Többek között:

- a társadalmi munkamegosztásban elfoglalt hely,
- a státus- és presztizshierarchiában elfoglalt hely,
- a karrierpálya alakulása, valamint
- a munkaerőpiaci stratégia vonatkozásában.

Az egymással nem versenyző munkavállalói csoportokat **munkaerőpiaci rétegnek** nevezzük, amelyek között:

- a csoportok közötti átlépés, a mobilitás lehetősége csekély, és
- a csoporton belül viszonylag hasonló allokációs minták, a munkaerőmozgás formák (fluktuáció, mobilitás) jellemzőek.

Az ismérvek különböző variációi alapján egy munkavállaló egyszerre több szegmenshez is tartozhat. (Pl.: felsőfokú végzettségű, fővárosi agglomerációban lakó, fővárosban dolgozó reklám ügyintéző, aki 29 éves, nő, férjezett, egy gyermekkel.

A gazdasági és nem gazdasági jegyek meghatározzák, hogy a munkavállaló mely szegmenshez tartozik, amely alapján leolvasható a munkavállaló társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helye, helyzete. Vannak előnyöket és hátrányokat többszörösen halmozó szegmensek.

A munkavállalók a **munkaerőpiaci stratégia** szempontjából is különböző szegmenseket alkotnak. A munkavállalók mérlegelik a munkaerőpiac által nyújtott különböző előnyöket és hátrányokat, mely választások alapján eltérő stratégiákba szerveződnek. Ezek kialakításában a dolgozók céljai, értékei és törekvései játszanak szerepet. E stratégiák a következő **munkaerő-értékesítési típusokkal jellemezhetők:**

- munkahelyhez kötődés mértéke (stabil vagy instabil dolgozó),
- a foglalkozáshoz kötődés mértéke,
- státusemelkedésre való törekvés vagy annak hiánya,
- a túlmunkára, többletjövedelem-szerzésre törekvés vagy annak hiánya a legális gazdaságban,
- túlmunkára, többletjövedelem-szerzésre törekvés vagy annak hiánya a legális gazdaságban és a féllegális, illetve illegális gazdaságban is,
- jövedelemszerzésre való törekvés a szürke illetve feketegazdaságban.

A kompetitivitás és a munkaerőpiaci stratégia szerinti szegmentálódás között is fellelhető kapcsolat. Az egymással nem versenyző, kedvező gazdasági és demográfiai ismérvekkel rendelkező munkavállaló előnyöket realizálhat munkaerőpiaci stratégia révén is. Ez azonban nem kizárólagos érvényű, mert kompetitivitás szempontjából azonos szegmensbe tartozó munkavállaló a

különböző személyiségjegyek (munkahelyhez való hűség, hatalomvágy, anyagiasság stb.) következtében eltérő munkaerő stratégiát követhet élete során.

2.2.2. Munkaadók rétegződése

A munkaerőpiac keresleti oldalát alkotó gazdálkodó szervezetek, intézmények sem homogének, hanem strukturáltak. **Kompetitivitás** szempontjából a munkavállalókhoz hasonlóan

- egymással versenyző,
- egymással korlátozottan versenyző,
- egymással nem versenyző

szegmenseket alkothatnak a lokális munkaerőpiacon.

A munkáltatók egymással nem versenyző szegmensét **eltérő munkaköri szerkezet** jellemzi. Ebből következően eltérő a munkavállalókkal szemben támasztott követelményrendszerük is képzettség, begyakorlottság, jártasság tekintetében. Példa erre egy közepes nagyságú, 40-50 ezer lakosú város, ahol egy gépgyártással foglalkozó üzem mellett, ruhagyár és egy főiskola a legnagyobb munkáltató. Ezek a szervezetek a helyi munkaerőpiacon nincsenek versenyhelyzetben egymással, mivel más-más képzettséggel rendelkező munkavállalóra van szükségük. Más a helyzet, ha ebben a példabeli kisvárosban több gépipari vállalat működik. Akkor az azonos típusú munkavállaló megnyeréséért már versenyezniük kell a vállalatoknak.

A munkáltatók érdekeik érvényesítése céljából meghatározott **szervezeti magatartást** tanúsítanak a munkaerőpiacon. Ennek lényege az, hogy intézményi **korlátokat**, akadályokat állítanak a munkavállalók munkaerőpiaci áramlása elé. Az intézményi korlátok elválasztják a vállalaton belül dolgozókat a kívül

levőktől, amellyel, a vállalatok befolyásolni igyekeznek a munkavállalók mozgását, mobilitását. Kétféle korlátról, belépési és kilépési korlátról beszélhetünk.

A **külső munkaerőpiacról belépési korlát**, az amely a belépő dolgozók számára előírja a belépés kritériumait (képzettség, szakmai tapasztalat, személyiségjegyek stb.) tehát azt, hogy a cégnek milyen típusú munkaerőre van szüksége. A belépési kritériumokat a munkakör elemzés során, személyi specifikációval állapítják meg, s az álláshirdetések, pályázati kiírások tartalmazzák. Ezek alapján történik a személyzetbeszerzés, a munkaerő toborzás és kiválasztás. Ezek a korlátok adminisztratív jellegűek.

A **belső munkaerőpiacról való kilépés korlátja**, amellyel a vállalatok igyekeznek elszigetelni a kulcsfontosságú munkakörben, speciális képzettséggel rendelkező munkavállalókat s ezzel korlátozni a kilépésüket. A legfontosabb, nem adminisztratív jellegű kilépési korlátok:

- **rangidősség elvének** érvényesítése (bér összekapcsolása a szolgálati idővel),
- belső vertikális **előrejutási utak** kialakítása (belső képzési rendszer, karrierpálya)
- **ösztönzési rendszerek** (bérhierarchia, érdem szerinti bérezés).

Az intézményi korlátok erőssége és jellege természetesen függ a munkáltató **relatív munkaerőpiaci pozíciójától**, a kialakult bérszínvonalától, a cég imázsától, a munkakörülményektől és még számos tényezőtől.

2.2.3. Részpiacok a munkaerőpiacon

Az eddigiekben bemutattuk a munkaerőpiac kínálati (munkavállalói) és keresleti (munkáltatói) oldalának szegmenseit.

A munkaerőpiacon találkoznak

- az adott gazdasági és nem gazdasági jegyeikkel, illetve eltérő munkaerő értékesítési stratégiával rendelkező **munkavállalók**,
- valamint az eltérő munkakörszerkezettel és kvalifikációs igénnyel rendelkező intézmények (**munkáltatók**).

A munkaerőpiac kínálati és keresleti oldalának összekapcsolódásakor a munkavállalói és munkaadói szegmensek összefonódása révén létrejövő alakzatokat, konfigurációkat részpiacoknak nevezzük.

Eddigi ismereteink szerint a munkaerőpiac három részpiacra tagolható

- **Szakmai (foglalkozási) részpiac.**

Munkaadó célja az adott munkaposzt megfelelő képzettségű munkaerővel való betöltése. A munkavállaló általános tudással rendelkezik, ezért a munkaadó különösebben nem kötődik a munkavállalóhoz (pl. orvos, tanár).

Munkavállalói magatartásra a foglalkoztatáshoz, szakmához való hűség a jellemző. Ismeretei konvertálhatóak, munkaerejét több munkaadónál el tudja adni, viszonylag nagy fluktuáció jellemzi.

- **Szervezeti (vállalati) részpiac)**

Kölcsönös függőség kialakulása a munkaadó és a munkavállaló között.

Munkaadónak üzemspecifikus ismeretekkel rendelkező munkaerőre van szüksége, amely nehezen pótolható. Betanítása költséges, ezért igyekszik megtartani (informatikus, technikus, többszakmás szakmunkás).

Munkavállalói magatartásra a vállalathoz való tudatos kötődés, a szervezethez való hűség a jellemző. Üzemspecifikus ismeretei miatt a belső munkaerőpiacon magas presztízssü, számára a zárt belső munkaerőpiac védettséget nyújt.

- **Marginális részpiac**

Azok alkotják, akik sem a szakmai, sem a szervezeti részpiachoz nem kapcsolódnak.

Munkaadó: számára különösebben nem fontosak ezek a munkavállalók.

Munkavállaló: nem azonosulnak sem a céggel, sem munkájukkal. Megfelelő képzettség vagy érdekérvényesítő képesség hiánya, valamint nagy fluktuáció jellemző rájuk. Segéd- és betanított vagy egyszerű szakmát végzők alkotják ezt a csoportot.

A gyakorlatban a tiszta típusok különböző kombinációi léteznek, a versenyszféra különböző ágazataiban és költségvetési szférában, de még egy szervezeten belül is.

2.2.4. Vállalaton belüli munkaerőpiac

Egy adott ország munkaerőpiaca számtalan részpiacból áll. Ezek egyike a vállalati belső munkaerőpiac, amely „a kereslet és a kínálat ütközésének az a leszűkített tere, amit a vállalati szervezet, a vállalati munkaviszony határol el a többi részpiactól.”⁷

A vállalati munkaerőpiac **valódi** munkaerőpiac, ahol a munkaerő kereslet és kínálat egymásra talál. Ugyanakkor **sajátos részpiac**, mivel a keresletet a vállalat munkaköreinek összessége, a kínálatot pedig a szervezet munkavállalói alkotják.

A belső munkaerőpiac típusai:

- Tág értelemben a vállalat valamennyi munkahelye (munkaköre) és munkavállalója alkot egy belső munkaerőpiacot.
- A vállalati belső munkaerőpiac egésze viszonylag két önálló részre bontható. Van egy **zárt belső piaca**, ahol sajátos szabályok érvényesek, amivel ki lehet zárni a külső piac hatását. Ez a primér piacnak megfelelő szegmens. Ilyen például az egyetemen belül az oktatói piac, vagy kórházakban az orvosi kar. Ugyanakkor van a **nyitott belső piac**, ahol a külső munkaerőpiac általános

⁷ László Gyula (1996) 225. oldal

szabályai, mechanizmusai hatnak. Szervezetileg a vállalat belüli piac része, mégis inkább a külső piac része. Ide tartozik az ún. szekunder piac és a marginális munkaerő. A továbbiakban a szélesebb értelemben vett belső munkaerőpiac lesz elemzésünk tárgya.

A belső munkaerőpiac szegmensei

A belső munkaerőpiac sajátos szegmenseit a munkahelyek (munkakörök) differenciáltsága és a munkavállalók közötti különbségek, ezek sajátos kapcsolatai határozzák meg.

- A ***munkahelyek strukturáltak*** vállalati jelentőségük alapján, amely lehet erősen meghatározó, fontos, de nem meghatározó és jelentéktelen. A vállalati jelentőséget értelmezhetjük funkcionális (hol van szűk keresztmetszet), szervezeti, irányítási (formális, informális) és a képzettségi igény szempontjából.
- A ***munkavállalók*** szegmentáló ismérvei a demográfiai tényezők (nem, életkor, családi állapot), képzettség, képesség, szakmai tapasztalat, érdekeltség iránya és intenzitása, külső és belső érdekérvényesítés esélye, lehetősége stb.

A vállalat belüli piaci szegmensek ismerete lehetővé teszi a humán erőforrással való hatékony gazdálkodást, a munkaerő beillesztését, a teljesítménygondozást, és a személyre szabott ösztönzés megvalósítását.

2.2.5. Helyi (lokális) munkaerőpiac

Azt a földrajzilag elhatárolható területi egységet nevezzük helyi munkaerőpiacnak, ahol a munkáltatók és a munkavállalók választásai közvetlenül hatnak egymásra, ahol a belső és külső munkaerőpiacok közvetlenül érintkeznek egymással.

A helyi munkaerőpiacon a vállalatok és intézmények a munkaerő iránti keresletük nagysága és összetétele révén különböző viszonyban lehetnek

egymással. Azonos típusú, azonos gazdasági és demográfiai tulajdonságokkal rendelkező munkavállalókat kereső vállalatok **egymással versenyhelyzetben** vannak, mint például a két gépipari vállalat. A teljesen eltérő munkakör szerkezetű vállalatok viszont **nem versenyeznek** egymással, mivel tevékenységük, így munkaerő szükségletük is kiegészítő, komplementer jellegű.

A helyi (lokális) munkaerőpiac típusai:

- A munkahelyválasztás, **álláskeresés** szempontjából lehet **strukturálatlan** (fluid), mint a főváros, ahol viszonylag könnyen talál mindenféle képzettségű, szakmájú potenciális munkavállaló munkahelyet magának, a sokszínű és széles választékú munkakörstruktúra következtében. Ennek ellentéte az az **erősen strukturált** (szűk választék) és monopolizált (egy domináns vállalat) helyi munkaerőpiac, ahol csak néhány szakmával illetve meghatározott iskolai végzettséggel lehet elhelyezkedni, mint például Ózdon, Dorogon vagy Péten.
- A munkaerőpiac **térbeli** megközelíthetősége szempontjából lehet **zárt**, mint például Hollóháza, mely helyi munkaerőpiac földrajzi elhelyezkedés és közlekedés szempontjából csak egyirányból közelíthető meg. Kedvezőbb a **nyitott** munkaerőpiac, mely több irányból megközelíthető, mint például Kazincbarcika vagy Kapuvár.

A jól működő helyi részpiacoknak **objektív és szubjektív feltételei** vannak. A letelepedő működő tőke számára az olyan helyi munkaerőpiac vonzó, amely jó közlekedési, megközelítési lehetőséggel rendelkezik és ahol igényeinek megfelelő kulturáltságú és szakképzettségű munkaerőt talál. Az utóbbi évtized tapasztalata, hogy a helyi munkaerőpiac határai rugalmasan változnak a munkavállalók képzettségi szintje szerint. A képzetlenebb, vagy hagyományos képzettségű munkaerő a szűkebb, helyi munkaerőpiaci körben megtalálható. A magasan kvalifikált, elsősorban vezető beosztású top menedzsment viszont a tágabb munkaerőpiaci körből, esetleg a helyi munkaerőpiac határain túlról biztosítható. Számos példa van erre, Budapestről Székesfehérvárra, vagy Miskolcra a General Electric ózdi vállalatához ingázó menedzserekig.

A helyi munkaerőpiacon az önmagukban is strukturált munkáltatók és munkavállalók **közvetlenül találkoznak egymással**. Azt, hogy választják-e egymást, sok tényezőtől függ. Többek között attól, hogy a munkahelyek és a munkavállalók milyen adottságokkal rendelkeznek és milyen követelményeket támasztanak egymással szemben. Ezeket tartalmazza az 1. táblázat.

1. táblázat

Helyi munkaerőpiac szereplői
(*Jellemzők, feltételek, követelmények*)

Munkahelyek	Munkavállalók
Szakmai követelmény szintje, profilja	Szakmai ismeret, végzettség
Szükséges készségek, képességek köre	Meglévő, fejleszthető készségek, képességek köre
Munkaidő, munkafeltételek, munkakörülmények	Munkaidővel, munkafeltételekkel kapcsolatos elvárások
Kereseti lehetőség, juttatások	Javadalmazással kapcsolatos elvárások
Felemelkedési lehetőség, karrierpálya	Előmenetellel kapcsolatos elvárás
Munkakultúra, vezetési kultúra, vállalati image	Egyéni értékrend, elvárások
Tőke és munka helyettesítési lehetősége	Munkavállalói stratégiák, alternatívák lehetőségei
Munkahely térbeli elhelyezkedése, megközelítési lehetőség	Lakóhely térbeli elhelyezkedése, a helyváltoztatási lehetőség

Forrás: László Gyula (1996) alapján saját összeállítás

Ha a munkaerőpiaci szereplők adottságai és elvárásai kisebb nagyobb mértékben megfelelnek egymásnak, akkor létrejön a formálisan azonos státusú munkavállalók és munkáltatók között a munkaviszony.



Röviden ismertettük a munkaerőpiacok főbb jellemzőit, egyensúlyi problémáit, és szegmenseit. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül az állam tevékenységét, a regionális fejlesztést, a foglalkoztatásbővítőt, a működő tőke letelepedését szorgalmazó, a működési feltételeket biztosító **gazdaságpolitikát** sem, amelyek a munkaerő iránti kereslet és kínálat nagyságát és szerkezetét befolyásolják.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás, az Európai Unió strukturális és kohéziós alapjainak igénybevétele szempontjából különös jelentőséggel bír a munkaerőpiac reális ismerete, a munkaerőpiac szereplőinek, részpiacoknak és a helyi munkaerőpiacoknak a rendszeres vizsgálata.

3. fejezet

Munkaerő gazdálkodás a szervezetben

A munkaerőpiac elméleti kérdései után megismerkedtünk a munkaerőpiac szerkezetével, amely számos szegmensből áll. A sokféle konfigurációt tartalmazó munkaerőpiaci struktúra egyik legfontosabb eleme a belső munkaerőpiac, a szervezeten belüli adás-vételi viszonyok hordozója. Ezen keretek között a továbbiakban megvizsgáljuk a korszerű Humán Resource Management tevékenység részeként az egyik legismertebb személyügyi tevékenységet, a munkaerő gazdálkodás kérdéseit.

Mi a munkaerő gazdálkodás feladata? ***A szervezeti célok megvalósításához szükséges munkaerő biztosítása úgy, hogy a megfelelő helyen, megfelelő időben mindig rendelkezésre álljon a megfelelő nagyságú, összetételű és felkészültségű munkaerő.*** Gyakorlatilag a ***Just in time*** rendszer sajátos alkalmazása egy speciális termelési tényező, az önálló akarattal rendelkező szubjektum, az emberi erőforrás hatékony foglalkoztatása révén.

Mint ismeretes a szervezetnek működése során, így a humán erőforrás gazdálkodás, benne a munkaerő gazdálkodás területén is számos stratégiai és operatív feladatot kell megoldani.

3.1. A munkaerő gazdálkodás stratégiai kérdései

A stratégiai szemléletű humán erőforrás gazdálkodás fő folyamatai, illetve az azt alkotó legfontosabb rendszerei: /Bakacsi és szerzőtársai (2000)/

- *Munkavégzési rendszerek*
- *Emberi erőforrás-áramlás rendszere*
- *Teljesítménymenedzsment*
- *Kompenzáció és javadalmazási rendszer*
- *Humán erőforrás fejlesztés*

Napjainkban, a Peretti által „Stratégiai Human Resource Management”-ként jellemzett személyügyi fejlődés korszakban /Tóthné Sikora Gizella (2000)/ a **munkavégzési rendszer**, operatív megközelítésben a belső munkareőpiacon megjelenő munkaerő kereslet, a **munkakörök** összessége. A Humán erőforrás gazdaságtan diszciplína részletesen foglalkozik a munkakör tervezéssel, elemzéssel, a munkakör értékelés lényegével, szükségességével és operatív feladataival. /Dabasi Halász Zsuzsanna (2000)/. A rövidtávú szemléletű, operatív munkakör logikát és a stratégiai szemléletű munkavégzési rendszer logikáját a következő táblázat segítségével hasonlíthatjuk össze.

2. táblázat

A munkakör és a munkavégzési rendszer összehasonlítása

Munkakör logika	Munkavégzési rendszer logika
A munkafeladatokat az egyén szintjére bontja le, azok elvégzését egyedi munkavállalókhöz rendeli hozzá.	A lényeg a munkafeladatok optimális elvégzése: a munkafeladatokat az egyén vagy a csoport szintjére bontja le, azokat egyedi munkavállalókhöz vagy munkacsoportokhoz rendeli hozzá.
• Feladatkör, • hatáskör, • munkavállalói készségek és kompetenciák illesztése, (plusz az egyéb EEM-rendszerek illesztése és szervezeti illesztés).	• Munkafeladatok (feladatkör), • munkavállalói készségek és kompetenciák, • technológia, • vezetési stílus (hatáskör), és • EEM-rendszerek illesztése (plusz szervezeti illesztés).
Többé-kevésbé személytelen, kiinduló-	Kevésbé személytelen és formális,

pontot a formális szempontok jelentenek (feladatkör, hatáskör, felelősségi kör).	erőteljesebben integrálja a munkavállalók személyes jellemzőit és a társas kapcsolatok jellegét.
EEM szemléletet testesít meg.	(Felső) vezetői szemléletet testesít meg (SEEM).

Forrás: Bakacsi és szerzőtársai (2000) 107. oldal

A Humán erőforrás gazdaságtan diszciplína /Tóthné Sikora Gizella (2000)/ részletesen foglalkozik a „Teljesítménymenedzsment”, a „Kompenzáció és javadalmazás”, valamint a „Humán erőforrás fejlesztés” tevékenységi területekkel. Ezért e területekkel nem foglalkozunk. A továbbiakban a szervezeten belüli munkaerő kínálati oldal, a munkaerő szervezeten belüli mozgását átfogó „Emberi erőforrás áramlás” folyamatával foglalkozunk.

Az emberi erőforrás áramlás azt vizsgálja, hogy az emberek hogyan kerülnek be a szervezetbe, milyen pályát futnak, illetve futhatnak be a szervezeten belül, és hogyan kerülnek ki a szervezetről, azaz mi jellemzi a munkaerő szervezeten belüli áramlását.

A munkaerő szervezeten belüli mozgását stratégiai szemlélettel és rendszerbe illesztetten kell vizsgálni. ***Az emberi erőforrás áramlási folyamat alrendszerei:***

- ***Emberi erőforrás felvétele.*** (Személyzetbiztosítás)
- ***Karriermenedzsment*** (áthelyezés, előléptetés, visszaminősítés stb.)
- ***Munkaerő kiáramlás*** (fluktuáció, létszámleépítés)

Az emberi erőforrás áramlás folyamatának tervezése, valamint kivitelezése során a humán menedzsereknek figyelembe kell venni mindazon külső és belső környezeti tényezőket, valamint az emberi tényező sajátos szempontjait is, amelyek befolyásolhatják a munkaerő mozgását, szervezeten belüli áramlását.

Melyek ezek a tényezők?

- Olyan **társadalmi tényezők**, mint a társadalom fejlettségi szintje, beleértve a képzettségi, iskolázottsági szintet, az emberek munkahellyel szembeni elvárásait, valamint azt, hogy milyen mértékben avatkozik be az állam a foglalkoztatáspolitikájával a munkaerő-piaci folyamatokba.
- **Szervezeti oldalról** fontos szempont, hogy az emberi erőforrás áramlás folyamatai mennyiben járulnak hozzá a szervezet versenyelőnyének megszerzéséhez, megtartásához vagy növeléséhez. A szervezeti célok megvalósításához milyen kvalifikáltságú és kompetenciájú munkaerő biztosítása, megtartása szükséges.
- A **munkavállaló változó** szempontjait, motivációit is figyelembe kell venni. A legnépszerűbb motivációs elméletet, a Maslowi szükséglet hierarchiát alapul véve megállapíthatjuk, hogy más-más szükségletek motiválták az embereket a múltban, mint most a jelenben és más motivációs tényezők kerülnek előtérbe a jövőben. A fizikai, biológiai szükségletek kielégítése lassan a múlt, a munkatársak elismerése, a munkahely biztonsága a jelen, és az önmegvalósítás a jövő kérdése. Mindez befolyásolja a munkaerő mobilitását, fluktuációját, mozgását.

Akkor hatékony az emberi erőforrás áramlási rendszer, ha mind a három aspektust, a makro és mikro, a társadalmi és gazdasági, valamint a szervezeti és egyéni célok megfelelő illeszkedését biztosítani tudja.

A fejlett gazdaságokban, az eltérő történelmi fejlődés, valamint a külső és belső környezeti tényezők különbözősége következtében **az emberi erőforrás-áramlás több modellje alakult ki:** /Kováts Kaludia (2000)/.

1. Az élethosszig tartó alkalmazás modellje

A japán vállalatvezetés jellegzetes és ellentmondásos technikáinak egyike, amelynek eredete nem magyarázható a feudális hagyományokkal, az apa-fiú tradicionális kapcsolatát átörökítő munkavállalói viszonyokkal. A II. világháború utáni munkaerőpiaci viszonyok kényszerítették ki ezt a

foglalkoztatási formát. Jelenleg minden öt japán alkalmazott dolgozik az élethosszig tartó alkalmazás rendszerében, elsősorban nagyvállalatoknál vagy kormányzati szervezeteknél. /Buláth Zsolt (1999)/.

A japán munkaerőpiacon a foglalkoztatottak három szegmensbe sorolhatók a rájuk jellemző munkaerőpiaci mobilitás alapján. Megkülönböztethetünk **centrális, perifériális és marginális** helyzetű munkavállalói csoportokat. Az élethosszig (gyakorlatilag a nyugdíjazásig) tartó alkalmazás alapvetően a **centrális csoportra** jellemző, amelynek tipikus munkavállalója az 500 fő feletti, nagyvállalatoknál dolgozó, állandó munkaviszonyban lévő, teljes munkaidőben, heti 35 óránál többet dolgozó, férfi alkalmazott. Ebbe a csoportba sorolhatók a teljes munkaidőben dolgozó közalkalmazottak is. Becslések szerint jelenleg a japán munkavállalók alig 20 százaléka tartozik ebbe a körbe.

A modell alapelve a garantált élethosszig tartó foglalkoztatás, a szervezet és a munkavállaló „tartós szerződése”. A munkaviszonyt a munkavállaló teljesítménye befolyásolja, az elvárt teljesítmény kompenzációja megfelelő javadalmazás és nyugdíjazásig biztosított karrierpálya. A munkavállalót általában a hierarchia legalsó szintjére veszik fel, s belső előmeneteli lehetőséget biztosítanak számára. Az utóbbi évtizedben Japán gazdasági növekedése megtorpant, csökkent a foglalkoztatottak száma, nőtt a munkanélküliségi ráta, amely azonban a centrális csoportot nem, vagy csak alig érintette. /Fazekas Károly-Ozsvald Éva (2000)/.

2. „*Fel vagy ki*” modell (FVK)

A munkavállaló itt is a hierarchia legalsó szintjén kezdi pályafutását és a megfelelő teljesítmény, általános és specifikus munkaköri követelmények teljesítése esetén bejárja a hierarchia valamennyi lépcsőjét. A belső karrierpálya folyamatos képzési rendszerrel van kapcsolatban, ha a

munkavállaló a munkaköri és az előírt képzési követelményeket nem tudja teljesíteni, akkor a szervezetet előbb, vagy utóbb el kell hagynia.

A belső karrier egy piramishoz hasonlítható, amelynek csúcsán a felsővezetői pozíciók, illetve a legmagasabb beosztási fokozatok találhatók. Általában speciális szakértelmet igénylő tanácsadó cégekre, jogi irodákra, kutató intézetekre, illetve felsőoktatási (főiskolák, egyetemek/és egészségügyi klinikák) intézményekre jellemző. Az egyetemeken például az adjunktusi beosztás feltételezi a Ph.D. tudományos fokozat megszerzéséhez szükséges abszolutórium (vizsgák, kezdeti tudományos, kutatói teljesítmény), a docensi beosztás a Ph.D. fokozat megszerzését, az egyetemi tanári kinevezés pedig mindezeket túl a habilitáció (nemzetközi tudományos elismerés, előadói szintű idegen nyelvtudás stb.) teljesítését. A felsőoktatási törvény szerint az egyetemi tanársegédek és adjunktusok határozott időtartamú szerződéssel vannak foglalkoztatva. Ez az a „sorompó”, amely kikényszeríti az előléptetéshez szükséges tudományos teljesítményt. Akinek ez a törvény által előírt időtartam alatt nem sikerül, annak el kell távoznia a szervezetből.

3. Rugalmas „be vagy ki” modell (BVK)

Az amerikai és európai piacgazdaságokban, elsősorban a versenyszférában alkalmazott modell. Minél rugalmasabb a munkaerőpiac, annál nagyobb tömegeit érinti a munkavállalóknak, ami döntően az amerikai piacgazdaságra jellemző. Az európai munkaerőpiacot egészen a legutóbbi időig rugalmatlan munkaerőpiacként jellemezték, amely az immár egy évtizede tartó magas munkanélküliség hatására egyre inkább rugalmasabbá válik.

Ebben a modellben a munkaerőmozgás a szervezet valamennyi szintjét érinti, a segédmunkástól az elnök-vezérigazgatóig. A munkaerő mozgást mindkét fél kezdeményezheti. A külső, belső környezeti, elsősorban

gazdasági változások, a szervezeti stratégia módosulása, a munkavállaló gyengébb teljesítménye egyik oldalról, a munkavállaló illeszkedési problémái, munkával, munkahellyel szembeni elégedetlensége, munkahelyi okok, illetve egyéni, családi körülmények változása a másik oldalról magyarázza a rugalmas **BVK modell** létezésének jogosságát. Ebben a modellben a munkavállalók belső karrier lehetőségei egyformák, függetlenül attól, hogy a külső vagy belső munkaerőpiacról történt kiválasztásuk.

4. Vegyes modell

A bemutatott három modellel a maga „vegytisztá” formájában ritkán találkozhatunk. Általában a három modell egyes elemeit kombinált formában alkalmazzák a szervezetek, amelyet befolyásol a szervezet nagysága, az ágazat jellege, illetve tevékenységi struktúrájának összetettsége.

Nagyvállalati szférában a felsőszintű vezetők egy része és szakmájuk legkiválóbb specialistái az élethosszig tartó alkalmazásra számíthatnak, a vállalati kutató intézetben dolgozók (lásd. GE Tungsum) a „Fel vagy ki”, míg a vezetés alsóbb szintjein, illetve a munkavállalók nagy részére a rugalmas „be vagy ki” modellt alkalmazzák. A munkaerőpiac szerkezetével foglalkozó második fejezetben megismert **„primer” és „szekunder”** munkaerőre tagolt belső munkaerőpiac esetében is hasonló vegyes modellek működnek.

De térjünk vissza az emberi erőforrás áramlás alrendszereihez, felvétel, a karriermenedzsment és a kiáramlás folyamatához. Vizsgáljuk meg, hogy **milyen stratégiai kérdések merülnek fel ezeken a területeken.**

Az emberi erőforrás áramlás első alrendszere, a felvételi alrendszer alapvető stratégiai kérdése annak az eldöntése, hogy milyen típusú munkaerőre

van szükség. E kérdésre részben a munkavégzési rendszer ismerete, illetve a munkakör elemzés adja meg a választ. De nem elegendő azzal tisztában lenni, hogy a megüresedő munkakörben milyen típusú munkaerőre van szükség, ismerni kell a szervezeten belüli változásokat, a szervezet stratégiáját is. A szervezet stratégiája függ a szervezet állapotától, így beszélhetünk pozíció megőrző, innovációs versenysztratégia, minőségközpontú vagy költségminimalizáló stratégiáról.

A szervezeti stratégiától függően a felvételi alrendszer dilemmája: ***felvenni és/vagy fejleszteni***. Ez a dilemma hasonlít a vállalatgazdaságtanban megismert ***make or buy*** dilemmához. A felvenni/vagy fejleszteni dilemma azt jelenti, hogy:

- pozíciómegőrző stratégia, illetve a költségminimalizáló stratégia esetén a belső munkaerőpiacról, a belső forrásból való személyzetbeszerzés a célszerű,
- míg az innovációt, vagy a minőséget központba állító stratégia esetén a külső munkaerőpiacról, külső forrásból való beszerzés a célszerű.

A külső és belső forrásból való beszerzés előnyeivel és hátrányaival a Humán erőforrás diszciplína keretében ismerkedtünk, illetve ismerkedhetünk.

Az emberi erőforrás áramlás ***második alrendszere a karriermenedzsment alrendszer stratégiai kérdése előtt tisztázni kell a karrier fogalmát, amely Cascio szerint nem más, mint a munkavállaló élete során betöltött pozíciók sora. /Cascio (1992)/*** A humán erőforrás gazdálkodás egyik kulcskérdése, a szervezeti és egyéni célok, egyéni karrierök összehangolása. A karriermenedzsment stratégiai kérdése: ***hogyan teremethető meg az összhang a munkavállalók egyéni karrierigényei és a szervezet céljai, elvárásai között***. Stratégiai kérdés, hogy a szervezet milyen karrierutakat tud felajánlani a munkavállalói számára. Olyan karrierutat,

- amely az egymás után betölthető pozíciók lehetséges és logikus sorozatával vertikális felépítésű, tehát a szakmai fejlődés egyre magasabb szintjét tudja biztosítani, vagy
- olyat, amely horizontális felépítésű, inkább az ismeretek szélesítését, a szakmán túli kitekintés lehetőségét tudja biztosítani.

A karriermenedzsment a stratégia kérdéséhez tartozik az is, hogy milyen lehetőségeket tud biztosítani a szervezet a munkavállalóinak a vertikális vagy horizontális mobilitás időbeniségére, azaz gyorsaságára. A túl lassú, vagy túl gyors karrierpálya egyaránt hordozhat magában veszélyeket mindkét érintett, tehát a szervezet és a munkavállaló számára is.

Az emberi erőforrás áramlás ***harmadik alrendszere a kilépési alrendszer***, melynek stratégiai kérdése, ***hogyan biztosítható a szervezet hatékonysági követelményei által szükségessé váló létszámleépítés és a munkavállalók biztonságához való maslowi szükséglete közötti egyensúly.***

A létszámleépítés negatív hatása megrendítheti a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét, amely a munkahelyi légkör megromlását, a termelékenység csökkentését eredményezheti. Az a szervezet, amely ezt felismeri, számos, a munkavállalók bizalmát megőrző módszer közül választhat. Többek között:

- élethosszig tartó alkalmazás garantálása a kulcsemberek számára,
- létszámleépítés helyett horizontális, vagy vertikálisan lefelé irányuló mobilitás biztosítása a karrier egy későbbi szakaszában,
- új karrier pálya felkínálása átképzés, humán erőforrás fejlesztés lehetőségének biztosításával,
- korengedményes nyugdíjazáshoz való vállalati hozzájárulással,
- az outplacement, a gondoskodó létszámleépítés speciális változatával.

Az emberi erőforrás áramlás stratégiai kérdései és válaszai után vizsgáljuk meg az emberi erőforrás gazdálkodás, illetve a munkaerőgazdálkodás rövid távú lépéseit.

3.2. Operatív munkaerőgazdálkodás

Rövid távon, általában egy éves időtartamot átfogó munkaerőgazdálkodásnak biztosítania kell a gazdálkodáshoz szükséges munkaerőt, a munkaerő beillesztését és megtartását, hatékony foglalkoztatását, valamint a munkaerő fluktuációjával, a szervezetből való kilépéssel kapcsolatos feladatok ellátását.

3.2.1. Szükséges munkaerő beszerzése, kiválasztása, felvétele

A munkaerő-gazdálkodásnak, mint minden más közgazdasági tevékenységnek, megkülönböztethető a naturális és érték oldala. A munkaerő toborzás, kiválasztás és felvétel, mint naturális, illetve reálfolyamat megjelenik minden szervezet életében, s ennek értékoldala, hogy mibe kerül mindez a szervezetnek költségoldalról. A „Humán erőforrás gazdaságtan” és a „Humán erőforrás controlling” foglalkozik részletesen e kérdésekkel. Tárgyunkban csak azokat az elemeket emeljük ki, amelyek az operativitás szempontjából fontosak.

A hivatkozott diszciplínák szerint egy sor humán erőforrás gazdálkodási feladat **megelőzi** a szükséges munkaerő beszerzést. Ezek:

- Szervezet tervezés, szervezet fejlesztés.
- Munkakör tervezés, elemzés, értékelés, munkaköri leírás.
- Emberi erőforrás és munkaerő tervezés.
- A felvételi igény meghatározása, a munkaerő szükséglet és a munkaerő-fedezet megállapítása.

A munkaerő-gazdálkodás ezen a ponton lép be a folyamatba. Először is a **lehetséges jelöltek beszerzésének útjait**, módjait már eldöntötték a munkaerő-gazdálkodás stratégiai kérdései között.

A gyakorlati megvalósítás lépései a következők lehetnek: kapuról történő felvétel, munkaügyi központokkal, kirendeltségekkel, magán munkaközvetítőkkel, személyzeti tanácsadó cégekkel való kapcsolatfelvétel a primer és szekunder munkaerő biztosítása céljából, saját toborzás hirdetések, pályázatok, iskolai kapcsolatok, munkatársak, ismerősök, barátok ajánlása alapján. Amennyiben ezek a lehetőségek kimerülnek, akkor a munkaerő kölcsönzés, lízingelés, távmunka illetve végső esetben az outsourcing, a tevékenység kiszervezése is szóba kerülhet.

A második lépés a **munkaerő kiválasztása**, amelynek részletes bemutatása a Humán erőforrás gazdaságtana diszciplína keretében történik. Attól függően, hogy külső vagy belső toborzásra kerül sor, a kiválasztás eszköztára különböző lehet külső munkaerőpiacról vagy belső munkaerőpiacról való kiválasztásnál. Ugyanakkor mindkét forrás esetén a leggyakrabban alkalmazott eszközök megegyeznek. A lehetséges kiválasztási eszközök: pályázat, önéletrajz, kísérőlevél, ajánlás, grafológia, interjúk, tesztek, egészségügyi vizsgálat, garanciális elemek, Értékelő Központ.

A harmadik lépés a kiválasztott munkatárs felvétele, olyan adminisztratív feladat, amelyet a jogszabályok, köztük a Munkatörvény könyve előírnak. Általában a felvétel során megkötik a munkavállalóval a munkaszerződést, elküldik kötelező orvosi vizsgálatra, részt vesz a dolgozó a munkavédelmi kiképzésen, illetve tájékoztatáson. Ezen feladatok lebonyolítását középfokú végzettségű humán menedzserek (személyzeti előadók) végzik nagy rutinnal és begyakorlottsággal. A felvételi adminisztráció részletes ismertetése a felsőfokú humán menedzsment tanulmányoknak nem feladata.

3.2.2. Az új munkatárs beillesztése és beilleszkedése

A munkaerő felvétel jogi aspektusait követően a humán erőforrás apparátus, valamint a közvetlen vezetés fontos feladata az új munkatárs beillesztése a szervezetbe. Ugyanakkor az új munkatársaknak is igyekezniük kell jól beilleszkedniük választott munkahelyükre. **A munkaadói oldalról a beillesztés, munkavállalói oldalról a beilleszkedés** sikerétől függ többek között a munkavállaló szervezet iránti elkötelezettségének kialakulása és annak megfelelő szintje, a munkaköri követelményeknek való minél gyorsabb megfelelés kialakulása, a minél hatékonyabb munkavégzés.

A beillesztés fontos munkahelyi szocializációs feladat. A munkáltatónak különbséget kell tenni munkavállalók között aszerint, hogy már dolgoztak valahol, munkatapasztalattal rendelkeznek, vagy most lépnek ki az iskolából a munka világába. A megfelelő beillesztés, az új munkatársak elégedettsége, elkötelezettsége minősíti a humán apparátus munkáját is. A munkavállalók idő előtti távozása, a gyors fluktuáció komoly veszteségeket okoz a szervezetnek.

A beillesztési program céljai:

- a beillesztés tudatos elősegítése
- bevezetés a munkaszervezetbe
- munkahely sajátosságainak megismertetése
- jó főnök – beosztott viszony kialakítása
- önálló munkavégzés képességének kibontakoztatása
- folyamatos fejlődés biztosítása

Számos tényező befolyásolja a beillesztés és a beilleszkedési folyamat sikerét. Többek között:

- munkahelyi légkör
- hatalmi, felelősségi viszonyok szabályozottsága
- munkaköri feladatok tisztázottsága
- informális kapcsolatok jellege

- az új munkatárs képzettsége és tapasztalata
- tárgyi-technikai munkakörnyezet
- kialakult munkarend
- kialakult szervezeti normák, értékrendek (pl. teljesítmény, viselkedési normák)
- a közvetlen vezető figyelme, türelme

A beillesztésnek vannak általános és egyéni elemei. Míg az általános beillesztés elemeit valamennyi új munkatársra, az egyéni beillesztés elemeit elsősorban a pályakezdő fiatalokra célszerű alkalmazni.

Az általános beillesztés elemei:

- munkaidő-szabályok ismertetése
- munkahely bemutatása
- ismerkedés a céggel
- KSZ, SzMSz. Munkakörökhöz kapcsolódó jogszabályok
- találkozó a cég vezetőivel
- megbeszélések a közvetlen vezetővel

Az egyéni beillesztés elemei:

- rotációs szakasz
- meghatározott idő részterületeken
- végleges munkahely és munkakör kijelölése
- mentor, tutor kijelölése
- szakmai beillesztés
- fejlesztés, tréning

Az egyéni beillesztés fontos eleme a kiválasztási eljárás során alkalmazott **Értékelő Központ, vagy az ún. Assessment Center**, amelynek eredményeit

felhasználják a beillesztést elősegítő képzések, tréningek, humán erőforrás fejlesztő akciók megtervezésénél és alkalmazásánál.

Az utóbbi időben az egyéni foglalkozás eszköze a **coaching**. Ennek lényege az, hogy a beilleszkedés, a teljesítmény növelése és a készségek-képességek fejlesztése érdekében a vezető (mint tréner vagy edző, azaz coach) folyamatosan együttműködik a beosztottal. Az együttműködés a munkahelyen, a megfelelő teljesítmény elérése céljából történik, olyan kommunikációs folyamat, amely biztosítja a beosztottak fejlődését és az elvárt teljesítmény megvalósulását.

3.2.3. Munkatársak megtartása

A szervezeti céloknak megfelelő kompetenciával rendelkező munkaerő megtartása a munkaerő-gazdálkodás kiemelkedően fontos feladata. Alapvető cél azoknak a munkatársaknak a belső munkaerőpiacon való tartása, akik fontosak a vállalat számára, akiknek pótlása költséges és a munkaerőpiacon hiány van belőlük. Ehhez viszont folyamatos információszerzésre kell törekedni, hogy ismeretekkel rendelkezzen a cég az új belépők, illetve a már régebben foglalkoztatottak beállítottságáról, motivációiról, elvárásairól és véleményéről.

Ezért célszerű személyzeti apparátussal a munkaviszony időbeni alakulásának három pontján folyamatos információszerzésre törekedni. A legfontosabb információszerzési pontok:

1. Belépők megkérdezése – elvárás preferencia profil vizsgálat módszerével.

Legfontosabb kérdések:

- honnan jöttek, miért jöttek el régi munkahelyükről, illetve pályakezdők esetén, miért ezt a munkahelyet választották,
- milyen konkrét elvárásaik vannak munkahelyükkel, munkájukkal kapcsolatban,
- milyen tényezők erősítették, illetve mely tényezőkön gondolkodtak el, amikor belépési szándékukat fontolgatták. (Ebből kirajzolható a cég emberi erőforrás SWOT analízise.)

2. A belső munkaerőpiac munkavállalói állományának attitűd vizsgálata az ún. értékelő preferencia profil segítségével megállapítható, hogy

- milyen elvárásaik vannak általában munkájukkal kapcsolatban (lásd. Maslow szükséglet hierarchia elméletét!),
- milyen a munkavállalók munkaerő-értékesítési stratégiája,
- hogyan ítélik meg a szervezet helyzetét, mennyire tudnak azonosulni vele,
- mely tényezők erősítik és gyengítik a szervezethez való kötődésüket, előkötelezettségüket.

Következő ábra egy attitűd vizsgálat eredményét mutatja:

Tényezők	Értékelés						
	Kedvezőtlen		Közömbös			Kedvező	
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Fizikai terhelés			x				
Szellemi igénybevétel							x
Felelősségteljes munka					x		
Csoportos munkavégzés		x					
Sokoldalú önálló munka							x
Rugalmas munkaidő		x					
Továbbképzési lehetőségek						x	
Felemelkedési lehetőség				x			
Kooperatív vezetési stílus						x	
Munkahelyi klíma				x			
Korszerű munkafeltételek						x	
A munkahely biztonsága		x					
A munkahely társadalmi rangja						x	
Kereset					x		
Lakástámogatás	x						
Kulturális, sportolási lehetőség		x					
Üzemi étkeztetés		x					

2. ábra

A preferencia-profil egy lehetséges változata

A vizsgálatok alapján kirajzolódnak azok az eszközök, amelyek elősegítik a szükséges munkaerő megtartását, mint például a lakástámogatás, étkeztetés!

A munkaerő-megtartás eszközei:

- Munkavállalói értékrend, munkaerőértékesítési stratégiák megismerése és annak megfelelő motivációs, javadalmazási stratégiák alkalmazása.
- A munkavállalói elkötelezettség növelése.

A továbbiakban elkötelezettséggel foglalkozunk egy kicsit részletesebben.

Ki az elkötelezett? Aki minden körülmények között a cég rendelkezésére bocsátja tudását, képességeit, tapasztalatait, ugyanakkor innovatív és kezdeményező személyiség.

Az elkötelezettség a munkavállaló személyiségéből fakad. Ha valaki belép egy céghez, azt már elkötelezettnek lehet tekinteni. Az elvárásainak teljesülésétől függ, hogy ez az elkötelezettség megmarad, vagy csökken. Az elkötelezettség értékrend kérdése, s az egyén értékrendje lassan változik. Az értékrend befolyásolja a munkavállaló munkaerőértékesítési stratégiáját, azt, hogy mi a fontos számára, a munkahelyhez való hűség, a munkahely biztonsága, vagy a többletjövedelem szerzés lehetősége, a megszerezhető anyagi javak bősége stb.

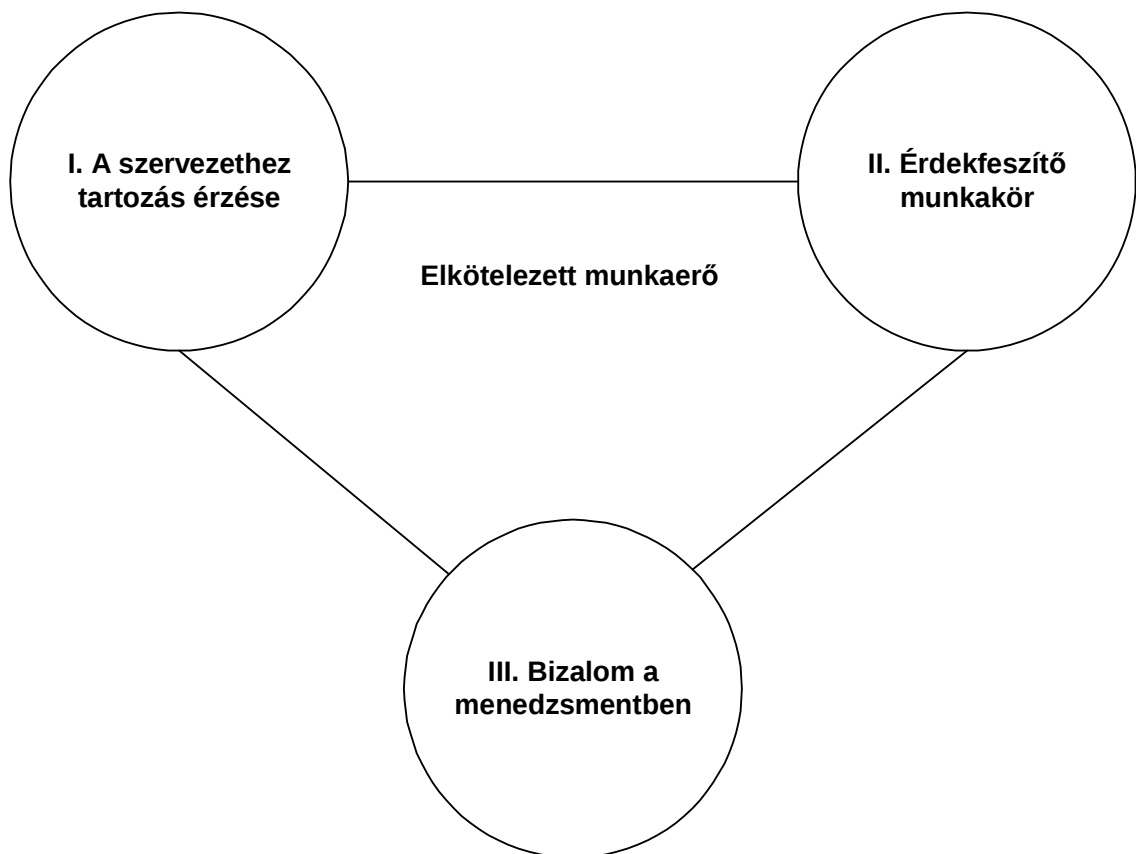
„Az elkötelezettség mint új típusú alkalmazotti magatartás, amire egyrészt úgy tekintenek, mint a személyzet menedzselése új módjától várt eredményre. Másrészt olyan feltételnek tartják, ami a kívánatos szervezeti eredmények eléréséhez elengedhetetlen.”⁸ Az elkötelezettség megjelenik a Harvard modellben is, mint a kívánatos humánpolitikai eredmény egyike a kompetencia a kongruencia és a hatékonyság mellett. Az elkötelezettség nem

⁸ Karoliny Mártonné (1995) 16. oldal

szolgálatkészség. Míg az előbbi a humán erőforrás menedzsment (HRM), az utóbbi a személyzeti menedzsment (PM) velejárója.

Az elkötelezettség a szervezet hasznára kifejtendő munkavégzési hajladóságot jelenti, amelynek feltételeit Martin és Nicholls három pilléren álló építményként mutatja be, melyben minden pillér további három lábra támaszkodik.

Az elkötelezettség három pillére



3. ábra.

Forrás: Karoliny Mártonné (1995) 19. oldal.

A pillérek tehát:

I. A **szervezethez tartozás érzése**, amely úgy érhető el, ha a munkaező informált, bevont és osztozik a sikerben.

II. Az **érdekfeszítő munkakör**, ami olyan igényeket épít ki, mint a büszkeség, a bizalom, felelősség az eredményekért.

III. **Bizalom a menedzsmentben**. Az előzőeken túl szükség van arra is, hogy az alkalmazottak elismerjék, respektálják vezetőiket és bízzanak bennük, ami azáltal fokozható, hogy a szervezetben figyelmet fordítanak a hatáskörökre, az ügy szolgálatában álló vezetőkre és a szakértelemre.

Az elkötelezettség, az elvárt szervezeti magatartás fejlesztésének egyik legfejlettebb eszköze a **vállalatra szabott képzési rendszer**. A **fejlett társadalmakban, multinacionális vállalati szférában terjed a VOMP** – azaz a Vállalatra Orientált Menedzserképzési Program, amely a vállalathoz telepített iskolarendszerű képzés és a vállalati szféra igénye szerinti vállalati tanácsadás kombinációja. Ahhoz, hogy például a pályakezdő diplomások a szervezetek számára használható munkaezővé váljanak, el kell sajátítaniuk az adott munkahely, munkaköri követelmények által elvárt magatartási követelményeket, meg kell szerezniük a szervezeti specifikus ismereteket.

3.2.4. A kilépéssel kapcsolatos munkaező-gazdálkodási feladatok

A szervezeti létszámcsökkentés bekövetkezhet egyrészt a munkáltató döntése alapján, a munkavállaló hibájából, illetve szervezeti, gazdálkodási

okokból, másrészt a munkavállaló döntése alapján szervezettől függő és szervezettől független okokból.

A továbbiakban a fluktuációval, a munkavállaló döntése alapján bekövetkező létszámcsökkenéssel foglalkozunk.

A fluktuációnak lehet pozitív és negatív hatása.

- Pozitív az, hogy biztosítja a munkaerőpiac dinamizmusát és lehetővé teszi a munkaerő minőségi cseréjét.
- Negatív hatású, egyrészt a munkaerőcseréből adódó költségek (felvétel, leszámolás), másrészt az átmeneti munkatermelékenység csökkenés következtében. Ezért fontos a kilépés okainak a vizsgálata **kilépési interjúval**. Szervezettel összefüggő ok lehet: a végzett munka tartalma, munkakörülmények, a munkaidő beosztás, jóléti, szociális ellátás színvonala, munkahelyi légkör, kereseti lehetőség és előrelépési, mobilitási lehetőség.

Fluktuációs ráta az a százalék, amely megmutatja, hogy egy adott időszakban a szervezet átlagos állományi létszámának hány százalékát adják a szervezettől kilépők.

Egy adott időszak fluktuációs rátájának változását vizsgálhatjuk a bázisidőszakhoz viszonyítva, illetve visszamenőleg legalább középtávra. Már néhány százalékos változásnak is komoly jelzés értéke van. Például, hogy változott a munkahelyi légkör, romlott a vezetők és a beosztottak viszonya, romlottak a munkakörülmények stb.

Kilépési interjú céljai a szervezeti problémák feltárása a szervezeti hatékonyság biztosítása érdekében:

- A dolgozó tanácsokkal ellátása további szakmai pályafutását illetően.
- Kilépés okának feltárása, a szervezetnek milyen változtatásokat kell tenni hasonló esetek elkerülése érdekében.

- Rejtett okok kimutatása, ezek kiküszöbölése.

A kilépő munkavállaló szempontjából, miért hasznos az interjú:

- Olyan kérdéseket tisztázhat, amelyeket másik munkahelyén hasznosíthat.
- Lehetőség a régi kapcsolatok ápolására.
- Igazolási lehetőség, hogy megalapozottan döntött.
- Igazolási lehetőség, hogy a szervezeti problémák miatt lépett ki.

Minél magasabb beosztású a munkavállaló, annál célszerűbb véleményét figyelembe venni.

A kilépő interjú előkészítésével és lebonyolításával összefüggő alapkérdések:

Ki készítse az interjút?

- Külső ügynökség, harmadik fél.
- Humánpolitikai munkatárs.

Mikor készüljön?

- Ne az utolsó munkanapon.
- Kilépés után 7-10 napon belül.

Hol készüljön az interjú?

- Az új munkahelyen?
- Otthon, a megkérdezett lakásán?
- Egy semleges helyen, kávéház, presszó.

Mit kérdezzünk?

- Hogyan került ahhoz a szervezethez, ahonnan most kilépett?
- Mit ígértek, hogyan váltották be az ígéreteket?
- Környezet, vezetési stílus, munkakörülmények, kompetencia stb.
- Miért döntött úgy, hogy elhagyja a céget? Mi tartotta volna vissza?

A kilépési interjúkból nyert információk alapján a szervezet humán stratégiája és humánpolitikája megerősítést kaphat, ha kiderül, hogy a kilépettek döntően vállalattól független okok miatt távoztak a cégtől, illetve korrekcióra szorul, mert a fluktuáció döntően szervezeti okokkal magyarázható.

4. fejezet

Rugalmas foglalkoztatási formák és rugalmas munkaidő-rendszerek

A megváltozott gazdasági és társadalmi körülmények új, számunkra szokatlan, de a fejlett piacgazdaságokban lassanként általánossá váló foglalkoztatási formákat és munkaidőrendszereket hoznak létre. Az Európai Unióhoz való csatlakozásunk okán nekünk is fel kell venni azt a „sebességet”, amelyet 2000-ben, a Lisszaboni csúcstalálkozón az EU meghirdetett. Eszerint két stratégiai célt tűztek ki maguk számára az EU tagállamai, egyrészt azt, hogy 2010-re elérjék a teljes foglalkoztatás szintjét, valamint azt, hogy Európa a világ legversenyképesebb térségévé váljon. Ennek megvalósításához a termelési tényezők, köztük az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználására, rugalmasabb foglalkoztatási formákra és munkaidőrendszerekre van szükség.

Richard Senett 1998-ban megjelent, „A rugalmas ember – az új kapitalizmus kultúrája” című könyvének rezüméje szerint az új technológia vezet a termelés rugalmas formáihoz és a gyors piaci változásokhoz. Az információs gazdaság és az információs társadalom jobban képzett, motiváltabb, rugalmasabb

munkaerőt igényel, amely megköveteli az emberektől, hogy állandóan készek legyenek a feladatok elvállalására, munka és lakóhelyük gyakori változtatására.

Ugyanakkor a gyors technológiai változások új munkakapcsolatokat igényelnek, melynek során a munka társadalma átalakul a tevékenységek társadalmává. Jellemzővé válnak a rövidebb időtávok és rugalmas munkaidő rendszerek, az újszerű munka, illetve foglalkoztatási formák, a többszörös munkaviszonyok. Mindezek viszont kiváltják a humánpolitikai célok és módszerek valamint az elkötelezettség tartalmának átalakulását.

4.1. Rugalmas foglalkoztatási formák

A technikai fejlődéssel, az információs társadalom kialakulásával a munka világa radikálisan átalakul. A hagyományos munkahelyek száma csökken, a foglalkoztatás újabb és újabb, s olcsóbb megoldásait keresik munkaadók, hogy a világméretű versenyben megőrizték, vagy erősítsék pozíciójukat. Az új megoldások keresése egyaránt folyik a legális kereteken belül, illetve nem ritka a legalitás világának az átlépése az illegalitás felé, amely előbb utóbb a vállalkozói szféra érdekérvényesítési erejének következtében, a jog által legalitást kap.

Az úgynevezett *atipikus foglalkoztatási formák* térhódítása a fejlett gazdaságokban, így az Európai Unióban is jelentős. 1985-ben az atipikus foglalkoztatás az EU tagországaiban a foglalkoztatottak 32,9 százalékát érintette. Ez az arány 1996-ban már 43,2 százalék volt. Az egyes tagországok eltérő helyzetét a 3. táblázat mutatja.

3. táblázat

Atipikus foglalkoztatások aránya az Európai Unió tagországaiban (százalék)

Ország	1985	1996
Belgium	31,4	35,3
Dánia	46,5	41,0

Németország	-	37,0
Görögország	62,4	50,0
Spanyolország	44,0	63,1
Franciaország	28,2	39,9
Írország	35,2	40,6
Olaszország	34,2	38,9
Luxemburg	21,3	19,6
Hollandia	39,3	61,3
Ausztria	18,4	37,3
Portugália	46,6	46,1
Finnország	32,1	44,0
Svédország	46,3	48,0
Egyesült Királyság	39,6	44,3
EU-átlag:	32,9	43,2

Forrás: Employment in Europe

Mint láthatjuk, kiugróan magas Spanyolországban (63,1 %), Hollandiában (61,3 %), valamint Görögországban (50 %). Statisztikailag ebbe a körbe a részmunkaidős foglalkoztatás (16,4 százalékkal), a meghatározott időtartamra szóló foglalkoztatás (11,8 százalékkal), valamint az önfoglalkoztatás (15 százalékkal) tartozott.

Az EU tagországaiban eléggé differenciált az atipikus foglalkoztatás aránya. Az említett három országban eltérő atipikus formákat preferálnak. Például Hollandiában a részmunkaidős foglalkoztatás aránya 38,1 százalék, Görögországban az önfoglalkoztatás aránya magas a 34 százalékkal, míg Spanyolországban a határozott időtartamú foglalkoztatás aránya magas szintén 34 százalékkal.

Érdeemes tisztázni, mitől rugalmas, mitől atipikus a foglalkoztatás. Erre a legjobb választ akkor kaphatjuk, ha látjuk, mi tekinthető hagyományos, vagy tipikus foglalkoztatási formának. Európában ***hagyományosnak tekintett munkaviszony*** fő jellemzői:

- Határozatlan időtartamra történő alkalmazás.
- Meghatározott (havi, heti napi) óraszámú munkaidő.
- Meghatározott munkakör meghatározott bérezéssel.

Atipikusnak, vagy rugalmasnak az ettől egy vagy több elemében eltérő munkavégzés, foglalkoztatás tekinthető, mely tehát:

- Határozott időre szóló munkaszerződésen alapul a határozatlan idejűvel szemben.
- Részmunkaidős, a teljes munkaidőssel szemben.
- Munkaviszonyon kívüli, polgári jogviszonyon alapuló munkavégzés.
- Olyan új elgondoláson alapuló, mint az otthon végzett munka, a bedolgozás és a távmunka.
- A munkaidő eloszlása a munkaadó vagy a munkavállaló igényeihez igazodik.

Az atipikus foglalkoztatási formák terjedésének okai:

- Növekvő női munkavállalási aktivitás.
- Viszonylag magas tartós munkanélküliség.
- Világgazdasági változások, bizonytalan gazdasági kilátások.
- Nagyüzemi termelés visszavonulása, a kis- és középvüzetek térhódítása.
- A hagyományos ipari ágazatok súlyának csökkenése, a szolgáltatási szektor súlyának növekedése.
- Profitnövelő céllal az üzemidő meghosszabbítására törekvő munkaadói stratégia.
- Az egyéni életciklusokhoz alkalmazkodó munkavállalói jövedelemszerző stratégia.

Az atipikus formák közül a következőkben az ismertebb és elterjedtebb részmunkaidős, határozott időtartamú, illetve önfoglalkoztató rugalmas foglalkoztatási formákkal nem foglalkozunk. Inkább a kevésbé elterjedt, de növekvő jelentőségű formákkal, a munkaerő-kölcsönzés, a távmunka és az outsourcing legfontosabb jellemzőivel ismerkedünk meg.

4.1.1. Munkaerő-kölcsönzés

Az Európai Unióban a foglalkoztatottak 3-7 százalékát, Magyarországon alig egy százalékát érinti ez a rugalmas foglalkoztatási forma.

Célja a gazdálkodó szervezetek, vállalatok ideiglenesen felmerülő munkaerő szükségletének kielégítése a munkaerő-kölcsönző cégek szolgáltatásának bekapcsolásával. A foglalkoztatásnak ez a formája, időszakos munkavállalást jelent, amely egyes munkavállalók számára vonzó lehet, mert csak szezonálisan szeretnek elhelyezkedni, míg mások átmenetinek tekintik ezt az állapotot, mindaddig, amíg az itt végzett munkájuk révén végleges munkahelyet találnak. Egy spanyol felmérés szerint a kölcsönzöttek nagyobb hányadát (90 %) azok a fiatalok és a nők teszik ki, akik átmeneti megoldásnak tekintik az időszakos munkavállalást. A fennmaradó 10 százalék kifejezetten kölcsönzöttként kíván elhelyezkedni. Kik alkotják ezt a kört? A tanulók, családi és munkahelyi célokat nehezen összeegyeztető nők, sorkatonai szolgálatra váró férfiak – és ami a legérdekesebb – speciális tudással rendelkező szakemberek, akik életminőségük javítása érdekében változatosságot, a hivatásukat érintő kihívások sokszínűségét várják a kölcsönzéstől.

Az első munkaerő-kölcsönző cégek Magyarországon a rendszerváltást követő években alakultak ki. Napjainkra leginkább az jellemző, hogy pénzügyi vagy adminisztratív területekre keresnek időszakos munkaerőt, valamint egyre nagyobb igény jelentkezik a betanított munkásokra is. A vállalatok különböző időszakokra alkalmazzák az így kiközvetített munkaerőt. A kölcsönzési idő néhány naptól akár több hónapig is terjedhet.

A munkaerő-kölcsönző cégek általában fix havi díjért dolgoznak, de lehetőség van az állandó alkalmazásra is. Ebben az esetben a kölcsönző cég az állandó alkalmazásba vett munkavállaló éves jövedelmének 10-15 %-át kapja egyszeri jutalékként.

Milyen kölcsönzési formákat ismerünk?

4. táblázat

Kölcsönzési formák időtartam szerint

Időtartam	Oka	Megoldás	Jellege
Rövid távú	Szabadság Betegség Rövid projektek	Gyorskölcsönzés	Nem tervezhető
Hosszú távú	Szülési szabadság Táppénz Hosszú távú projekt Létszámstop	Hosszú távú kölcsönzés	Tervezhető
Hosszú távú	Rugalmasság megtartása Szezonális jelleg a munkában	Outsourcing	Stratégiai fontosságú

Forrás: Gere Ilona (1999.)

- **A gyorskölcsönzés**

Ide főként a fizikai és az adminisztratív munkát végző munkavállalókat keresik, akár 1-2 órára is, órabérben.

- **Hosszú távú kölcsönzés**

A felek megállapodásától függően 1-2 hónaptól akár határozatlan ideig is terjedhet, ilyen esetben a kölcsönzés ideje mindaddig tart, amíg a felek valamelyike fel nem bontja a szerződést. Ide tartoznak a speciális szakértelemmel rendelkező adminisztratív munkakörök.

- **Outsourcing**

A munkaerő-kölcsönzés speciális területe, a munkaerő kiszervezése külső cégekhez.

5. táblázat

A munkaerő-kölcsönzés előnyei és hátrányai

	Pozitívumok	Negatívumok
Az alkalmazott szemszögéből	Szélesebb körű álláslehetőségek Rugalmas munkaidő Sokféle munkahely, egyetlen munkaadó	Ritkán folyamatos a munka Gyengébb kompenzáció Nincs idő mélyebb kapcsolatokat kialakítani

A munkaadó szemszögéből	Könnyen, gyorsan található jól képzett és tapasztalt munkaerő A felvétellel kapcsolatos adminisztrációtól és költségektől megszabadul Hatékonyabb munkavégzést várhat el az időszakos munkaerőtől	Rövid idejű szerződéseknél nem alakul ki lojalitás a cég iránt Nem mindig oldható meg, hogy évről évre ugyanazt a munkatársat kölcsonözzék Amennyiben a kölcsonzöttet fel kívánja venni, közvetítési díjat fizet
----------------------------	---	---

Forrás: Gere Ilona (1999.)

A táblázat az alkalmazott szemszögéből bemutatja a munkaerő-kölcsönzés előnyeit, melyek között a szélesebb álláslehetőségek, rugalmasság szerepel, míg a munkaadó szemszögéből a hatékonyság és a költségek csökkentése.

A munkaerő-kölcsönző cégek tapasztalatai alapján Magyarországon egyre nagyobb az igény az időszakos munkavégzés iránt. Az elmúlt évekre jellemző, hogy a munkaerő-kölcsönző cégek szolgáltatásait többnyire a nemzetközi társaságok itteni cégei, s a magyar nagyvállalatok vették igénybe, de megfigyelhető a kis- és középvállalatok erősödésével, hogy ők is egyre inkább igényt támasztanak az időszakos munkaerőre.

A piacvezető munkaerő-kölcsönző cégek közül vannak olyanok is, amelyek külföldre is kölcsönöznek munkaerőt, azonban számuk nem jelentős. Valószínű, ennek egyik oka az lehet, hogy a jelentkezők nagy része nem rendelkezik olyan szintű nyelvtudással, hogy alkalmas legyen arra, hogy külföldön is munkát tudjon vállalni. Másik ok az, hogy bizonyos szakmákban a külföldi szakszervezetek is igyekeznek határt szabni a külföldről érkező munkaerő-foglalkoztatásnak. Jelentős változásra ezen a téren csak Magyarország Európai Unió csatlakozása után kerülhet sor. [Dr. Kenderes György (2002.)]

4.1.2. Távmunka – mint rugalmas foglalkoztatási forma

Mit értünk távmunkán? A távmunka lényege:

- információs és kommunikációs technológiákra (IT) épülő munkaszervezési módszer,
- lehetővé teszi az alkalmazottaknak, hogy munkaidejük nagyobb részében a hagyományos munkahelyüktől távol dolgozzanak,
- ugyanakkor munkahelyükkel (vezetőikkel, munkatársaikkal) állandó vagy rendszeres, kétirányú kapcsolatban működjenek.

A legelterjedtebb az Egyesült Államokban, ahol kb. 13 millió embert foglalkoztatnak ebben a formában. Európában 20 millió ember, ebből Németországban kb. 6 millió munkavállaló jut ilyen módon jövedelemhez. Magyarországon erre nincs statisztika, becslések szerint kb. 2000 fő tartozik ebbe a kategóriába. A munkaügyi kormányzat kísérleti távmunka programot indított 2002. októberében. Tervek szerint 2006-ra a foglalkoztatottak 6 %-a lenne távmunkás.

A **távmunka** olyan foglalkoztatási forma, amely esetén a munkavállaló vagy munkáltató által megválasztott állandó vagy változó helyszínen, a hagyományos értelemben vett munkahelyen kívül folyik a munkavégzés nagy része, amikor is a munkavállaló a munkáltatóval, illetve esetleg az ügyfelekkel valamely modern kommunikációs eszköz segítségével tartja a kapcsolatot, ilyen formában számol be teljesítményéről.

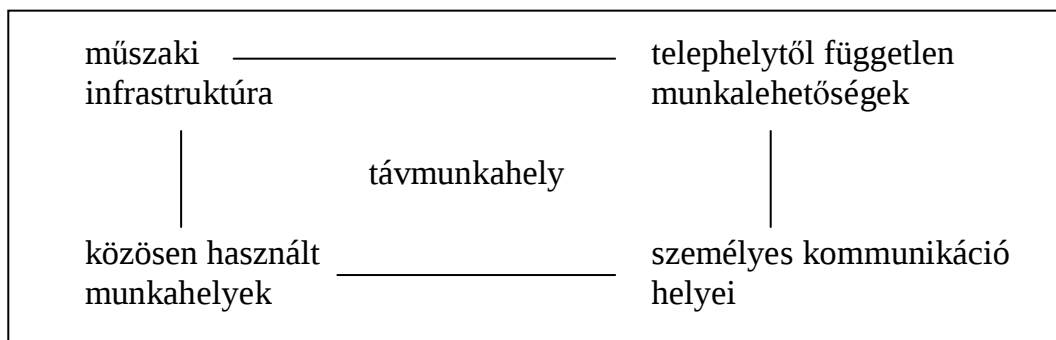
A távmunka meghatározására nincs egy hivatalos definíció, de közel egyértelműen behatárolható a következő kritériumok alapján:

- Online összeköttetés a munkavégzés helye és a vállalat központja között információ- és kommunikációs technika segítségével.
- Munka helyszínének szabad megválasztása.
- A munkaidő szabad megválasztása illetve beosztása.

- A munkaidő legalább felét, azaz nagyobb részét a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyén tölti el. [Zorn (1997.)]

A fenti kritériumok a **távmunka szűkebb értelmezését** adják. Ezekről bizonyos pontokban való eltérés esetén is lehet a munkavégzést a távmunka kategóriájába sorolni. Elképzelhető, hogy a munkáltató jelöli ki a távmunka helyszínét (pl.: létre hoz szatellit irodát) vagy egyszerűen a távmunkás nem maga választja ki a munkavégzés helyszínét, mivel a vevőigényekhez kénytelen alkalmazkodni (ilyen az ügynöki tevékenység). Ugyanígy a munkaidő szabad megválasztása sem érvényesülhet minden tevékenységnél, sőt, bizonyos esetekben a munkáltató előírja, mikor kell a távmunka helyszínén feltétlenül elérhetőnek lenni. Tehát ezeket is figyelembe véve **tágabb értelemben a távmunka** minden olyan munkavégzés, amit a munkavállaló részben a munkahelyen kívül teljesít, miközben kommunikációs kapcsolatot tart fenn a vállalattal.

A távmunkahelyek alkotórészei:



4. ábra

A virtuális munkahelyek alkotórészei.

Forrás: Frodl (1998.) 420. old.

A távmunka definíciójából következik, hogy három alapvető szempontból lép fel változás. Ezek pedig:

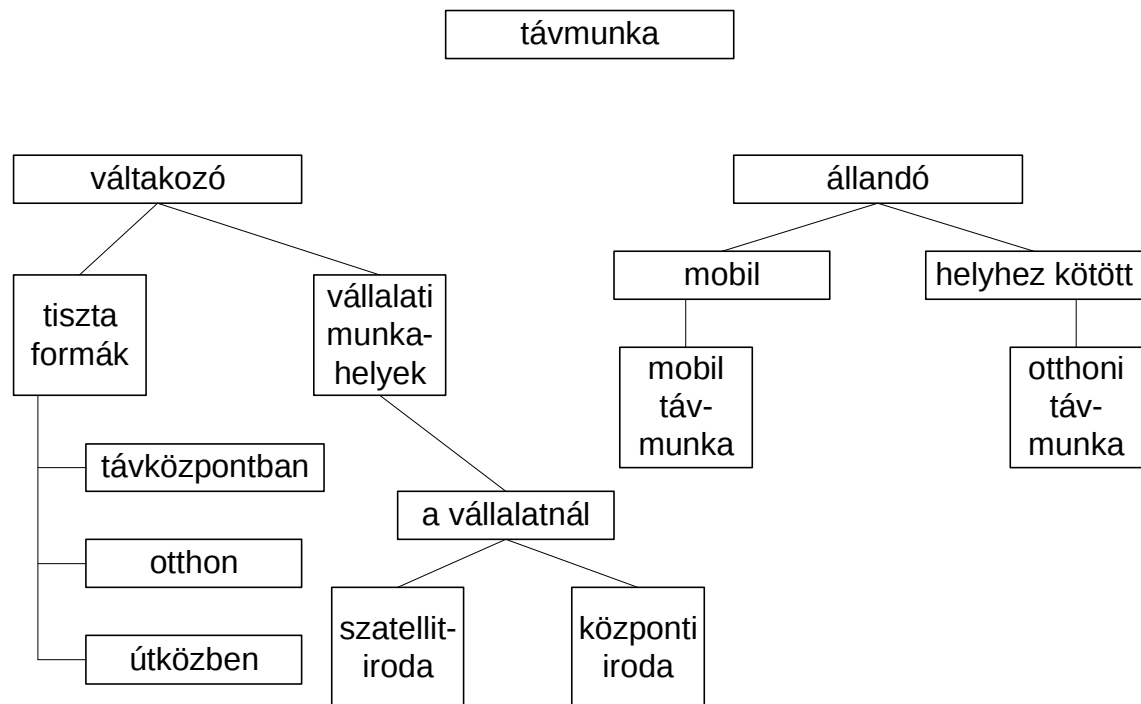
- ***Munkahely:*** a távmunkás alapvetően nem ott végzi a munkát, ahol hagyományos értelemben tenné azt. A munkahelyen kívül végzi munkája kisebb nagyobb részét, egy olyan helyszínen, ahol folyamatos kommunikációs kapcsolatot tud fenntartani a munkáltatóval.
- ***Különleges távközlési eszközök:*** a munkavállaló és a munkaadó közötti kommunikációs kapcsolat lehetséges hagyományos eszközök segítségével is, mint pl.: a telefon, vagy a posta, de jellemzően a legújabb technikát alkalmazzák a távmunka során. Ezek pedig a számítógép, a lap-top, az Internet, ISDN kapcsolat, a telekommunikáció eszközei. A sor nem zárható le, hiszen számos újabb technikai vívmányról bizonyosodik be, hogy a munkavégzés során jól alkalmazható.
- ***Különleges irányítás és ellenőrzés:*** a távmunka kisebb mértékben, vagy egyáltalán nem tart fenn személyes kapcsolatot a munkaadóval, majd minden esetben közbeiktat valamilyen közvetítőt, kommunikációs eszközt. Ennek hatása elsősorban a vállalat szervezés és irányítás területén érzékelhető. [Barna Györgyné (2001.)]

A távmunkával kapcsolatban érdekességképpen figyelembe vehető az a francia gyakorlat, amikor a távmunka ingázással valósul meg. A munkavállaló bizonyos időközönként a hagyományos értelemben vett munkahelyén végzi munkáját. Ezzel a távmunka nyújtotta előnyök megközelítőleg teljes mértékben kihasználhatóak, ugyanakkor bizonyos kényes pontok, illetve hátrányok elkerülhetők.

A távmunka típusai

A távmunka egyik jellemzője a munkavégzés helyének szabad megválasztása. Ez alapján csoportosítható, amelyet az 5. ábra is mutat. A távmunka állandóságától függően megkülönböztethetünk váltakozó és állandó formát. Váltakozó távmunka az otthon, a vállalatnál vagy útközben, például az ügyfélnél rendszeresen felváltva végzett munka. A váltakozó forma egyik

altípusa a vállalatnál végzett. Ez esetben a vállalat létrehoz szatellit-irodákat a vevők igényeinek mind jobb kielégítése érdekében, vagy akár magában a vállalati központban működik a shared-desk módszeren alapuló távmunka szervezés. A távmunka állandó változatai ismertebbek, ezek pedig az otthon végzett távmunka, illetve a mobil távmunka.



5. ábra

A távmunka formái

Forrás: Frodl (1998) 423. old. alapján László Krisztina szerkesztése

A távmunka típusainak bemutatása részletesen:

- **Otthoni távmunka:** a távmunkás hetente legalább egyszer otthon végez munkát, rendelkezik a munkaadóval való kommunikációs kapcsolat

felvételéhez szükséges technológiai berendezéssel, távmunkában végezhető feladatot kap, illetve képes és hajlandó megfelelő önállósággal és szervezettséggel otthon végezni munkát. A távmunka trendjeit vizsgáló EcaTT (Electronic Commerce and Telework Trends – Elektronikus Kereskedelem és a Telemunka Fejlődésének Iránya) definíciója szerint az otthon végzett munka tiszta formájáról akkor beszélhetünk, ha az otthon teljesített munkaidő aránya meghaladja a teljes munkaidő 80 %-át. Abban az esetben, ha ez nem teljesül, alternáló otthoni távmunkáról van szó.

- **Mobil távmunka:** a vevők elvárásához, a piac igényeihez leginkább alkalmazkodó forma, nem csak a távmunkák között, hanem az összes foglalkoztatási forma tekintetében is. Ebben az esetben a munkavégzés helyszíne változik, a munkavégzés tartalmától függően. A mobil távmunkás lap-top illetve egyéb mobil kommunikációs eszközök segítségével tartja a kapcsolatot a munkáltatójával, ugyanakkor a vevőkkel, megrendelőkkel személyes kontaktust alakít ki. Az EcaTT meghatározása szerint mobil távmunkának minősül az a munkavégzés, amikor a távmunkás hetente legalább 10 órát úton tölt, a munkahelye és a megrendelők között, vagy legalább ennyi időt a beszállítóknál, a vevőknél, vagy otthon dolgozik.
- **Szatellit-irodában végzett munka:** a vállalat létrehoz a vevőigények felmerülésének helyszínéhez közel vagy akár a központban decentralizált vállalati irodát. Ezen irodák részei a vállalat szervezetének, ott alkalmas helyet teremtenek a vállalat dolgozói számára, hogy távmunkát végezhesse. A szatellit-iroda központban megvalósított formájához kötődik a shared-desk koncepció.
- **Shared-desk koncepció:** a távmunka speciális formája, amely szatellit-irodában végzett munka és az alkalmi távmunka bizonyos arányú elegyeként értelmezhető. A shared-desk kifejezés arra utal, hogy a vállalat azon részlegén, munkavégzés eredményének közzlése a munkaadóval illetve esetleg az ügyfelekkel.

- **Kiegészítő, azaz alkalmi távmunka:** a távmunkás alkalmoszerűen, nem rendszeresen dolgozik munkahelyén kívül. Ide tartozik az esetenként, vagy a hétvégenként otthon végzett munka.
- **Távingázás, a távmunka váltakozó formája:** az irodai, az otthoni és az úti munkahelyek rendszeres váltakozása. Más néven telecommuting, ami nem terjed ki a telefonközpontban, vagy szatellit-irodában végzett munkára. A távingázás alaptípusai az elszigetelt távingázás, a csatolt távingázás, az irányított távingázás és az integrált távingázás. A munkavégzés önállósága a felsorolás irányának megfelelően csökken, ezzel párhuzamosan nő a beszámolás, a munkaadóval történő kommunikációs kapcsolatfelvétel szükségessége. [Frodl (1998.)]

A távmunka előnyei, hátrányai

A távmunka, mint a hagyományos foglalkoztatás egy lehetséges alternatívája mind a vállalat, mind a munkavállaló szemszögéből számos, jelentős előnnyel járhat. Persze figyelembe kell venni, hogy az előnyök nem minden tevékenység esetén érhetők el, léteznek távmunkaként nem végezhető munkák, illetve bizonyos körülmények szintén csökkenthetik a távmunka bevezetésével járó „nyereségeket”.

A szükséges körülmények, feltételek egyezősége esetén a következő előnyök realizálódnak (ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy bizonyos előnyök csak a távmunka bizonyos típusainál jelentkeznek):

- 10 és 40 % közötti **teljesítménynövekedés** a munkavállalók részéről. A termelékenység növekedésének egyik alapja, hogy otthon zavarlatanabbul, sokkal inkább koncentráltan lehet dolgozni. Nem vonják el a figyelmét a munkatársak a munkához kapcsolódó, vagy legtöbbször egészen más témájú beszélgetéssel. A munkaidő elején és végén kimarad a hagyományos munkahelyek esetén jelentkező „átállási idő”, amikor a munkavállaló ahol ezt alkalmazzák, több dolgozót foglalkoztatnak, mint

amennyi íróasztal rendelkezésre áll. Ez a megoldás azon alapul, hogy bizonyos munkafeladatok ellátásához nincs szükség a dolgozó fizikai jelenlétéhez a munkahelyén, ugyanakkor más munkafadatai igénylik a személyes jelenlétet. Az ilyen feladatot ellátó dolgozók munkahelyen eltöltendő munkaidejét úgy osztják be, hogy azok folyamatos munkahelyi íróasztal kapacitás kihasználást eredményezzenek. Az íróasztal ebben az esetben uniformázált: mindegyiken ugyanazok a munkához szükséges berendezések helyezhetők el. Van az irodának ugyanakkor személyes, a dolgozóhoz kötődő eleme is: ez az iratszekrény, amelyben a távmunkás munkájához kapcsolódó illetve személyes dolgait tárolhatja. A munkahelyen végzendő munka megkezdésekor az ilyen távmunkás magához veszi személyes iratszekrényét, keres egy üres íróasztalt, majd elvégzi feladatát. A shared-desk koncepció alapötlete tehát, hogy az irodai berendezések állásidejének minimalizálásával csökkentsék az egységnyi termékre eső holtmunka terhet.

- **Teleházban végzett munka:** ebben az esetben a távmunkás azon igényét, hogy folyamatos kommunikációs kapcsolatot tarthasson fenn munkája során a munkaadóval, egy infrastrukturális létesítmény elégíti ki. Ezt a létesítményt nevezi a szakirodalom telecenternek, illetve teleháznak. A teleházakat különböző vállalatok, illetve esetenként akár magánszemélyek, szabadúszók is igénybe vehetik. A teleházak a szükséges információs- és kommunikációs eszközök használatát kínálják a távmunkások, és rajtuk keresztül a távmunkást alkalmazó vállalatok számára. A távmunka végzéséhez szükséges eszközök beszerzése helyett bizonyos esetekben költségtakarékosabb alternatívát kínálnak. Másrészt fontos megemlíteni a teleházak foglalkoztatás javításában várhatóan betöltött szerepét. Gazdaságilag lemaradó, munkanélküliséggel küzdő települések számára nyújthat segítséget. Lehetővé teszi ugyanis, hogy földrajzi távolságot hidaljanak át vele a munkavégzés során, így olyan munkanélkülieket is alkalmaznak, akiknek eddig erre nem volt kilátása. Másrészt a teleházakban többnyire nem a tényleges munkavégzés

folyik, csak ráhangolódik a munkára (lásd. első fél órás kávézás, teázás). Kevesebbet zavar be a főnök a nem az adott konkrét munkafeladathoz kapcsolódó ad-hoc jellegű megbízásaival.

- Nő a munkavállaló **motiváltsága**, munkával való **elégedettsége**. A távmunka része nem csak a munkahely szabad megválasztása, de a munkaidő szabad meghatározása, beosztása is. Ezáltal a távmunkás akkor fog hozzá a munka elvégzéséhez, amikor arra a legnagyobb a motiváltsága, amikor leginkább ott tud lenni szellemiekben is. A távmunkások jobban kötődnek vállalatukhoz, csökkennek a betegség miatti hiányzások. Az otthon végzett munka lehetővé teszi a munka és a családi élet jobb összehangolását.
- **Költségmegtakarítás** érhető el. Csökken a munkahelyre utazás költsége, a rá fordítandó időről nem is beszélve. A shared-desk koncepció esetén csökkennek az irodai költségek.
- Nő a **kommunikáció hatékonysága**. A távmunka feltételezi a folyamatos, kétoldalú kapcsolatot a munkaadó és a munkavállaló között. Ez a magasabb szintű, inkább formális, mint informális kommunikációs kapcsolat hatékonyabbá teszi a vezetést, a munkaszervezést. E mellett alapvetően a szervezést segíti, hogy a távmunka esetén az irányítás elsősorban nem a munkavégzés mikéntjére vonatkozik, hanem a munka eredményére, a végrehajtandó célra orientálódik.
- Javul a vállalat **szakmai és társadalmi megítélése**. A távmunkát alkalmazó vállalatokról alapvetően az az elképzelés a köztudatban, hogy innovatívak, nyitottak az új megoldásokra. Ennek a pozitív képnek köszönhetően a munkaerőpiac magasabban képzett szegmense felől növekvő érdeklődés irányul a távmunkát alkalmazó vállalatok irányába. Másfelől már csak azért is nő az ilyen vállalatok kedveltsége, mivel egyes felmérések szerint a foglalkoztatottak 25 %-a dolgozna munkaideje egy részében, vagy egészében otthon.
- A távmunka lehetővé teszi beteg vagy csökkent munkaképességű emberek **integrálódását** a munka világába. [Liebner Anikó (2002.)]

A távmunka révén szerezhető előnyök nagy része tehát nem pénzben realizálódik. Az elérhető előnyök csoportosíthatóak a számszerűsíthetőség szempontjából, illetve, hogy az előny kinél realizálódik.

6. táblázat

Előnyök és hátrányok csoportosítása számszerűsíthetőség szerint

	A vállalat számára	A munkavállaló számára
Számszerűsíthető előnyök	Irodabérleti díjak, energiaköltségek, tárgyi költségek és a hiányzások csökkentése	Utazási idők és költségek csökkentése
Nehezen számszerűsíthető előnyök	Minőség és termelékenység javítása, a munkaerő fluktuáció révén a tudás és tapasztalat megtartása	
Nem számszerűsíthető előnyök	Vállalati arculat, innovatív cég, korszerű vezetési stílus	Nagyobb rugalmasság, motiváció és elégedettség a munkával, a családi élet és a munka jobb összeegyeztethetősége

Forrás: Liebner Anikó (2002.) 12. old.

A távmunka hátrányai **kritikus tényező**kből vezethetők le. Már az előnyök is hagynak néhány kérdéses pontot.

- A munkahelytől távol, az otthon végzett munka esetén a munkatársak nem zavarják a munka során. Ugyanakkor vegyük figyelembe, hogy a munkatársak nem csak figyelem elvonó tényezőként lehetnek jelen. A

távmunka jellemző hátránya a munkavállaló szempontjából éppen az egyedüllét, az *elszigetelődéstől* való félelem. Ez utóbbi természetesen nem alaptalan. Tapasztalatilag bizonyított, hogy a munkahelyi informális kapcsolatok a szakmai fejlődésben is szerepet játszanak.

- A vállalat számára a szétszórtn dolgozó munkavállalók egyfelől **ráfordításigényt** jelentenek, mind pénzben (a megfelelő információs- és kommunikációs eszközök beszerzése miatt), mind időben (fokozottabb szervezést igényel a távmunkások feladatainak összehangolása). Másrészt mivel nem egységes csoportként dolgoznak, így **elveszlik a szingergia-hatás**.
- Az otthon végzett munka segít összehangolni a családi életet a munkával. Ugyanakkor bizonyos esetekben a távmunkás otthon sem tud elég koncentráltan dolgozni. Különösen igaz ez, ha például kisgyermekes, otthoni munkát végző családanyákra gondolunk.
- A távmunka kényes, mind a munkavállaló, mind a munkaadó tekintetében. Nem alkalmazható sikerrel bármely tevékenységre, bár tény az, hogy az élet egyre több területén hódít teret. Másrészt nem alkalmas rá bárki, szükséges a megfelelő önállóság, felelősségtudat és elkötelezettség. [Zorn (1997.)]

A távmunka feltételei

A távmunka sikeresen akkor alkalmazható, ha bizonyos feltételek megfelelően teljesülnek. A távmunka három tényezőjét vizsgáljuk meg az alkalmasság szempontjából. Ezek pedig a távmunkás személye, a munkaadó, aki távmunkást alkalmaz, illetve nem utolsósorban a feladat, amit a távmunkás végrehajt.

- 1.) **Személyiség, egyéni adottságok.** Egyéni jellemzői, hozzáállása alapján nem válhat bárki megfelelő távmunkássá. A hangsúly ebben az esetben nem elsősorban a végzettségen, a tapasztalatokon, vagy a szellemi képességeken van. Ezek ugyanis nem csak a távmunka esetén befolyásolják a munkavégzés

minőségét. A távmunkára való alkalmasságnál hangsúlyos szerepet kapnak bizonyos pszichológiai, illetve egyéb jellemzők. Ilyenek: önálló munkavégzés képessége, alacsonyabb fokú kontroll mellett is képes felelős munkát végezni, megfelelően motivált és elkötelezett a munkaadó és a feladat felé, kezdeményezőkészség.



6. ábra

Távdolgozók

Forrás: Frodl (1998) 423. old

7. táblázat

A távmunkás egyes típusainak jellemzői

Jellemzők	munkavállaló	otthoni dolgozó	szabadfoglalkozású	önálló
Munkaszerződés	igen	nem	nem	nem
Gazdasági függőség	igen	igen	igen	nem
Munkajogi védelem	igen	igen	nem	nem
Képzettségi szintje	-	alacsony	magas	-
TB kötelezettség	igen	igen	igen	nem

Forrás: Frodl (1998.) 423. old.

- 2.) **A vállalat szervezete.** A vállalat részéről a távmunkával kapcsolatos elvárás egyrészt fizikai, másrészt szemléletmódbeli jellegű. A **fizikai elvárás** a távmunka kommunikációs oldalához kapcsolódik. A vállalatok és távmunkahelyek **műszaki felszereltsége** és **csatlakoztatásuk** módja mellett további fontos kérdés az **adatvédelem** és az **adatbiztonság** szavatolása is. A távmunka akkor a legsikeresebb, ha a vállalatnak van jó elektronikus hálózata. Ez lehet az eredményesen működő távmunka alapja. Természetesen a belső informatikai rendszer hiánya esetén is megvalósítható a távmunka, csak valamivel, olykor lényegesen magasabb költségekkel. A másik tényező inkább **szubjektív**: a vállalat, illetve a vezetők hozzáállása a munkateljesítmény megítéléséhez. A vállalat vezetése nem a jelenlétre, hanem a teljesítményre helyezi a hangsúlyt. Ehhez szükséges mind a vezetők, mind a dolgozók elavult szemléletének megváltoztatása. Az új szemléletmódnak megfelelően a kontroll is az eredményre koncentráljon, nem a munkavégzés módjára. Ennek megfelelően a távmunka alkalmazásához leginkább illeszkedő vezetési, szervezési módszer az **MBO (management-by-objectives)**.
- 3.) **Munkafeladat.** Alapvetően minden olyan tevékenység alkalmas távmunkára, ahol a munka eredménye elektronikus úton továbbítható, ahol szükséges és előnyös a vevőkkel, megrendelőkkel fenntartott személyes kapcsolat, illetve ahol nem feltétlenül szükséges a munkatársakkal illetve a vezetőkkel a személyes kapcsolat. Ezeknek megfelelően a távmunka **alkalmazási területei sokrétűek**. A hagyományos karbantartási és egyéb kiszállással együtt járó szolgáltatásoktól kezdve a programozási és operátori tevékenységen keresztül egészen az ügyvitel olyan területeivel bezárólag, mint könyvelés vagy számvitel. Különösen konstruktőrök, újságírók, fordítók információ-technológiailag felszerelt munkahelyei tűnnek leginkább alkalmasnak a távmunkára [Leibner Anikó (2002.)]. [Frodl (1998.)]

A fentiekből kiderül, hogy nem minden szervezet, nem minden ember illetve feladat alkalmas a távmunkára.

A távmunka költségei:

1. Központi távmunka-szerver, szoftverrel együtt – beszerzési áron. A rendszer kiépítése és működtetésének szolgáltatási díja.
2. Távmunkás munkahelyének kiépítése. Hardver, szoftver beszerzés, kiépítés, működtetés költségei.
3. ISDN csatlakozás létesítése, alapidj, csatlakozási költségek.
4. Közlekedési költségek.

Mit nyújthat a távmunka Magyarországnak?

- Közlekedést az Európai Unióhoz, külföldi tulajdonú vállalatok révén munka lehetőséget, foglalkoztatási színvonal növelését.
- Munkavállalói igények kielégítését.
- Mozgáskorlátozott, vak emberek életét teljesebbé teheti, tudásokat hasznosíthatja.
- Hátrányos helyzetű régiók lemaradását fékezheti.
- Hatékonyságjavulást, rugalmasságot, versenyelőnyt.
- Információs társadalom kihívásaira reagálást.

Távmunka alkalmazásának területei: hagyományos szervizmunkák, értékesítés, üzletkötés, programozás, könyvelés, újságírók, fordítók, kutatók. Minden olyan tevékenység, ahol nem szükséges a munkahelyi fizikai lét.

4.1.3. Outsourcing - kihelyezés

Outsourcing-nak tágabb és szűkebb fogalma ismeretes.

Tágabb értelemben:

A vállalatok azokat a ***funkciókat tartják meg maguknak***, amelyek nyereségesek vagy jelentős versenyelőnyt biztosítanak a vállalat számára, illetve azokat a ***funkciókat kihelyezik***, amelyek nem különösen fontosak, ezért külső szolgáltatókkal végeztetik el.

Szűkebb értelemben:

A már meglévő, korábban a szervezeten belüli feladatok, funkciók és a hozzájuk tartozó eszközök, berendezések, illetve kapacitások kihelyezése, külső szolgáltatókra bízása.

A leggyakrabban kihelyezett funkciók: humán erőforrás menedzsment (pl. bérelszámolás, személyzetbiztosítás) médiamenedzsment, információs technológia, fogyasztókkal kapcsolatos szolgáltatások, szervizelés, a legkülönbözőbb marketing tevékenység a fogyasztási marketingtől a piackutatásig.

Az outsourcing legnépszerűbb területei

1. információs technológia (fenntartás, javítás, kezelés, hálózatok, tanácsadás),
2. adminisztráció (sokszorosítás, levelezés, leltározás),
3. pénzügy (bérelszámolás, anyagbeszerzés, könyvelés, ügyvitel),
4. emberi erőforrások (toborzás, kiválasztás, humánerőforrás fejlesztés, HR-információs rendszer),
5. marketing (direct marketing, telemarketing, reklámozás, kiállításszervezés, marketing terv készítés),
6. logisztika (szállítmányozás, elosztás, raktározás, fuvar közvetítés, lízing tevékenység, hajózási ügyintézés, hajóhad fenntartása és működtetése),
7. építőipar (tetőfedés, szigetelés, nyílászárók, útfurás, villanyszerelés),
8. vendéglátás és idegenforgalom (utazásszervezés, protokoll, étkeztetés),

9. szellemi outsourcingok (műszaki tervezés, marketing tervezés, jogi képviselő).

A virtuális vállalattá válás az outsourcinggal veszi kezdetét.

A kihelyezésre motiváló okok:

- Költségcsökkentés
- Kulcskompetenciákra összpontosítás
- Csúcsminőségű szolgáltatások biztosítása
- Kockázat-megosztásra törekvés
- Hatékonyságnövelés
- Forrás-átcsoportosítás lehetősége
- Problémás funkcióktól való megszabadulás lehetősége

Outsourcing típusai a kihelyezési formák szerint:

- Szerződéses vállalkozókkal munkavégztetés, berendezések, erőforrások kihelyezése nélkül.
- Funkciók kihelyezése profi külső szolgáltatóhoz.
- Külső szolgáltató betagolása a szervezetbe (***insourcing***).
- Munkavállalók és a menedzsment kihelyezése fővállalkozóhoz valamely közös üzleti cél megvalósítása érdekében (***co-sourcing***).
- Haszonbázisú kapcsolatok, közös befektetés, előnyök és kockázat megosztása előre meghatározott szerződés keretében.

A kiszervezés előnyei:

- Költséghatékonyság nő.
- Szervezeti létszám csökken.
- Rugalmas szolgáltatás, javuló színvonal és minőség.
- A vállalat a kulcskompetenciákra koncentrálhat.
- Stratégiaileg nem fontos területek tökelekötése csökken.
- Nő a költségek rugalmassága.

4.2. A rugalmas munkaidő-rendszerek

A fejlett piacgazdaságokban az utóbbi évtizedekben a hagyományos, kötött munkaidőrendszereket egyre inkább felváltják a rugalmas munkaidőrendszerek, amelyek célja az, hogy a munkáltató az általa megvásárolt munkaidő keretet minél hatékonyabban tudja felhasználni.

A munkaidőgazdálkodásban végbe ment szemléletváltás azt jelenti, hogy a munkaidőt (a munkaerő állományt) igazítják a termelési szükségletekhez és nem a termelést a rendelkezésre álló munkaidőalaphoz, (a munkaerő állományhoz), tehát nem tartalékolnak munkaerőt a munkacsúcsokra. A „just in time” rendszert tehát nemcsak az anyagra, termelési eszközökre, hanem a munkaerőre is alkalmazzák.

A munkaidő-rendszerek rugalmasabbá válása érintheti a munkaidő hosszát, elosztását, beosztását, amelyet a munkáltató és a munkavállalók képviselői, a szakszervezetek, a kollektív szerződésben közösen szabályoznak. A hagyományos, kötött munkaidőrendszerek az alkalmazottak egészére vagy nagyobb csoportjaira egységesek és kötelező érvényűek, míg a rugalmas rendszerek munkavállalói csoportonként differenciáltak lehetnek, a munkafeladat jellegétől függően.

Mi a munkaidő?

Munkaidő az az időtartam, amely alatt a munkavállalónak a munkaadó rendelkezésére kell állnia.

Mi a munkaidőgazdálkodás hagyományos és rugalmas megközelítésben?

Munkaidő-gazdálkodás hagyományos értelemben a rendelkezésre álló munkaerő munkaidő kapacitásának minél teljesebb kihasználása. Rugalmas elemzésben pedig a termelés, illetve üzleti szükségletekhez igazodó munkaerő idejével való gazdálkodást jelenti.

4.2.1. Mit jelent a munkaidő rugalmassága?

A munkaidő kezdetének, végének, elhelyezésének, valamint az erről való döntés időpontjának a megválaszthatóságát, amely mást jelent a munkaadónak (hétvégi vagy éjszakai munka – aszociális munkaidő) és mást a munkavállalónak (tanulmányi szabadság, szülői szabadság):

A munkaidő rugalmasságának kérdését három szempontból lehet vizsgálni:

1. A vállalati érdekek oldaláról.
2. A munkaidő átszervezés feltételei.
3. A női és férfi munkaidő alakulása szempontjából.

1. Vállalati érdek oldaláról három kérdés merül fel:

- Az üzemi idők kiterjesztése.
- Egy vagy több évre kiterjedő munkaidő gazdálkodás.
- A munkaidő drágább formáinak olcsóbbakkal való helyettesítése.

Nézzük külön-külön ezen tényezőket.

Mivel magyarázható az üzemidő kiterjesztésének érdekeltsége?

- A gyorsuló technikai fejlődés növekvő tőkeigényességgel jár, amely jelentősen megnöveli a termelési költségeket. Ennek kompenzációjára törekednek a munkáltatók a fajlagos bérköltség csökkentésével, melynek egyik járható útja lehet például a többműszakos termelés bevezetése, tehát az üzemidő kiterjesztése.
- Más típusú gazdálkodási okokkal is találkozhatunk, amely szükségessé teszi pl. a hétvégi munkavégzést. Itt az alapvető dilemma az, hogy mivel történjen a kompenzáció, túlórapótlék fizetésével, vagy a szabadnap

kiadásával. Ha túlórapótlék, akkor az többletjövedelem, ha szabadnap, akkor az a foglalkoztatottságot növelő tényező.

Az egy vagy több évre kiterjedő munkaidő-gazdálkodás bevezetésének indoka lehet az esetek többségében a termelési, illetve a foglalkoztatási ingadozás problémájának a kezelése.

- A termelési ingadozás, a megrendelések ingadozása ehhez igazodó raktárkészletet feltételez, amely jelentősen megnöveli a forgóeszköz-gazdálkodás költségeit. A just in time rendszert kiterjesztik a munkaerőre is, tehát az ember veszi át a puffer szerepét a szokásos raktárkészlet helyett. Például Németországban egy autógyár két éve még 6 napi termelésnek megfelelő raktárkészlettel dolgozott, ami 150 millió DM lekötéssel járt, ma már csak 3 napi készlettel dolgozik. Terveik között a 6 órás forgóeszközkészlet szerepel.
- A foglalkoztatási ingadozás a munkaerő oldaláról jelentkezik betegségek, szabadságolás, nyaralás szezonális ingadozása következtében, amely jelentős munkaszervezést igényel. Érdekes, hogy a japán munkaerő mentalitása itt is sajátos, kevesebbet hiányoznak, sokszor lemondanak szabadságukról a cég érdekében, ezért a japán vállalatok a munkaerő tervezésénél 95 százalékos jelenléttel számolnak. Európában 75-90 százalékos jelenléttel terveznek a vállalatok.

Az éves munkaidő elosztás rendszerének kidolgozásánál a következő kérdésekre kell figyelemmel lenni:

- A napi és heti munkaidő maximális hossza.
- Átlagos munkaidő eléréséhez szükséges kiegyenlítési időszak.
- A munkaidő-változtatás bejelentésének határideje.
- A többletmunkaidő kompenzációja (szabadidő, túlórapótlék). Szabadidő esetében esetleg nőhet a foglalkoztatottak száma.

Vállalati érdekeltség egyik legfontosabb kérdése a munkaidő drágább formáinak olcsóbbakkal való helyettesítése. Melyek a rugalmas munkaidőrendszerek olcsóbb formái?

- A teljes munkaidő helyett a részmunkaidő.
- A távmunka, amely egyszerre jelent rugalmas foglalkoztatási formát és rugalmas munkaidő-gazdálkodási formát.
- Az outsourcing, ha a kiszervezett tevékenység just in time rendszerben kapcsolódik a vállalat alaptevékenységéhez.

A munkaidő drágább formáinak olcsóbbakkal való helyettesítése, illetve a rugalmasság határai a vállalati kollektív tárgyalásokon dőlnek el. Ennek sikere számos tényezőtől függ, többek között, hogy milyen a munkavállalói érdekképviselő érdekvégyényesítési képessége, vagy milyen a munkaerőpiac helyzete, munkaerőfelesleg, vagy munkaerő-hiány jellemezi.

2. A munkaidő gazdálkodás sikeres átszervezésének számos feltétele van, amelyek közül meghatározó jelentőséggel bírnak a következők:

- aktív humánerőforrás fejlesztési politika – szűk keresztmetszet megszüntetése,
- túlórák elleni harc bátorsága (szakszervezet),
- politikai támogatás (munkatörvénykönyv),
- éves munkaidő modellekre való áttérés,
- rugalmas vezetési koncepció,
- külső és belső munkaerőpiacok közötti korlátok csökkentése,
- határozott idejű szerződések,
- változás menedzselés, a szociális partnerek együttműködése.

A munkaidő rugalmassá válása érinti a **férfiak és a nők foglalkoztatásának egyenlő esélyeinek kérdését, mely az Európai Unióban jelentős foglalkoztatáspolitikai kérdés.**

A rugalmas munkaidő-rendszerek kialakításánál ügyelni kell arra, hogy eltérő

- a férfiak és a nők foglalkoztatási színvonala eltérő,
- a munkavállalás és a gyermekgondozás kérdését össze kell hangolni, családbarát foglalkoztatási feltételeket kell biztosítani a nők számára,
- a rugalmas foglalkoztatási formák és munkaidő rendszerek előnyösebbek a nők, mint a férfiak számára,
- a nők számára a szabadidő fontosabb, mint a férfiak számára.

Összefoglalva a munkaidő rugalmasságával kapcsolatban kifejtetteket, megállapíthatjuk, hogy a világgazdasági változások, a globális piacok kialakulása jelentős nyomást gyakorolnak a hagyományos munkaidőstruktúrákra. A rugalmas munkaidő-rendszerek rugalmasabb játékeret biztosítanak a vállalatok számára, ugyanakkor nem hagyható figyelmen kívül, hogy egy bizonyos ponton túl ezek a rendszerek nagy mértékben feldúlhatják az emberek megszokott életét, bomlasztó hatással lehet a családi életre, tönkreteheti egészségüket stb. Ezért meg kell találni a munkavállalók terhelhetőségének határait, másrészt törekedni kell a munkaerőpiaci és munkerőpiacon kívüli intézmények (szabadidős) tevékenységének összehangolására.

4.2.2. Munkaidő-rendszerek⁹

Lehetnek teljes munkaidős és nem teljes munkaidő, illetve fix és nem-fix munkaidő rendszerek.

1. Teljes munkaidős, fix munkaidőrendszerek

A munkavállaló teljes, és az egyes munkanapokat tekintve azonos óraszámú, fix munkaidő-beosztás alapján dolgozik, (ami ugyanakkor még nem zárja ki a műszakbeosztás változását.) A hatékonysági szempontok alapján ez a

⁹ A fejezetrészt László Gyula írta

modell csak akkor nyújt teljes értékű megoldást, ha a feladat (pl. egy technikai rendszer felügyelete, kiszolgálása) időben változatlan intenzitású, vagyis a stabil periodicitású munkaidő (műszakidő, rendelkezésre állás) pontosan le tudja fedni az üzemidőt, a termelés munkaidő-igényét. A munkaidőgazdálkodás feladata itt az ennek megfelelő munkaidő-beosztás és műszakidő meghatározása, több műszak esetén az állandó vagy változó műszak-beosztás kialakítása.

2. Teljes munkaidős, nem fix munkaidőrendszerek

A munkavállaló ezekben a modellekben is kitölti a teljes munkaidőt, de ennek belső beosztás időben egyenetlen, változó.

2.1. Egyenlőtlen munkaidő-beosztás

Ha a munkafeladat időben eltérő intenzitással jelentkezik, és a vállalat előre meg tudja határozni a változó ritmusú termeléshez (szolgáltatáshoz, tevékenységhez) igazodó munkarendet, akkor egyenlőtlen munkaidő-beosztást alkalmazhat. Rövidebb ciklusidő alatt (heti vagy havi, idény-munkánál az idény által megszabott időkeretben) a munkavállalóval előre közölt ütemezés szerint, meghatározott rendben váltakoznak a hosszabb (maximum 12 órás) és rövidebb (minimum 4 órás) munkanapok, úgy, hogy az összességében (átlagosan) elérje a teljes munkaidő hosszát.

Egy-egy ciklusba – szükség esetén – a heti pihenő- és munkaszüneti nap is bevonható, de az ennek megfelelő szabadnapokat éves átlagban biztosítani kell. A hosszabb és rövidebb munkanapok sorrendjét és időtartamát szabadon lehet igazítani a munkafeladat alakulásához, de a munkaidő-beosztást a munkáltató

legalább egy héttel előbb és legalább egy hét időtartamra köteles közölni a munkavállalóval. Az ettől való eltérés már rendkívüli munkavégzést jelent.

Feltétlen előnye ennek a megoldásnak a flexibilitás, a termelési szempont érvényesülése. Hátránya lehet – mint minden nyújtott munkanapnak, itt és a további modellekben is – a munkanap meghosszabbításával járó nagyobb mértékű kifáradás, a teljesítmény relatív csökkenése mind a munkanapon, mint a ciklus egészén belül. Kedvezőtlen lehet egyéni-családi szempontból az is, hogy folyton változik a munkaidő és szabadidő egymást követő ritmusa.

2.2. Kötetlen (munkafeladathoz igazodó) munkaidő-beosztás

A munkaidő ebben az esetben inkább csak egy elvi keretet jelent, nincs előre meghatározott munkarend, munkaidő-beosztás. A munkavállaló maga határozza meg munkaidejét, maga gazdálkodik vele, illetve azt a munkafeladathoz való igazodás kényszere determinálja. Épp ezért ez csak látszólag jelent teljes önállóságot, szabadságot. A munkavállalót nem a munkaidő teljes ledolgozása, a munkahelyi jelenlét ellenőrzi és minősíti, hanem a teljesítmény, az elért eredmény. Ennek érdekében pedig gyakran kell igazodni mások munkaritmusához, vagy fel kell áldozni a pihenőnapokat, a szabadidőt is, (anélkül, hogy ez túlmunkának számítana és külön díjazással járna.) Például a menedzserek körében ez a kötetlen munkaidő-beosztás az általános gyakorlat.

2.3. Rugalmas munkaidő-rendszer

Ennek alkalmazására akkor kerül sor, ha a munkafeladat, a terhelés nagyságát és változását az adott dolgozó tudja a legjobban megítélni. A munkaidő és a munkafeladat teljes összhangjának megteremtése érdekében a rugalmas munkaidő-rendszerben – meghatározott keretek között – nem a vállalat, hanem a munkavállaló határozza meg napi munkaidejét, akár naponta eltérő ritmusban.

A munkaidő szabályozása ebben az esetben csak viszonylag tág munkaidő-keretek megszabásával történik. Meghatározunk egy – a napi kötelező munkaidőnél rövidebb – ún. törzsidőt, amely alatt a dolgozó köteles munkahelyén tartózkodni. (Pl. 8-tól 12 óráig, vagy 9-től 14 óráig.) A törzsidőt megelőzően és követően pedig megadunk egy-egy tágabb idő-intervallumot, az ún. peremidőt, amelyen belül az adott dolgozó szabadon választhatja meg a napi munkaidő kezdetét és befejezését, (pl. ha a törzsidő 9-től 14 óráig tart, előtte 6-tól 9-ig, és után a 14-ről 18 óráig). A munkaidőt természetesen ebben a modellben is mérni, regisztrálni kell, de annak „elszámolása” csak egy nagyobb időintervallum (a ciklus) végén történik meg.

A törzs- és peremidő keretei között a rugalmas munkaidő-rendszerben „csak” két szabályt kell betartani: egyrészt egy adott ciklus átlagában a teljes munkaidőt le kell dolgozni, másrészt a munkát határidőre el kell végezni.

Mindez kikényszeríti és lehetővé teszi mind a munkafeladat és munkaidő, mind a munkaidő és szabadidő rugalmas igazítását az adott szituációhoz. A munkanap hosszát a munkavállaló úgy határozhatja meg, hogy az a lehető legjobban igazodjon a változó munkacsúcsokhoz, ugyanakkor szabadidőt is biztosíthat magának személyes (családi, hivatali stb.) ügyei elintézésére.

A modell rugalmassága alapvetően a törzsidő hosszától és munkanapon belüli elhelyezésétől függ, illetve attól, hogy milyen mértékben van lehetőség a ciklus végén időtöbblet vagy idő-hiány átvitelére. A törzsidő elnyújtása értelemszerűen csökkenti a peremidők jelentőségét, nagyobb teret ad a kötött jelenlétnek, szervezeti működésnek. A törzsidő összehúzása viszont inkább az egyéni feladatvégzésre és felelősségre helyezi a hangsúlyt, ezért növeli az egyén mozgásterét. (Egyébként kialakítható ún. osztott törzsidő is, pl. délben egy óras belső peremidővel, „ebédszünettel”.) A többlet vagy hiány átviteli lehetőségénél egyrészt azt kell mérlegelni, hogy ennek túl liberális szabályozása fellazíthatja a

fegyelmet, viszont az egyes ciklusok (pl. hónapok) között is lehet kisebb vagy nagyobb terhelésbeli eltérés, amit pont az átviteli lehetőséggel tudunk levezetni.

A „szokásos” gyakorlat szerint a törzsidő általában minimum 4 óra, az átviteli lehetőség egy hónapos ciklusnál maximum 20 óra, de csak adott éven belül lehet átvinni. A vállalat – a kollektív szerződésben – természetesen mind a napi munkaidő lehetséges hosszára, mind a peremidőre vagy a perem- és törzsidő kapcsolódására teljesen egyedi szabályokat is kialakíthat magának.

A rugalmas munkaidőrendszer előnyei lehetnek:

- a szabályozás elsősorban feladat- és nem munkaidő-centrikus, ezáltal a munkaidő a feladathoz igazodik, ami racionálisabb munkaidő-felhasználást tesz lehetővé,
- emelkedik a munkavégzés intenzitása, nincs szükség túlórára, ezzel költségmegtakarítás érhető el,
- a munkaidő beosztásában nagyobb önállóságot biztosít, erősíti a függetlenség és felelősség érzését, ezzel javítja a munkamorált és hangulatot,
- a munkaidő ütemezését igazítani lehet az egyéni adottságokhoz, összehangolható a vállalati és egyéni elfoglaltság, anélkül, hogy ez munkaidő-kieséssel járna,
- nincs késés, elmarad a sietéssel járó stressz-hatás, kisimulhatnak a közlekedési csúcsok.

A rugalmas munkaidőrendszer hátrányai lehetnek:

- a vezetőtől hatásosabb koordinációt és nagyobb alkalmazkodást igényel, nehezebb a munkakapcsolatok szervezése és a munka ellenőrzése, bonyolultabb a munkaidő nyilvántartása és elszámolása,
- a napi 8-9 órát meghaladó munkavégzés általában alacsonyabb intenzitású, a lazább keretek között csökkenhet a munkafegyelem,

- a peremidők miatt megnő a vállalat működtetésének össz-időtartama, ami költségtöbblettel jár (fűtés, világítás, porta-szolgálat stb.).

A rugalmas munkaidőrendszer az egész világon egyre nagyobb teret hódít magának. Bár bevezetéséhez a nem-fizikai munkakörökben biztosíthatók a leginkább a feltételek, alkalmazására a fizikai munkakörökben is vannak jó példák.

2.4. Sűrített munkahét

Ez a modell a heti kötelező munkaidőt az – általánosan alkalmazott – ötnapos munkahétnél rövidebb idő-intervallumban sűríti be. Egyes esetekben ezt már eleve a feladat jellege így követeli meg, vagy – a körülmények és lehetőségek függvényében – a dolgozó számára megfelelőbb ez a megoldás. (A munkavégzés idejének koncentrálásával lényegesen megnő a szabadidő egybefüggő sávja, ezáltal jobban kihasználható valamilyen más funkció betöltésére, más jellegű tevékenység ellátására.)

Inkább speciális esetekre biztosít kényszerű vagy előnyös megoldást. Általános érvényű alkalmazása már csak azért sem ajánlott, mert a sűrített munkavégzés aránytalanul nagy igénybevétellel, teljesítmény-csökkenéssel, esetleg egészségkárosodással is járhat.

2.5. Idénymunka

Az idénymunka a rugalmas- és sűrített munkaidő speciális esete. A munkafeladat (teljesen vagy legalábbis többségében) az adott idény idejére koncentrálódik, (pl. mezőgazdasági munkák, idegenforgalmi szezon stb.). Ezért az idény zónájában hosszabbak, idényen kívül rövidebbek a munkanapok, és csak éves átlagban adják ki a teljes munkaidőt.

3. Nem teljes munkaidős munkaidőrendszerek

Ebben az esetben a munkaidő – munkaszerződés alapján – nem éri el a teljes munkaidő hosszát. Ez jelenti az alapvető különbséget az előző modellekkel szemben: az ide tartozó munkaidő-rendszerek ugyanis kialakíthatók fix- és nem-fix struktúrában is. A díjazás természetesen a részmunkaidő arányában történik.

3.1. Részmunkaidő

Az összefüggő feladatkör kisebb munkaigényét, illetve egyes munkavállalói rétegek (elsősorban diákok, a családi munkával jobban elfoglalt nők, nyugdíjasok, szabadidőt jobban preferálók) speciális foglalkoztatási igényét a teljes munkaidőnél rövidebb, részmunkaidős foglalkoztatással egyeztethetjük össze. Ennek kereteiben nemcsak a munkaidő hosszát, hanem annak beosztását is rugalmasan igazíthatjuk a feladathoz illetve az egyéni szempontokhoz. Kialakíthatunk – a teljesnél kisebb – heti vagy havi időkeretet, és ennek beosztása is – a vállalat vagy a munkatárs által meghatározott módon – rugalmasan történhet, pl. napi fix beosztásban, vagy a rugalmas munkaidőrendszer logikája alapján, vagy meghatározott napokra összesűrítve.

3.2. Rugalmas nyugdíjbavonulás

A teljes munkaidős munka és a nyugdíjas lét között hirtelen és nagyon éles a törés, amit adott esetben nagyon nehéz belső konfliktusok nélkül elviselni. Ráadásul az a munkatárs, aki elérte a nyugdíj-korhatárt, ha fizikailag esetleg kevesebbre is képes, még aktív lehet, és rengeteg – a vállalat számára is fontos – üzemspecifikus ismerettel, tapasztalattal rendelkezik. Ezt a konfliktust próbálja feloldani ez a modell azzal, hogy az idős munkatársakat a vállalat – teljes munkaidős foglalkoztatást megszüntetve – egy ideig még részmunkaidőben foglalkoztatja. Így csökken a fizikai terhelés, de tovább hasznosítható az értékes tudás, fokozatos lesz az átmenet a teljes munkaidő és a nyugdíjas lét között.

3.3. Munkakörmeghatározás

Egy teljes munkaidős munkakört – közös megegyezés alapján – két részmunkaidős együtt tölt be. Egyes országokban ezt a megoldást foglalkoztatáspolitikai jelentősége miatt is ösztönzik (a munkahelyek változatlan száma mellett csökken a munkanélküliség), de vállalati szempontból is racionális megoldást jelenthet. Az előbbi szempontnak felel meg a váltó állásmegosztás, amikor a két munkatárs (4-4 órás „műszakban”) munkanapon belül váltja egymást, de megoldható ugyanez a munkanapok vagy a hetek váltakozó ritmusával is, (egy hét munkavégzés után egy hét „szabad”, ezalatt a munkakörmegosztásban részt vevő másik személy dolgozik).

Más esetben vállalatpolitikai szempontból lehet ésszerű egy összetett, de kisebb volumenű feladat elvégzésére két, egymást kiegészítő képzettséggel, adottsággal rendelkező részmunkaidőst (pl. egy műszaki és egy pénzügyi vagy igazgatási kérdésekben járatos szakembert) egyszerre, együtt foglalkoztatni. Jó megoldás lehet a munkahely megosztása egy nyugdíjas és egy pályakezdő között, mert a gyakorlatilag részmunkaidős foglalkoztatás egyik oldalról a nyugdíjba vonulót a teljes munkaidőből fokozatosan vezeti át a teljes nyugdíjba, másik oldalról pedig a pályakezdőt fokozatosan vezeti be a teljes munkaidős munkába. Az együttműködés ideje alatt a fiatal átveszi a tapasztalatokat és ezt követően már értékesebb munkaerőként kapja meg – teljes munkaidővel – az adott munkakört.

Az állásmegosztás elsődleges kritériuma a harmonikus együttműködés a megosztásban résztvevők között, a közös feladatvégzés és felelősségvállalás. A vállalat számára ez a megoldás jelentős teljesítmény-többletet eredményezhet, (esetleg központi támogatást is), az egyén pedig úgy jelenhet meg munkavállalóként, hogy mellette jelentős szabadidő áll rendelkezésre a pihenésre vagy a munka világán kívüli feladatok ellátására. Értelemszerűen hátrány a

(munkaidővel arányos) alacsonyabb jövedelem, és gyakran az is, hogy az állásmegosztásban résztvevők nem érzik teljes értékű munkatársnak magukat. Korlátozott a kollektívában való részvételük és gyengébb az érdekérvényesítő képességük, sokszor kimaradnak a (teljes munkaidős) munkavállalókat megillető juttatásokból.

3.4. Bedolgozói rendszer

A vállalat által meghatározott, kiadott munkát – általában a vállalat által biztosított eszközökkel – a bedolgozó otthon végzi el. A vállalat „házhoz viszi” a megrendelést és elszállítja, átveszi az elkészült munkát, a munkavégzés idejét pedig a bedolgozó teljesen szabadon, egyéb kötöttségeit, feladatait is figyelembe véve, maga határozza meg, ütemezi. Így a vállalat mentesül a munkahely-létesítés és fenntartás költségei alól, a bedolgozó pedig hasznosítani tudja a családi munka mellett megmaradt töredék időket. Alkalmazása természetesen arra a tevékenységi körre korlátozódik, amelyik nem igényel üzemi körülményeket és megszervezhető, elvégezhető a mindennapos otthoni munka mellett is.

3.5. Megbízás

Kisebb munkaidő-igényű vagy speciális szakértelmet igénylő, egyszeri feladatok elvégzésére a vállalat számára általában nem célszerű (nem lehetséges) külön munkaerőt felvenni. Ekkor az adott feladat elvégzésére megbízást ad, gyakran csak a feladatot és a határidőt megjelölve, konkrét időbeosztás nélkül. Ilyen megbízást a vállalat adhat saját munkavállalójának (egy munkakörön kívüli feladatra), vagy – általában a főállású munkáltató hozzájárulásával, munkaviszonyon kívül – egy másik munkahelyen dolgozó, külső személynek is. Az adott személy ezzel hasznosítani tudja szabad munkavégző képességét, a vállalat pedig le tudja fedni azokat a funkciókat, eseti vagy akár tartós feladatokat, amelyekre egyébként nem tudna saját munkavállalót alkalmazni.

