



Szakedolgozat

Rugalmas foglalkoztatás és a munkaköri leírások bemutatása egy magyar vállalkozáson keresztül

Strausz-Bognár Dóra

Közgazdász jelölt emberi erőforrások alapszakon

Feladatok:

- A hazai és a nemzetközi szakirodalmak alapján ismertesse a rugalmas foglalkoztatáshoz kapcsolódó ismereteket, a családbarát intézkedéseket és térjen ki a vállalkozások rugalmas foglalkoztatásához való viszonyára!
- Mutassa be a munkakör és a munkaköri leírások releváns elvárásait!
- Mutassa be röviden a vizsgált vállalkozást és a vállalkozáson belül alkalmazott rugalmas foglalkoztatás módjait!
- Mutassa be a problémát és annak lehetséges okait Ishikawa diagram segítségével!
- A probléma alapján tegyen jobbító javaslatokat és részletesen mutassa be azokat!
- Jobbító javaslatait vizsgálja meg gazdasági, szervezés-vezetési és HR szempontból! Javaslataihoz dolgozzon ki megvalósíthatósági tervet!

Témavezető: Pató Gáborné Dr. habil. Szűcs Beáta, Egyetemi docens



PANNON EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Szakdolgozati nyilatkozat

A szakdolgozat feltöltésével egyidejűleg nyilatkozom, hogy a szakdolgozat teljes egészében a saját munkám. A felhasznált forrásokat az irodalomjegyzékben feltüntettem, a rájuk vonatkozó, szabályszerű hivatkozásokat a szövegben megtettem. A dolgozat más szakon vagy intézményben sem a saját nevemben, sem máséban nem került beadásra. Tudatában vagyok annak, hogy plágium (más munkájának sajátomként történő feltüntetése) esetén a dolgozat elutasításra kerül.

Veszprém, 2020. május

KIVONAT

Dolgozatomban a rugalmas foglalkoztatás fogalmait mutatom be. Ezt összefogva részletezem a rugalmas foglalkoztatást és hatásait, valamint ezzel kapcsolatban a munkáltatók lehetőségeit. Ezt követően bemutatom a munkakör és a munkaköri leírás főbb jellemzőit, és azok viszonyát a rugalmas foglalkoztatási formával.

A gyakorlati rész elején bemutatom a vállalkozást, Vesz-Mont '2000 kft.-t melynél a szakmai gyakorlatomat végeztem. Megvizsgálom a rugalmas foglalkoztatáshoz való viszonyukat, melyből a home office-t emelem ki, mint fejleszthető területet. Erről részletes leírást készítek és több jobbító javaslatot dolgozok ki.

Végezetül három javaslatot teszek, melyből mindegyik a home office egyszerűbb működtetésére irányul. A jobbító javaslatok közül egy megvalósult, amit Gantt diagram segítségével ábrázolok.

Kulcsszavak:

rugalmas foglalkoztatás, munkaköri leírások, munka-család egyensúly, családbarát intézkedések, otthoni munka

ABSTRACT

In my dissertation I describe the concept of flexible employment and family friendly measures. As a summary I go into details of the flexible employment and its effects as well as the related possibilities of the employers. In the following I demonstrate the main features of disposition and job description and their relationship to the flexible form of employment.

At the beginning of the practical part I introduce the enterprise, Vesz-Mont '2000 Ltd where I've spent my field-work. I examine their relationship to the flexible employment where I highlight the home-office as an area for improvement. I create a detailed description about this and provide multiple improvement proposals.

Finally I propose three options how to simplify the home-office operation. One of my proposals got realized which I illustrate with Gantt diagram.

Keywords:

flexible employment, job descriptions, work-life balance, family friendly arrangements, home office

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1 FOGLALKOZTATÁS ÉS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK	3
1.1 Rugalmas foglalkoztatás jellemzői és típusai.....	3
1.1.1 Távmunkavégzés.....	4
1.1.2 Otthoni munka (home office).....	6
1.1.3 Rugalmas munkaidő.....	6
1.1.4 Részmunkaidő.....	7
1.2 Családbarát intézkedések.....	7
2 A VÁLLALKOZÁSOK ÉS A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS VISZONYA	12
2.1 Munkáltatók lehetőségei.....	12
2.2 A rugalmas foglalkoztatás hatásai.....	16
3 MUNKAKÖR ÉS FŐBB JELLEMZŐI.....	23
3.1 Munkakör meghatározása.....	24
3.2 Munkaköri leírás.....	27
3.3 A munkaköri leírások változása a rugalmas foglalkoztatás hatására	32
4 CÉGTÖRTÉNET – VESZ-MONT '2000 KFT.	33
4.1 A szervezet vezetősége, felépítése.....	34
4.2 Szolgáltatásaik.....	36
5 A CÉGCSOPORT AZ EMBERI ERŐFORRÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ TEVÉKENYSÉGÉNEK RÉSZLETES BEMUTATÁSA	38
5.1 A cégcsoport HR tevékenysége, létszám alakulása.....	38
5.2 Emberi erőforrás részleghez kapcsolódó tevékenységek	40
5.2.1 Emberi erőforrás tervezés.....	40
5.2.2 Munkakörök elemzése, kialakítása és értékelése	40
5.2.3 Toborzás és kiválasztás	40
5.2.4 Teljesítményértékelés.....	41

5.2.5	Munkaerő fejlesztés, karriertervezés.....	41
5.2.6	Bérezés, jutalmazás	42
5.2.7	Kilépés.....	42
6	HELYZETELEMZÉS – A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS RENDSZERE	43
6.1	Távmunka	43
6.2	Otthoni munka	44
6.3	Rugalmas munkaidő	44
6.4	Részmunkaidő	45
7	PROBLÉMA FELVETÉSE	46
8	JAVASLATTÉTEL.....	52
8.1	Belső szabályzat – főbb pontok, szabályok.....	53
8.2	Home office igénylési lehetőségek.....	55
8.2.1	#1 Papír alapú home office igénylőlap.....	55
8.2.2	#2 Online elérhető, felhőben elhelyezett táblázat	58
8.2.3	#3 Bejelentő lap.....	62
9	MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI TERV	66
9.1	Gantt diagram	66
9.1.1	Gantt diagram szöveges magyarázata	67
	ÖSSZEFOGLALÁS.....	69
	IRODALOMJEGYZÉK	70
	EGYÉB FORRÁSOK	73
	FÜGGELÉK	74
	MELLÉKLETEK	75

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A részmunkaidő vállalásának okai	7
2. ábra: Foglalkoztatási formák	12
3. ábra: Távmunkával kapcsolatos attitűdök (munkavállalói oldal)	14
4. ábra: Dokumentumok hierarchikus rendszere	28
5. ábra: A PaTeNt© JD5T© munkaköri leírás áttekintő bemutatása	30
6. ábra: A Vesz-Mont 2000 Kft szervezeti felépítése	35
7. ábra: Ishikawa diagram	49
8. ábra: Home office bejelentő lap	63
9. ábra: Gantt diagram – A terv megvalósulása	67

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A logisztikai 7M definíció analógiája a munkaköri leírásokra	26
2. táblázat: Home office igénylésére tett javaslatok	52
3. táblázat: Átlagok számítása	52
4. táblázat: #1 Költség kalkulációja	58
5. táblázat: Home office-t igénylő táblázat	60
6. táblázat: #2 Költség kalkulációja	62
7. táblázat: #3 Költség kalkulációja	65
8. táblázat: Jobbító javaslatok költségeinek alakulása	66

BEVEZETÉS

Sok olyan család, barát és rokon vesz körül, akik hasonló élethelyzetben vannak, mint én. Imáron öt éve lesz, hogy itthon vagyok a gyerekeimmel – 2015-ben a kislányom, 2018-ban pedig a kisfiam született meg. Nagyon szerettem ezt az időszakot, azonban ebben az évben már nekem is el kellett gondolkodnom azon, hogy mikor és milyen feltételekkel tudok majd újra munkába állni, amelyet jelezni kellett a munkáltatóm felé is.

Sok hasonló helyzetben élő ismerősöm van, akik szintén a visszatérésen gondolkodtak, mivel számukra is elérkezett ez az idő. Ennek okán szóba került a munkába állás, szakma váltás és tanulás, önképzés. Többnyire hasonló problémákat emeltek ki ezzel kapcsolatban: amíg bölcsődés és óvodás korú a gyermek, nem tudják vállalni a korábbi feltételeket, ami a fix nyolc órát, a fix törzsidőt és túlórákat jelentené.

A nők betöltött szerepe a társadalomban az évszázadok alatt sokat változott, de az alapgondolat még mindig hasonló a 'réginekéhez', miszerint:

„(...) a nő helye a tűzhely mellett van, feladata a szülés és gyermeknevelés, a háztartás vezetése.” (Kaszás-Korén, 2012, p.1)

A nézetek változtak az is, hogy a nők tömegével vállalnak munkát, mivel ők is be szeretnék adni a családi keresetbe, szeretnék bizonyítani maguknak és családjuknak. Ezenfelül, befolyásolja a munkaerő kínálatot, a háztartási munkamegosztást, esélyegyenlőséget, a rugalmas foglalkoztatási formákat, a családbarát intézkedéseket és a vállalati kultúrát is. (Kaszás-Korén, 2012, p.1.)

Továbbá szükség van arra, hogy segítsenek azon nők számára, akik hosszabb ideig voltak otthon gyereket nevelve, háztartásbeliként. Támogatást nyújtani az otthoni és a munka világa között, ellensúlyozva az otthon töltött időt. A munka és a család összehangolásában a házimunka lehetőséget ad arra, hogy ezt az egyensúlyt sikeresen ki lehessen alakítani. (Moore, 2006, p.11)

Ebből kifolyólag a témám a rugalmas foglalkoztatás típusainak ismertetése, szervezeti belüli működése és szerepe, ezt kiegészítve a vállalkozások lehetőségeivel. Kitérek a munkaköri leírások főbb jellemzőire és azok változására a rugalmas foglalkoztatás által.

Dolgozatom gyakorlati részében pedig a Vesz-Mont 2000 Kft-t mutatom be, kitérek a történetükre, szolgáltatásaira és szervezeti működésükre, melyből a home office-t kiemelve javaslatot teszek annak egyszerűbb működtetésére.

Mindenképpen olyan témakörben szerettem volna írni a szakdolgozatomat, mellyel azonosulni tudok. A rugalmas foglalkoztatás egy olyan téma számomra, melyből a jövőbeni munkavégzési lehetőségeimet megismerhetem.

Anno egy 13-16 fős vállalkozástól mentem el CSED-re, ami közel egy év után beolvadt a jelenlegi munkáltatóm vállalkozásába. Már akkoriban is jelentősen nagyobb létszámmal rendelkezett – 130 fő körül – ami mostanra közel 200 alkalmazottra bővült.

Ekkor engem automatikusan átvettek és a tudtomra adták, hogy várnak vissza, amint lehetőségem lesz munkába állni. Különösen pozitív visszajelzést kaptam afelől, hogy egyetemi tanulmányokban kezdtem, miközben otthon neveltem a kislányomat. Akkor azt az információt kaptam, hogy a cég folyamatosan bővül és növekszik, így mindenképpen szükségük lesz a gazdasági rész bővítésére, ahova örömmel fogadnak szakképzett, 'friss' diplomás dolgozót.

Hamar kiderült, hogy a cégvezető nagyon empátikus és megértő, sok kérdésemre kaptam választ a szakmai gyakorlatom során. Nagyon pozitív volt számomra az, hogy abszolút nyitottsággal állt ehhez a foglalkoztatási formához. Ha bárkiben felmerül a rugalmas foglalkoztatás bármelyik formájához való igénye és feladatai, munkaköre és munkaköri leírása is engedi, igénybe veheti a munkavégzés eme formáját, előre megbeszélte és egyeztetett feltételekkel.

A munkavállalók a munkaszerződés megírásával párhuzamosan felkínálhatnak rugalmas foglalkoztatási formát az alkalmazottjaik számára, amellyel támogatják a munkahelyük és családjuk közötti egyensúly kialakítását. Ez a foglalkoztatási forma hozzájárul ahhoz, hogy családbarát munkakörnyezetet teremtsen a dolgozó számára. (Tóth, et al., 2018, p.185)

Célom tehát az, hogy teljes körű információt kapjak az általam választott témában és ehhez tartva magamat, igyekszek logikusan, részletesen felépíteni a dolgozatomat.

1 FOGLALKOZTATÁS ÉS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK

Foglalkoztatható, dolgozni tudó az a személy, aki megfelel az állásajánló elvárásainak. Annál nagyobb eséllyel tud elhelyezkedni egy munkavállaló, aki több, a munkaerőpiacon felmerülő elvárásoknak és igényeknek megfelel. (Nemeskéri, 2014, p.65.)

Tipikus foglalkoztatottnak tekintjük azokat a munkavállalókat, akik a munkavégzésüket tekintve a munkajog, illetve a munkajog általános szabályai vonatkoznak. (Hovánszki, 2005, p.31)

Munkát, kereső tevékenységet lehet önállóan végezni (pl. vállalkozásban) vagy munkaadónál munkaszerződés és munkaköri leírás megkötését követően, vagy vegyesen, miszerint az egyén saját vállalkozásban és alkalmazottként is tevékenykedik.

A munkába állást megelőzi a munkaszerződés és munkaköri leírás megírása és aláírása mindkét fél részéről. Ezeknek tartalmaznia kell a munkavégzés helyét, idejét, rendjét és módját, a munkakörhöz tartozó besorolási bért, a két félre vonatkozó, betartandó jogszabályokat, hatásköröket, felelősséget, jogköröket és az egyéb fontosabb információkat.

1.1 Rugalmas foglalkoztatás jellemzői és típusai

„Az irodalomban a legtágabb megközelítések is úgy definiálják a rugalmasságot, mint a változásokhoz való alkalmazkodás képességét.” (Delsen 1995 in Bankó, 2008, p.48.)

A tipikus munkavégzésen belül két típust különböztetünk meg: a kötött, azaz a rugalmatlan és a flexibilis, azaz rugalmas munkavégzési típust (Hovánszki, 2005, p.3), melyek munkavégzési módja és ideje nagyban eltér egymástól. A dolgozatom célja, hogy a rugalmas munkavégzési formák típusait mélyebben megismertessem.

A rugalmas szó a latin „flectere” szóból ered, mely a hajlítani és alakítani igéből származik. (Delsen, 1995 in Bankó, 2008, p.48.)

A rugalmasság egy olyan konstrukció, amely elősegíti az üzleti környezet változásaihoz való alkalmazkodást és elérhetőbbé teszi a versenyképesség növelését. Ennek alkalmazásával a munkaerőpiaci kereslet és kínálat hatékonyabb összehangolásával nagyobb fokú termelékenységet és eredményességet lehet elérni. (Pinefield és Atkinson 1988 in Finna, 2010, p.34.)

A rugalmas foglalkoztatás lényege a munkaadó és munkavállaló részére, hogy alkalmazkodnak és tiszteletben tartják egymás igényeit aszerint, hogy azok mindenkinek, minden esetben megfeleljenek. Törekedni kell a szabályok betartására, a zavartalan munkavégzésre, a feladatok teljeskörű ellátására és a szervezeti kultúra tiszteletben tartására.

A rugalmas foglalkoztatást sok helyen és esetben használják a köztudatban az atipikus foglalkoztatás hasonló jelentésű szavaként. A rugalmas és az innovatív foglalkoztatási formák jelentése kezd egybeolvadni az atipikus foglalkoztatási forma jelentésével. Összegezve, a rugalmas foglalkoztatás azon foglalkoztatási formák közé tartozik, melyek eltérnek a normál, teljes munkaidős munkavégzéstől. (Hovánszki, 2005, p.30)

Tágabb értelemben mindazon alkalmak összessége, amelyekkel a munkaerő-piaci szereplők rendelkezhetnek munkavállalásukat megelőzően, legyenek azok munkajogi (egyéni vagy csoportos), vagy más jogszabályok által meghatározott, illetve nyújtott lehetőségek. Egyszerűbben értelmezve – a munkaszerződést kötő felek saját igényeiket szem előtt tartva lehetőségeikhez mérten igyekeznek munkaszerződést kötni. (Falhbeck 1998 in Bankó, 2008, p.49.)

Gyakran lehet találkozni a külső (external flexibility) és belső (internal flexibility) rugalmasság közti különbséggel. A külső rugalmasság a szervezet lehetőségein kívül esnek (munkaerőpiac), a belső pedig a szervezeten belüli rugalmasságra vonatkozó lehetőségeket jelenti. (Numhauser Henning 2002 in Bankó, 2008, p.50)

A szakirodalom a rugalmas foglalkoztatáson belül több típust is felsorol, azonban a dolgozatom szempontjából az alábbi fogalom típusok lesznek irányadóak. Ezt szem előtt tartva négy fogalomra szeretnék kitérni., melyek a későbbi munkám szerves részét képezik: a távmunka, rugalmas munkaidő, részmunkaidő és az otthoni munka (home office).

1.1.1 Távmunkavégzés

A távmunka olyan foglalkoztatási forma, mely lehetővé teszi a munkavállaló számára, hogy munkáját rendszeresen a munkahelyétől távol, számítógépen és elektronikusan végezze.

2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyvéről a következőképp definiálja a távmunkavégzést: *„a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközzel végeznek és eredményét elektronikusan továbbítják.”¹*

¹ Mt. 196. § (1)

A munkavégzés akkor tekinthető távmunkának a magyar jogszabály szerint, ha az ismétlődően a munkavégzés infokommunikációs eszközök segítségével, továbbá és ha nem a munkáltató telephelyén történik, hanem attól eltérő helyen. Ez esetben a munkanap végén a munkafeladatok eredményét is elektronikus úton szükséges a vezető felé elküldeni. Mindamellet fontos megjegyezni, hogy a munkavállalónak és munkaadónak szükséges megállapodnia a munkavégzésből adódó jogokról, a kapcsolattartás szabályairól és a jogosan felmerülő költségek rendezéséről. (Hovánszki, 2005, p.34)

A távmunka jellegénél fogva – a hagyományostól eltérő munkavégzési forma – szokás az atipikus foglalkoztatási formák közé sorolni. Ez a munkavégzési forma a legkorábbi, szokatlan munkavégzési formák egyike, mely a legkorábban került a köztudatba. Sajátossága, hogy az egyén a munkáltatója telephelyétől eltérő helyen, informatikai eszközök segítségével végzi el a munkafeladatait. (Bankó, 2008, p.180)

Ilyen formában viszont csak olyan munkakörök és munkafeladatok láthatók el, melyek önállóan elvégezhetők, illetve, ha a munkafeladat elvégzése nem igényli a folyamatos kapcsolattartást a szervezettel és a hasonló területen dolgozó alkalmazottakkal. Ezért szükséges az adott munkakör tartalmát átvizsgálni, illetve figyelembe venni, hogy milyen munkafolyamatokat és feladatokat lát el. Olyan munkakör nem látható el, mely folyamatos személyes jelenlétet igényel (mint pl. recepció, raktáros, futószalag melletti munka stb.). (Breinerné Varga, 2004, p.24)

Fontos azonban, hogy ebben a formában a munkavállaló csak a helyét/módját változtatja meg. Ezen kívül ugyanolyan felelősséggel, kötelezettséggel tartozik a munkáltatója felé, mint aki 'normál' munkarendben dolgozik. A munkaadónak ebben a formában is ugyanolyan kötelezettségei vannak dolgozó munkavállalója felé, mint a telephelyen dolgozó munkavállalókkal szemben. (Balassa, et.al., 2011, p.44) Lényeges szempont az is, hogy a szükséges eszközöket a munkáltatónak kötelező biztosítani ahhoz, hogy a munkavállaló eredményesen tudja végezni a munkáját a munkavégzés ezen formájában. Illetve, a munkavállalóra pedig ugyanazok a kötelezettségek vonatkoznak a feladatait tekintve, mint aki normál foglalkoztatási formában dolgozik. (de megállapodásban a feltételek eltérhetnek) (Hovánszki, 2005, p.34)

Leggyakoribb definíciója szerint az a munkavállaló számít távmunkásnak, aki munkafeladatai ötven százalékát a munkáltatója telephelyétől más helyen végzi el infokommunikációs eszközök segítségével. (Bankó, 2008, p.181)

1.1.2 Otthoni munka (home office)

Az otthoni 'távmunkás' havonta legalább egyszer otthon végzi el a munkáltatója által kapott feladatait, képes az önálló munkavégzésre és szervezeten végezni munkáját. Rendelkezésére állnak olyan infokommunikációs eszközök, melyek segítségével el tudja végezni feladatait – távmunkában végezhető munkát kap - és a munka végén továbbítani tudja a munkáltatója részére. (számítógép, laptop, szoftver, internet stb.) Erre általában lealkalmasabb munkakörök például az adatrögzítő, programozó. (Forgács, 2009, p.26)

Sokszor összetévesztik a home office-ban lévő dolgozót a távmunkában dolgozó alkalmazottal. Ugyan, van hasonlóság a kettő között, mivel mindegyikre az a jellemző, hogy nem a munkáltató telephelyén végzi a munkáját, viszont a home office jellemzően otthon végzett munkát jelent.

1.1.3 Rugalmas munkaidő

A rugalmas munkaidő azt jelenti, hogy a munkaidő hosszát és beosztását közösen a munkavállaló és a munkaadó igényeik alapján határozzák meg. (Major, Svéda, 2018, pp.9-10)

A rugalmas munkaidőkeret lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy a reggeli érkezési időt és a délutáni távozási időt nem teljesen kötött módon teszi, hanem rugalmasabb kereteket ad a munkavállaló részére. Lehetőséget ad a munkavállaló számára egy időintervallum megadásával, hogy mettől meddig kell beérkezni a munkahelyre és ugyan így délután is, hogy metől meddig lehet elhagyni a munkahelyet. Egyes munkahelyek úgymond törzsidőt szabnak ki azt fontosnak tartva, hogy abban a négy-hat órában mindenki a saját irodájában, üzemében, kijelölt munkavégzési helyén lássa el feladatait.

A rugalmas munkaidő lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy bárhol és bármikor elvégezzék a munkából eredő feladataikat, melyhez infokommunikációs eszközök is szükségesek, amelyet napjainkban ezek az eszközök lehetővé is tesznek. (Marican, Sabil, 2017, p.14)

A rugalmas munkaidőt tekintve is széles skálán mozoghatnak a szabályok - vannak munkahelyek, melyek szorosabb törzsidőt kötnek ki, kisebb 'szabadidőt' engednek, viszont akad olyan is, aki nagy mozgásteret hagy dolgozóinak és a feladatcentrikus munkavégzést tartja fontosnak. (Balassa, et.al., 2011, p.46)

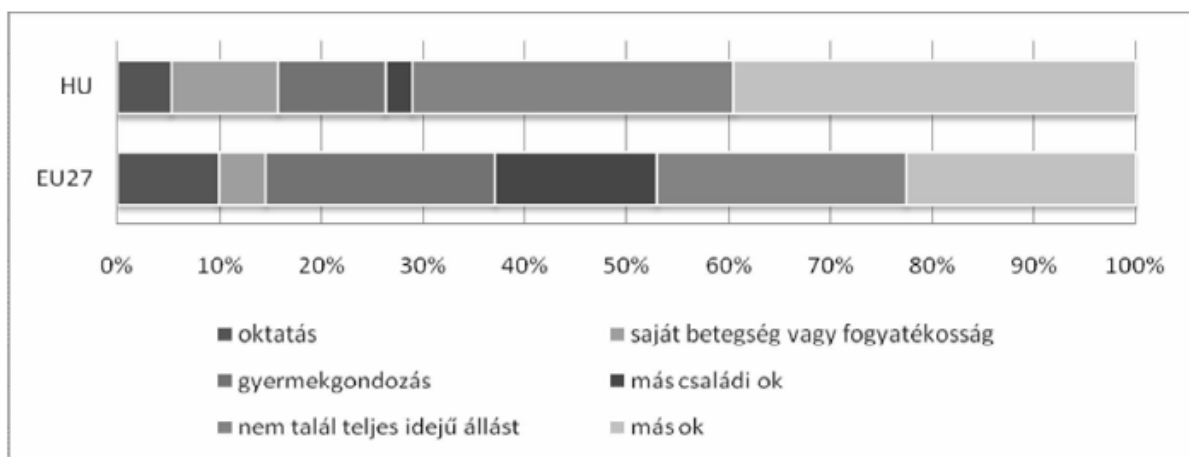
Vannak munkáltatók, akik egészen nagy mozgásteret hagynak a munkavállalóknak – a dolgozók belátásuk szerint oszthatják be munkanapjaikat, ami jelentheti azt, hogy egyik nap 9 órát,

másik nap viszont csak 5 órát kell dolgozniuk. Viszont, a vezetők ebben az esetben is elvárják, hogy a heti 40 óra munka meglegyen. Azonban arra kötelező odafigyelni, hogy a napi minimum 4 óra alá és a maximum 12 óra fölé 'nem mehet'. (Hovánszki, 2005, p.32)

1.1.4 Részmunkaidő

Részmunkaidős munkavállalónak az tekinthető, aki egy időszakra, eltérő munkaidőben dolgozik a normál munkaidőben dolgozó munkavállalóktól. Ez jelenthet heti 10, 20 vagy 30 órás munkavégzést – megállapodástól függően. Ez lehet állandó, vagy időszakos, mely keretein belül vonatkozhat napra, hétre, hónapra vagy előre megbeszélte időszakokra. (Major, Svéda, 2018, p.10)

A részmunkaidős jogviszony rövidebb munkavégzési köteleességgel járó jogviszony (Bankó, 2008, p.106), mely kevesebb óraszám ledolgozását jelenti a munkavállaló számára.



1. ábra: A részmunkaidő vállalásának okai
 Forrás: Eurostat 2009 in Koltai, Simonyi, 2010, p.32

1.2 Családbarát intézkedések

A 'családbarát-magánélet' fogalmát minden munkaadó és munkavállaló saját értelmezése szerint tekint és értelmez adott problémára és kérdésre. Minden ember, személy vagy munkavállaló máshogy értelmezheti és mást jelenthet számára a munka és család egyensúlyban tartása. (Ballassa, et.al., 2011, p.43)

A humán erőforrás-osztály felügyeli a munka és család egyensúlyának létrejöttét, feltételezi, hogy a cégek végrehajtják erre vonatkozó intézkedéseiket. A kutatás összhangban van más ku-

tatások eredményeivel, illetve megerősíti, hogy a szervezeti kultúra nagyon fontos, viszont jelenléte akadályba ütközhet az emberi erőforrások cselekedeteivel és céljaival. (e.g., Allen, 2001; Chinchilla & León, 2007; Schein, 1995 in Adame, et.al., 2016, p.1382)

Vonatkozhat egyaránt a gyermektelen párokra, vagy azon munkavállalókra, akik egy, kettő, három vagy akár több gyermeket is nevelnek. Előfordulhat, hogy több pár, család is élne a rugalmas foglalkoztatás egy-egy típusával, de figyelembe kell venni, hogy kinek melyik típus az optimálisabb. Azonban fontos megjegyezni, hogy a karrierszakaszok életkor szerint bonthatók szét, melynek négy szakaszát különböztetik meg. Ha az egyén előrehaladottabb karrier szakaszában van, annál valószínűbb, hogy nem tudják biztosítani a munka és a magánélet egyensúlyát. (Darcy, et.al., 2012, p.116)

Érdeemes a vállalkozások, szervezetek vezetőinek több rugalmas foglalkoztatási formát kínálni dolgozóik számára, mert előfordulhat, hogy amíg az egyik munkavállalónak a távmunka nyújt nagyobb segítséget, addig a másik személynek a rugalmas munkaidőkeret, vagy éppen a rész-munkaidő könnyíti meg mindennapjait.

Egy olyan szervezeti kultúrában, ahol a nők és a férfiak is részesei lehetnek a munka család egyensúly politikának, kevésbé tartanak a negatív következményektől, mint azok, akiknek nincs erre lehetőségük. (Cross, C. 2010 in Adame, et.al., 2016, p.1382)

Egy kutatás bebizonyította azt is, hogy a nők és férfiak közt kialakult bérszakadék csökkent. Emellett megfigyelhető volt, hogy a nemek közötti különbségek is csökkentek. (Van der Lippe és mtsai (2019) in Lyonette, Baldauf, 2019, p.48)

Hazai értelmezésben a családbarát szót tévesen a nők védelmével kapcsolják össze, mely pont arra szeretné felhívni a figyelmet, hogy a nők és a férfiak családi életének, magánéletének tiszteletben tartására fekteti a hangsúlyt. Célja, hogy segítséget nyújtson a nők és férfiak, illetve anyák és apák számára a háztartási feladatok arányosabb elosztásában. Az arányosabb és igazságosabb feladat elosztás lévén a nők tekintetében csökken az a sztereotípiá, miszerint csak a nőkre/anyákra hárul a gyereknevelés és a háztartási munkák elvégzése, így tehát nem csak a női munkavállalók tudnak otthon maradni, ha lebetegszik a gyerek, vagy ha történik otthon valami. (Balassa, et.al., 2011, p.43)

A női munkavállalók esetében pozitív hatás fedezhető fel – amit a szakirodalom is többször alátámaszt – abban az esetben, ha a munka család egyensúlyát tekintjük cégen belül. A tanulmány olvasását követően rájöhethetünk, hogy a nők hatással lehetnek a munka család egyensúlyának hiányára, azonban, ha egy cég alkalmaz ilyesfajta nézeteket, arra jelenlétük már

nincs befolyással. Azonban, ha egy vállalat vagy cég nem kötelezi el magát a munka család egyensúly politikája mellett, az a családbarát intézkedések irányelveinek hiányához vezetnek. (Adame, et.al., 2016, p.1379)

Az elmúlt években sokat fejlődtek az elektronikus eszközök, melyek lehetővé teszik azt, hogy a dolgozók bárhol és bármikor elvégezhessék munkájukat. Ez kihatással van a női alkalmazottakra is: egy kutatás kimutatta, hogy a nők 63,2%-kal több gyermeket szeretne, ha a munkáltatójuk lehetőséget ad arra, hogy rugalmas foglalkoztatásban végezzék el munkájukat. Ez azonban nem csak a nőkre van pozitív hatással, hanem ugyan úgy a férfiakra is. Azonban még mindig gyakori, hogy az állami szervek nem élnek a rugalmas foglalkoztatás lehetőségeivel, pedig ennek bevezetése csökkentheti a munkahely által okozott stressz mennyiségét. (Marican, Sabil, 2017, p.12)

A munkáltatók nagy hatással vannak a munkavállalók és családjuk életére. Nagy számban előfordulnak már olyan kutatások, melyek bebizonyították a rugalmasság fontosságát a családi okból történő rendkívüli távollét, a rugalmas munkaidő és a részmunkaidő tekintetében. (Evans (2001); OECD (2001) in Frey, 2002) Viszont ezt a nézetet 'meg is lehet fordítani' – nem csak a munkavállaló jár jól, ha rugalmas foglalkoztatási formákban részesül, hanem a vállalat, szervezet is profitál ezek lehetőségeiből. Ha lehetőséget ad munkavállalói részére a munkájuk és családjuk közötti egyensúly megtartására, a munkavállalók részéről nagyobb lesz az elköteleződés és lojalitás a munkaadójuk felé, kevesebb stressz éri a munkavállalókat, illetve jobb hangulat és munkamorál lesz cégen belül. (Frey, 2002, p.27)

Azonban érdemes megjegyezni, hogy a rugalmas munkahely jelentése teljesen eltér a rugalmas időtől. Míg a rugalmas munkahely a munkavégzés helyére utal, ami jelenthet otthon végzett munkát is (pl. home office), míg a flextime, mint rugalmas idő pedig azt jelenti, hogy a munkafeladatok ütemterve rugalmas. (Shockley, Allen 2007, p.480)

A családbarát munkahelyek kialakításának hatásai:

- egyre több nő kíván jelen lenni a munkaerőpiacon, ezzel párhuzamosan egyre többen tanulnak tovább felsőoktatási intézményben, ami teljesebb értékű munkát kíván a nők részéről,
- egyre több személy részéről fontosabb a munka és a család egyensúlyának fenntartása és a munka és háztartás összeegyeztetése (férfiak és nők egyaránt),
- megváltozik a munkavállalók önértékelése, a munka szerepe és a munkához való hozzáállásuk,

- figyelemre méltó demográfiai változások, amelynek hatására eltolódik és megváltozik a munkával töltött életszakasz. (Balassa, et.al., 2011, p.41)

Egy idegen nyelvű szakirodalom szerint is a családbarát politika érdekében végzett intézkedések pozitív hatásai voltak megfigyelhetők, miszerint nőtt a termelékenység, a pozitív magatartás, a termelékenység. Minőségében nőtt a toborzás és csökkentek a költségek, a hiányzások. (Lyonette, Baldauf, 2019, p.49)

Családbarát munkahelyekkel szembeni elvárások:

- legyen lehetőség rendkívüli családi okból való távollétre, fizetett vagy fizetés nélküli szabadság letöltésére,
- otthonról engedélyezett munkavégzés családi okból kifolyólag,
- legyen lehetőség részmunkaidős munkát végzeni, ha azt a családi helyzet indokolttá teszi,
- rugalmas munkaidőkeret biztosítása – óvodai és iskolai reggeli és délutáni időpontjaihoz való igazodás,
- ha idős, illetve beteg hozzátartozót szükséges ápolnia egy dolgozónak, járuljon hozzá és segítse a munkavállalót anyagi támogatással,
- kapcsolattartás az otthon gyermeket nevelő munkavállalókkal – családi programok, felzárkóztató képzések, tanfolyamok szervezése,
- nyújtson segítséget a kisgyermekes családok részére – gyermekintézményi férőhely biztosítása, gyermeküdületési lehetőség. (Frey, 2002, pp.27-28)

Egyre több vállalat számára fontos a jó munkahelyi légkör kialakítása és megtartása, a munkavállalók elégedettsége és lojalitása, a dolgozók munkahelyi és családi életének egyensúlyban tartása.² A munkavállalók kisebb eséllyel lesznek stresszesek, kevesebbet maradnak távol a munkahelyüktől, nagyobb eséllyel lesznek elkötelezettek és lojálisak a vállalkozással szemben, továbbá a termelékenység is növekedhet. (Lyonette, Baldauf, 2019, p.49) Erre megfelelőek a rugalmas foglalkoztatás eszközei és típusai, mellyel egy vállalkozás könnyebben családbarát munkahellyé válhat. (Darcy, et.al., 2012, p.117) Azonban ezek hatásait nehezen lehet mérni és bebizonyítani, emiatt sok cégvezető szkeptikus lehet ezen intézkedésekkel kapcsolatban, ami csökkentheti a családbarát intézkedések bevezetését. (Lyonette, Baldauf, 2019, p.49.)

² <https://www.hrportal.hu/hr/milyen-is-valojaban-a-csaladbarat-munkahely-20080815.html> (2020.02.03.)

Jellemző viszont, hogy a munkavállalók és a munkaadók máshogy értelmezik a családbarát kifejezést, intézkedést. (Darcy, et.al., 2012, p.117) Az intézkedés a vállalatokra is pozitív hatással lehet: mind közvetett és közvetlen pozitív változást hozhatnak egy cég életébe. (Lyonette, Baldauf, 2019, p.49)

Gyakran előfordult, hogy a vezetői támogatás leginkább a korai és késői (nyugdíj előtti) szakaszban lévő munkavállalókra irányult, mely a munka-család egyensúly kialakításában segítette az alkalmazottakat. Azonban ez a támogatás kevésbé volt jellemző a karrier utak korai szakaszában. (Darcy, et.al., 2012, p.117)

Gyakori az az 'előítélet' az újonnan munkába állt alkalmazottakról, hogy a kezdeti karrier idejükben többet és minőségibb munkát végeznek, mint későbbi munkájuk során. Azonban a kutatás során arra derült fény, hogy a különböző korosztályok hasonló mértékben igyekeznek minőségi munkát végezni és kialakítani a családjuk számára ideális egyensúlyt. (Darcy, et.al., 2012, p.116)

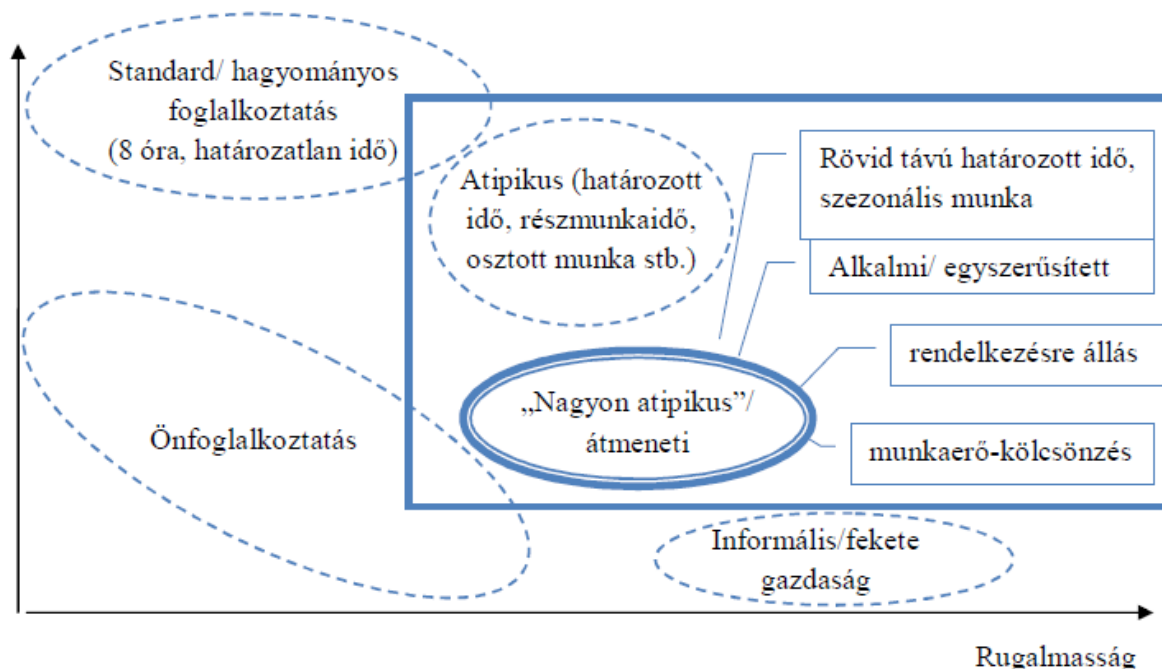
2 A VÁLLALKOZÁSOK ÉS A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS VISZONYA

Ebben a fejezetben a magyar vállalatok rugalmas foglalkoztatásáról szeretnék tágabb képet kapni, hogy milyen arányban és előfordulással alkalmazzák a rugalmas foglalkoztatás különböző típusait, lehetőségeit. Szerencsére rengeteg szakcikk és szakirodalom íródott ebben a témában.

2.1 Munkáltatók lehetőségei

Ma sem teljesen tisztázott, hogy melyek azok a formák, amik az átmeneti, rugalmas foglalkoztatási lehetőségeket jelentik. A nem-foglalkoztatás különböző élethelyzetekből adódhat és különböző életkort érinthet: a kisgyermekes anyukák, az oktatásból érkezők és azok, akik a munkanélküli státuszból térnek vissza a munka világába. (Koltai, Simonyi, 2010, p.25)

A vállalkozások eredményes intézkedéseket tudnak hozni a munka-család egyensúly kezdeményezéseire, ha a lehetőségeket testreszabottan és rugalmasan kezelik. Ezt azonban új módszerek alkalmazásával tudják elérni, mely által a szervezet céljai a személyre szabott intézkedésekre, célcsoportok meghatározására és a munka-család, munka-magánélet közötti egyensúlyra irányulnak. (Darcy, et.al., 2012, p. 117)



2. ábra: Foglalkoztatási formák
Forrás: Eurofound 2010 in Koltai, Simonyi, 2010, p.26

A 2. ábra szépen szemlélteti, hogy a rugalmasság foglalkoztatáson belülre mi tehető, és hogy az atipikus foglalkoztatás az nem 'egyenlő' a rugalmas foglalkoztatással. Az első fejezetben volt erről szó, – sokan az atipikus foglalkoztatás alatt a rugalmas foglalkoztatást értik, lsd. 1.1. bekezdés. Azonban az 2.ábrán is láthatjuk, hogy az atipikus foglalkoztatás a rugalmas foglalkoztatáson belül helyezkedik el.

Ugyanakkor a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatosan a dilemma elég gyakori a vállalkozások körében. Miszerint többféle hatásai lehetnek a munkavállalókra és munkáltatókra is. Vannak, akik szerint alacsony béreket, kedvezőtlen munkakörülményeket és kiszolgáltatottságot eredményezhetnek. Mások véleménye szerint pedig elérhetőbb és könnyebb pénzkereseti lehetőséget jelentenek azok számára, akik nehezebben találnak számukra megfelelő munkát. Sőt, a rugalmas foglalkoztatás jelenthet könnyebb belépést is a munkaerőpiacra, melynek segítségével a munkavállaló könnyebben válhat normál munkarendre. (Koltai, Simonyi, 2010, p.27.)

Míg nyugaton a rugalmas foglalkoztatás egy olyan foglalkoztatási forma, amelyet rendszeresen alkalmaznak és nem kíván utánajárást és magyarázatot, addig Magyarországon, sok helyen még aggodalomra ad okot, mert szokatlan és nem 'bejártott'.

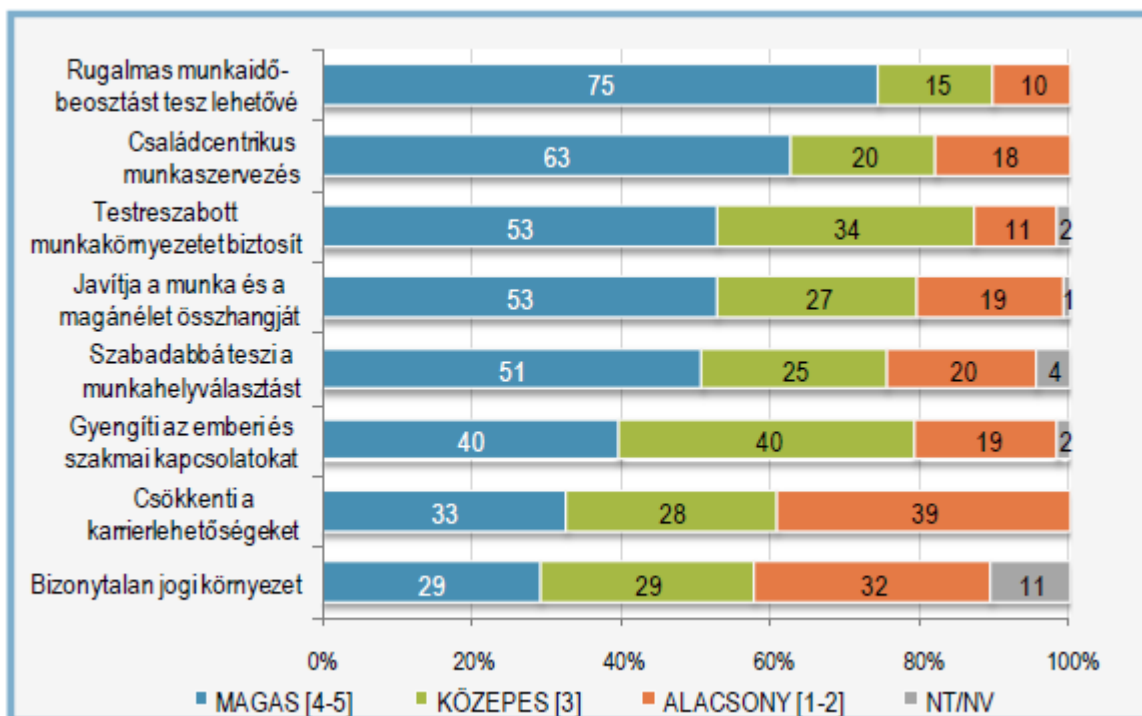
A magyar munkavégzésre többnyire jellemző, hogy normál munkavégzési formában történik. Ha mégis eltérne a munkavégzés rendje, az nem a rugalmas munkavégzésnek köszönhető, és a részmunkaidős foglalkoztatás sem gyakorta fordul elő. Magyarországon a legmagasabb azon dolgozók aránya, akik rögzített munkaidőben dolgoznak – pontosan az alkalmazottak kilenc-tizede (Frey 2005 in Köllő 2012). A távmunkában dolgozók aránya pedig két százalékra tehető, amely a fejlett országoktól messze elmarad. (Bajnai és szerzőtársai 2008 in Köllő 2012) Magyarországon sok munkavállaló dolgozik a 19-20 sz. feltételei szerint, amely változtatásán a rugalmas foglalkoztatás nyújthat segítséget. (Köllő, 2012, p.195)

Tóth István János kutatásának célja és területe, hogy Magyarországon mennyire jellemző a rugalmas foglalkoztatás és ezen belül is, mely cégek alkalmazzák leginkább ezt a formát. Ugyanakkor megvizsgálta, hogy ennek a foglalkoztatási formának pozitív vagy éppen negatív hatásai vannak-e a cégvezetésre, vagy az üzleti ciklus változásainak alkalmazkodási idejére. Vizsgálata során rövid felmérést is tudott végezni a vállalkozások gazdasági helyzetéről, mely azt vizsgálta, hogy amely vállalkozások alkalmazták a rugalmas foglalkoztatás bármely formáját, azok vagy jobb gazdasági helyzetben voltak, vagy jobb gazdasági helyzetbe kerültek versenytársaiknál. Ennek oka, mivel a munkavállalóit rugalmas foglalkoztatással foglalkoztatta, – tehát családbarát munkahelyet biztosított számukra – ezek a vállalkozások könnyebben és gyorsabban

reagáltak a változásokra és jobban ki tudták használni a konjunktúra által nyújtotta lehetőségeket is. (Tóth, et.al., 2018, pp.185-186)

Forgács Tamás Doktori értekezéséből pedig azt a következtetést olvastam, hogy a kutatása során visszaigazolást nyert, miszerint a távmunka családbarát munkavégzési formának minősül. (Forgács, 2009, p.165) Az alábbi felsorolásban olvashatjuk megállapításait. Többségben van azon vezetők száma – a vállalkozások vezetőinek háromnegyede - akik szerint:

- rugalmas munkarendet tesz lehetővé munkavállalói számára a távmunka,
- segít a munka és a magánélet közti egyensúly kialakításában,
- kötetlenebbé és szabadabbá teszi a munkahely választását,
- munkavállalók számára lehetőséget ad a testreszabott munkakörnyezett kialakítására (Forgács, 2009, p.165)



3. ábra: Távmunkával kapcsolatos attitűdök (munkavállalói oldal)

Forrás: Forgács, 2009, p.165

A vállalatok, szervezetek több lehetőség, kedvezmény közül választhatnak, miszerint ösztönözhetik és segíthetik a családos munkavállalóikat a kényelmesebb munkavégzésben. 2013-as és 2014-es adatok alapján a magyar vállalatok 67%-ban vette figyelembe az oktatási intézmények tanítási napjait (nyitvatartását) és szünidőjét, a dolgozók munkaidejük és szabadságuk meghatározásánál. (Tóth, et.al., 2018, p.186)

Azonban, ez az arány alig több mint a fele. A további szakirodalom olvasását követően is arra a következtetésre jutottam, hogy a hazai vállalatoknál nem csak a rugalmas munkaidőt tekintve van lemaradás, hanem a rugalmas foglalkoztatás számos lehetőségeit tekintve is.

Számos intézkedés, lehetőség áll a vállalatok számára, amivel család barátibbá és rugalmasabbá tehetik a munkavállalók munkavégzését és a munkaidő beosztásukat. Viszont a szakirodalom által kaptam kellő információt arról, miszerint Magyarország még mindig nagyon le van maradva a Nyugati munkavégzési szokásokat tekintve.

Magyarország esetében elmondhatjuk, hogy a rugalmas foglalkoztatást tekintve el van maradva. Jellemző az, hogy mind a munkavállalók és munkáltatók részéről is van egy bizonytalanság érzés ezzel a foglalkoztatási formával kapcsolatban. Gyakori az a vélekedés, hogy nem teszi lehetővé a szakmai fejlődést, a karrier építést, arányosan alacsonyabb bérrel jár és kiszolgáltatottá teszi a munkavállalókat. Érdekes azonban előrelátónak lenni, miszerint a rugalmas foglalkoztatás mely dolgozók számára jelent nagyobb előnyt – azok részére, akik karrierjük elején, vagy akik éppen a karrierútjuk végén járnak. Előfordulhat, hogy azok számára nyújt nagyobb segítséget és lehetőséget, akik már idősebbek és kevesebbet tudnak dolgozni, vagy akiknek más, sok időt igénylő tevékenységgel kell összeegyeztetni a munkájukat. (Finna, 2010, p. 38)

Korábban előfordult, hogy én is azt tapasztaltam, hogy a munkaadók többnyire negatívan és bizonytalanul állnak a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatban.

Alább egy kutatás, amely számokkal is igazolja ennek tényét, amelyek a következők:

- a munkavállalók 57%-nak volt lehetősége részmunkaidős munkavégzésre,
- 42%-nak rugalmas munkaidőre,
- az iskolakezdési támogatás 35%-nak,
- családi programok szervezése 28%-ban,
- 14% a munkaidő-kedvezmény biztosítása a családoso k részére,
- a távmunka/otthoni munka lehetőségének biztosítása 11%,
- 3-4% az üdülőhelyi szállásköltségek megtérítése, az óvodai, bölcsődei elhelyezés támogatása,
- és végül a napközbeni gyermekfelügyelet 2% volt. (Tóth, et.al., 2018, pp.186-187)

Az adatok arról is információval szolgálnak, hogy Magyarországon a rugalmas foglalkoztatási formával egyelőre nem élnek, illetve nem automatikus a felajánlás a munkavállalók részére.

Három lehetőség közül – a részmunkaidő, rugalmas munkaidő és az otthoni munka vagy távmunkát tekintve a vállalatok 31%-a egyiket sem alkalmazta, 35%-uk csak egyet, 26%-a kettő lehetőséget biztosított, és összesen a vállalatok 7,5%-a volt az, aki mindhárom lehetőséget biztosította a munkavállalói számára. (Tóth, et.al., 2018, p.187)

A rugalmas foglalkoztatáson belül a részmunkaidős foglalkoztatást jellemzően a nyugdíjas korúak (40%), a GYED-GYES-GYET -en lévők (32 %) és a munkanélküli ellátásban részesült férfiak (8,5%) és nők (24%) veszik igénybe. Azonban a gyermekek száma a férfiakra nem jellemzően és a nőkre is csak kis mértékben van hatással, illetve nem ennek köszönhetően választanak részmunkaidős munkát. (Köllő, 2012, p. 200)

Annak ellenére, hogy mi töltjük a legtöbb időt munkával, – az EU tagországait tekintve Magyarországon vannak bent a legtovább a dolgozók a munkahelyükön - mégis itthon a legrugalmatlanabbak a munkáltatók a rugalmas foglalkoztatást tekintve. Pedig ahhoz, hogy egy munkavállaló kiegyensúlyozott és megbízható legyen, hozzá tartozik az életéhez, hogy a családokkal és barátokkal tudja ápolni a kapcsolatait, el tudjon járni sportolni és ha igénye van rá, legyen ideje képzéseket, tanfolyamokat elvégezni. (Balassa, et.al., 2011, pp. 42-43)

Sajnálatos módon, a munkáltatók ezek ellenére tudomást sem vesz arról, hogy mekkora károkat okoz egy dolgozónak – legyen az férfi vagy nő – ha nem foglalkozik az alapvető igényeivel. Néhány példa arra, hogy milyen mértékű károkat tud okozni, ha munkáltató nem törődik a munkavállaló igényeivel (pl.: pihenés, szabadság, rekreáció, magánélet):

- magánéleti válság,
- családon belüli konfliktusok, mélypontok,
- dekoncentrálttság, nagyobb hibázási lehetőség - a szabadság és a szabadnapok figyelmen kívül hagyása következtében a munkavállalók nem tudnak pihenni és feltöltődni,
- a jövő generációnak és a biztonság megteremtésének veszélyeztetése (Balassa, et.al., 2011, 42-43)

2.2 A rugalmas foglalkoztatás hatásai

A rugalmas foglalkoztatás egy olyan intézkedés, mely mindkét fél – munkaadók és a munkavállalók – igényeit igyekszik szem előtt tartani. Így főbb törekvései arra irányulnak, hogy a munkavállalók jobb esélyekkel össze tudják hangolni a családi életüket a munkájukkal úgy, hogy az a legkisebb lemondással járjon. A munkaadók szemszögéből pedig arra törekedtek,

hogy a vállalati politika, kultúra és célja ne sérüljön és lojális, elkötelezett és kiegyensúlyozott munkavállalók kerüljenek a vállalkozásokhoz.

Ezeket szem előtt tartva jött létre a rugalmas foglalkoztatás és annak számos fajtája, miszerint minden vállalkozó, vezető és beosztott megtalálja a számára legideálisabb munkavégzési formát. Ezt szem előtt tartva igyekeztem minél több kutatást elolvasni és információt szerezni, hogy milyen hatásai lehetnek a munkaerőpiac szereplőire nézve.

A munkavállalóknak egyaránt nyújthatnak előnyöket és hátrányokat is ezek a foglalkoztatási formák. Azonban azok számára, akiknek ez nehézséget okoz, de szeretnének visszakerülni a munka világába és egy munkahelyen elhelyezkedni, számukra több lehetőség is adódhat ezen formák lehetőségeiből adódóan. (Koltai, Simonyi, 2010, p.27)

Mindazon túl, hogy a rugalmas foglalkoztatás nagy hatással van a dolgozói elégedettségre, az egyének személyisége, élethelyzete, elvárásai, attitűdjei és még sok minden más is szerepet játszik ennek alakításában. A következőkben azt néztem meg, hogy az attitűd milyen szerepet tölt be az elégedettség alakulásában.

1. Hatással van a munkával való elégedettségre a fizetés, a munka, a munka hatékonyság és a képességek elismerése, a fizikai feltételek, munkabiztonság, az előre jutási lehetőségek.
2. Az általános elégedettségre túlnyomórészt az egyének családi kapcsolatai, élete, a lakhatási körülményei, a kikapcsolódási és pihenési lehetőségei és az erre kialakított szokásai, beosztása, társadalomban elfoglalt helye is befolyásolja.
3. Nem utolsó sorban az egyének személyisége, jellemzőik is meghatározók, ilyen például az emberek életkora – a fiatal és idősebb korú embernél hatalmas különbségek adódhatnak – habitusa, egészségi állapota, kondíciója, céljai, ambíciója. (Gyökér, Krajcsák, 2009, p.57)

Ha a rugalmas munkavégzési intézkedések csökkennek, ezzel párhuzamosan csökkenhet a munkavállalók biztonságérzete is. Ha a munkaadó észleli a munkavállalók igényeit, az a munkavállalók részére pozitív visszajelzést jelenthet. (Timms, et.al., 2014, p.16)

Azonban rugalmas foglalkoztatással foglalkozó kutatások többnyire ellentmondásosak, miszerint milyen hatást gyakorolnak a munkavállalók termelékenységére, munkavégzésére, a munkahelyi elköteleződésére és motivációjukra, illetve a cégek produktivitására. A kutatások mindössze 30-60 %-ban erősítette meg hogy a rugalmas foglalkoztatás pozitív hatással van a dolgozók termelékenységére, elköteleződésére, motivációjára és a vállalat produktivitására. Viszont,

ezzel szemben arra is rávilágított, hogy a további jelentős részében semmilyen kapcsolat nem volt felfedezhető. (Tóth, et.al., 2018, p.185)

Információ gyűjtésem során a rugalmas foglalkoztatás pozitív hatásairól kaptam több információt, megerősítést. A rugalmasság egyrészt jó alkalmazkodó képességet biztosít. A jelenlegi fejezet erre erősít rá több szakirodalom által is.

Érdeemes először a cégek gazdasági helyzetét és a rugalmas foglalkoztatás kapcsolatát vizsgálni, mint tágabb összefüggést. Alap feltételezés az, hogy azon cégek, melyek alkalmazzák a rugalmas foglalkoztatás bármely formáját – tehát lehetőséget biztosítanak a munkavállalóik számára - jobb gazdasági helyzetben vannak, mint versenytársaik. Ennek fő oka az, hogy ezáltal gyorsabban tudnak reagálni a hirtelen jött változásokra és könnyebben hidalják át a váratlan problémákat. Azon cégek viszont, amelyek nem alkalmaznak rugalmas foglalkoztatási formát, ezáltal a munkavállalóik nem élhetnek ezen lehetőségek előnyeivel, nem szokatlan, hogy kedvezőtlenebb piaci helyzetben vannak, mert kevésbé tudnak alkalmazkodni a piaci változásokhoz. Általában ezekre a cégekre jellemző az is, hogy nem vesznek igénybe ösztönzőket és nem használnak modern vállalat vezetési eszközöket, a bevált, régi módszer szerint végzik tevékenységüket. Mint ahogy a családbarát intézkedéseknél az első fejezetben már kitértem, itt a szakkikk említi, hogy a családbarát intézkedések mindkét fél helyzetére előnyös hatással vannak. A munkavállaló jobb család-munka egyensúlyt tud megteremteni, ami egy jó alapot ad a jobb teljesítményre, amiből természetesen a munkaadó is profitálhat, mivel ezáltal könnyebb eléri kitűzött céljait és a szervezet rugalmassága javul. (Tóth, et.al., 2018, p.187)

Az EU-ban igen elterjedtnek mondható a részmunkaidős foglalkoztatás, melynek hatásai Magyarországon is érezhető – a hazai vállalkozások esetében is egyre gyakoribb a részmunkaidős foglalkoztatás. A szakpolitika számos előnyét látja ennek elterjedésében: a piac rugalmasabbá válhat és az aggregált foglalkoztatás pedig növekedhet. (Köllő, 2012, p.195)

Egy másik kutatás is hasonló következtetést taglal, miszerint a vállalkozások gazdasági szempontból jobb helyzetbe kerülnek, mivel gyorsabban tudnak reagálni a piaci változásokra. Mint például könnyebb a munkahely teremtés, nagyobb a cég alkalmazkodóképessége, és megfelelő szabályok és támogatások mellett kisebb költséggel is járnak. (ILO in Koltai, Simonyi, 2010) Sok esetben a rugalmas foglalkoztatás által a vállalkozási költségek is csökkenthetők, ami kulcsfontosságú egy vállalkozás szemszögéből, főként az alacsonyan képzett, az alacsony produktivitású és a nehezen foglalkoztatható munkavállalók esetében. (Koltai, Simonyi, 2010, p.27)

Észrevehető, hogy a vállalkozások gazdasági helyzete között különbség nem fedezhető fel, tekintve azokat, akik a részmunkaidőt engedélyezik munkavállalóik számára. Viszont azon cégek, akik eleve jobb gazdasági helyzetben vannak, azok 22-33%-kal nagyobb eséllyel alkalmazták a rugalmas foglalkoztatáson belül a távmunka, rugalmas munkaidő az otthoni munka típusait is. (Tóth, et.al., 2018, p.188)

Arra vonatkozóan, hogy egy cég milyen gazdasági helyzetben van – jobb vagy rosszabb – az eredményekből látható, hogy a rugalmas foglalkoztatás és a gazdasági helyzet kapcsolata nem egyértelmű. A 2013-as és 2014-es adatok alapján még azt láthattuk, hogy azon cégek gazdasági helyzete jobb volt, akik a rugalmas foglalkoztatás típusai közül legalább kettő vagy három típust alkalmaztak – a típusok közül leggyakrabban a részmunkaidő, a rugalmas munkaidő és a távmunka volt a leggyakoribb. Viszont azon vállalkozások, melyek nem biztosítottak ilyen lehetőségeket munkavállalóik számára, kedvezőtlenebb helyzetbe kerültek versenytársaiknál. A vállalkozások 11-64%-kal kerültek jobb gazdasági helyzetbe, ha a fentebb felsorolt mindhárom rugalmas foglalkoztatási formát alkalmazták, mint azon cégek, amik egyáltalán nem alkalmazták a foglalkoztatás ezen formáit. Azonban, ez az összefüggés 2016-ban már nem volt jellemző: azon cégek, melyek a rugalmas foglalkoztatás típusaival éltek és lehetőséget adtak a dolgozóik számára, hogy rugalmas foglalkoztatással dolgozzanak, nem kerültek jobb gazdasági helyzetbe. Viszont ezzel szemben az is igaz, hogy rosszabb helyzetbe sem jut, de számottevő hatása ekkorra nem megállapítható. Ugyanakkor az még mindig megfelel a valóságnak, hogy ha a dolgozónak lehetősége van rugalmas munkaidőkeretben, távmunkában vagy részmunkaidőben dolgoznia, könnyebben megteremti a család és a munkahelye közti egyensúlyt, mely által kiegyensúlyozottabb, és kisebb eséllyel lesz frusztrált vagy fáradt, mint munkatársai. (Tóth, et.al., 2018, pp.188-189)

Egyes kutatások viszont arra a következtetésre jutottak a távmunkával kapcsolatban, hogy érzékeny határokat érinthetnek, miszerint egy otthonról dolgozó családos ember könnyen beleeshet abba a hibába, hogy összemosza a munka és a családi szerepeket. Ezáltal eltolódhatnak a fizikai és pszichológiai határok is, mely könnyebben okozhat konfliktusos helyzeteket is. (Allen & Shockley, 2009; Kossek & Michel, 2011 in Allen 2013) Emiatt a kontroll is könnyebben elveszik, mert nem a munkahelyünkön vagyunk közvetlenül a főnök szeme előtt, illetve az ellenkezőjét is elérheti, miszerint az egyén nagyobb önkontrollt tanúsít a munkavégzését és fegyelmét illetően. (Allen, et.al., 2013, p.351)

A dolgozói elégedettség és megbecsülés érzés nem csak saját maguk számára fontos szempont, hanem munkaadóiknak is, akik abból profitálnak, ha dolgozóik lojálisak és elégedettek (Gyökér 2001 in Gyökér, Krajcák, 2009, p.57):

- morális ok: az emberek az életük legnagyobb részét a munkahelyükön töltik, így számukra is nagyon fontos, hogy ezen a helyen jól, megbecsülve és fontosnak érezzék magukat. Fontos tudatni velük, hogy a vállalat életében fontos szerepet töltenek be és szervezés részét képezik, céljai elérésben teljesítményükkel és legjobb tudásukkal hozzájárulnak.
- Gazdasági ok: egy szervezet eredményesebb és jobban helytáll a piacon, ha a munkavállalóik szeretnek ott dolgozni és a vállalkozás problémáit magukénak tudják érezni. Ez elérhető, ha a vállalat megbecsüli és elvárható körülményeket biztosít számukra – ezáltal a dolgozók elkötelezettek és elégedettek lesznek. (Gyökér, Krajcák, 2009, p.57)

A munka és magánélet egyensúlyának jellemzői:

- egy teljesen új lehetőség nyílik meg a munka és a magánélet között,
- nagy hatást gyakorolhat egészségünkre,
- erőteljesen kapcsolódik a kulturális és szociális életünkhöz – az egyensúly létrejöttével több időnk marad a kulturálódásra és a barátainkra, rokonainkra is
- a munka és a magánélet egyensúlyával egyedi lehetőségek lesznek elérhetőek – az idő múlásával változik az emberek hozzáállása és a munkaerőpiacon betöltött szerepük,
- tanulás, önképzés lehetősége,
- és végezetül több időt tudunk fordítani az egészséges táplálkozásra és életmódra (Ballassa, et.al., 2011, p.42)

A rugalmas foglalkoztatás könnyebbé teszi az alkalmazottak munkájának és családi életének összehangolását. Több kutatás is bizonyítja ezt, a következőt Tóth István János írásából olvashatjuk, melyet az ILO végzett (Croucher és szerzőtársai, 2013 in Tóth 2018) - ugyan a tanulmányok sikeresen bizonyítják, hogy javít a dolgozók életminőségén, de azt bizonyítani nem teljes tudták, hogy feltétlenül és közvetlenül meg tudják-e ezt tenni. (Croucher és szerzőtársai, 2013 in Tóth 2018) Viszont sok tekintetben javítani képes:

- a termelékenységen,
- munka-magánélet egyensúlyon,
- a dolgozói jóléten,
- a dolgozók elégedettségén, elköteleződésén, motivációjukon. (Tóth, et.al., 2018, p.185)

Egy nemzetközi szakirodalom alapján a munkavállaló és a munkáltató érdekei nem állnak szemben egymással. Ugyanakkor bebizonyosodott, hogy ha egy dolgozónak lehetősége van rugalmasabb foglalkoztatásban végezni a munkáját (rugalmas munkaidő vagy munkahely), akkor nagyobb eséllyel növekszik a munkavállaló visszatartása és termelékenység is. (Trask, 2017, p.5)

A munkavállalók motivációja tükröződik a munkavégzésük minőségében és jelenlétében. Ez szinkronban van az önrendelkezés elméletével (Ryan és Deci 2000), amely kiemeli a vállalat pszichológiai szemléletmódját. Ez a munkavállalók felelősségvállalására, a munkavállalói elköteleződésre és az elkötelezett társadalmi helyzetükre teszi a hangsúlyt. (Timms, et.al., 2014, p.4)

Egy másik kutatás a munkavállaló által irányított munkaidő alkalmazásának hatását vizsgálta, mellyel arra voltak kíváncsiak, hogy ennek a formának a bevezetése mily módon befolyásolja a szervezet működését, a munkavállalók hozzáállását. A kutatás pozitív eredményeket hozott: ugyan a bérköltség 8,5%-kal növekedett, viszont a szervezet produktivitása 9%-kal nőtt. (Tóth, et.al., 2018, p.185)

A távmunka és az otthoni munka leginkább a szolgáltató és a kereskedelmi cégekre jellemző. Azonban az egyértelmű, hogy azon vállalkozások, melyek nagyobbak – 250 főnél több dolgozót foglalkoztatnak, ott nagyobb esély van a részmunkaidőben, rugalmas munkaidőben és távmunkában dolgozni, mint azon vállalkozásoknál, melyek 250 fő alatt, például 10-19 főt foglalkoztatnak. (Tóth, et.al., 2018, pp.187-188)

A tapasztalatok az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban inkább pozitívak voltak, mintsem negatívak a hagyományos foglalkoztatásoktól eltérően. (Moore, 2006, p.11) Ha egy munkavállaló elégedett, kisebb valószínűséggel szándékozik munkahelyet váltani. Továbbá hatással van a távollétekre is, melyek száma csökken, ha elégedettebbek az alkalmazottak. (Timms, et.al., 2014, p.5)

A dolgozatom elején, a rugalmas foglalkoztatás típusainál szó esett a részmunkaidőről, mint lehetséges rugalmas foglalkoztatási formáról. Így a szakirodalomban a lehetséges előnyök és hátrányok kutatása lévén ez külön kiemelésre kerül. A SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány dokumentációs anyagjából tájékozódhatunk, hogy egy kisvállalkozás részére a részmunkaidős foglalkoztatás egy optimális megoldás lehet. Ha a munka már túlterheli a jelenlegi munkavállalókat, viszont ehhez arra még nincs szükség, hogy egy teljes munkaidős dolgozót vegyen fel, jó alternatív megoldást nyújthat a vállalkozás számára. Ezzel a költségei sem lesznek olyan

mértékűek, mintha egy teljes állást töltené be. A szülési szabadságról visszatérő Anyák gyakorta keresnek négy vagy hatórás munkát, amivel beszállhatnak az otthoni költségekbe, viszont továbbra is el tudják látni az otthoni feladataikat. Azt is érdemes szem előtt tartani, ha egy nő – vagy akár egy férfi – ha élethelyzete úgy hozza és már nem okoz gondot számára a teljes idős állás, könnyen lehet, hogy a már bedolgozott céghez a munkaadó felveszi, illetve a dolgozó is szeretne ott maradni és nem más helyre szerződni. (Balassa, et.al., 2011, p.46)

A fejlettebb országokra jellemző, hogy magasabb a termelékenységi mutató – ezekben az országokban általában jellemző, hogy a női munkavállalók száma nagyobb, mint más országokban és az otthoni munka elosztása is arányosabb. A skandináv országokra és Izlandra jellemző, hogy az apa is teljes értékűen kiveszi a részét a gyereknevelésben már a legelejétől. Az édesapáknak például kötelező GYES-re menniük, hogy kivegyék a részüket a gyereknevelésben és az Anyukákat tudják segíteni az első hetekben. Ebben még segítségükre van az is, hogy megfelelő mennyiségű gyermekellátó intézmények állnak a szülők rendelkezésére. Az NGM ki mondja, hogy a munkába visszatérő szülőket támogatni szükséges, a bölcsődéket fejleszteni kell, és ahhoz, hogy a vállalkozások családbarát munkahellyé tudjanak válni, ehhez szükséges támogatásokat igénybe tudjanak venni. (Balassa, et.al., 2011, p.50)

3 MUNKAKÖR ÉS FŐBB JELLEMZŐI

A munkakör a szervezet legkisebb egysége. A munkapozíciót betöltő egyén a munkakörhöz tartozó – különböző - feladatokat lát el, a hozzájuk kapcsolódó felelősséggel, hatáskörrel és jogkörrel. A feladatok megfelelő elvégzéséhez szükséges, hogy az egyén megfelelő kompetenciákkal rendelkezzen. (Pató, Ernszt, 2015, p.21)

A német REFA (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung) szerint – „*A munkakör fogalma alatt az alsó szintű feladatok egy kötege értendő, melyet bármely, erre megfelelő személy minden különösebb gond nélkül el tud látni.*”

Munkakörnek tekintjük azokat a folyamatokat, melyek meghatározzák a munkavállalók elvégzendő feladatait, munkamegosztás alapján elkülönülnek. Célja, hogy a munkakör által meghatározott és rendszerezett munkafeladatok, szabályok, különböző feladatokkal kapcsolatos elemek eredményt hozzanak a vállalkozás számára. (Simon, Nemeskéri, 2003, p. 80)

A szakirodalmat olvasva a munkakőről számos esetben esik szó a fontosságát, szükségességét tekintve. Az alábbi értelmezéssel két szempont alapján közelíti meg a munkakör fogalmát:

1. szűkebb értelmezés szerint egy egyén a képességei és kapacitásai által látja el a rá bízott feladatokat,
2. tágabb értelmezés szerint pedig a munkakör túlmutat a kötelező feladatok elvégzésén, és fontos írásba foglalni a munkavégzés helyét, rendjét, ismertetni a munkakör kapcsolatait és az egyén felelősségi körét is. (Gyökér, Finna, 2010, p.76)

Fontos megjegyezni, hogy a munkakör ismertetése papír alapon történik, amely elnevezése a munkaköri leírás. Ez a munkaszerződés kiegészítő dokumentuma, mivel a munkakör részletezése (feladatok, felelősségek, hatáskörök, kapcsolatok) nem kerül bele a munkaszerződésbe.

A 2012. évi Munka Törvénykönyvében konkrét leírást, meghatározást nem találhatunk a munkakörre vonatkozóan, azonban több helyen utalást, a munkaszerződéshez kapcsolódóan említést viszont igen.

VII. Fejezet – A munkaviszony létesítése, 25. A munkaszerződés tartalma:

„*A munkaszerződésben a feleknek meg kell állapodniuk a munkavállaló alaphatáskörében és munkakörében.*”³

³ Mt. 45. § (1)

26. A munkáltatói írásbeli tájékoztatási kötelezettsége:

„A munkáltató legkésőbb a munkaviszony kezdetétől számított tizenöt napon belül írásban tájékoztatja a munkavállalót

a) a napi munkaidőről,

b) az alapbéren túli munkabérről és egyéb juttatásokról,

c) a munkabérről való elszámolás módjáról, a munkabérfizetés gyakoriságáról, a kifizetés napjáról,

d) a munkakörbe tartozó feladatokról,

e) a szabadság mértékéről, számítási módjáról és kiadásának, valamint

f) a munkáltatóra és a munkavállalóra irányadó felmondási idő megállapításának szabályairól, továbbá

g) arról, hogy a munkáltató kollektív szerződés hatálya alá tartozik-e, valamint

h) a munkáltatói jogkör gyakorlójáról.”⁴

A törvényt olvasva megbizonyosodhatunk, hogy az Mt. is fontosnak tartja a munkakör ismeretét, részletes bemutatását a munkavállaló részére, mivel több helyen is említést tesz róla. Ezt egy megfelelően megírt munkaköri leírással tehetjük meg, melyet papír alapon, aláírással hitelesítve tudunk megtenni.

3.1 Munkakör meghatározása

„A munkakörtervezés egy olyan folyamat, amelyben egy munkakör feladatait és funkcióit határozzuk meg, adott szervezeti keretek között.” (Gyökér, Finna, 2010, p.83)

A munkakört elemzésen keresztül tudjuk meghatározni. Ahhoz, hogy az elemzést jól el tudjuk végezni, a következő meghatározás lehet segítségünkre, amelyet az 'Emberi Erőforrás Management' oktatási segédanyag jól értelmezhetően leír:

„A munkakörelemzés az a szisztematikus folyamat, amelyben a munkakörre jellemző feladatokkal, felelőségekkel, hatáskörökkel, és a munka tartalmára és környezetére vonatkozó tényezőkkel kapcsolatos információk gyűjtése és elemzése történik. A tevékenység az eredmények írásbeli rögzítésével zárul, ennek során elkészíthető vagy aktualizálható a munkaköri leírás és a követelmény rendszer (vagy munkaköri specifikáció).” (Gyökér, Finna, 2010, p.76)

⁴ Mt. 46. § (1)

A munkakörelemzés fő célja, hogy megismerjük egy adott munkakör feladatkörét, felelősségeit, az egyénnel szemben állított követelményeket és kötelességeit. Fontos azonban, hogy ebben az esetben nem a munkakört betöltött személyt vizsgáljuk, hanem az adott munkakört. Fontos azonban megjegyezni, hogy az információgyűjtés – munkakör elemzés - során az egyének értékes információkkal szolgáltathatnak az elemzés során. (Simon, Nemeskéri, 2003, p.78)

Röviden és tömören értelmezve az a rendszerezett folyamat, mely a munkakör tanulmányozásából, az adatok gyűjtéséből és a munkakört betöltő egyénekkel szemben támasztott követelmények meghatározásából áll. (Gyökér, Finna, 2010, p.76.) Ez azonban hozzájárul a munkavállalók elégedettségéhez és az optimális teljesítmény eléréséhez is.

Mikor új munkaköröket alakítunk ki – tervezünk, kialakítunk vagy átalakítunk – azok menete hasonló elveken alapszik. A fogalmakat szinonimaként is használhatjuk, mivel a műveletek között időbeli eltérés van. (Gyökér, Finna, 2010, p.83)

A rendszer célja nagyon hasonlít a mozdulatelemzéshez, időméréshez: a munkafolyamatokat oly módon írja le, hogy a szervezet tagjait segítse a munkafolyamatok elvégzésére úgy, hogy minimumra csökkenjen a hibázási lehetőség. Ezt követően elkészítik a dokumentumot, melynek az elnevezése a munkaköri leírás. Tartalmazza a munkafeladatokat, melynek felelőse a munkakört elvégző munkavállaló. (Kártyás 2013 in Berde, Héder, 2017) Ezen felül tartalmaz speciális elemeket (job specification) is: ismeretek, tapasztalatok, készségek és képességek - melyekkel, ha rendelkezik a munkavállaló, nagyobb esélye van arra, hogy betöltse a meghirdetett pozíciót. (Piros 2008 in Berde, Héder, 2017) (Berde, Héder, 2017, p.52)

A munkakör meghatározásánál sok mindent figyelembe kell venni, viszont ami a legfontosabb mindenekelőtt, hogy a humán tőke, azaz az ember van a középpontban. (Pató, 2013, p.160) Ember – mint munkavállaló, dolgozó, aki elvégzi a munkakör által meghatározott feladatokat. Humántőke nélkül nincs betöltött munkakör, ezáltal nincs elvégzett feladat.

Az alábbi táblázat hét pontban szedi össze a hét megfelelésségi szempontot, amely kiemelkedő segítséget nyújthat számunkra, ha munkakör meghatározására kerül sor.

Megfelelésségek a munkaköri leírásokban	
	A munkaköri leírás feltételeire vonatkoztatva.
1	A megfelelő munkavállaló.
2	A megfelelő kompetenciákkal.
	Megfelelni a valóságnak.
	Megfelelő tartalom.

3	A megfelelő állapotban.	Megfelelő stílus, nyelvhasználat.
4	A megfelelő helyen.	Megfelelő munkakörre koncentrálni.
5	A megfelelő időben.	Megfelelő idődimenzióban gondolkodni.
6	A megfelelő költségen.	Megfelelő költségen.
7	A megfelelő munkáltatónál.	Megfelelő tartalmi tagoltság.

1. táblázat: A logisztikai 7M definíció analógiája a munkaköri leírásokra
Forrás: Pató, 2013, p.162

A munkakör elemzésnek számos felhasználási területe van, melyek hasznos információval szolgálhatnak egy vállalkozás számára, amik a következők:

- ha összehasonlítjuk a munkaköröket, egyszerűbben alakíthatunk ki ösztönzési és bérezési rendszert
- a munkaköri követelmények meghatározásával munkaerő igény esetén könnyebben megtalálják a megfelelő dolgozót – megfelelő az, aki rendelkezik az elvárt tapasztalattal, készségekkel, képzettséggel és iskolai végzettséggel)
- fejlesztési programok kidolgozása igényfelmérés után
- értékelési és besorolási rendszer kidolgozása
- teljesítménykövetelményi rendszer kialakítása és értékelése
- munkafolyamatok meghatározása, a munkakörök tervezése, a szervezet korszerűsítése és megújítása, munkaszervezés jobbá tétele
- a munkaköri leírások megírása és alkalmazása
- fejlesztési programok kidolgozása munkaegészségügy és ergonómia területen (Simon, Nemeskéri, 2003, p.78)

Az álláshirdetéseket megelőzően információkat kell gyűjteni az adott területről. Ez magában foglalja az előre megtervezett kérdéseket, mely által sikeresebb munkaerő toborzást tudunk végrehajtani. Azonban érdemes a munkáltatók elvárásait is figyelembe venni, miszerint változtak-e az idő során és ezután számba venni az álláshirdetések változásait. Ezzel eredményesebbek lehetünk, mint ha csak és kizárólag a munkaköri leírásokra támaszkodnánk. (Hernon, Schwarz, 2015, p.173)

A munkakör meghatározása segítséget nyújthat a humán erő toborzás területén is:

- a munkakör feladatai és a feladataihoz tartozó felelőségek meghatározása könnyebbé teszi a kompetensebb munkaerő keresést a vezetés számára,

- ezáltal az álláskeresők is pontosabb képet kapnak a betölteni kívánt pozícióról,
- az álláshirdetés a munkaköri leírás segítségével nem 'árul zsákbamacskát', mivel a munkakör elvárásait, feladatait és felelősségeit tartalmazza,
- feladatok tisztázása, melyeknek kötelező az elvégzése a munkavállaló számára.
- Ebből fakadóan előnyök is származnak a toborzás során:
 - követelmények ismertetése,
 - munkakör (álláshirdetés során) pontos meghatározása,
 - megfelelő kiválasztási folyamat,
 - kulcskompetenciák meghatározása. (Gyökér, Finna, 2010, p.77)

Célszerű az álláshirdetéseket tartalomelemzéssel és az adatgyűjtés egyéb módszereivel létrehozni, mellyel eredményesebb álláshirdetést tudunk megírni. Ezzel egyidőben eltávolodunk az egyszerűsített megközelítéstől is. (Hernon, Schwarz, 2015, p.173)

3.2 Munkaköri leírás

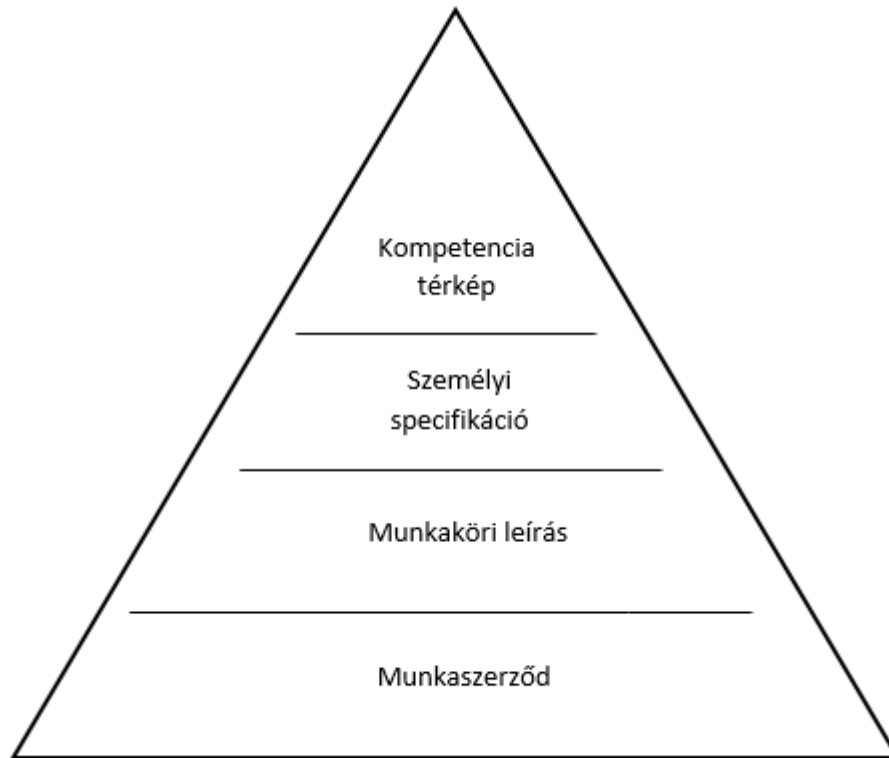
Munkába lépést megelőző, rendszerezett és írásos dokumentum, mely a munkáltató és munkavállaló aláírását követően lép érvénybe és az egyén az aláírást követően állhat munkába. Tartalmazza a munkakör feladatait, jellemzőit, a követelményeket és körülményeket.

A munkaköri leírás fontos dokumentum egy vállalkozás – vezetés - számára, mivel tartalmazza a munkavállaló feladatait, ismerteti a munkakört betöltő helyét és szerepét, nem utolsósorban pedig információval látja el mind a munkáltatót, munkavállalót. Munkajogi dokumentum tekintetében fontos szerepet tölt be, melynek felelőssége a munkáltatói jogokat gyakorló vezetőt 'terheli'. Elkészítésénél törekedni kell arra, hogy a tartalom egységes legyen, érthető és beilleszthető legyen a szervezeti kultúrába. (Simon, Nemeskéri, 2003, p.82)

A munkakör meghatározását követően a szervezet elkészíti a munkaköri leírást, melyet a szervezet papír alapon és elektronikusan is továbbíthat, tárolhat. A munkaköri leírás nem csak a munkakör ellátásához szükséges feladatokat tartalmazza, hanem a szükséges kompetenciákat, képességeket és készségeket, illetve az elvárt végzettséget/végzettségeket. (Pató, Ernszt, 2015, p.21)

Fontos figyelembe venni, hogy a munkaköri leírásokat úgy kell megírni, megszerkeszteni, hogy a tartalom és formaiság megfelelő legyen. Fontos még, hogy funkciójukat be tudják tölteni és a vállalat és a munkavállalók teljesítményét egyaránt támogassák. (Pató, Illés, 2018, p.107)

A munkaköri leírás szervezeten belüli elhelyezkedése:



4. ábra: Dokumentumok hierarchikus rendszere
Forrás: Pató-Ernst, 2015, p.23

Az ábrát áttekintve észrevehetjük, hogy a munkaköri leírások a dokumentumokat tekintve a munkaszerződést követően foglal helyet. Ez alapján kijelenthetjük, hogy a munkaköri leírás meghatározásának, megírásának és a munkavállaló részére való ismertetésének jelentős fontossága van.

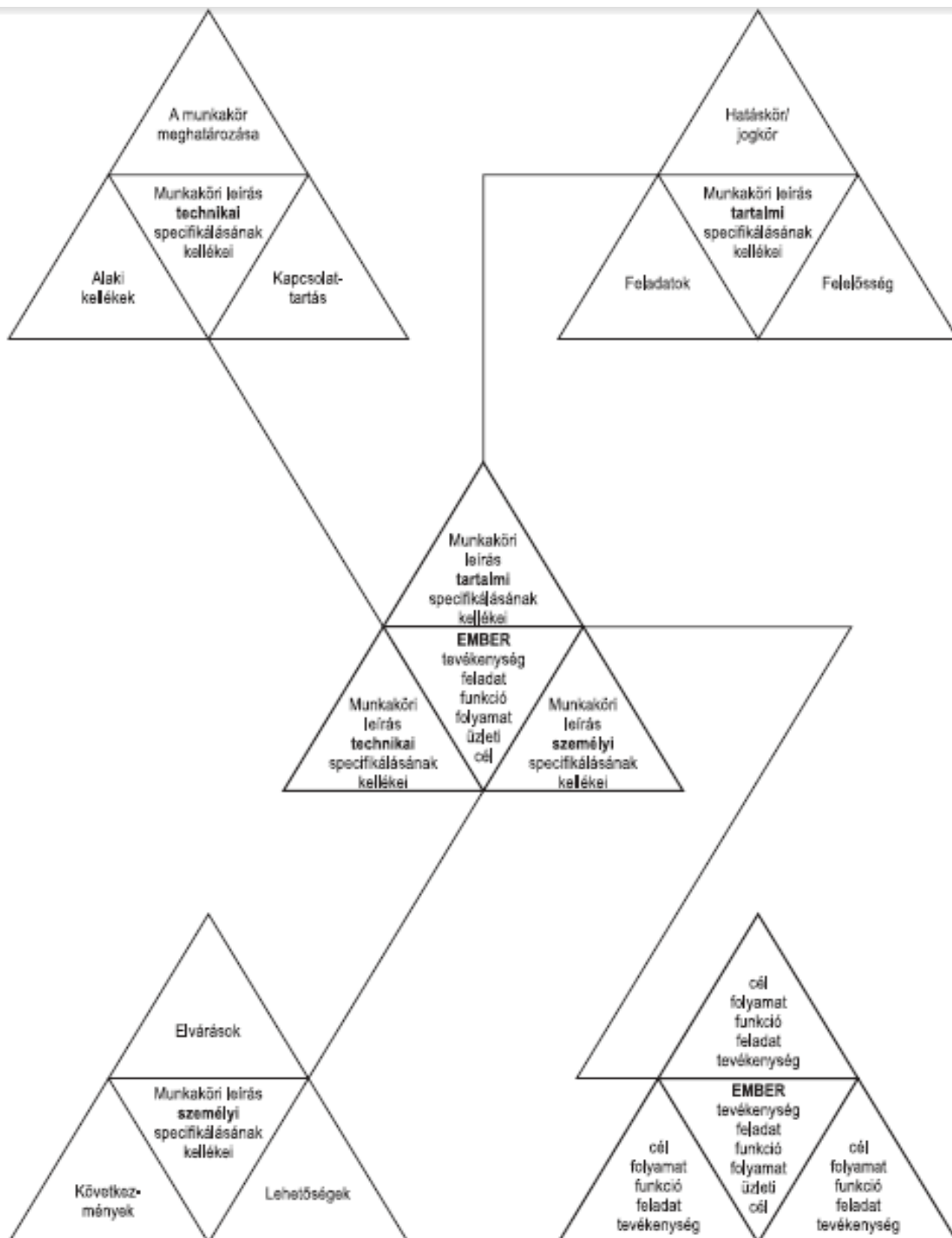
Fontos számunkra, hogy milyen szempontokat kell figyelembe vennünk egy munkaköri leírást megelőzően. Alapvetően hét kérdésre adja meg a választ, melynek figyelembevételével érthetőbbé és könnyebbé válik a munkaköri leírás megírása. A kérdések a következők:

- Mit kell csinálni?
- Miért?
- Hol?
- Hogyan?
- Kivel?
- Milyen feltételek között? (Pató, 2013, p.162)

A munkaköri leírások akkor lesznek hatékonyak és hasznosak, ha azokat a szervezeti célokból vezetjük le. Ha ezt nem vesszük figyelembe, és nem az embert és a célokat vesszük a középpontba, elveszthetik funkciójukat. (Pató, Illés, 2018, p.108)

A PaTeNt© JD5T© modell érhetően, egyértelműen bemutatja a munkaköri leírások tartalmi, személyi és technikai specifikációit, hogy ezek mind milyen összefüggésben vannak egymással. A modell alapja a 9M (megfelelőség), mellyel, ha egy vállalkozás rendelkezik, nagy versenyelőnyre tehet szert. (Pató, Illés, 2018, p.110) Ez a kilenc megfelelőségi szempontot a következőképp tudjuk csoportosítani a tetraéder modellben:

- Technikai kellékek: megfelelő helyen, megfelelő időben, megfelelő minőségben (elvárások meghatározása)
- Tartalmi kellékek: megfelelő vállalati információk alapján, megfelelő munkavállaló, megfelelő munkáltató (elvárások kifejtése)
- Személyi kellékek: megfelelő kompetenciákkal, megfelelő állapotban, megfelelő költségen (Pató, Illés, 2018, p. 110)



5. ábra: A PaTeNt© JD5T© munkaköri leírás áttekintő bemutatása
 Forrás: Pató, Illés, 2018, p. 111

A modellen jól látható, melyek azok az 'elvárt' kellékek, amelyeket betartva egy jól áttekinthető, korrekt munkaköri leírást kaphatunk. Érdemes ezek betartása, mert ezáltal nagy versenyelőnyre tehet szert az adott vállalkozás.

Munkaköri leírás több területen is felhasználható és segítséget nyújt más munkák eredményesebb elvégzéséhez. Ilyen például a toborzás-kiválasztási folyamatok, azon belül is a meghirdetés kapcsán szolgál teljeskörű információval. (Gyökér, Finna, 2010, p.81)

Nagy segítséggel lehet a vállalkozás számára, ha kiválasztási és toborzási folyamatot tervez, mivel sok információval tud szolgálni egy munkaköri leírás. Ezen felül a teljesítmény értékelési rendszerének támogatásához is hozzájárul a munkakör és a munkaköri leírás, de a munkakör elemzés és tervezés is egyaránt. (Berde, Héder, 2017, p.53)

Ha üresedés történik egy vállalkozásnál, a pozíciót meg kell hirdetni. Az álláshirdetés szövegét meg kell tervezni és írni, és ehhez szükségünk van a munkaköri leírásra, hogy pontos képet kapjunk arról, mik azok a feladatok, elvárások és felelőségek, amelyek az adott, megüresedett pozíciót érintik. Ha a vállalkozás jól megírt munkaköri leírásokat használ cégen belül, akkor egyszerűbb dolgunk lesz, mivel könnyedén és eredményesen el tudjuk készíteni az álláshirdetést kiírását, szövegét.

A munkaköri leírás tulajdonképpen egy kiegészítő dokumentum, mely lehetővé teszi a feladatok és felelőségek tisztázását annak számára, aki a munkakört betölti. Dessler (2013) szerint a munkaköri leírásba még a specifikáció is beletartozhat, de szerepelhet önálló elemként is. Nagy előnnyel bír, mivel egyszerűen, röviden és tömören összefoglalja mindazt az információt, melyet a munkakör tartalmaz. (Berde, Héder, 2017, p.52)

Azonban fontos szem előtt tartani, hogy a munkaköri leírás megírását követően nem elég azt kinyomtatni és elrakni a helyére. Akkor működik jól egy munkaköri leírás, ha használjuk, beépítjük a mindennapokba és változtatunk rajta, ha szükséges – úgymond karbantartjuk.

Érdemes rendszeresen használni a munkaköri leírást, illetve figyelemmel kísérni a változásokat. Ha egy adott munkavállaló feladatköre megváltozik és az nem egyezik meg a munkaköri leírása, a feladatkörnek megfelelően javítani, bővíteni kell, vagy ha szükséges, új munkaköri leírást kell készíteni. (Simon, Nemeskéri, 2003, p.84)

3.3 A munkaköri leírások változása a rugalmas foglalkoztatás hatására

A szakirodalom áttanulmányozását követően elmondhatjuk, hogy a rugalmas foglalkoztatás hatással van a munkaköri leírásokra is. Egy vállalkozás esetében, ha bevezetésre kerülnek a rugalmas foglalkoztatás egyes formái és típusai, mindenképp fontos arra szabályzatot írni és azon munkavállalók munkaköri leírásaiba a munkakörökre vonatkozó szabályokat, változásokat feltüntetni.

Mint ahogy egy munkaköri leírásba felvezetésre kerül a hierarchikus kapcsolatok felépítése, a felelősség vállalás, a munkavégzés helye és módja, a jogkör és hatáskör, így a rugalmas foglalkoztatáshoz tartozó szabályokat is fontos a munkaköri leírásba beleírni. A távmunka esetében a munkavállaló munkavégzési helye, míg a részmunkaidős foglalkoztatást követően a munkavégzés módja változik meg. Attól függően, hogy a munkavállaló munkavégzése mely 'irányba' változik, ennek megfelelően kell a munkaköri leírásokat is átnézni, újra tervezni és átírni.

4 CÉGTÖRTÉNET – VESZ-MONT '2000 KFT.

A vállalkozásnak két alapítója van. Tevékenységüket a barátaikkal kezdték – összesen öt fővel - 1999-ben egy Nemesvámos melletti faluban, Veszprémfajszon. Egy kihasználatlan pajta adott helyet a munkájuknak – kezdetben itt tervezték meg és gyártották le a termékeiket. Annak idején lassan tudtak tovább lépni és a bővítés, árbevétel növekedés sem volt számottevő, eleinte munkaasztalokat, készülékeket gyártottak.

Az első években inkább az egyszerűbb megrendeléseket 'fogadták' el, amihez már megvoltak az eszközeik és technológiáik. Ilyenek voltak az egyszerűbb asztalok, a kevés megmunkálással járó kiegészítő készülékek. Az első öt évben tulajdonképpen növekedés nem történt, hónapról-hónapra 'evickéltek'.

Majd idővel bér munkával is fenntartották magukat – a lakatosaikat bérbe adták más cégeknek, helyszíni szereléseket hajtottak végre, ezzel tudtak apránként előbbre lépni.

2001 végén kaptak egy nagy megrendelést – egy több millió forintos szerelőgépet kellett megtervezniük, legyártaniuk és összeszerelniük. Ezzel a projektjükkel növekedett az elismerésük a piacon és vonzotta magukhoz az újabb megrendeléseiket, és újabb üzleti partnerekre tettek szert.

2005-ben viszont a kitartó munka meghozta a gyümölcsét – ebben az évben kaptak egy nagyobb megbízást, ami nagy lehetőséget nyújtott a kis vállalkozásnak. Mivel az ügyvezető korábban sportoló volt, az egyik sportegyesület elnöke megbízta egy nagyobb projekttel – egy újonnan felépült konditermet szerettek volna begépesíteni, amire a nevezett vállalkozást bízták meg. Ez volt az első nagyobb megbízásuk, amit kiválóan teljesítettek.

2007-ben egy újabb szintet tudtak meglépni a fejlődésüket tekintve. A cég telephelyét áthelyezték Nemesvámosra, ahol egy sokkal komfortosabb és kényelmesebb munkahelyet tudtak biztosítani maguknak és az alkalmazottjaik részére is.

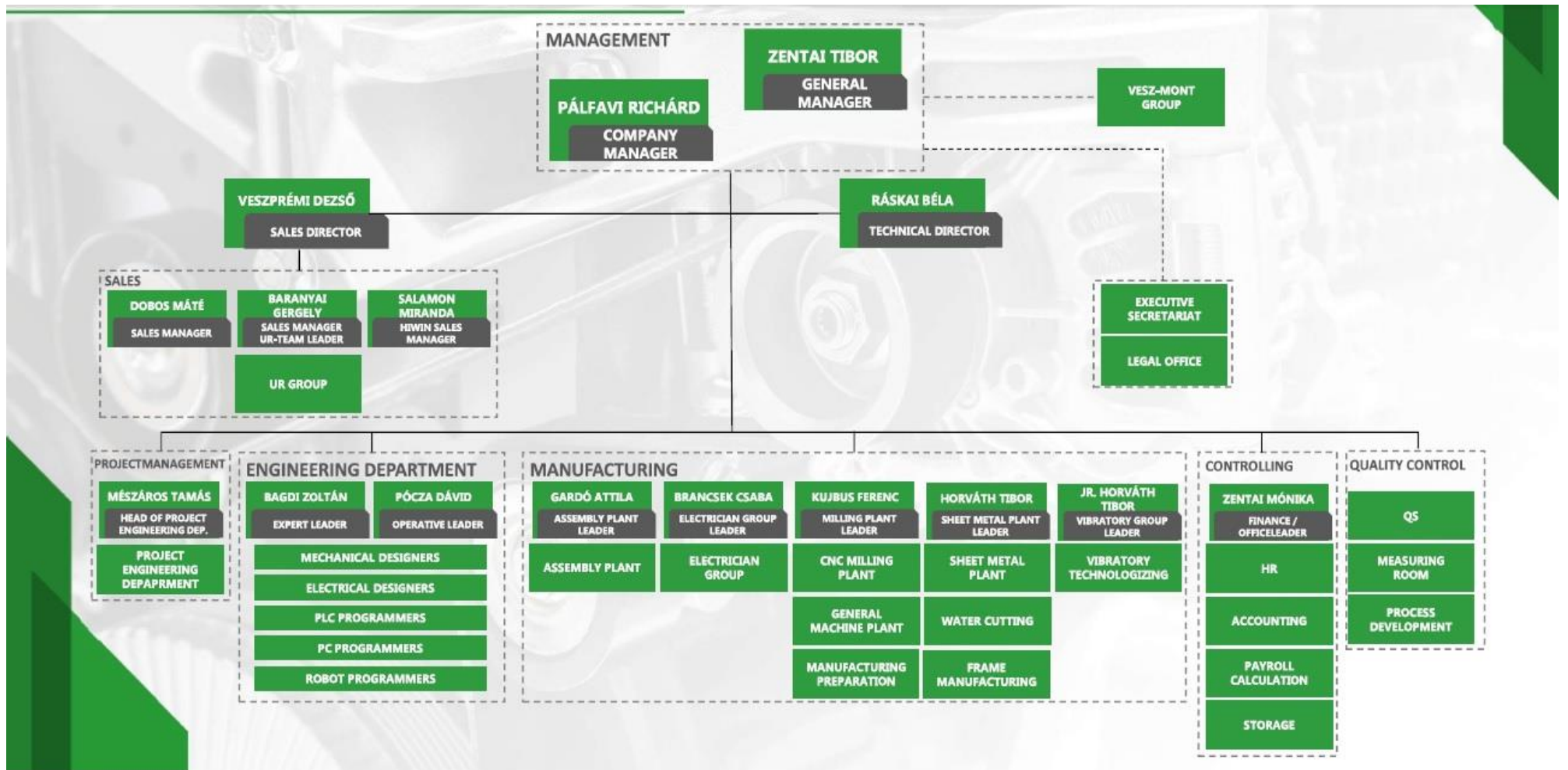
Azóta a bővülésük és fejlődésük folyamatos. Minden lehetőséggel megpróbálják a piacot egyre jobban lefedni, ez is a stratégiai céljaik között szerepel. Egyre több technológiai irányba szereznek tapasztalatot az ipar számos területén. Hosszú távú céljaik közé tartoznak a jelenlegi fejlődés fenntartása, a külföldi piacokon egyre nagyobb befolyás elérése. Jelenleg közel 200 munkavállalója van a vállalkozásnak, emellett mégis sikerül megőrizni a családi légkört.

Szolgáltatásaik közé tartoznak a célgépek komplex kivitelezése, gyártási folyamatok kialakítása, mérnöki szolgáltatások, géptervezés, összeszerelés, villamos szerelés, programozás és helyszíni szerelés.

4.1 A szervezet vezetősége, felépítése

Egészen 2018-ig a vezetőség nem változott, mígnem az egyik fél, a cégvezető és egyben alapító úgy döntött, hogy kilép akkori pozíciójából és új területen próbál érvényesülni. Az ügyvezető a már meglévő kollégái közül választotta ki a legalkalmasabb embert az cégvezetői státuszra. Egy olyan alkalmazottra esett a választása, aki 2007-ben csatlakozott a csapathoz. Eleinte mérnöki munkakörben dolgozott, egy idő után viszont projektvezetőnek választották, amit az évek alatt kiválóan és precízen teljesített. A cégvezető felmondása után nem volt kérdés, hogy tökéletesen megfelelne eme pozíció betöltésére.

A szervezet felépítése a következőképpen néz ki:



6. ábra: A Vesz-Mont 2000 Kft szervezeti felépítése
 Forrás: Vesz-Mont 2000 Kft-t bemutató dokumentum

4.2 Szolgáltatásaik

célgépgyártás: eleinte szereléstechnikával, hegesztett szerkezetek gyártásával foglalkoztak. Indulás után hamarosan sikerült egyre bonyolultabb megrendeléseket teljesíteniük.

univerzális kollaboratív robotok alkalmazása: a robotokat gyakorlatilag bárki, bármilyen iparágban tudja használni. Biztonságossá és együttműködővé tehető egy robot. Ha a kezelő a látóterébe lép leáll, ha pedig a munkavégzési zónában észlel mozgást, csökkentett üzemmódba folytatja tovább a tevékenységét.

HIWIN lineártechnológiai elemek forgalmazása: a partnerkapcsolatuk 2007-ben kezdődött – az éves forgalmuknak köszönhetően hivatalosan is magyarországi forgalmazók lettek. Kiválóan építették a műszaki háttérüket, így 2013-tól HIWIN System partnerré váltak. Magyarországon a Vesz-Mont értékesít a legtöbb HIWIN lineár motort.

Nikon méréseszközök forgalmazása: 2014 júliusától a Vesz-Mont lézerszenkerekét és mérőeszközöket kínál a vevőiknek. A Nikonnal való együttműködés eredményeképpen a jelenlegi magas színvonalú tervezési folyamatok mellé felzárkóztatják a gyártás minőségbiztosítását. Biztosítja a magasabb szintű kiszolgálást és ezzel a vállalati fejlesztéssel segíteni tudnak partnereiknek, akiknek nincs lehetőségük a megfelelő mérőeszközök beszerzésére.

bérmérés: a vállalkozás rendelkezik mérőlaborral, így rendelkezésre állnak azon vállalkozások számára is, akik egy ilyen helyiség kialakítását nem engedhetik meg maguknak.

mérnöki szolgáltatások: közel 40 PLC, PC, robotprogramozó és elektromos tervező dolgozik a vállalkozásnál.

CNC forgácsolás: 380 m²-es forgácsoló üzemükben, 29 programozóval, CNC forgácsolóval, gyártáselőkészítő kollegáikkal mindent megtesznek azért, hogy amit tudnak, azt mindenképpen házon belül oldjanak meg. Gépparkjukban 7 db CNC megmunkáló központ van.

Vízugaras vágó: ez egy olyan sokélú forgácsolási technológia, amelynél a forgácsolást nagy sebességgel áramló vízzel, vagy vízzel kevert abrazív homokkal végzik. 2D-s lemezprofilú alkatrészek megmunkálását teszi lehetővé, ill. egyszerűsített kivitelben 1D-s vonalmenti darabolást.

Lézervágás, lemezüzem: részben egyedi fejlesztésű univerzális lézervágó berendezésük, CNC lemezhajlító berendezésük, illetve automata sorjázó berendezésükkel állnak rendelkezésre a megrendelőik számára.

Hegesztett szerkezetek gyártása: egészen kicsi szerkezetektől a 2500x2500x1000 méretig terjedő gépvázakig.

Hagyományos megmunkáló eszközök gyártása: klasszikus megmunkáló eszközöket is használnak, ha igény van rá.

3D nyomtatás: a legújabb fejlesztésük, amellyel bővítették referenciájukat a háromdimenziós nyomtatás. Ezzel lehetővé teszik a hirtelen szükségessé vált alkatrészek előállítását, ezzel lehetőséget adva a fejlesztőknek és a tervezőknek, hogy ne monitoron nézzék a tevékenységüket, hanem ki is tudják próbálni.

5 A CÉGCSOPORT AZ EMBERI ERŐFORRÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ TEVÉKENYSÉGÉNEK RÉSZLETES BEMUTATÁSA

A szakmai gyakorlatom során lehetőségem volt a cégcsoport felépítésének áttekintésére, a cég által nyújtott szolgáltatások feltérképezésére, a folyamatok megfigyelésére és a HR terület megismerésére. Örömmel vettem a feladatokat, miszerint az elméleti tudásomat immáron a gyakorlatban is hasznosítottam.

5.1 A cégcsoport HR tevékenysége, létszám alakulása

A cég HR asszisztense az álláshirdetések feladásától a kilépő dolgozók leszámoló papírjainak aláíratásáig minden HR feladatot ellát.

A dolgozók ki- és bejelentését a könyvelő irodánál lévő bérszámfejtő végzi.

Álláshirdetés feladását követően, a meghallgatásra hívott jelentkezőket az interjú során a területi vezető kérdezi ki, aki mellett általában helyet foglal a cég- és ügyvezető is. Attól függően, hogy az interjú résztvevő jelentkezőt milyen pozícióra keresik. Ezen felül ők írják alá a felvételi adatlapot is.

A munkáltatói jogkörök gyakorlója a cégvezető. A toborzásban egy fejedelmű cég segít a vezetőnek, hogy megtalálja a megfelelő embereket, így a vezető tartja a fejedelművel a kapcsolatot.

A vállalkozás sok programot szervez az alkalmazottai számára – évente minimum három összejövetelre hivatalosak a cég dolgozói. Egy éven belül megszervezésre kerül egy családi, Mikulás, illetve karácsonyi összejövetel, aminek felelőse az irodavezető, aki a gazdasági, pénzügyi és HR területekért felel. A vállalat a programok szervezésénél minden aktív és 'inaktív' dolgozóra gondol: minden családi programra hivatalosak a kisgyermekes Anyukák is, akik még otthon nevelik gyermeküket.

Szintén az irodavezető osztja szét a feladatokat a munkatársak között – többen is be vannak vonva a szervezésbe. Ezen felül van egy alapítvány, ami sok segítséget nyújt – A Jövő Tehetségeiért Alapítvány – a kuratóriumban két fő is bent van – a cég személyi asszisztense és az irodavezető.

A teljesítményértékelés sablon alapján történik – a vállalkozás erre a célra megszerkesztett sablont használ, amelynek kitöltése után pontozható a munkavállaló, így az összesített pontszámok

alapján a vezetőség könnyedén kiszámolhatja a munkavállalók elért pontjait. Az esetleges jutalmak is ez alapján kerülnek kiosztásra. Ezt a vezetők – közép és felsővezetők mellett a cég- és ügyvezető dönti el, és havonta a csoportvezetők javaslatai alapján megválasztják a hónap legjobb műszerészét és lakatosát. Ezen felül minden évben, a karácsonyi ünnepség keretein belül területenként jutalmazásra kerülnek a legjobb dolgozók.

A jobbitó javaslatokra van egy ötletláda, ahova a munkavállalók be tudják helyezni javaslataikat. Bármilyen területet, folyamatot megjelölhetnek, ami akár jobban is tudna működni.

Minden reggel 7 órakor van egy reggeli megbeszélés csoport szinten, – a projektvezetőkre és projektes munkatársakra vonatkozóan - amely magában foglalja az aktuális feladatokat. Illetve negyedévente van gyárértekezlet, amiknek a keretében bárkinek lehetősége van észrevételeit jelezni, de a közvetlen feletteshez is fordulhatnak a kollégák, ha panaszuk vagy észrevételük merül fel.

Létszám alakulása: a létszám növekedése folyamatosnak mondható. Nem volt jellemző a húsz év alatt, hogy kiugróan megnövekedett volna a munkaerő növelésére való igény, vagy éppen a csökkentésére, leépítésre. Mivel folyamatosan bővülnek és fejlődnek, így mindig van nyitott pozíció, és a felvétel is folyamatos. A cég 1999-ben öt fővel indult, 2001-ben pedig már tizenegy fővel dolgoztak. Ezután volt egy kisebb visszaesés – de mivel kis létszámról beszélünk, a céget nem terhelte meg – 2006-ban újra öt dolgozója volt a vállalkozásnak. Következő évre ezt a létszámot megduplázta, és innentől kezdve szépen haladtak a mai létszám felé:

→ 2010-ben 20 fő,

→ 2012-ben 37 fő,

→ 2014-ben 73 fő,

→ 2016-ban 125 fő – ebből 4 fő nő,

→ 2017-ben 157 fő 5 fő nővel,

→ 2018-ban 165 fő 8 fő nővel és

→ 2019-ben 181 fő 10 fő női dolgozóval működik a vállalkozás, és ezen belül 10 diákot is foglalkoztatnak és oktatnak.

5.2 Emberi erőforrás részleghez kapcsolódó tevékenységek

5.2.1 Emberi erőforrás tervezés

Az emberi erőforrások tervezését két fő lépésben állapíthatjuk meg – az elsőt az üzleti stratégia alapján, miszerint az emberi erőforrások minőségi és mennyiségi szükségleteit figyeljük. A második lépés pedig, hogy a jövőben felmerülő szükséges létszám és kompetenciákat próbáljuk előre vetíteni.

Minden negyedévet követően van egy gyárértekezlet, amin minden vezető, csoportvezető és munkavállaló részt vesz. A vezetők irányításával egy közös megbeszélést tartanak, ahol a csoportvezetők és a dolgozók is felvethetik szemrevételeiket, javaslataikat. Ez minden területre kitérhet, célja a minél szélesebb körű információ gyűjtése. A csoportvezetők részéről felvetődhet munkaerő igény a munka túlterhelése végett.

5.2.2 Munkakörök elemzése, kialakítása és értékelése

A munkakörök pontosítása és vizsgálata hozzásegít a munkakörök közötti prioritások kialakításához.

A Vesz-Montnál a HR asszisztens látja el a HR tevékenységeket, beleértve minden olyan feladatot, ami a HR területhez kapcsolódik. A munkavállalók bármely területről fordulhatnak az ügyvezetőhöz, aki készséggel áll rendelkezésükre és a felmerülő problémát igyekeznek közösen megoldani.

Ezen felül a cégnél elhelyezett ötletláda található, ahova bármely dolgozó bedobhatja a változtatással kapcsolatos javaslatát, amit időközönként a vezetők átnéznak és egyeztetnek egymással, átbeszélve a lehetőségeiket a változtatásra.

5.2.3 Toborzás és kiválasztás

A toborzás és kiválasztás célja a legmegfelelőbb munkaerő megtalálása. Ezt különböző eszközökkel teheti meg egy cég, ami lehet interjú, kérdőív, teszt vagy próbamunka bekérése.

A cégvezető tartja a kapcsolatot az alkalmazottakkal és a csoportvezetőkkel, és visszajelzéseik alapján kap képet arról, hogy van-e szükség a létszám növelésére vagy éppen a csökkentésére, a munkaerők bármilyen irányú – horizontális vagy vertikális – változtatására. Ha felmerül bármilyen változtatásra való igény a toborzást tekintve, egy fejvadász cég is segítséget nyújt a cégvezető számára, aki által szakszerűbbé és gyorsabbá tehető a folyamat.

Az interjút általában a csoportvezető folytatja le, akinek a csapatába kerül majd az új munkavállaló és ha a helyzet 'megkívánja', ügyvezető és/vagy a cégvezető is bent tartózkodik az interjú során.

5.2.4 Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés az egyik legfontosabb ösztönző a munkavállalók körében. Lehetővé teszi egy cég, vállalat vagy egy multi teljesítményének növelését. Ezeken felül vizsgálja a hiányosságokat, a következő időszak követelményeit és a különböző igényeket a képzés és fejlesztés területén.

Minden hónap végén, a csoportvezetők javaslatai alapján megválasztják a hónap lakatosát és műszerészét. Ezen felül minden év karácsonyán az irodai dolgozók megszerveznek egy karácsonyi összejövetelt a cég dolgozói és hozzátartozói számára. Ekkor a Cégvezető és Ügyvezető megnyitja az ünnepséget egy köszöntő beszéddel, és ezt követően kitüntetésre kerülnek az év dolgozói. Minden osztályról kiválasztanak egyet, akit a színpadhoz hívnak megköszönve az éves munkáját. Ekkor jellemzően a jutalomban részesülők tárgyi ajándékot is kapnak.

5.2.5 Munkaerő fejlesztés, karriertervezés

A munkaerő fejlesztés, továbbképzés a karriertervezés fontos eszköze. A vállalkozás vagy szervezet, ha tanulásra ösztönzi a munkavállalóját, előre lépési lehetőséget biztosít számára, amivel a bizalom és az alkalmazott biztonsága érzete is nagy mértékben növelhető.

A Vesz-Mont szívesen támogatja dolgozóit továbbképzéssel, továbbtanulással és különböző tanfolyamokkal. Az egyik leggyakoribb gyakorlati képzés a CNC gépkezelői, műszerészei és a hegesztői körében. Öt napot vesz igénybe, a képzés végén vizsgát kell tenniük a dolgozóknak. Ez a céghez kirendelt diákokkal való foglalkozáshoz szükséges, mivel ezen a képzésen megtanítják, hogy a diákokkal hogyan kell foglalkozni, tanítani őket.

Továbbá a vezetőség támogatja azon munkavállalókat is, akik egyetemi tanulmányokba kezdenek.

Gyakran indítanak szakmai nyelvkurzusokat helyben, amin vagy vegyesen, bárki, bármilyen területről érkezik, de előfordulhat olyan is, hogy csoportokra bontják az oktatást. Ezt megelőzi egy igényfelmérés, hogy hányan, milyen munkakörből szeretnék bővíteni idegen nyelvi tudásukat.

Külső tanfolyamok elvégzésére is lehetőséget adnak, amiket általában a kirendelt tanfolyam előadók, külső helyszínen, vagy akár a cégen belül rendeznek meg. A tanfolyam végén teszt megírásával bizonyítják a megszerzett tudásukat, melyet követően Oklevelet kapnak.

Mesterkurzusok elvégzésére is lehetőséget ad a vezetőség, amit a kamara szervez meg.

5.2.6 Bérezés, jutalmazás

A munkavállalók legjobban működő ösztönzése a pénzjuttatás. A vállalkozásnál jellemző a fix béres juttatás. A fizikai dolgozók mozgóbéres rendszerben vannak, ami azt jelenti, hogy hónapról hónapra rendelkezésükre áll egy keretösszeg, amit a csoportvezető belátása szerint osztanak szét. Ezt megelőzi egy értékelés, ami azt tartalmazza, hogy adott hónapban, adott dolgozó hogyan teljesített, végezte el a rá bízott feladatokat.

A projekten dolgozó alkalmazottak pedig jutalékos rendszerben dolgoznak. Minden projekt lezárta után a kiszámlázott projekt árat veszik alapul, amiből százalék alapján kerül meghatározásra a jutalék összege.

5.2.7 Kilépés

A kilépés adódhat bármilyen okból és érintheti a céget negatívan, vagy pozitív irányban. Ez lehet elbocsátás, leépítés, a dolgozók felmondása, nyugdíjazás vagy szerződés határidőjének lejáratja.

Ez a terület először a csoportvezetőket vagy a cégvezetőt érinti. Ha a munkavállaló jelezte felmondási szándékát, a vezetők értesítik a HR-es munkatársat és a könyvelőt. A HR ügyintéző a papírokat gyűjti össze, a könyvelő pedig a hivatalos kijelentést intézi.

6 HELYZETELEMZÉS – A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS RENDSZERE

Ebben a fejezetben a Vesz-Mont 2000 Kft rugalmas foglalkoztatását elemzem. Ezen foglalkoztatási formán belül is a távmunkával, a rugalmas munkaidővel, a részmunkaidővel és az otthoni munkával (home office) foglalkozok, mivel ezen típusokat alkalmazzák cégen belül.

Érdemes megjegyezni, hogy a rugalmas foglalkoztatás a vezető hozzáállásától függ, hogy együttműködő-e ezen a téren, vagy inkább elutasító és bizalmatlan magatartást tanúsít ezekkel a foglalkoztatási formákkal kapcsolatban.

6.1 Távmunka

A felvételt követően kiderül, hogy a dolgozó milyen távolságra lakik a cég telephelyétől, és megoldott-e számára a bejárás. Továbbá, a munkába járás még függhet az egyén egészségi állapotától, a közlekedéstől, és egyéb magánéletet nehezítő körülménytől, ami későbbi változást hozhat az egyének fix munkaidéjébe. Erre minden olyan munkavállalónak lehetősége van, akinek nehezített körülményei vannak a telephelyen lévő munkavégzésre, vagy változás lép be az életébe, mely kihatással van a munkarendjére.

Ezt a vállalkozás érdekében ellenőrzik, mivel a céget hátrányosan érintheti, ha a távmunka lehetőségeit biztosítják az alkalmazott számára, viszont az nem felel meg a valóságnak.

Ha egészségi állapottól függ, egy orvosi igazolással tudja biztosítani, hogy az utazás nehéz vagy nem tesz jót az egészségi állapotának. Ha egyéb magánéleti vagy távolsági problémák merülnek fel, akkor ezt egy írásos igazolással, vagy ha szükség van rá, helyszíni szemlével ellenőrzik. Ha minden megfelel a távmunka biztosításához, elkezdik az irodai körülmények kialakítását.

Az irodavezetővel folytatott beszélgetésem során megtudtam, hogy kislánya születését követően, a gyermekágyas időszak letölte utána otthonról végezte el a munkafeladatait. Rugalmas munkavégzésről lévén szó, így az otthoni számítógépére feltöltötték a munkahelyi szoftvert és belépési engedélyt biztosítottak számára, hogy dolgozni tudjon. A távolságot úgy hidalták át, hogy amit otthon készített el, azt a munkahelyen ki tudta nyomtatni, ezzel is megkönnyítve a kolleganői munkáját. A munkaidő ebben az esetben nyolc óra, ha a munkavállaló úgy látja, hogy ezt naponta teljesíteni tudja. De igény szerint módosítható, így lehet akár hat vagy négy óra is.

A cégvezető is megerősítette, hogy a távmunka a kisgyermekes nők körében is megoldott, így igény szerint élhetnek vele. Minden igényre megbeszélés után derül fény, a jövőben pedig tapasztalatok alapján derül ki, hogy az megfelel-e az alkalmazottak és a vállalkozás számára.

6.2 Otthoni munka

A home office a távmunka egy 'alfajtája', ami otthoni munkát jelent. Azonban eltér a távmunkában való munkavégzéstől – míg a távmunka nem minden esetben jelent otthonról végzett munkát – addig a home office esetében a dolgozónak nem kell otthonról elmennie és számítógépe, szoftverei és internetes lehetőségeit felhasználva el tudja látni a rá bízott feladatokat.

Ilyenre is van lehetőség, de kollektíven kiépített rendszer egyelőre nincs, amin keresztül lehetővé tenné a munkavállalók számára, hogy hetente vagy havonta be tudnák jelölni, ki-mikor szeretne otthonról dolgozni.

A vállalkozás home office rendszerével a szellemi munkát végző munkavállalók élhetnek bizonyos keretek között, ha igényük van rá és a munkaköri leírásuk ezt lehetővé teszi. Ezen igényüket jelezniük kell a vezetőik felé, hogy szeretnének home office-ban dolgozni – hány alkalommal és milyen gyakran – heti, két heti, havi stb. rendszerességgel. A home office lehetőségeit átbeszélve, a munkavállalónak biztosítják az ehhez szükséges feltételeket – az otthoni számítógépére feltelepítik a szükséges programokat, szoftvereket, melyekkel kényelmesen és hatékonyan el tudják végezni a rá bízott feladatokat.

6.3 Rugalmas munkaidő

A Vesz-Montnál, egyes területen dolgozó alkalmazottak számára lehetőség van kötetlen időben dolgozni. Ez a reggeli beérkezést tekintve egy óra 'mozgásteret' enged meg a dolgozók számára - reggel hét és nyolc óra között van lehetőségük beérkezni.

Fontos megjegyezni, hogy az intézményi (bölcsőde, óvoda, iskola) nyitvatartásához igyekeztek igazodni. A reggeli beérkezést követően nyolc és fél órát kell munkában tölteni, de akinek a gyermekéért előbb kellene mennie – előbb végeznek az óvodában, iskolában - az kérhet rész-munkaidős foglalkoztatást is.

Ebből a fél óra az ebédszünet, amit minden dolgozó számára kötelezően le kell dolgozni. A nyolc és fél óra letölte után lehet hazaindulni, amit az befolyásol, ki-mikorra érkezett. Például, ha egy dolgozó reggel hét órára érkezett a céghez, legkorábban délután fél négykor indulhat haza – az elvégzett határidős vagy fontosabb munkák függvényében.

6.4 Részmunkaidő

Lehetőség van a vállalkozásnál részmunkaidőben dolgozni, amik a következők lehetnek:

- ha meghirdetett, nyolcórás állásról van szó, egyértelműen nem részmunkaidős dolgozót szeretnének foglalkoztatni. Azonban előfordulhat, hogy az elvégzendő feladatok és a jelentkező képzettsége és rátermettsége lehetővé teszi a feladatai ellátását kevesebb óraszámban is. Ha ez így van és ha a dolgozó is nyolc óra helyett hat órát tudna dolgozni – de a meghirdetett pozíció szakmailag illeszkedik az egyén tudásához – lehetősége van kevesebb óraszámban is elvégeznie a feladatokat.
- időközben is felmerülhet egy munkavállalóban, vagy adódhat olyan esemény az életében, mely által a jövőben „csak” részmunkaidőben tud dolgozni. Erre van lehetőség a vállalkozásnál. Miután a dolgozó felvetette erre való igényét, megbeszélést követően a felettesével megegyezhetnek a további munkavégzéssel kapcsolatban.
- attól függetlenül, hogy a vállalkozás többnyire férfi igényű, női alkalmazottai is vannak, akik jellemzően a gazdasági részen, a recepción és a raktárban dolgoznak. Ha a GYES-en vagy GYED-en lévő, kisgyermekes anyuka szeretne visszamenni a céghez, felvetődhet benne, hogy kezdetben vagy tartósan részmunkaidőben szeretne munkába állni. Amire, természetesen van lehetősége, mivel számára is az elején egy új helyzetet kell megoldania.
- Mivel a szakmai gyakorlatomat itt töltöttem, felvettem, hogy kezdetben, míg a gyermekeim kisebbek, szeretnék részmunkaidőben dolgozni. Ennek a legfőbb oka az, hogy én és a férjem sem idevalósi, így a nagyszülők a mindennapokban nem tudnak aktívan részt venni és segíteni. Emiatt, mindent a férjemmel kell, hogy megoldjunk, nem fér bele, hogy mindketten, fixen négyig, fél ötig dolgozzunk a munkahelyünkön.

7 PROBLÉMA FELVETÉSE

A gyakorlatom során lehetőségem volt jobban megismerni a Vesz-Mont '2000 kft-t. Sok értékes információt sikerült gyűjteni, melyet annak köszönhetek, hogy az ottani dolgozók és vezetők szívesen álltak rendelkezésemre és készségesen fogadták a kérdéseimet. A vezetők és a gazdasági részen dolgozó alkalmazottak is sokat segítettek a munkámat, ami által teljesebb képet kaptam a rugalmas foglalkoztatási rendszerükről.

Az említett területet vizsgálva hamar világossá vált, hogy a vezető igyekezett több típust beilleszteni a vállalati rendszerbe és kultúrába, hogy a lehető legtöbb munkavállalónak lehetősége legyen az igényeinek megfelelően kihasználni azokat. Igyekeznek a vállalkozás minden területén családbarát munkahellyé válni, amennyiben azt a munkakörök és feladatkörök is engedik.

Annak ellenére, hogy egy jól menedzselt cégről van szó, mégis akad olyan terület, ahol lehet fejleszteni, vagy jobban ki lehetne használni a lehetőségeket. A rugalmas foglalkoztatási formáik közül az otthoni munkára, azaz a home office-ra teszek jobbító javaslatot. A javaslatot megelőzve ezt a formát elemzem és az akadályokat feltárom.

Diagrammok közül az Ishikawa diagram segítségével szemléltetem a home office érintett területeit, amelyet szövegesen is részletezek. Ezen kívül a diagram jól szemlélteti, mennyi mindent érdemes figyelembe venni egy fejleszteni kívánt terület során.

Tanulmányaim során az általános menedzsment tantárgy keretein belül volt lehetőségem tanulni az ok-okozati, halszálka vagy Ishikawa diagramról – mindegyik elnevezés elfogadott – melynek leírása alapján jól értelmezhető a diagram:

„Az ok-okozati elemzés célja, hogy egy állapot – nevezzük okozatnak – minden előfordulható okát szisztematikusan, növekvő részletesség mellett meghatározza és grafikusan ábrázolja. A feltárt okok elemzése alapján megtervezett beavatkozást lehet kivitelezni a probléma megszüntetésére.” (Gaál, Bognár, 2007, p.55)

Ezen felül egy másik szakirodalom is részletesen foglalkozik a halszálka diagram elkészítésének és alkalmazásának módjával, mely jól megfogalmazza a diagram célját.

Ennek a típusú diagramnak a célja, hogy feltárják az okok és kapcsolódási pontok együttes hatását, ami által meg tudják szüntetni a hibát/hibákat, és fejleszteni a fejlesztendő területet. Tágabb értelemben lehetővé teszi, hogy képet kapjunk a befolyásoló tényezőkről, illetve a várható eredményről, és nem utolsósorban a kapcsolatok feltérképezésére is alkalmas. (Fehér, 2014. p.3)

Otthoni munka – home office

Kérdésemre, hogy mely dolgozók tudják vagy tudnák ezt a formát igénybe venni, az Ügyvezető a következő választ adta:

„Leginkább a PLC programozók és a gazdasági részen dolgozók tudják igénybe venni. Illetve a mérnököknek is van lehetőségük home office-t kérni, de nekik már kicsit kötöttebb. Nekik attól függ, hogy az aktuális projektjük, hogy áll, mert vannak projektek, melyeknél fizikálisan is itt kell lenni. Illetve, például egy raktáros vagy egy recepciós munkaköre nem teszi lehetővé, hogy otthonról dolgozzon, ők csak a telephelyen tudják elvégezni feladataikat.” (Interjú részlet)

Jelenleg rendszeresen 5-10 fő tud otthonról dolgozni – PLC programozók – akik akár az egész munkahetet is végig dolgozhatják home office-ban. Azonban ennek feltétele, hogy minden héten pénteken az alkalmazottak jelentést küldenek, ami tartalmazza a heti munkájukat és a következő heti tervet is. A vezetők az elvégzett munkájuk áttekintését követően döntenek el, hogy engedélyezték-e a továbbiakban az otthoni munka. Ha a heti munkájuk megfelelő, következő héten is dolgozhatnak otthonról, ha nem, be kell menniük a céghez megbeszélésre és további egyeztetésre.

Összesen 86 dolgozónak lenne lehetősége arra, hogy home office-ban dolgozhasson. Ez azt jelenti, hogy ennyi alkalmazottnak van olyan beosztása, mely lehetővé teszi számukra ezt a foglalkoztatási formát. Az ő esetükben a munkakörük és a munkaköri leírásuk által is biztosított az otthoni munkavégzés.

A munkakörök és területek a következők: értékesítők, projektvezetők, programozók, gépésztervezők, elektromos tervezők, PLC programozók és az irodai asszisztensek.

Okok feltárása és fő okcsoportok meghatározása

Mielőtt belekezdtem volna az Ishikawa diagram megszerkesztésébe, igyekeztem logikusan és a legegyszerűbben megfogalmazni a problémát mellyel foglalkozni szeretnék. Továbbá igyekeztem a legtöbb olyan okot összegyűjteni, mely szorosan kapcsolódik az aktuális problémához, helyezethez.

Ebből kifolyólag törekedtem arra, hogy minden olyan okot össze tudjak gyűjteni, melyek kapcsolódnak a home office kialakítatlan rendszeréhez. Ez által könnyebbé vált számomra a diagram megszerkesztése és átláthatósága, melyből könnyebben meg tudtam találni a problémára adható javaslatokat, megoldások lehetőségeit.

Okok felsorolása, melyek felmerültek a home office-al kapcsolatban:

- létszám vizsgálat: jelenlegi igénylők, akik még igényelhetnék – alkalmazottak, csoportvezetők, felsővezetők
- igényfelmérés: hányan szeretnének otthonról dolgozni?
- szabályok kialakítása – szabályzat megírása
- érintett munkakörök – munkaköri leírások kiegészítése
- igényfelmérés: papíron, személyesen, elektronikusan
- felmérés egyénileg vagy csoportosan
- rendszeresség, gyakoriság – heti vagy havi
- létszám meghatározása – egyszerre hány fő tud otthonról dolgozni

Ezt követően az okok áttekintése után meghatároztam a fő okcsoportokat, amelyet a meghatározott 9M-ből választottam ki azt figyelembe véve, hogy kellő pontossággal be tudjam csoportosítani az általam felsorolt okokat.

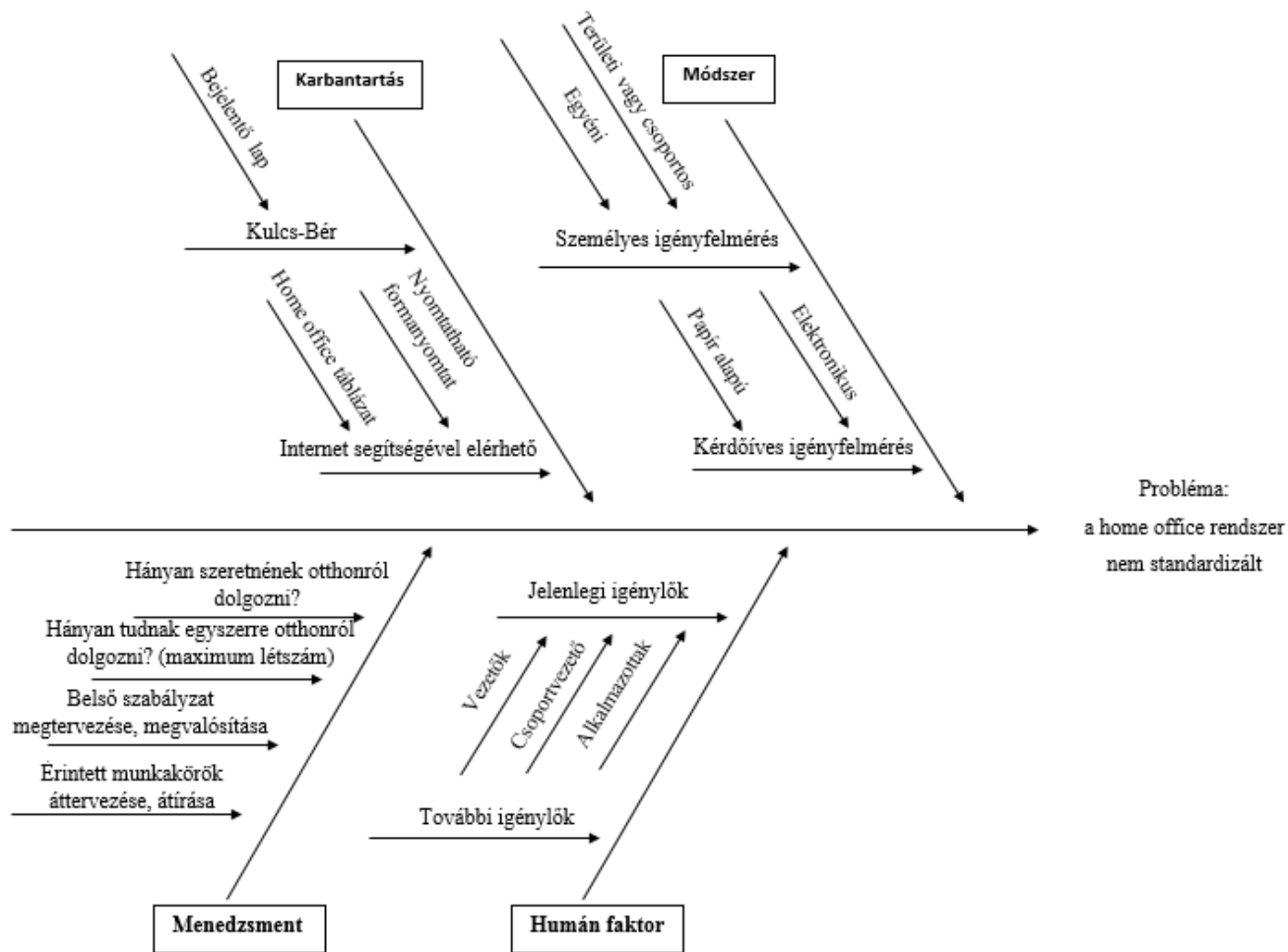
A tanulmányaim során az általános menedzsment tantárgy keretein belül sok diagram típusról tanultunk. Az egyik legfontosabb az Ishikawa diagram volt, melyet részleteibe menően elemeztünk és alkalmaztunk különböző feladatok megoldásában.

Az Ishikawa diagram három fő okcsoportosítási típussal dolgozik – 4M, 5M és 9M – melyből én a 9M-et alkalmaztam, mivel ebben vannak olyan csoportosítások, melyek lefedik az okaimat és be tudom őket csoportosítani.

A 9M, amely a következőket tartalmazza:

1. Machine – gépek és berendezések
2. Material – alap- és segédanyagok
3. Method – módszer
4. Man – humán faktor
5. Management – menedzsment
6. Maintenance – karbantartás
7. Money – anyagi feltételek
8. Millieu – környezet
9. Motivation – motiváció

Aláhúzással jelöltem azon okcsoportokat, melyeket felhasználtam a halszálka diagramom készítése során.



7. ábra: Ishikawa diagram
 Forrás: saját szerkesztés, Dr. Gaál, Bognár, 2007, pp. 55-59 alapján

A vállalkozás a home office-t igénybe vevőknél egy általános feltétel- és követelményrendszer betartását várja el a munkavállalóitól. Egy oldalas terjedelmű nyilatkozat áll rendelkezésre, melyet a home office-t igénylő alkalmazottak részéről szükséges aláírni, mely tartalmazza a követelményeket - ez egyben a szabályzat is. Az alább felsorolt feltételeket tartalmazza:

Követelmények:

- internet elérhetőség
- a szoftver és levelezőrendszer zavartalan működése
- ha úgy adódik, behívható nap közben (erre egy óra áll rendelkezésre)
- precíz, megbízható és felelősségteljes munkavégzés
- határidők betartása
- válaszadás, visszahívás rövid időn belül
- az aktuális projekt figyelemmel kísérése
- a projekt által meghatározott időterv szerinti munkavégzés – határidők betartása
- telefonon, emailben elérhető legyen

Probléma:

A Vesz-Montnak van szabályzata, amely röviden és tömören tartalmazza a követelményeket, azonban nem részletekbe menően. Ettől függetlenül nem zárkoznak el a fejlesztéstől és egy olyan rendszer kialakításától, mely rugalmasabbá és gördülékenyebbé tenné az otthoni munka igénybevételének lehetőségét. Ahogy attól sem, hogy ezáltal több munkavállaló tudná igénybe venni ennek lehetőségét, mint a jelenlegi 5-10 fő.

Információ gyűjtésem során megtudtam, hogy szeretnék majd olyan rendszert kialakítani, melynek elbírálása és kivitelezése nem igényel ennyi időt, energiát. A Vesz-Mont eljárási rendszere személyre szabott, ellenben idő- és munkaigényes.

Igyekeztem azok körét is megkérdezni, hogy kiknél merül fel gyakrabban ez az igény és kik esetében előny a home office. Jellemző, hogy a gazdasági részen dolgozó nők igénylik az otthoni munkát, ha éppen gyermeküket ápolva kell otthon maradni, vagy családi okból kifolyólag egyszerűbb egy ilyen munkanapot megoldaniuk.

Szóba jön még a mérnökök és tervezők körében is, bár az ő esetükben kötöttebb ez a lehetőség, mivel a projektek ütem- és időtervére figyelemmel kell lenniük. Azonban előfordult már hogy egy mérnök munkavállalónak a gyereke lebetegedett, az Apuka maradt otthon ápolni gyermekét, mivel az Édesanya ezt a munkaköréből adódóan éppen nem tudta megtenni. Ilyen

esetben fordul elő, hogy a munkavállaló és a vezető megbeszéli a lehetőségeiket, miszerint szabadságot szeretne igényelni, vagy vállalni tudja-e a home office-t és elvégezni az aznapi feladatait. Mindegyik lehetőséggel lehet élni abban az esetben, ha szellemi dolgozóról van szó. Fizikai munkás esetén a szabadság a megoldás, mert munkáját csak a cég telephelyéhez köthetően tudja elvégezni. Továbbá érintettek még az értékesítők, a projektvezetők és a programozók is az otthoni munka lehetőségét tekintve.

A diagramból (7.ábra) kiindulva elsősorban az igényeket szükséges felmérni, amelyből kiderül, hogy mely dolgozók azok, akik szívesen dolgoznának otthonról rendszeresen. Ennek módjáról elsősorban a vezetőkkel, az érintett csoportvezetőkkel és a HR alkalmazottakkal együttesen lehetne dönteni.

8 JAVASLATTÉTEL

Az Ishikawa diagram (7.ábra) – vagy ok-okozati, halszálka diagram – segítségével összeírtam a három javaslatomat, az érintett vonatkozási területeket és a hozzájuk kapcsolódó célokat. A jobb átláthatóság miatt táblázatba rendeztem a fentebb említett szempontokat.

#1 Papír alapú, home office igénylőlap #2 Online elérhető, felhőben elhelyezett táblázat #3 Bejelentő lap	
Vonatkozás	Célok
Szervezés-vezetési	Gyorsabb és egyszerűbb igénylés
HR	Motiváltság növelése Elégedettség növelése Fluktuáció csökkentése Megfelelő kommunikáció kialakítása
Gazdasági	Működési költségek csökkentése, minimalizálása

2. táblázat: Home office igénylésére tett javaslatok
Forrás: saját szerkesztés

A gazdasági költség számításhoz végeztem pár megelőző számítást, mely a továbbiakban segítségemre lesz. Mivel óraszámokkal kell majd számolnom, így fontos volt az elején számítást végezni az átlag munkanapokat és munkaórákat tekintve:

	Éves munkaóra ⁵ :	Éves munkanap ⁶ :	Éves munkahét:
	2032*	254**	52,8***
Havi átlag	169,3	21,16	4,4

3. táblázat: Átlagok számítása
Forrás: saját szerkesztés

*munkaóra/év

**munkanap/év

***munkahét/év

⁵ https://www.hrportal.hu/munkaido_2020.html (2020.03.22.)

⁶ https://www.hrportal.hu/munkaido_2020.html (2020.03.22.)

8.1 Belső szabályzat – főbb pontok, szabályok

A problémafelvetésem során már megfogalmazódott bennem az, hogy egy stabil és jól működő home office rendszert szabályzattal lehet koordinálni és eredményesen irányítani. A cégnél jelen van egy home office nyilatkozat, mely egyben a szabályzat is, melyet csatoltam a függelékbe.

Azonban, ennek áttanulmányozása után arra jutottam, hogy a szabályzatot javasolt átszerkeszteni és egyes elemekkel bővíteni. Ezáltal az alkalmazottak több információhoz jutnának és több olyan kérdés kerülne megválaszolásra, mely esetleg a munka során felmerülhet.

Több pontba szedtem a szabályzat elemeit, melyekről bővebb leírást készítettem. Alább felsoroltam és kiemeltem a szabályzatban szereplő pontokat. A kész szabályzatot pedig megírtam, és mellékletbe raktam.

Szabályzat elemei, felépítése:

Bevezetés:

Célszerű tudatni az érintettekkel, hogy a home office-ra vonatkozó szabályzat mi célból jött létre. Érdemes megjegyezni, hogy a vállalkozás számára fontos a munkavállalók jóléte – a család és a munka könnyebb összeegyeztetése – és a home office, mint lehetőség könnyebb igénybevétele bizonyos – tartható - keretek között.

1. Fogalmak:

A home office-hoz kapcsolódó alapfogalmak magyarázata, leírása.

2. Hatályos:

Fontos feltüntetni a szabályzatban, hogy kire, kikre, mely területen dolgozó egyénekre vonatkozik a szabályzat. Részletes leírást kell készíteni arról, hogy kik, milyen feltétellel tudják igénybe venni a home offíct. Fontosnak tartom ennek a pontnak a részletes bemutatását, mert előfordulhat, hogy egyes munkavállalók félreérthetnek olyan szempontokat, melyek nincsenek részletesen kidolgozva.

Szabályok:

- felelősség: fontos tudatni a munkavállalókkal, hogy helytől függetlenül a munkavégzésük körülménye, minősége, precizitása ugyan olyan elvárás a home office-ban végzett munka esetén is

- feltétel: akiknek a munkaköri leírása (feladataik) lehetővé teszi, munkaszerződés típusa (határozott vagy határozatlan), a cégnél eltöltött idő (hetek, hónapok vagy évek). Ha ezek közül valamelyik (vagy mindegyik) fennáll, az kérvény elutasítása jogos lehet.
- engedélyezés: kérvény benyújtása, amely ezt követően elbírálásra kerül. (közvetlen felettes, munkaügyi jogokat gyakorló igazgató)
- érvénybe lépés: a munkaköri leírást ennek megfelelően át kell tervezni és bővíteni, melyet bizonyos időközönként érdemes lehet frissíteni. (cég határozná meg az időközt)
- bevezetés: próbaidő bevezetése, alkalmazása azon munkavállalók számára, akik újonnan veszik igénybe ezt a rugalmas foglalkoztatási formát.
- visszavonás: értendő a munkavállalóra és munkaadóra is. A munkaadó visszavonhatja ennek engedélyét, ha észlelt olyan körülményt, mely megakadályozza az otthon végzett munka lehetőségét.
- home office szervezése: fontos a vállalkozás számára, hogy ezt a lehetőséget biztosítani tudja, azonban a megvalósítás módjára és gyakoriságára is szabályokat írjon elő – mely napokon, egy héten hány napot, egyszerre hány munkavállaló tud otthonról dolgozni
- magánélet: fontos kiemelni a munkavállalók magánéletének tiszteletben tartását és kijelölni a munka és a család 'határait'
- munkaidő: szükséges a munkaidő meghatározása, hogy egy dolgozó esetében az otthoni munkát tekintve milyen időintervallumban kell folyamatosan a munkáját végeznie
- munkaeszközök: eszközök biztosítása a munkavállaló részére, mellyel a munkavállaló teljesíteni tudja a feladatait, és lehetővé válna számára a kapcsolattartás lehetősége. Ebbe beletartozik a laptop, telefon, felhasználói támogatás. Ebben a pontban szükséges lenne még leírni a munkavállaló kötelezettségeit is, amik a berendezés megóvására, azok rendeltetésszerű használatára vonatkoznak.
- a munkavállaló kötelessége: fontos tudatni a munkavállalókkal az otthoni munkavégzés esetén is fennálló kötelezettségeket, a szabályok ismertetését és betartásának fontosságát.
- biztonság: a munkahelyi egészségvédelemre és biztonságra vonatkozó jogi rendelkezések.

Felelősség: a munkavállaló és a munkaadó oldaláról is kiemelendő felelősségek, kötelezettségek.

A szabályzatot kiegészítettem egy nyilatkozattal, mely a nyilatkozat megértésére, elfogadására vonatkozik. Minden olyan alkalmazottnak kötelezően alá kellene írnia, akik a home office-t

igénybe vennék. A szabályzat elolvasása és a nyilatkozat aláírása a szükséges lépés az otthoni munkát igénylők részéről.

8.2 Home office igénylési lehetőségek

Ebben az alfejezetben részletezem a jobbító javaslataimat, melyeket a home office egyszerűbb igénylésére találtam ki, hogy egyszerűbben és gyorsabban működjön az igénylés.

Sorba vettem az tervezeteimet, amiket részletesen bemutatok, és alább pedig megvizsgálom, mely területnek milyen feladatai és költségei merülhetnek fel ezek megvalósításával és fenntartásával kapcsolatban.

Figyelembe véve a jelenleg kialakult helyzetet, az ebből fakadó problémákat és nehézségeket, illetve azt is, hogy ez egy kezdeti kezdeményezés, igyekeztem a legegyszerűbben megvalósítható módját is beilleszteni a javaslataim közé. Ez azonban nem azt jelenti, hogy ez igaz hosszú távon is. A javaslataim között szerepel papír alapú nyomtatvány, ami hosszú távon magasabb költséggel járhat (patron, papír, ráfordított munkaóra stb.) mint egy olyan rendszer kialakítása, melyhez elég az engedély megvásárlása. Igyekeztem a javaslataimat úgy összeállítani, hogy a lehető legegyszerűbb formával kezdjek és haladva a harmadik lehetőség felé, olyan javaslatot is bemutatni a cég számára, melynek kialakítása idő- és költség igényes lehet, viszont a jövőben a rá fordított költség és munka viszont kifizetődőbb és takarékosabb megoldást nyújthat.

8.2.1 #1 Papír alapú home office igénylőlap

Mivel a javaslatom egy formanyomtatvány, gyakorlatilag elég első alkalommal megszerkeszteni úgy, hogy nyomtatás előtt elegendő legyen a nevet, beosztást és a napokat beírni. Az elfogadáshoz szükséges nyomtatni, a dolgozó, a vezető és az igazgató részéről is aláírni.

Home office igénylőlap

Dolgozó neve:

Beosztása:

H	K	Sze	Cs	P		H	K	Sze	Cs	P

.....
Dolgozó aláírása

.....
Vezető aláírása

.....
Igazgató aláírása

2020

Formanyomtatvány elemei:

Dolgozó neve: ide azon dolgozó neve kerül, aki a home office-t igénybe veszi

Beosztása: a dolgozó munkaköre

Táblázat: előre két hétre lehetne jelezni, hogy ki melyik napon szeretné a home office-t igénybe venni. Ezt, a megfelelő napra egy dátum beírással és egy szignóval kell jelezni. (a szabályzatban meghatározott napok számát figyelembe véve)

Aláírások: aláírás kötelező az alkalmazott, a közvetlen vezető és a cégvezető/ügyvezető részéről is.

Vonatkozásai:

Szervezés-vezetési:

A formanyomtatvány megszerkesztését tekintve mérnök alkalmazott részéről nincs feladat. Ezt a feladatot a HR-es dolgozó végzi el és mérnöki közreműködést nem igényel.

Csoportvezetők: hetente egy alkalommal a home office jóváhagyása, mely a formanyomtatvány aláírását jelenti, azon dolgozók részéről, akik következő két hétre adják le az otthoni munkára való igényüket – az első heti a megbeszélte igény, a második heti a tervezett igény. Ez a vezetők részéről, hetente egyszeri 0,5 órát jelent.

HR:

Munkaköri leírások bővítése: az érintett munkakörök munkaköri leírásainak bővítése, mely a home office szabályait, követelményeit, felelősségi körét jelenti – ezt mind a HR szakembernek kell beleírnia a munkaköri leírásokba. Ebben az esetben 86 fő alkalmazott munkaköri leírását jelenti, melynek munkaideje megközelítőleg 32 óra.

Szabályzat módosítása, új pontokkal való bővítése, amelyet szintén a HR alkalmazott végz el - erre előzetesen 3 nappal kalkulálok – 24 óra

Nyilatkozat megírása, szerkesztése – 0,5 óra

A formanyomtatvány megszerkesztése egyszeri alkalmat jelent, mely a HR alkalmazott részéről 1 munkaóra

Egy HR alkalmazottnak minden hét elején - keddig bezárólag - emailt kell küldenie azon dolgozók részére, akik elolvasták a szabályzatot és aláírták a nyilatkozatot, illetve rendszeresen igénybe veszik a home office-t. Ez hozzávetőlegesen hetente 0,5 órát venne igénybe.

Gazdasági

Szervezés-vezetési költség:

→ átlagos havi ráfordított idő: $4,4 * 0,5 = 2,2$ munkaóra

HR-es költség:

→ egyszeri alkalom: $32+24+0,5 = 56,5$ munkaóra

→ átlagos havi ráfordított idő: $4,4 * 0,5 = 2,2$ munkaóra

Beosztás	Egyszeri alkalom (munkaóra)	Átlagos havi ráfordított idő (munkaóra)	Órabér*	Összes költség
Csoportvezető	-	2,2	3120	$2,2 * 3120 = 6864$
HR	56,5	2,2	1780	$(2,2+56,5) * 1780 = 104486$
Összesen:	56,5	4,4	4900	111350

4. táblázat: #1 Költség kalkulációja
Forrás: saját szerkesztés

*Bruttó órabér

8.2.2 #2 Online elérhető, felhőben elhelyezett táblázat

Elkészítettem egy táblázatot, amely lentebb található lsd. 5. táblázat: Home office-t igénylő táblázat

Forrás: saját szerkesztés. A táblázatot egy mérnök dolgozó közreműködésével lenne szükséges karbantartani, illetve a hibäuzenetben szereplő hibákat kijavítani.

A felépítésében ebben az esetben arra törekedtem, hogy egyszerű, átlátható és könnyen értelmezhető legyen. A cél az, hogy csak azon munkavállalóknak kelljen ezzel a táblázattal foglalkoznia, akik home office-t szeretnének igényelni a közeljövőben. Tehát, ezeket figyelembe véve, egy egyszerűen, jól használható táblázatot szerkesztettem meg, mely kiszolgálja a home office igényléséhez és elfogadásához szükséges feltételeket, illetve információval szolgál az alkalmazottak és vezetők számára is.

Fontos szempont azonban, hogy ha egy dolgozó beírja magát a táblázatba egy napra, arról a rendszer visszakövethető előzményeket mentsen le. Ez azért is fontos, hogy a táblázatba belépő

és szerkesztő munkatársak beírása visszakövethető legyen. Ez sok konfliktustól, félreértéstől mentheti meg a vezetőket és munkatársakat.

Optimális esetben célszerű megszerkeszteni a táblázatot úgy, hogy a home office-ra megírt szabályzatban szereplő szabályok megegyezzenek a táblázat felépítésében megadott paraméterekkel. Kell gondolni arra az esetre is, ha már valaki éppen használja, ez ne legyen akadály és a rendszer ezt engedje és fel tudja dolgozni – többen, több számítógépről is tudjanak benne írni a nélkül, hogy az lelassuljon, megálljon vagy hibát jelezzon.

Munka- körök	Hétfő	I/N	Indoklás	Kedd	I/N	Indoklás	Szerda	I/N	Indoklás	Csütörtök	I/N	Indoklás	Péntek	I/N	Indoklás

5. táblázat: Home office-t igénylő táblázat
Forrás: saját szerkesztés

Táblázat elemei:

Munkakörök: ide azokat a munkaköröket kell 'felvezetni', melyek feladatkörüket tekintve tudnak home office-ban dolgozni. Ide elég a titulust vagy az osztály nevét feltüntetni, mivel a táblázat későbbi részében a dolgozó be tudja írni a saját nevét jelezvén, hogy mely napra szeretné igényelni az otthoni munkát.

Napok: ezekben a cellákban célszerű lenne annyi sort hagyni, amennyi dolgozó egy napra egy területről home office-t tud igényelni.

I/N: igen – engedélyezik, nem – nem engedélyezik

Indoklás: ide tömören, pár szóban lehetne írni indokot abban az esetben, ha nemleges a válasz. Hasznos lehet, ha egy dolgozó megfeledezett egy fontosabb időpontról. (pl. megbeszélés, háttérítő stb.), így ez által emlékeztetőül is szolgálhat.

Vonatkozásai:

Szervezés-vezetési:

A táblázatot a Vesz-Mont által használt online felületre lenne szükséges feltölteni, amelyet a Vesz-Mont dolgozói rendszeresen, naponta használnak. Ebben az esetben a beállításokat is el kell végezni ahhoz, hogy a táblázatba a megfelelő hozzáférésekkel és engedéllyel a dolgozók használni tudják. Erre a feladatra egy mérnök alkalmazott lenne megbízva, melyre 3 munkanap, azaz 24 munkaóra lesz szükség.

Meghatározott rendszerességgel a táblázatot ellenőrizni kell, ami magában foglalja a rendszer hibáinak kiiktatását, a fejlesztést, a szerver vizsgálatát, a dolgozók támogatását, kényelmi megoldások beépítését és az esetleges hibaüzenetek helyreállítását – erre heti 1 és 4 óra közötti munkaidőt számolok.

HR:

Munkaköri leírások bővítése: az érintett munkakörök munkaköri leírásainak bővítése, mely a home office szabályait, követelményeit, felelősségi körét jelenti – ezt mind a HR szakembernek kell beleírnia a munkaköri leírásokba. Ebben az esetben 86 fő alkalmazott munkaköri leírását jelenti, melynek munkaideje megközelítőleg 32 óra.

Szabályzat módosítása, új pontokkal való bővítése, amelyet szintén a HR alkalmazott végez el - erre előzetesen 3 nappal kalkulálok – 24 óra

Nyilatkozat megírása, szerkesztése – 0,5 óra

Gazdasági:

Szervezés-vezetési költség:

- egyszeri alkalom: 24 munkaóra
- átlag heti ráfordított idő: $(1+4) / 2 = 2,5$ munkaóra
- átlag havi ráfordított idő: $4,4 * 2,5 = 11$ munkaóra

HR-es költség:

- egyszeri alkalom: $32+24+0,5 = 56,5$ munkaóra

Beosztás	Egyszeri alkalom (munkaóra)	Átlagos havi ráfordított idő (munkaóra)	Órabér*	Összes költség
Mérnök	24	11	2670	$(24+11) * 2670 = 93450$
HR	56,5	-	1780	$56,5 * 1780 = 100570$
Összesen:	80,5	11	4450	194020

6. táblázat: #2 Költség kalkulációja
Forrás: saját szerkesztés

*Bruttó órabér

8.2.3 #3 Bejelentő lap

Javaslataim között szerepel egy olyan rendszer is, amihez a használt programjukon keresztül lehetne jelezniük a szabadságra, home office-ra és egyéb távolmaradásra való igényeiket. Az egyszerűség jegyében így létrehoztam egy olyan bejelentő lapot, melyet egy gombnyomással el lehet küldeni a szabadságra és egyéb rugalmas foglalkoztatási formára felmerült igényeiket.

Jelen esetben a cégnél a Kulcs-Bér programot használják, mely által megjeleníthetővé válik a dolgozók számára elérhető jelenléti ív.

A bejelentő lap segítségével a jelenléti ív programjában be tudják jelölni a távollét minőségét, az időtartamot és a kezdő és befejező dátumot is. A paraméterek megjelölése után egy gombnyomással – Küldés - továbbítani tudják igényüket a közvetlen vezetőjük felé, aki erről egy értesítést kap az email címére, jelezvén az adott dolgozó igényét.

<p>Távollét bejelentő lap 2020</p> <p>*elküldés követően a visszajelzésről email-ben értesítjük</p>
<p>Kezdés dátuma</p> <p>nap/hó/év</p>
<p>Befejezés dátuma</p> <p>nap/hó/év</p>
<p>Távollét típusa</p> <p>választ...</p> <hr/> <p>szabadság</p> <p>csúszó</p> <p>tanfolyam</p> <p>home office</p> <p>fizetetlen nap</p>
<p>*az igények elküldést követően jelennek meg az illetékes személynél</p> <p>Küldés</p>

8. ábra: Home office bejelentő lap
 Forrás: saját szerkesztés

A bejelentő lap funkciói:

Kezdés dátuma: az első napot jelöli

Befejezés dátuma: az utolsó napot jelöli

Távollét típusa: itt a legördülő ablakban lehet kiválasztani a távolmaradás vagy a munkavégzés típusát, módját. Rákattintva legördül egy ablak, melyekben fel vannak sorolva azok a típusok, melyek lefedik a lehetséges távollétek okát.

Küldés: erre a gombra rákattintva egy dolgozó hivatalosan is jelzi a felettese, vezetője felé igényét. Ezt elküldve a vezető kap egy értesítést az email címére, miszerint mely dolgozó, mikor, milyen távolmaradást vagy munkavégzési formát szeretne igénybe venni. Itt elfogadásra és elutasításra is kerülhet sor. Az utóbbinál az indoklásra szóban kerül(het) sor.

Vonatkozásai:

Szervezés-vezetési:

Tervező mérnök: grafikai szerkesztés megvalósítása – a bejelentő lap gépi megrajzolása - ezt követően a mérnök dolgozónak installálni kell a központi jelenléti ívvel a Kulcs-Bér programon keresztül. Ez egyszeri alkalmat jelentene, azonban időigényes, mert a feladatot tekintve bonyolult és összetett. Emiatt egy héttel számolok, ami elegendő lehet a rendszer beállítására – ez összesen 40 munkaórát jelent.

Továbbá, a tervező mérnök feladata rendszeresen heti 1-4 órában karbantartani a programot: a hibák kiküszöbölése, problémamentes működtetése, hibajelzések javítása

HR:

Munkaköri leírások bővítése: az érintett munkakörök munkaköri leírásainak bővítése, mely a home office szabályait, követelményeit, felelősségi körét jelenti – ezt mind a HR szakembernek kell beleírnia a munkaköri leírásokba. Ebben az esetben 86 fő alkalmazott munkaköri leírását jelenti, melynek munkaideje megközelítőleg 32 óra.

Szabályzat módosítása, új pontokkal való bővítése, amelyet szintén a HR alkalmazott véggez el - erre előzetesen 3 nappal kalkulálok – 24 óra

Nyilatkozat megírása, szerkesztése – 0,5 óra

Gazdasági:

Mérnöki költség:

- egyszeri alkalom: 40 munkaóra
- átlagos heti ráfordított idő: $(1+4) / 2 = 2,5$
- átlagos havi ráfordított idő: $2,5 * 4,4 = 11$ munkaóra

HR-es költség:

→ egyszeri alkalom: $32+24+0,5 = 56,5$ munkaóra

Beosztás	Egyszeri alkalom (munkaóra)	Átlagos havi ráfordított idő (munkaóra)	Órabér*	Összes költség
Mérnök	40	11	2670	$(40+11) * 2670 = 136170$
HR	56,5	-	1780	$56,5 * 1780 = 100570$
Összesen:	96,5	11	4450	236740

7. táblázat: #3 Költség kalkulációja
Forrás: saját szerkesztés

*Bruttó órabér

9 MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI TERV

A jelenlegi helyzet sok vállalkozást nehéz helyzetbe sodort, így a Vesz-Mont is egy olyan helyzetbe került a tavasszal, mely nehezebb akadályokat hozott a vállalkozás életébe. Így, mivel sok olyan feladatot kellett megoldani, mely nem a cég tervei közt szerepelt, ez a fejlesztési lehetőségeket is csökkentette.

Ennek következtében az első javaslatomat vezették be, mely a papír alapú igénylőlap volt. Emellett a terv mellett döntöttek, mivel a sok teendő mellett ez követelte kezdetben a legkevesebb munkaórát és költséget.

A költségek a jobbító javaslatokat tekintve a következőképp alakult:

Jobbító javaslatok	Ráfordított munkabér költségek
#1 Papír alapú home office igénylőlap	111.350 ft
#2 Online elérhető felhőben elhelyezett táblázat	194.020 ft
#3 Bejelentő lap	236.740 ft

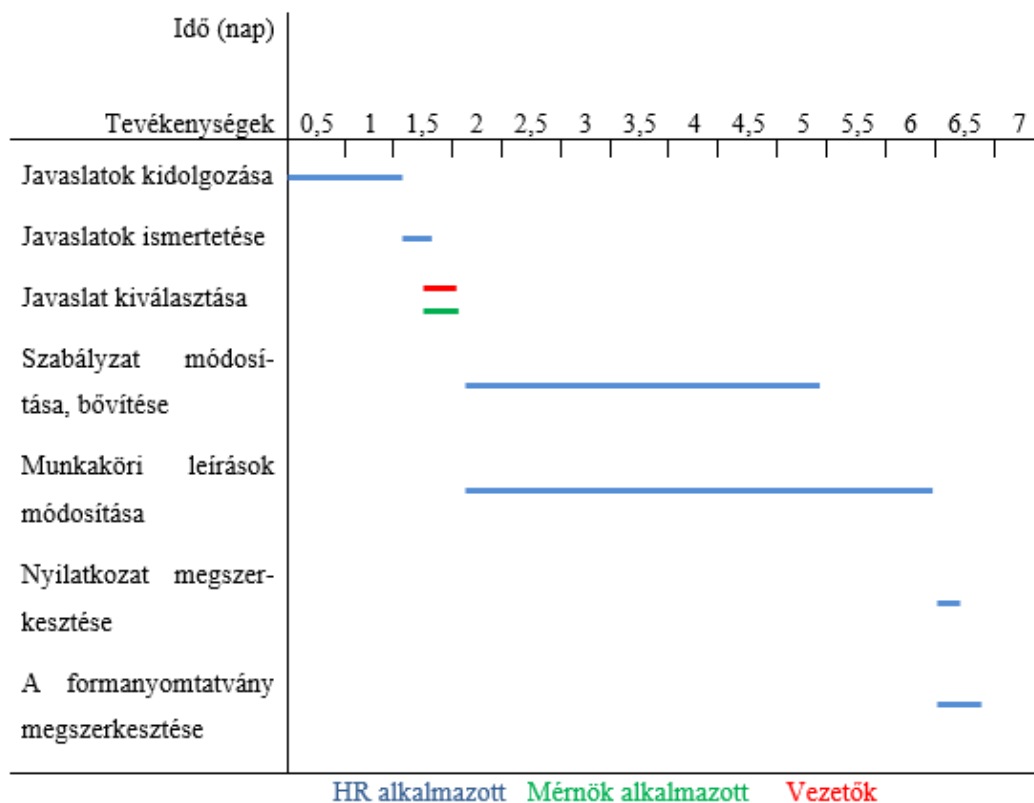
8. táblázat: Jobbító javaslatok költségeinek alakulása
Forrás: saját szerkesztés

Az sem elhanyagolható szempont, hogy rendszeresen, kevés óraszámban egy HR alkalmazottat köt le ennek a lebonyolítására.

Első lépésben átírtuk a szabályzatot és azon pontokkal bővítettük, melyeket a javaslatom során tettem. Közzétételt követően pedig azon munkavállalók, akik érintettek az otthoni munkavégzésben és igénybe vették, azon személyekkel aláíratatták a nyilatkozatot.

9.1 Gantt diagram

A megvalósíthatósági terv tevékenységeit és időigényét a Gantt diagram (9.ábra) segítségével szemléltetem. A diagramban való ábrázolás szemléletesebbé és átláthatóbbá tette a tervezetem főbb tevékenységeit.



9. ábra: Gantt diagram – A terv megvalósulása
 Forrás: saját szerkesztés, Bognár F., Dr. Gaál Z., 2007, pp. 39-40 alapján

9.1.1 Gantt diagram szöveges magyarázata

A javaslataim részletes bemutatását követően az egyik jobbító javaslatom kiválasztásra került. Megvalósítást követően a Gantt diagram segítségével ábrázoltam és összegeztem a szükséges tevékenységeket és az időigényt.

Az időtervből látható, hogy a tevékenységek összesen hét munkanapot vesznek igénybe, mivel vannak nem párhuzamos, egymást követő tevékenységek is. A home office formanyomtatvány megvalósításához három munkavállaló jelenlétére volt szükség – a HR dolgozóra, mérnökökre és vezetőkre.

A jobbító javaslat kidolgozását követően a munkatársakkal is meg kellett ismertetni az átírt szabályzatot és az 'új' munkaköri leírásukat. Miután elkészült a szabályzat, az elfogadó nyilatkozat és a munkaköri leírások, a dolgozókat emailben értesítettük. Ha egy dolgozó a további-

akban szeretne home office-ban dolgozni, a szabályzatot el kellett olvasnia és a HR munkatársnál a nyilatkozatot aláírnia. A szabályzat a vállalkozás online felületén lett elérhető, így a dolgozók könnyedén hozzájutottak és el tudták olvasni.

Az intézkedés célja, hogy több dolgozó igénybe tudja venni a home office-t és ezáltal segítse a munkavállalóit a család és a munka egyensúly megteremtésében.

ÖSSZEFOGLALÁS

A szakirodalom áttekintését követően kellő információhoz jutottam a választott témám kapcsán. Megállapítható (12.A vállalkozások és a rugalmas foglalkoztatás viszonya), hogy Magyarország el van maradva a rugalmas foglalkoztatás terén. Viszont egyre több munkahely igyekszik alkalmazni ezeket a lehetőségeket, de mai napig gyakoribb azon helyek száma, ahol elvértve, vagy nem szívesen vezetik be ezeket a kezdeményezéseket.

Első körben ismertettem a rugalmas foglalkoztatás fogalmait, melyek szorosan kapcsolódnak a szakdolgozatom témaköréhez. Kitértem a családbarát intézkedésekre is, mely átfogóbb képet adott a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatban.

Ezt követően ismertettem a vállalkozások viszonyát és a rugalmas foglalkoztatást. Ezután bemutattam a munkaköröket, munkaköri leírások főbb jellemzőit.

Ezáltal magam is több információhoz jutottam és egy teljesebb képet kaptam a rugalmas foglalkoztatással és a munkakörrel, munkaköri leírásokkal kapcsolatban.

Ezt követően bemutattam egy magyar vállalkozást, a Vesz-Montot '2000 kft.-t, ahol a szakmai gyakorlatomat is töltöttem. Rövidebb leírást készítettem a rugalmas foglalkoztatási rendszerükről is, melyből a problémafelvetésem során a home office-t emeltem ki.

A problémafelvetésem során igyekeztem a lényegre koncentrálni és bemutatni a rugalmas foglalkoztatással való viszonyukat, illetve, hogy a munkavállalók részére mily módon van lehetőségük otthoni munkát végezni.

Végezetül három jobbitó javaslatot tettem annak érdekében, hogy a munkavállalók és munkaadók részéről is könnyebb legyen az igénylés: papír alapú formanyomtatvány, online táblázat és a központi szerveren keresztüli bejelentő lap.

A járványügyi helyzetre való tekintettel a papír alapú valósult meg, mely a terveik szerint nem a végleges mód. Egyelőre az ügyintézés sikerült támogatni és több alkalmazott számára tette lehetővé az otthoni munkavégzést.

Látható, hogy a tavasszal kialakult helyzet sok vállalkozást és szervezetet belekényszerített abba a helyzetbe, hogy távmunkában és home office-ban oldja meg a munkavégzést és ügyintézését. Megállapítható, hogy Magyarország számára is egy jó próba és kitűzött cél, miszerint fejlődünk kell ezen a téren, hogy a rugalmas foglalkoztatás különböző típusai egyre több vállalkozás esetében elérhető legyen.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bahira Sherif Trask (2017): Alleviating the stress on working families: Promoting family-friendly workplace policies, National council on family relations, Minneapolis, p.5.
- Balassa Andrea, Horváth Anna, Kissné Révai Terézia, Hambalkó Dominika (2011): Családbarát munkahely, motivált alkalmazott – praktikus információk mikro- és kisvállalkozások számára, SEED Kisvállalkozás Fejlesztési Alapítvány, pp. 41-44, p. 46, p. 50.
- Bankó Zoltán (2008): Az atipikus munkajogviszonyok. A munkajogviszony általánostól eltérő formái az Európa Unióban és Magyarországon. Pécsi Tudományegyetem, Pécs. pp.48-50, p.106, pp.180-181
- Bognár Ferenc, Csepregi Anikó Csilla, Gaál Zoltán, Kosztyán Zsolt Tibor, Pató Gáborné Szűcs Beáta, Szabó Lajos, Szentes Balázs (2007): Segédlet a menedzsment alapjaihoz, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém, pp.39-40, pp.55-59.
- Breinerne Varga Ildikó (2004): A távmunka humánpolitikája. Emberi Erőforrás-menedzsment (Módszertani füzetek), 2004.6.sz., p.24
- Berde Csaba, Héder Mária (2017): Tylori fogalmak a XXI. században, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, pp.52-23. URL: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13074>
- Carolyn Timms, Paula Borugh, Michael O’Driscoll, Thomas Kalliath, Oi Ling Siu, Cindy Sit, Danny Lo (2014): Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health, Asia Pacific Journal of Human Resources, Australian Human Resources Institute, Smithfield, Queensland, pp.4-5, p.16.
- Clare Lyolette, Beate Baldauff (2019): Family friendly working policies and practisies: Motivations, influences and impacts for employers, Government Equalities Office, Univerity of Warwick, pp.48-49.
- Colette Darcy, Alma McCarthy, Jimmy Hill, Geraldine Grady (2012): Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage, European Management Journal, National College of Ireland, Dublin, Ireland, pp.116-117.
- Consolación Adame, Eva-María Caplliure, María-José Miquel (2016): Work-life balance and firms: A matter of women? Journal Business Research, Elsevier Inc., Univesitat de Valencia, Valencia, Spain, p.1379, p.1382.
- Fehér Ottó (2014): Ishikawa diagram. Fehér kreatívfejlesztési központ, Hi-tech menedzsment, Totál Kreatív Menedzsment, Budapest. p.3. URL: <http://web.matavnet.hu/siri-usb/ishikawa-diagram.pdf>

- Forgács Tamás (2009): A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és Gazdaságtan. Doktori értekezés, p.26, p.165.
- Finna Henrietta (2010): Atipikus foglalkoztatás In: Gyökér Irén, Finna Henrietta, Krajcsák Zoltán: Emberi Erőforrás Menedzsment (Oktatási segédanyag). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet, Budapest, pp. 34-60.
- Frey Mária (2002): A gyermeknevelési támogatásokat igénybe vevő és a családi okból inaktív személyek foglalkoztatásának lehetőségei és akadályai. Demográfia, 2002.XLV. évf., 4.sz., 406-438. pp.27-28.
- Gyökér Irén, Finna Henrietta (2010): Munkakörelmézés, munkakörtervezés és munkakör értékelés In: Gyökér Irén - Finna Henrietta - Krajcsák Zoltán: Emberi Erőforrás Menedzsment (Oktatási segédanyag). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet, Budapest, pp.76-98.
- Gyökér I. – Krajcsák Z. (2009): Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. Vezetéstudomány, XI.évf., 2009, különszám, p.57
- Hovánszki Arnold (2005): A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon, Munkaügyi Szemle, p.3, pp.30-32, p.34.
- Jeanne Moore (2006): Homeworking and work-life balance: does it add to quality of life? Elsevier SAS, University of Teesside, Middlesbrough, UK. p.11.
- Kaszás-Korén Andrea (2012): A nők munka-erőpiaci versenyképessége. Nyugat Magyarországi Egyetem, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok, Doktori Iskola, Doktori értekezés, p.1.
- Koltai Luca, Simonyi Ágnes (2010): A gazdasági változások foglalkoztatásra gyakorolt hatásai – a foglalkoztatás növelésének lehetőségei Magyarországon In: Koltai Luca - Simonyi Ágnes - Gyulavári Tamás - Kártyás Gábor: Foglalkoztatáspolitikai dilemmák, Foglalkoztatási és Szociális Hivatal, Liga Szakszervezetek, pp. 4-46.
- Köllő János (2012): Részmunkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák. In: Fazekas Károly, Scharle Ágota (Szerk.) A magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede, 1990-2010 pp. 194-209. p.195, p.200. URL: <http://econ.core.hu/file/download/20evfoglpol/kotet.pdf> [2020.02.15.]
- Kristen M. Shockley, Tammy D. Allen (2007): When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict, Journal of Vocational Behavior, The University of South Florida, USA, pp.480-481.

- Major Lívía, Svéda Dóra (2018): Gyakorlati útmutató az atipikus foglalkoztatás bevezetéséhez, Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara. pp.9-10. URL:http://csak.bkmmk.hu/attachments/article/40/Gyakorlati%20C3%BA%20mutat%C3%B3%20atipikus%20foglalkoztat%C3%A1s%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez_k%C3%A9zik%C3%B6nyv.pdf [2020.02.15.]
- Nemeskéri Gyula (2014): A foglalkoztathatóság általános kompetencia követelményei, Munkaügyi szemle, 2014/2. szám, p.65.
- Pató Gáborné Szücs Beáta (2013): A munkaköri leírás „hetes” -ei, Tudás Menedzsment, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, p.160., p.162.
- Pató Gáborné Szücs Beáta., Ernszt Ildikó (2015): A munkaköri leírások jogi szabályozása – avagy szabályozatlansága? Munkaügyi szemle, 2015/6. szám, p.21., p.23.
- Pató Gáborné Szücs Beáta, Illés Katalin (2018): Az emberközpontú munkaköri leírás, Hadtudomány, 2018/2., pp. 107-108., pp. 110-111.
- Peter Hernon, Candy Schwartz (2015): Descriptions in job ads sometimes equal „Huh?”, or „Do you know what you are asking for?”, Library & Information Science Research, School of Library and Information Science, Boston, US, p.173.
- Sabitha Marican, Surena Sabil (2017): Family-friendly policies as an organizational support to overcome work-family conflict, The Malaysian Journal of Social Administration, p.12., p.14.
- Simon Péter, Nemeskéri Gyula (2003): Munkaelemzés és tervezés In: Antalovits Miklós, Dienes Erzsébet, Kovács Zoltán, Perczel Tamás (szerk.) Munka- és szervezetpszichológiai Szakmai Protokoll, Budapest, pp. 78-88.
- Tammy D. Allen, Ryan C. Johnson, Kaitlin M. Kiburz, Kristen M. Shockley (2013): Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility, The study of people at work, University of Georgia, New York, p.351.
- Tóth István János, Hajdu Miklós, Makó Ágnes (2018): Rugalmas foglalkoztatási formák és egyéb családbarát intézkedések a magyar vállalatok körében In: Fazekas Károly, Szabó-Morvai Ágnes (szerk.) Munkaerőpiaci tükrök 2017, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet Budapest, 2018, pp.185-189.

EGYÉB FORRÁSOK

2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről

<https://www.hrportal.hu/hr/milyen-is-valojaban-a-csaladbarat-munkahely-20080815.html>
(2020.02.03.)

https://www.hrportal.hu/munkaido_2020.html (2020.03.22.)

https://www.hrportal.hu/munkaido_2020.html (2020.03.22.)

Vesz-Mont 2000 Kft-t bemutató dokumentum

FÜGGELÉK



NYILATKOZAT

Alulírott vállalom, hogy az alábbi feltételek alapján a home office-ban végzendő munkáimat, lenti információk szerint végzem el és betartom az abban foglaltakat.

Home Office feltételek PROGRAMOZÓK, GÉPÉSZTERVEZŐK, ELEKTROMOSTERVEZŐK részére:

- o napi jelentés (részletes) - küldése területileg illetékes vezetők részére minden délután, óraszámokkal együtt ill. menteni a megosztott meghajtóra - > \Projektek\Kapacitás gazdálkodás\Home_office
- o az adott projekt, amin dolgozik NINCS csúszásban
- o a home office ideje alatt BÁRMIKOR behívható a céghez vagy megrendelőhöz (1 órán belül be kell érni)
- o TELEFON-on elérhetőnek kell lennie kollégái és megrendelő részére egyaránt
- o TÁVELÉRÉS biztosítása (pl.: hibaelhárítás esetén – feltétel, hogy otthon internet és áram biztosított legyen)
- o NINCS a cégnél (üzemben) és Vevőnél épülő gépe/illetve nincs helyettesítő kollégája

Nemesvámos, 2020. . . .

.....
aláírás

.....
jóváhagyó

MELLÉKLETEK

Home office szabályzata

Bevezetés:

A Vesz-Mont munkavállalók törekvése a munkavállalók elégedettsége, ezért fontos céljuk olyan intézkedések létrehozása, mely arra irányul, hogy megteremtsék a családbarát munkahelyet. Fontos számukra a dolgozók magánélete az üzleti környezeten kívül. A Vesz-Mont igyekszik a munkavállalói számára ennek eleget tenni és megadni a lehetőséget a home office-ban lévő munkavégzésre. Az otthoni munkavégzés bevezetése egyaránt a munkavállaló felé való bizalom megadása, mely hozzájárul a dolgozó elégedettségéhez, amely nélkül nem működhetne a home office.

1. Fogalmak:

- a. Bejelentési kötelezettség: az otthoni munka megkezdését megelőzően a munkavállalónak kötelezően meg kell adnia a nyilatkozatban az állandó lakcímét, születési helyét és dátumát, beosztását a személyi igazolvány számával együtt. Adatváltozás esetén öt napon belül jelentenie kell a munkáltatója felé.
- b. Otthon: a munkavállaló lakóhelye, tehát a fő tartózkodási helye.
- c. Home office: azok a dolgozók, akik heti rendszerességgel, egy vagy két napot otthonról dolgoznak, munkájukat végzik.

2. Hatályos:

- a. A Vesz-Mont alkalmazottjaira vonatkozik. A szabályzat azon munkavállalókra vonatkozik, akik időközönként home office-ban dolgoznak.
- b. Nem vonatkozik azokra a munkavállalókra, akik alkalmanként dolgoznak otthonról (pl. családi ok – betegség, időjárás, közlekedési sztrájk)
- c. Nem vonatkozik azokra a munkavállalókra sem, akik külső helyszínen végzik a munkájukat vagy külföldi kiküldetésben vannak.

Szabályok:

1. Felelősség: Az otthonról dolgozók kötelesek betartania a home office-ra vonatkozó jogszabályokat és a vállalkozás által megszabott szabályokat. A vállalati szabályok az alább felsorolt szabályokat jelenti.

2. Feltétel: alkalmas az a munkavállaló, akinek a munkaköre lehetővé teszi az otthoni munkavégzést, aki az otthonról végzett munka folyamán is megbízhatóan végzi munkáját és a technikai eszközök lehetővé teszik a folyamatos, problémamentes munkavégzést.
3. Engedélyezés: a szabályzat megismerését követően a nyilatkozat kitöltése és aláírása a munkavállaló részéről. Munkáltató részéről köteles aláírni egy jóváhagyó személynek is, aki lehet a csoportvezető vagy az igazgató is.
4. Érvénybe lépés: a munkavállaló a home office igénybevétele előtt aláírásával elfogadja a munkaköri leírásának módosított változatát. A szabályzat elolvasását és megértését követően pedig aláírja a nyilatkozatot.
5. Bevezetés: az otthoni munka bevezetése egy újabb munkavégzési forma, melynek követelménye a próbaidő teljesítése. A próbaidő két hónap, melynek letelte után a vezető dönt, hogy a munkavállaló dolgozhat-e home office-ban a továbbiakban.
6. Visszavonás: ha a home office során kiderül, hogy a munkavállaló otthonról nem tud megfelelő minőségben és megbízhatósággal dolgozni, visszavonható a home office engedélye. Ezután a munkavégzés a Vesz-Mont telephelyén folytatódhat tovább.
7. Home office szervezés: a minőségi munkakapcsolatok fenntartása érdekében szükséges a heti otthoni munkanapok maximalizálása. A PLC programozók állandó jelleggel dolgozhatnak otthonról (feltétele a heti jelentés), az alkalmazottak heti két napot, a vezetők pedig heti egy napot.
8. Magánélet: a munkáltató köteles tiszteletben tartani a dolgozó magánéletét, ami magában foglalja, hogy a munkaadó vagy a vezető a megadott munkaidőkeretben keresheti és bízhatja meg munkával. A munkaidő leteltével munkaügyben már nem keresheti a munkavállalót a családi életének tiszteletben tartása érdekében.
9. Munkaidő: napi nyolc óra munkavégzést jelent, mely minőségben és időben is megfelel a telephelyen dolgozók munkavégzésével. Köteles az otthoni munkavégzésben dolgozónak megfelelni a munkavállaló által meghatározott elvárásainak, szabályainak.
10. Munkaeszközök: a munkáltató köteles a munkaeszközöket biztosítani abban az esetben, ha a munkavállaló jelzi, nem állnak rendelkezésére olyan eszközök, mellyel biztosítani tudja a problémamentes munkavégzést – ebbe beletartozik a laptop, telefon, felhasználói hozzáférés, az eszközök karbantartása.
11. A munkavállaló kötelessége a munkaeszközök rendeltetésszerű használata, megóvása és a rajta tárolt adatok bizalmas kezelése.
12. Biztonság: az otthoni munkavégzésre is azok a biztonságvédelmi és egészségvédelmi szabályozások az irányadóak, mint a telephelyen dolgozó munkavállalók esetében. A

munkavállaló köteles értesíteni a munkáltatót, ha olyan baleset történik, mely a jövőben megnehezíti vagy lehetetlenné teszi a dolgozó munkavégzését. Ezen felül jeleznie kell a HR alkalmazottak felé is a balesetének körülményeit és súlyosságát.

Felelősség:

1. A home office-ra vonatkozó szabályok betartása, amelynek betartatása a csoportvezetők és a HR szakember felelőssége. Kötelességük a szabályzat megismertetése és a szabályok megértetése. Kötelesek meggyőződni arról, hogy a munkavállaló megértette a benne foglaltakat.
2. Az otthoni munkát végző munkavállalókat ugyan olyan kötelességek és jogok illetik meg, mint azon munkavállalókat, akik a telephelyen dolgoznak. Ide tartozik a kapcsolattartás, a válaszadás, a feladatok elvégzése és a határidők betartása.

Nemesvámos, 20.....

.....

Ügyvezető

.....

Cégvezető

Nyilatkozat

Alulírott (szül.h.i.:, beosztása:
....., szem.ig.sz.:, állandó
lakcíme:) kijelentem, hogy a home office sza-
bályzatát megismertem és a benne meghatározott szabályokat elfogadom. Egyben vállalom,
hogy a home office-ban végzett feladataimat a szabályzat szerint végzem el és betartom az
abban foglaltakat.

Nemesvámos, 20.....

.....
Munkavállaló aláírása

.....
Jóváhagyó aláírása