

GULYÁS LÁSZLÓ

**A FOGLALKOZTATOTTSÁG NÖVELÉSÉNEK EGY LEHETSÉGES
ESZKÖZE: A MUNKAKÖRMEGOSZTÁS.
ELMÉLET ÉS A MAGYARORSZÁGI „JÓ GYAKORLATOK”***

**A POSSIBLE TOOL OF ENHANCING EMPLOYMENT RATE:
JOB SHARING.
THEORY AND „BEST PRACTICIES” OF HUNGARY**

Abstract

One of the most important ecological problems of EU-members is low employment rate. It significantly declines the competitiveness of EU against two big concurrents, USA and Far-East. The aim of EU is for enhance the employment rate according to its strategy called “Europe 2020”. The employment rate of age 20-64 has to reach 75%, until 2020. One possible tool is job sharing. This essay consists of three parts. The first part of this essay presents the theory of job sharing. The second part of this essay we survey the advantages and disadvantages of job sharing. The third part of this essay we investigate the situation job sharing system in Hungary.

1. Bevezetés

Az Európai Unió már az ún. lisszaboni stratégiában célul tűzte ki a foglalkoztatottság növelését. Az újabb stratégiában, mely az „Európa 2020” névre hallgat, ezt a célkitűzést ismét megfogalmazta. Ennek megfelelően az EU a 20-64 éves korosztályban a foglalkoztatási rátát 75%-ra akarja növelni 2020-ra (ez a szám a lisszaboni stratégiában még csak 70% volt). Az utóbbi években az EU tagállamaiban ezen cél megvalósítása érdekében az államok, a HR-szakemberek és a munkaerő-piaci szakértők számos munkaerő-piaci eszközt (részmunkaidő, rövidített munkahét) vezettek be és próbálták ki (Artner 2011; Barna 2000). Ezek egyike a munkakörmegosztás (job sharing).

A munkakörmegosztást eredetileg az USA-ban találták ki kifejezetten a kisgyermekes anyák számára, akik körében gyorsan nagy népszerűsége tett szert.

* *A tanulmány eredeti megjelenési helye: Taylor. Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 2015/1–2. szám (No. 18–19) 211–218. old.*

Ennek magyarázata abban rejlik, hogy ezen módszer segítségével hozzá tudtak jutni a gyermekneveléshez szükséges plusz időhöz (Ivancevich 2006). Az USA-ban kialakult munkakörmegosztást Nyugat-Európa országai gyorsan átvették. Kutatási eredményeink (Gulyás 2005/a; Gulyás 2005/b; Gulyás 2005/c; Gulyás L. 2006/a), azt mutatják, hogy az Európai Unió régebbi tagállamai az 1990-es évek elejétől kezdve egyre nagyobb erőfeszítéseket tettek a különféle atipikus munkavégzési formák bevezetésének frontján.

Ezzel szemben Magyarországon – annak ellenére, hogy több mint tíz éve az EU tagja – a gyakorló HR-szakemberek és maguk a munkaadók is idegenkednek az atipikus munkavégzési formáktól. Ez alól a munkakörmegosztás sem képez kivételt.

Jelen tanulmány első része bemutatja a munkakörmegosztás elméletét, előnyeit és hátrányait. Míg a tanulmány második részében megvizsgáljuk a munkakörmegosztás magyarországi helyzetét. Külön kitérünk arra, hogy a magyar munkáltatók miért is nem szeretik a munkakörmegosztást.

2. A munkakörmegosztás elmélete

2.1. Az alapfogalmak definiálása

Elméleti kiindulási pontként el kell egymástól határolnunk kettő nagyon hasonló de mégsem azonos fogalmat, egyrészt a munkakörmegosztást (job sharing), másrészt a munkaidő-elosztást (time-sharing).

A munkakörmegosztás (job sharing) definíciója szerint: két főállású munkavállaló osztja meg a munkakört egymással (Bakacsi et. al. 1999). A megosztás kiterjed a feladatokra, a fizetésre a juttatásokra és még a szabadságra is (Karlinsky et. al. 2003).

A fenti módon definiált munkakörmegosztásból fejlődött ki a munkaidő-elosztás (time sharing). A munkakörmegosztás, illetve a munkaidő-elosztási rendszerek kialakulásának és elterjedésének legfőbb ösztönzője a munkanélküliség volt. Nyugat-Európában a munkanélküliség terheinek nagy részét az állam viseli. Ezek a terhek az alábbi formában jelentkeznek:

- A munkanélküli ellátásként kifizetett összegek.
- A munkanélkülieket ellátó hálózatok (munkaügyi hivatalok, szervezetek) működési költségei.
- A munkanélküliek átképzésére fordított összegek.
- A munkanélküliek által korábban fizetett jövedelemadók kiesése.

A nyugat-európai jóléti államokra nehezedő fenti terhek már a 1980-as évek elején jelentős tételeket tettek ki. Ennek érzékeltetésére nézzük meg az angol példát. Számítások szerint Angliában 1982-ben minden egyes újabb munkanélküli évi

5000 font többletkiadást jelentett az államkasszának. A majd három millió munkanélkülivel kapcsolatos éves kiadás ekkor 15 milliárd fontot ért el (Moon 1984). Az államgépezetre háruló súlyos anyagi terhek következtében az 1990-es években a Nyugat-Európán belül egy olyan felfogás bontakozott ki, mely szerint hasznosabb államilag a munkát, nem pedig a munkanélküliséget támogatni (Gulyás 2008/a). Ezen a ponton amikor összekapcsolták a munkanélküliség kezelését és a munkakörmegosztást megszületett a munkaidő-elosztás (Gulyás 2001).

Szeretnénk hangsúlyozni, hogy munkakörmegosztás (job sharing) alatt azt értjük, amikor két dolgozó megoszt egymással egy 40 órás – esetleg 35 órás - munkakört. Ettől a munkaidő-elosztás (time sharing) két lényeges pontos különbség van.

Egyrészt kettőnél több dolgozó is rész vehet benne, másrészt nagyon sok esetben a munkaidő-elosztásban részt vevő egyik ember munkanélküli. Sőt a dolog kifejezetten arról szól, hogy a munkaidő-elosztás révén válik a munkanélküliből ismét aktív foglalkoztatottá. A munkaidő-elosztás klasszikus esete a dán szemetes ember modell. Az elnevezés onnan származik, hogy a modellt első ízben egy dán város, Arhus szemétszállító szolgálatánál próbálták ki. Lényege: Három foglalkoztatott – ez egy-egy szemétbegyűjtő kocsit kezelő személyzet, egy sofőr és két kukás – munkaidejét megosztják egy munkanélküli-vel, azaz három helyett négy ember dolgozik. Így a négy ember mindegyike négyhetente egy-egy hétre munkanélkülivé válik, az elvégzett munkáért járó három fizetést és az egy munkanélküli segélyt pedig négy részre osztják (Höcker 2000).

Jelen tanulmányban nem foglalkozunk a munkaidő-elosztással, a továbbiakban kifejezetten a munkakörmegosztás bemutatására koncentrálnak.

2.2. A munkakörmegosztás jellemzői

Nézzük meg, hogy hogyan működik a munkakörmegosztás jogi szempontból illetve magában a gyakorlatban. A munkakörmegosztás jogi szempontból nagyon furcsa helyzet, mivel egy hagyományos munkaszerződésben általában két fél, egy munkáltató és egy munkavállaló szerepel. Ezzel szemben ebben az esetben kettő munkavállaló szerződik le egy pozícióra a munkáltatóval. További fontos sajátosság, hogy a munkavállalók kötelezik magukat, hogy az egyikük akadályoztatása esetén a szerződést kötő másik munkavállaló a munkaviszonyból származó kötelezettségeket teljesíti. Azaz ha két 4 órás munkakör megosztásban dolgozó munkavállalót nézünk, az egyikük betegsége esetén a másik 8 órát köteles dolgozni. Ez a munkáltatónak egy nagyobb biztonságot ad, hiszen a munkafeladatokat biztosan ellátja valaki. Persze az kérdéses, hogy az egyik munkavállaló akadályoztatása (például betegsége) esetén a másik meg tudja-e oldani a hosszabb munkaidőt (Szegedi 2013).

Bán Péter – a CMS Cameron McKenna munkajogásza – hívja fel a figyelmet arra, hogy bár logikus szabály, de a munkavállalókra hátrányos, hogy abban az esetben, ha valamelyik munkavállaló kiesik (például felmondja a szerződést) és a munkavállalók száma egyre csökken, a munkaszerződés automatikusan megszűnik, hiszen "osztott munkakörrel" már nem beszélhetünk. Természetesen annak nincsen akadálya, hogy a munkáltató és a maradni szándékozó munkavállaló átalakítsák ebben az esetben a szerződést, ha a munkavállaló egyedül is tudja vállalni a munkakörbe eső feladatok ellátását (Szegeci 2013).

A gyakorlat megértéséhez példaként vegyünk két női munkavállalót három-három gyermekkel, akik egy bank ugyanazon osztályán dolgoznak (Gulyás 2008/b). Mindketten olyan életstílust szeretnének, amely minél több időt biztosít számukra családtagjaik körében. Főnökeik egyetértésével azt teszik, hogy egy munkakört és egy fizetést osztanak meg egymás között. Ezt kétféle módon tehetik meg: Egyrészt választhatják az ún. „délelőtt-délután felosztási módot”, ahol egyikük délelőtt dolgozik 4 órát, másikuk pedig délután dolgozik szintén 4 órát. Másrészt választhatják az ún. „naponkénti felosztást”, ahol egyikük 8 órát dolgozik hétfőn, kedden és szerdán, a másikuk ugyanennyit szerdán, csütörtökön és pénteken. Mivel mindketten dolgoznak szerdán, így könnyen össze tudják hangolni a munkájukat. Ez a felosztási mód különösen kedvez a munkaadónak. Számoljunk csak: az egyik hölgy hétfőtől szerdáig 24 órát dolgozik, a másik hölgy szerdától péntekig szintén 24 órát dolgozik, azaz ketten együtt 48 órát dolgoznak, miközben csak 40 óráért kapnak fizetést. A bankos hölgyek példájánál maradva: Az egyik hétfőtől szerdáig 24 órát dolgozik, míg a másik szerdától péntekig szintén 24 órát dolgozik. Azaz ketten együtt 48 órát dolgoznak, miközben csak 40 óráért kapnak fizetést.

László Gyula még egy harmadik megoldást is ismertet könyvében ez az ún. „heti váltásos megosztás”, azaz egyik héten egyik, a következő héten a másik munkavállaló dolgozik (László 1997).

Fenti példákban két hasonló élethelyzetben lévő munkavállalót mutattunk be. De itt kell felhívni a figyelmet arra, hogy a különböző életkorú és családi helyzetű csoporthoz tartozó munkavállaló párosítása is pozitív eredményt hozhat. Nézzünk egy is egy példát: egy húszas éveit elején járó pályakezdő fiatal (kevés, vagy nem létező családi/otthoni kötöttséggel) és egy 30-as, 40-es éveiben járó tapasztalt kolléga (sok családi/otthoni kötöttséggel) oly módon tudja egymás között felosztani a munkaidőt, hogy mindkettőjük szabadidővel kapcsolatos igényei könnyen kielégíthetők.

Természetesen joggal merül fel a kérdés, hogy a munkáltatók részéről milyen érvek szólnak a munkakörmegosztás mellett. Elméletileg négy pozitívumot lehet felsorolni:

Első pozitívum: A munkaadó munkakörmegosztás esetében a két dolgozónak egy heti 40 órában dolgozó alkalmazott bérét fizeti ki, de valójában 40 órá-

nál több munkát kap érte cserébe. a nem minden esetben jár a munkakör-megosztás azzal a következménnyel, hogy a két alkalmazott összesen 40 óránál többet dolgozik hivatalosan. Azaz az, hogy esetleg a két dolgozó 40 óránál többet dolgozik nem kötelező, szükséges része a modellnek. Viszont abban is biztosak vagyunk, hogy a munkavállaló szempontjából a munkakörmegosztás pszichológiailag úgy működik, hogy örül, hogy munkakörmegosztásban dolgozhat, bizonyítani akar, mindenféleképpen el akarja végezni a ráosztott munkát és emiatt gyakran önként többet dolgozik mint 20 óra.

Második pozitívum: Készenléti vagy adminisztratív munkakörök (titkárnő, recepciós) esetében – ahol könnyen megoldható az átadás-átvétel – biztosítható a munka folyamatossága. Például nincs szükség ebédszünetre vagy azt akkor adják ki, amikor a másik dolgozó éppen ellátja a munkakört és így ebből nem származik munkaidő-kiesés.

Harmadik pozitívum: Magasabb kvalifikációt igénylő munkák esetében a munkakörmegosztás eredményeképpen a két kolléga képességei, tapasztalatai megduplázódnak.

Negyedik pozitívum: A munkakörért viselt közös felelősség miatt kisebb a hibás munkavégzés valószínűsége. Külön ki kell hangsúlyozni, hogy munkakörmegosztás elsődleges kritériuma a harmonikus együttműködés az osztásban részt vevők között.

Mivel mind a dolgozók mind a munkaadók számára a munkakörmegosztás számos előnnyel jár egyre népszerűbbé válik Nyugat-Európában. Természetesen a munkakörmegosztásnak vannak hátrányai is. A legfontosabb hátrány, hogy megosztott állásért megosztott bér jár, azaz a munkakör-megosztásos állások jövedelme alacsony.

3. A munkakörmegosztás helyzete Magyarországon

Az atipikus foglalkoztatás különféle formái Magyarországon még gyerekcipőben járnak (Laky 1997; Gulyás 2008/a). Az EU csatlakozás előtt másfél évvel – azaz 2002-ben – a részmunkaidős foglalkoztatás EU-15 átlaga 27,8% volt, addig Magyarországon ez a mutató 3,6% volt. Az EU csatlakozás sem hozta meg a részmunkaidős foglalkoztatás arányának jelentős emelkedését: 2011-ben az EU-27 átlaga 14,3% volt (az új csatlakozók húzták le az átlagot – G. L.), míg Magyarországon ez az arány 6,4% volt.

A magyarországi részmunkaidős foglalkoztatás legfontosabb jellemzője, hogy elsősorban szakképzettséget nem igénylő fizikai munkakörök –t akarítás, portaszolgálat, fűtés- és kisegítő munkakörök –adminisztráció, recepció – esetében alkalmazzák (Seres 2002). Mivel mind a munkakörmegosztás, mind az abból kifejlődő munkaidő-elosztás a részmunkaidő egy speciális esete, a részmunkaidő fentebb bemutatott magyarországi sajátosságaiból logikus módon

következik, hogy mindkét forma elterjedtsége elenyésző hazánkban. Jól mutatja ezt, hogy a szakirodalomban nem találtunk arra vonatkozó adatot, hogy Magyarországon hány munkavállaló dolgozik munkakörmegosztásban vagy munkaidő-elosztási rendszerben.

A magyarországi cégek nagy része idegenkedik a munkakörmegosztástól. A ritka kivételek egyike a Kürt Rt (www.kurt.hu), amely 2005-ben nyerte el középállományi kategóriában a „Családbarát Munkahely Díjat.” A díj elnyerésének egyik legfontosabb tényezője az volt, hogy a Kürt Rt dolgozói számára lehetővé tette, hogy különféle munkaidőmodellek közül választhassanak. A cég filozófiája szerint a munkaidőrendszereknek támogatniuk kell a munka és a magánélet illeszkedését. Ezért dolgozóik az alábbi lehetőségek közül választhatnak: rugalmas munkaidő, rövidített 4 napos munkahét, munkakörmegosztás, távmunka és otthoni munka.

Joggal merül fel a kérdés: Miért idegenkednek a magyarországi munkaadók a munkakörmegosztástól?

A Nők a Munka Világában Egyesület 2006 őszén egy fókuszcsoportos vizsgálatot végzett a munkakörmegosztás magyarországi elterjedtségéről, ennek során 25 közepes és nagy cég HR-vezetőjét kérdezték meg erről a kérdéstről (Gulyás 2007). Valamennyi HR-vezető úgy nyilatkozott, hogy nem szívesen alkalmaz egy munkakörben két munkavállalót. Idegenkedésük fő okaként az előre megszabott létszámkeretet, a munkakörmegosztás költségeit és a felső vezetés ellenállását hozták fel. Véleményünk szerint a fentiek mellett az alábbi okok játszhatnak szerepet a munkakörmegosztás lassú magyarországi terjedésében:

- A vállalati HR-szakemberek részéről hiányzik az a speciális szaktudás, amely a munkakörmegosztás bevezetéséhez és működtetéséhez kell.
- A munkakörmegosztásban résztvevő dolgozóknak bonyolult, hosszú és egyedi munkaszerződést kell készíteni. Ez körülményessé teszi ezeket a szerződéseket, hiszen sablonszerződés nem használható, ráadásul nagy valószínűséggel munkajogászt is be kell vonni, hiszen a HR-szakembereknek nincsen gyakorlati tapasztalata a megosztott munkakörrel kapcsolatban.
- A toborzással foglalkozó HR-specialistának nehéz két hasonló képességű (vagy két egymást jól kiegészítő) embert találnia.

Ha a kérdéskört a munkavállalói oldalról vizsgáljuk, kijelenthetjük, hogy a munkakör-megosztástól – sőt általában a részmunkaidő mindenféle formájától – a magyar munkavállalók nagy része idegenkedik. A magyar munkavállalók nem szívesen vállalnak részmunkaidős állást (Seres A. 2002). Ennek oka egyértelműen anyagi jellegű. A jelenlegi teljes munkaidős – heti 40 óra – havi keresetek mellett (lásd a 1. táblázatot), a magyar munkavállaló inkább 50 órát szeretne dolgozni, mint 30 vagy 20 órát.

1. táblázat: Minimálbérek néhány európai országban 2013

A rangsorban elfoglalt hely (1-től 21-ig)	Az ország neve	A minimálbér nagysága euró/hó
1.	Luxemburg	1874
2.	Belgium	1502
3.	Hollandia	1469
4.	Írország	1462
5.	Franciaország	1430
...		
10.	Görögország	684
11.	Portugália	566
...		
15.	Magyarország	335
...		
20.	Bulgária	159
21.	Románia	158

Forrás: A szerző saját szerkesztése az Eurostat adatai alapján

Alfejezetünk zárasaképpen még egy érdekes magyarországi tendenciára kell felhívni a figyelmet: a munkakörmegosztás megjelent és terjed a fogyatékos, illetve megváltozott munkavállalók körében (Dajnoki 2014).

4. Összegzés

A munkakörmegosztás Nyugat-Európában (és az USA-ban) egy jól bevált munkaerőpiaci-eszköz, amely jelentős mértékben hozzájárul a foglalkoztatottság növeléséhez. Sőt újabb formái – úgymint job splitting (állásmegosztás), work sharing (munkamegosztás), top sharing (vezetői munkamegosztás) – jelennek meg és terjednek rohamosan.

Ezzel szemben Magyarországon a különféle megfontolásokból eredő munkaadói idegenkedés és a munkavállalók anyagi motivációja miatt a munkakörmegosztással széleskörű elterjedése egyelőre még várat magára. A munkavállalói oldal hozzáállásának megváltoztatása elsősorban anyagi kérdés: A jelenleginél jóval nagyobb keresetek szükségesek ahhoz, hogy a magyarok tömegesen akarjanak munkakörmegosztásban (vagy bármely más részmunkaidős formában) dolgozni.

Felhasznált irodalom

- Artnér Annamária (2011): Európai foglalkoztatottság: helyzet, célok, eszközök. Munkaügyi Szemle 2011/3. szám 64–73. pp.
- Bakacsi Gy. et. al. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Barna (2000): Teljes foglalkoztatás a láthatáron. A munkanélküliség csökkenése Franciaországban. Humán erőforrás-menedzsment 2000/9 sz. 12–15. pp.

- Dajnoki Krisztina (2014): Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-Alföldi régióban. Szeged.
- Laky T. et. al. (1997): Az atipikus foglalkoztatási formák Európai Tükör. Műhelytanulmányok. Az Integrációs Stratégiai Munkacsoport kiadványa. Budapest.
- Gulyás L. (2001): A munkanélküliség kezelésének nemzetközi és magyarországi tendenciái. A Pécsi Tudományegyetem Regionális politika és gazdaságtan Doktori Iskolájának Évkönyve. Pécs 2001. 370–388. pp.
- Gulyás L. (2005/a): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerő-piacán 1. A német munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/3. szám 84–96. pp.
- Gulyás L. (2005/b): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/4. szám 89–96. pp.
- Gulyás L. (2005/c): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 3. A görög munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/6. szám 87–96. pp.
- Gulyás L. (2006/a): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 4. A spanyol munkaerőpiac jellemzői. Humánpolitikai Szemle 2006/9. szám 88–96. pp.
- Gulyás L. (2007): A munkaerőpiac rugalmassá tételének eszközei, különös tekintettel a munkaidő rugalmasítására. In: Farkas Beáta (szerk.): A lisszaboni folyamat és Magyarország. JATE-Press. Szeged. 2007. 200–216. pp.
- Gulyás L. (2008/a): Ne a munkanélküliséget, a munkát támogasd! Tanulmányok a HRM és a munkaerőpiac témaköréből 1998–2008. EETOSZ-VIKEK. Budapest–Szeged.
- Gulyás L. (2008/b): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged.
- Höcker, H (2000): Öffentlich geförderte Personal- und Organisationsentwicklung als Beschäftigungswirksames Instrument- Aspekte des Danischen Jobrotationsmodells. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 54. k. 2.sz. 2000. június 106–116. pp.
- Ivancevich, J.N.(2006): Human resource management. McGraw-Hill Irwin. Boston.
- Karoliny et. al. (2003): Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- László Gy. (1997): Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac. JPTE Egyetemi Kiadó. Pécs.
- Moon, J (1984): The responses of British governments to unemployment In. Unemployment, Policy responses of western democracy Richardson, J.–Henning, R. ed(s) SAGE 1984. 182–201.pp.
- Polgár Zita (2009): Elkerülhetetlen lesz a munkaidő rövidülése? <http://www.hrportal.hu/hr/elkerulhetetlen-lesz-a-munkaido-rovidulese-20090119.html>
- Seres A. (2002): Részmunkaidő alkalmazásának feltételei. Munkaügyi Szemle. 2002/2. szám 12–16. pp.
- Szegedi Juli (2013): Munkakörmegosztás: Csak elméletben szép elképzelés?