

GYAKORLATI ÚTMUTATÓ AZ ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS BEVEZETÉSÉHEZ

Kézikönyv

2018

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

Gyakorlati útmutató az atipikus foglalkoztatás bevezetéséhez

Kézikönyv

Készült a

**„Nő az esély, nő a tét, nő a munka - Nő-Köz-Pont kialakítása és működtetése
Bács-Kiskun megyében” című**

EFOP-1.2.9-17-2017-00044 azonosítószerű projekt keretében

2018.

Major Livia

Svéda Dóra

Coachingcentrum Kft.

Tartalom

Bevezetés.....	4
Az atipikus, rugalmas foglalkoztatás mint munkáltatói márkaelem	6
Tipikus és atipikus foglalkoztatási formák.....	8
Tipikus foglalkoztatás – kötött munkavégzés.....	8
Atipikus foglalkoztatás	9
Mit jelent az atipikus foglalkoztatás?	9
Atipikus munkaformák bemutatása	9
Rugalmas munkaidő	9
Részmunkaidő	10
Távmunka	11
Munkakörmegosztás	11
Atipikus munkavégzés igénye a vállalatoknál	13
Általános alapelvek az atipizálás előkészítéséhez	14
Az atipikus foglalkoztatás megvalósítása	17
1. Az atipikus foglalkoztatás feltételeinek megteremtése	17
Atipikus foglalkoztatás és szervezeti kultúra.....	17
2. Vállalati irányelvek kialakítása.....	20
3. Tájékoztatás és az elköteleződés megteremtése	20
4. Humánerőforrás folyamatok átalakítása az atipikus munkavégzéshez	23
Rugalmas munkavégzés audit lefolytatása	23
Az atipikus munkaformák igénybeviteléhez szükséges folyamat kialakítása.....	26
5. Technikai feltételek megteremtése, ellenőrzése	29
6. Monitoring és fejlesztés	29
Atipikus munkakörök kialakítása	31
Tesztidőszak.....	31
Atipikus munkakörök kialakítása: részmunkaidő	34
Atipikus munkakörök kialakítása: távmunka – távoli munkavégzés	35
Távmunka	35
Távoli (otthoni) munkavégzés	38
Az 50 feletti nők és a nyugdíjasok foglalkoztatásának új mintái	40

Jógyakorlatok.....	42
Kismama- és kispapa műszak	42
Rugalmas és munkavállalóbarát szemlélet a fluktuáció ellen	43
Célcsoportra szabott atipikus munkaformák a termelésben	44
A rugalmasítás kihívásai egy nagyvállalatnál.....	45
Amikor az atipikus a tipikus.....	46
Rugalmas lehetőségek az értékesítésben dolgozóknak	48
Az üzleti folyamatok fejlesztése és a rugalmasítás kapcsolata	50
Szerkeszthető mellékletek a kézikönyvhöz	51

Bevezetés

Az elmúlt években a munka világának egyik legérdekesebb fejleménye a rugalmas munkavégzés ismertségének növekedése és a különböző atipikus foglalkoztatási formák terjedése volt Magyarországon is. Köszönhetően a nemzetközi trendek hazai érvényesülésének és azoknak a kormányzati törekvéseknek, amelyek célul tűzték ki a vállalkozások alkalmazkodásának segítségét, a rugalmas munkaerő-piac és a családbarát munkahelyi gyakorlatok és szolgáltatások elterjesztését. Öröndetes változások, hiszen számos kutatás és felmérés bizonyítja – beleértve a munkáltatók saját munkavállalói felméréseit is –, hogy a munkavállalók a rugalmasságban, atipikus munkaformák választásának lehetőségében látják saját munka-magánélet egyensúlyuk biztosítékát.

Azonban ezeknek az atipikus, rugalmas foglalkoztatási formáknak az ismertsége még mindig megelőzi a tényleges gyakorlati alkalmazásukat a munkahelyeken. A Randstad Workmonitor¹ felmérése szerint a megkérdezettek 68%-a még hagyományos munkarendben dolgozik (Magyarországon 74%-uk), de nagyon magas értékeket kaptak azzal kapcsolatban, hogy a válaszadók mennyire értékelik a rugalmasságot. Tízből nyolcan úgy vélik, hogy rugalmas munkavégzés segít fenntartani a munka-magánélet egyensúlyát, valamint növeli a termelékenységüket, kreativitásukat és a munkával való elégedettségüket.

Mit jelent az atipikus foglalkoztatás?

Az atipikus foglalkoztatásnak sokféle formája lehet. Azért nevezzük atipikusnak, mert a „tipikus” – kötött időrendű állandó helyen végzett – munkától eltérő időbeosztásban, helyszínen valósulhat meg. Útmutatónkban a „rugalmas” kifejezést egyenértékűként használjuk az atipikussal, mivel a munkaszervezés hogyanján túl magában foglalja munka és magánélet vagy családi élet kapcsolatát, a sikeres megvalósításhoz szükséges munkáltatói és munkavállalói hozzáállást. A legismertebb vagy leggyakrabban alkalmazott atipikus formák: a részmunkaidő, a rugalmas munkakezdés és befejezés, az otthoni munkavégzés. Bővebb információk az Atipikus munkaformák fejezetben találhatók.

¹ <file:///H:/Atipikus/Riportok/Randstad%20Workmonitor%20global%20report%20Q1%20-%20March%202018.pdf>

Az atipikus, rugalmas munkaszervezés igényét több tényező hívta életre. Az emberek munkavégzésének időtartama és időbeosztásának változása azért is gyorsult fel, mert

- az ügyfelek, fogyasztók elvárják, hogy az áruk és szolgáltatások a hagyományos munkaidőn kívül rendelkezésre álljanak
- a vállalatok össze akarják egyeztetni az üzleti igényeiket dolgozóik igényeivel.
- az egyének pedig jobb egyensúlyt szeretnének elérni a munka és az otthoni élet között.

A vállalatok folyamatosan arra törekszenek, hogy a változó gazdasági körülmények között is megőrizték üzleti stabilitásukat, javítsák üzleti eredményeiket, megszerezzék és megtartsák ügyfeleiket, hogy versenyben maradjanak áruikkal és szolgáltatásaikkal, mindezt úgy, hogy korlátok közt tartsák költségeiket. Ez az állandó nyomás azt eredményezi, hogy új munkamódszereket kell találniuk a munkaerő és egyéb erőforrások lehető legjobb kihasználása érdekében. A rugalmas munkafolyamatok segíthetik ezeknek a kihívásoknak a kezelését a rendelkezésre álló munkaerő maximalizálásával, mindemellett a szolgáltatások színvonalának megőrzésével. A rugalmas munkaszervezés támogathatja a hiányzások csökkentését, a termelékenység növelését, segíthet a munkavállalók elkötelezettségét és hűségét.

Egyes munkavállaló csoportok esetében egyenesen létkérdés az atipikus munkaformák elérhetősége, mert egyéni élethelyzetük, egészségi állapotuk, személyes és család kötelezettségeik nem teszik lehetővé, hogy hagyományos, tipikus munkaszervezésben vállaljanak munkát. Vagy valamilyen rugalmas megoldást találnak, vagy nem végeznek kereső tevékenységet egyáltalán. Sérült gyermeket nevelők, tartósan beteg családtagról gondoskodók, gyermeküket egyedül nevelők, valamilyen szempontból megváltozott munkaképességű munkavállalók tartoznak ebbe a csoportba. A generációk kérdése is megkerülhetetlen, amikor foglalkoztatásról esik szó. Megjelent a munkaerőpiacon egy olyan generáció, amelynek a rugalmas munkavégzés a lételeme. A fiatal munkavállalók számára a rugalmasság teszi lehetővé, hogy a legjobbat hozzák ki magukból. A „jövő dolgozói” (középiskolában és felsőoktatásban tanulók, akik még nem léptek be a munkaerőpiacra) számára az első két legfontosabb tényező között szerepel a rugalmasság.²

Az 50 feletti nők elhelyezkedése még az erősen munkaerőhiányos környezetben is akadályokba ütközik az életkori diszkrimináció miatt, érdemes felfedezni azokat a tartalékokat, amelyek ennek a csoportnak az atipikus foglalkoztatásában rejlik.

Gyakorlati útmutatónkban áttekintjük a legjobban alkalmazható atipikus munkaformákat, majd bemutatjuk az atipikus foglalkoztatás bevezetésének komplex folyamatát. Az alkalmazáshoz mintasablonokat mellékelünk, amelyeket a vezető vagy HR-es adott formában is használhat, de testre is szabhat saját szervezeti igényeik szerint. A mintasablonok a

² https://piecesprofit.hu/kkv_cegblog/rugalmas-munkahelyre-vagynak-a-jovo-dolgozoi/

Gyakorlati útmutató atipikus foglalkoztatás bevezetéséhez Szerkeszthető mellékletek a kézikönyvhöz c. részben található.

Az atipikus, rugalmas foglalkoztatás, mint munkáltatói márkaelem

A legvonzóbb munkahelyek versenyében is azok a vállalatok járnak élen, amelyek biztosítják a munka-magánélet egyensúlyát. A munkáltatói márka, az employer brand fontos eleme az, hogy mit gondolnak az adott vállalatnak a munkavállalók számára biztosított munka-magánélet egyensúlyról. A Randstad Employer Brand Research felmérésében ³ a munkavállalók elvárásai között első három helyen a következők szerepeltek:

1. Kellemes munkahelyi környezet
2. A foglalkoztatás hosszú távú biztonsága
3. Munka és magánélet egyensúlya

Az alábbi táblázat azt a kilenc szempontot mutatja, ami alapján a megkérdezettek értékelték a vállalatokat.

<i>Amit a magyar munkavállalók keresnek</i>	<i>Amit a magyar munkáltatók kínálnak</i>
1. Kellemes munkahelyi környezet	1. Pénzügyi stabilitás
2. A foglalkoztatás hosszú távú biztonsága	2. Korszerű technológia
3. Munka és magánélet egyensúlya	3. Jó hírnév
4. Pénzügyi stabilitás	4. A foglalkoztatás hosszú távú biztonsága
5. Karrierlehetőségek	5. Karrierlehetőségek
6. Érdekes feladatok	6. Társadalmi felelősségvállalás
7. Társadalmi felelősségvállalás	7. Érdekes feladatok
8. Korszerű technológia	8. Kellemes munkahelyi környezet
	9. Munka és magánélet

A munkavállalók elvárásai és a munkáltatók nyújtotta lehetőségek

³ <https://www.randstad.hu/sajtokozlemenyek/randstad-hirek/megvan-hol-dolgoznak-szivesen-a-magyarok/>

Az elemzés szerint a legnagyobb eltérés a munkavállalók elvárása és a vállalatok nyújtotta lehetőségek között éppen három olyan tényezőnél – kellemes légkör, munkahely biztonsága, munka és magánélet közti egyensúly megteremtése – jelentkezik, amelyek a munkavállalók legfontosabb preferenciái.

Ha el is tekintünk attól, hogy a munkavállalók talán túlzott illúziókat táplálnak az ideális munkáltatókkal kapcsolatban, akkor is feltűnő az eltérés a kereslet és kínálat között két kiemelt pontban is. A munka és a magánélet egyensúlyára való törekvés a munkavállalók és a munkaadók közös ügye kell, hogy legyen. Az atipikus formák lehetőséget teremtenek arra, hogy a munkaadók és a munkavállalók érdekei találkozzanak, valamint a munka és a magánélet ne egymást kizáró, hanem összehangolásuk által egymást erősítő tényezők legyenek.

Az atipikus foglalkoztatást bevezető vállalat bizonyítja munkavállalói részére, hogy nem csak dolgozóként ismeri el őket, hanem olyan teljes emberekként, akiknek családjuk, gyermekeik, szüleik, szabadidős elfoglaltságaik, otthoni teendőik vannak vagy tanulnak. A rugalmas munkaszervezési formák a munkáltatók és munkavállalók számára egyaránt előnyös, a sikeres piaci megmérettetés, illetve az életminőség szempontjából fenntartható megoldásokat eredményezhetnek.

Az atipikus foglalkoztatás előnyei a munkáltatók számára

Növekszik munkavállalók elkötelezettsége és lojalitása a szervezet iránt.

Csökken a hiányzás és a késés

Növekszik a kiváló munkaerő bevonzásának képessége

A vállalat családbarát, munka-magánélet egyensúlyát biztosító rendelkező munkáltatóként jelenik meg a munkaerőpiacon

Csökken az értékes munkatársak lemorzsolódása

Lehetővé teszi, hogy az emberek akkor dolgozzanak, amikor a leghatékonyabbak, a legfrissebbek

Az ügyfélszolgálatok hosszabban elérhetők az ügyfelek számára

A változó intenzitású időszakok munkaerőigény optimalizálható

Tipikus és atipikus foglalkoztatási formák

Tipikus foglalkoztatás – kötött munkavégzés

A Magyarországon és az Európai Unió tagállamainak túlnyomó többségében általánosnak tekinthető foglalkoztatási modell a dolgozók munkaviszony (és az ezzel egy tekintet alá eső közalkalmazotti, köztisztviselői, szolgálati stb. rokon jogviszonyok) keretében való foglalkoztatása.

Kötött munkavégzés

Az általánosnak tekinthető foglalkoztatási modell keretében a dolgozók igen gyakran a következő keretek, illetve feltételek szerint végzik munkájukat:

- a munkavégzés munkajogviszony keretében történik;
- e munkaviszony határozatlan időre szól;
- a munkavállaló heti 40 óra munkavégzésre köteles, mely a hét heti 5 napján (hétfő-péntek) napi 8-8 órányi munkavégzést vagy jelent;
- a munkaidőt csak rövid munkaközi szünet (tipikusan étkezési szünet) szakítja meg,
- a munkavállaló a munkaidejének beosztására nem jogosult, azt vele közvetlen főnöke egy hétre előre közli;
- a munka a munkáltató székhelyén (telephelyén) végzendő;
- a munka a munkáltató által biztosított munkaeszközökkel végzendő.

Az általános foglalkoztatási forma kötöttségét a munkajogi szabályozás több eszközzel is igyekszik oldani. Lényegében ezek értelemben „atipikusnak” tekinthetők:

- lehetőség van arra, hogy a munkáltató a munkavállalók munkaidejét a munkanapokra egyenlőtlenül ossza be (pl. egyik nap 9 óra, másik nap 5 óra stb. oly módon, hogy a munkavállaló összesített heti munkaideje 40 óra). Ennek korlátját képezi azonban, hogy a munkaidő munkanaponként nem lehet kevesebb, mint 4 óra, illetve nem lehet hosszabb, mint 12 óra;
- **munkaidő-keret:** lehetőség van az alkalmazottak munkaidő-keretben történő foglalkoztatására. Ez azt jelenti, hogy a munkáltató a munkaidőt nem egy hétre, hanem 2, 4, 6 esetleg 12 hónapra ütemezi (tehát ha a munkavállalót valamely héten pl. 36 órai időtartamban foglalkoztatja, akkor a fennmaradó 4 munkaóra a munkaidő-keret tartamán belül később is igénybe vehető, nem jelent többletdíjazással járó rendkívüli munkavégzést);

- **idénymunka** (szezónális munkavégzés): az előállított áru vagy a nyújtott szolgáltatás természete okán és a munkaszervezés körülményeitől függetlenül a munkavégzés évszakhoz, az év adott valamely időszakához vagy időpontjához kötődik;
- **osztott munkaidő** esetében a munkaidő tényleges megszakításáról van szó, vagyis a napi munkaidő teljesítése 60 egymástól megszakításokkal elválasztott részletekben történik. A munkavállaló a napi munkaidejét több részletben teljesíti, pl.: délelőtt 9-12 óráig, majd ugyanazon a napon délután 14-19 óráig. Tehát a munkavégzés megkezdődik, majd megszakad. Ez idő alatt legfeljebb készenlét terheli a munkavállalót. Az osztott munkaidő nem kedvez a munka és magánélet összeegyeztetésének, hisz a rendszerint kora reggeli, esti munkavégzésre elkülönített munkaidőszakaszok közti szabadidő a család többi tagjának munkaidejével esik egybe.

Atipikus foglalkoztatás

Mit jelent az atipikus foglalkoztatás?

A fenti „tipikustól” eltérő foglalkoztatási formákat nevezzük atipikus foglalkoztatási formáknak.⁴

Az alábbiakban térhet el az atipikus munkaforma a hagyományostól:

- a szerződés jellege szerint
 - határozott idejű munkaviszony, alkalmi munka, önfoglalkoztatás, ösztöndíjas foglalkoztatás, munkaerő-kölcsönzés,
- a munkavégzés helye szerint
 - távmunka, teleházban végzett távmunka, részleges távmunka, mobil távmunka, otthoni munkavégzés, és bedolgozói munka,
- a munkaidő hossza és beosztása szerint
 - pl. rugalmas munkaidő, rövidített munkahét, részmunkaidő, job-share, iskolaévre szabott munkaév, időszakos munka
- a jövedelemszerző tevékenységek száma szerint

Atipikus munkaformák bemutatása

Rugalmas munkaidő

A rugalmas munkaidő az alternatív munkaidőrendszerek Magyarországon talán leginkább vágyott megoldása, amelynek számtalan változata létezik. A rugalmas

⁴ Az atipikus munkaformák bemutatása részletesen: A rugalmas munkaidő, a részmunkaidő és a távmunka a vállalati gyakorlatban a HR perspektívájából, Budapesti Corvinus Egyetem 2007.

munkaidőrendszereket az jellemzi, hogy a munkaidő hosszát és beosztását a dolgozó és a munkáltató közös megállapodása szabályozza.

A rugalmas munkaidő-beosztásnak nagyszámú megjelenési formája létezik. Rugalmasnak tekinthető a törzsmunkaidő lerövidítése, a szokásos munkaidő meghosszabbítása, a sűrített munkahét (egy teljes munkakör feladatainak ellátása 3 vagy 4 nap alatt), a hétvégi munkavégzés lehetőségének bevezetése, az egyes alkalmazotti csoportok számára differenciált munkaidő biztosítása (pl. gyermeket nevelő munkavállalók számára az iskolai szünethez igazodó munkaidő-beosztás). A rugalmasítás időtartam és az adott szituáció függvényében jelentheti azt is, hogy a munkavállaló bizonyos időszakban a feladatok volumenétől függően ingadozó munkaidőben dolgozik, vagy váltakozva teljes- és részmunkaidőben.

Részmunkaidő

Részmunkaidős munkavállalónak az a munkavállaló tekinthető, akinek a normál munkaideje – egy hét, vagy egy időszak (maximum egy év) – átlagban kevesebb, mint az összehasonlított teljes munkaidős munkavállalók munkaideje. A munkaidő-beosztás lehet állandó vagy változó, meghatározható napi, heti, havi vagy akár éves keretben. A Munka Törvénykönyve nem szabályozza, hogy mennyi a munkaidő napi vagy heti a minimuma részmunkaidő esetén, a munkavállaló és a munkáltató szabadon állapodhat meg a munkaidő mértékéről.

A RÉSZMUNKAI DŐ TÍPUSAI:

Klasszikus/szabályozott részmunkaidő esetén a napi munkaidő meghatározott órászámmal csökken, a munkaórák egyenletesen oszlanak el, pl. a munkavállalót heti harminc, vagy húsz órában foglalkoztatják.

Variálható klasszikus részmunkaidő: vagy a napi munkaidő csökken, vagy a heti munkaidő oszlik el 2-5 munkanapra vetítve. Variálni lehet az egy napra, hétre, vagy hónapra eső munkaórák számát, illetve lehetőség van a teljes munkaidőben való foglalkoztatással való kombinálásra is. (Példa: a heti húsz órás munkaidőt a munkavállaló öt munkanap alatt napi négy órában dolgozza le, más időszakban pedig négy munkanap alatt öt órában)

Csoportos részmunkaidő esetében a munkaadó határozza meg, hogy bizonyos intervallumban hány munkavállaló jelenlétére van szükség az adott csoportban. A dolgozók ennek megfelelően egymással egyeztetve osztják be napi és heti munkaidejüket. Ez a forma lehetőséget nyújt a munkaerő-szükséglet rövidtávú tervezésére, segíti a csoportszellem kialakulását.

A **szezonális részmunkaidős** modell a vállalat szezonális tevékenységéhez alkalmazkodik: az intenzív periódusokban a munkavállaló teljes munkaidőben dolgozik, az alacsonyabb munkaerő-szükségletet igénylő időszakokban pedig részmunkaidőben. A szezonális

tevékenységet folytató cég ezáltal jelentősen csökkentheti a toborzási és betanítási költségeit.

Távmunka

A távmunka az információs és tudásalapú társadalom infokommunikációs eszközökkel támogatott munkavégzési formája, olyan szellemi tevékenység, amelyben a munkavállaló otthon, vagy egy közelébe kihelyezett munkahelyen, önállóan old meg feladatokat a távolban lévő munkáltató megbízásából. Munkája eredményét általában elektronikus formában továbbítja, s többnyire a feladatokat is ugyanígy kapja. Munkáltatójával, főnökével és munkatársaival így elsősorban elektronikus úton, telekommunikáció révén tartja a kapcsolatot. Személyes megjelenésére a munkáltató központjában csak esetenként van szükség.

A távmunka-szerződésben rögzíteni kell a munkavégzést érintő minden mozzanatot, mint a felek közötti kapcsolattartás feltételeit, a munkavállalónál szükségesen és indokoltan felmerülő költségek elszámolásának módját, a munkarendet, valamint szükségre állási törzsidőt, adatvédelmi szabályozást. Távmunkában végezhető munkakörök, pl. a könyvelés, piackutatás, fordítás, adatrögzítés, programozás, online értékesítés, stb.

A távmunka kifejezést gyakran keverik az otthoni munkavégzéssel (home office), vagy távoli munkavégzéssel, ami esetenkénti otthoni munkavégzést jelent, de a munkaszerződést nem távmunkára létesítik.

Munkakörmegosztás

Magyarországon egészen ritkán gyakorolt atipikus foglalkoztatási forma a **munkakörmegosztás vagy állásmegosztás (job sharing)**. Alapesetben azt jelenti, hogy egy teljes munkaidős állást két ember tölt be, akik közösen és egyenlő mértékben vállalnak felelősséget a munka elvégzéséért, és egymás között egyenlően osztoznak a munkaköri feladatok ellátásában.

A munkának nem kell szükségszerűen teljes munkaidősnek lennie és elméletben több mint két ember között is megosztható. A juttatások, szabadságok, fizetés, nyugdíj, stb. arányosan oszlanak meg az állásmegosztók között. A munkaköri leírás általában együttesen vonatkozik az állást megosztó két munkatársra, akik normál esetben azonos fizetési kategóriába tartoznak. Számos modell alkalmazható, de a leggyakoribb az 50-50%-os megosztás.

Állásmegosztási modellek:

Minden második hét/ váltott hetek – a munkakört megosztó társak mindegyike dolgozik egy, vagy több hetet és ezután ugyanennyi időt nem tölt munkával. Ez a megoldás akkor ajánlható, ha az elvégzendő munka viszonylag jól körülhatárolható és rutinszerű feladatokat

tartalmaz. Ha a munkába utazáshoz hosszú idő szükséges, ill. magasak a költségei, ez a modell előnyös lehet.

Osztott nap- az egyik társ délelőttönként dolgozik, míg a másik délutánonként. Ez a megoldás kézenfekvőnek tűnik, hiszen ebben a megosztásban egyik munkatárs sem esik ki a napi körforgásból, minden nap van lehetőségük egyeztetni egymással a feladatok átadása, átvétele során. Ugyanakkor megterhelő lehet a mindennapi utazási költségek és a munkába jutásra fordított idő miatt.

Osztott hét –ez a legelterjedtebb változat, ahol mindkét munkatárs 2 és fél napot dolgozik hetente. Ugyancsak szükséges az átadás-átvétel ebben az esetben is, ami akár hosszabb időt is igénybe vehet, hiszen több nap feladatait kell egyeztetni.

Heti átfedés – a munkatársak mindegyike 3 napot dolgozik, így van egy napnyi átfedés. A munkavégzés folytonossága és a félreértések elkerülésének biztosítása miatt jól működő megoldás, azonban a közös munkanapok a munkáltatónak jelenthetnek költséget.

Heti 2 vagy 3 nap párhuzamosan – a munkatársak ugyanazokon a napokon, ugyanabban az időben dolgoznak. Ez a megoldás akkor lehet előnyös, ha a munkaterhelés bizonyos napokon koncentrálódik.

Munka-megosztás (work sharing)

A work-sharing az állásfelosztás módosított változata, amikor egy kitűzött cél elérése, az éppen adott munkák elvégzése érdekében osztják fel a feladatokat és a munkaidőt. Általában a munka-megosztással próbálják elkerülni az aktuálisan éppen kevesebb munkamennyiség miatti elbocsátásokat. Ez a megoldás a munkáltató és a munkavállaló nagyfokú együttműködését és kölcsönös bizalmát feltételezi.

A fenti modellek bemutatása is bizonyítja, hogy az egyes variánsok nehezen különíthetők el egymástól, illetve rendkívül rugalmasan variálhatók más atipikus modellekkel. Távmunkában is lehet részmunkaidős tevékenységet folytatni, részmunkaidőben is lehet rugalmas munkaidő-beosztásban dolgozni.

Atipikus munkavégzés – atipikus munkahelyek

Shared desk - clean desk

A nyitott irodák, a közös légtérben végzett munka már jó ideje nem jelent újdonságot, sok vállalat ilyen módon kívánja elősegíteni a jobb kommunikációt, a munkatársak hathatósabb együttműködését. Könnyebb átlátni a folyamatokat, találkozni az adott feladatkör felelősével, egyszerűbb a mindennapi érintkezés a munkában.

A legújabb felfogás, ami a munkavégzés rugalmasságát támasztja alá, a munkatevékenység legfontosabb elemének ténylegesen is a „tevékenységet” tekinti. Vagyis maga a hely kevésbé lényeges, ez lehet otthon, más helyeken, és természetesen a munkahelyen, azonban akár más üzleti területen, egyszerűen egy másik asztalnál, ha úgy adódik.

A „shared desk” ezt jelenti: a munkatársnak nincs dedikált helye az irodában (a vezetőknek sem), az érkezés sorrendje vagy az aktuális feladat határozza meg, ki hova ül.

Ez azt is jelenti, hogy nap végén a használt eszközöket el kell távolítani a munkaasztalról. Ehhez zárható szekrények állnak rendelkezésre az ilyen módon kialakított munkahelyeken.

A rugalmasság itt a hozzáállásban is tetten érhető, a változó környezet az üzleti környezet változásaihoz való alkalmazkodást is modellezi. A „tisztá asztal” szabálya a papírfelhasználást drasztikusan csökkenti (természetesen megtámogatva az on-line megoldások fejlesztésével), ami környezetkímélő. További megtakarítást eredményez, hogy a szabadságok, otthoni munkavégzés miatt eleve kevesebb munkaállomás szükséges a dolgozók létszámánál, az „asztalmegosztás” legalább 10%-kal kevesebb munkaállomást igényel.

Atipikus munkavégzés igénye a vállalatoknál

Mi hívja életre az igényt, hogy adott vállalatnál belevágjanak a rugalmas munkaszervezés megvalósításába, atipikus munkaformák kialakításába? Egyetlen vezető sem ébred úgy, hogy máától atipikus foglalkoztatást fogok bevezetni...

Legtöbbször valamilyen kényszerítő külső vagy belső körülmény készíteti a szervezeteket arra, hogy változtassanak munkaszervezésükön. Munkaerőpiaci körülmények alakulása, munkaerőhiány, jogszabályi változások, amelyekre reagálni kell vagy ajánlatos. Költséghatékonysági célok megvalósítása, munkatársak távollétével kapcsolatos kihívások. Ha pl. egy közepes méretű vállalatnál a munkatársak 10-15% gyermekgondozási távolléten van, azzal tanácsos valamit kezdeni. Mindenképpen előnyös előre tervezni, nem pedig akkor, amikor többtucatnyian térnek vissza egyszerre a munkába és részmunkaidőben szeretnének dolgozni. Amelyre a hatályos jogszabályok lehetőséget biztosítanak, hiszen a munkavállaló kérheti a gyermek hároméves koráig, hogy a munkáltató munkaszerződést a napi munkaidő felének megfelelő tartamú részmunkaidőre módosítsa. (Ez a lehetőség természetesen az apákat is megilleti.) Az atipikus foglalkoztatás igénye így a dolgozóktól is érkezhet, akik egyéni élethelyzetük megoldását látják a nem hagyományos munkaszervezés igénybevételeiben.

Célszerű tehát időben felkészülni a változásokra, elkerülni a „tűzoltást”. Az új munkaszervezési formákat akkor kialakítani, amikor még van idő tesztelni, amikor az üzleti célokhoz, a szervezeti kultúrához, a munkatársak igényeihez legjobban illeszkedő atipikus formákat lehet megtalálni. Kritikus helyzetekben aztán jól jön nem csak a rugalmas

munkavégzésben szerzett rutin, hanem az ezzel párhuzamosan megerősödő rugalmas szemlélet is.

Az atipikus foglalkoztatás bevezetésének nagyságrendje, folyamata, lépései nem ugyanazok a különböző méretű, felépítésű és összetettségű vállalatok esetében. A bevezethető atipikus munkaformák alkalmazásában a vállalat méretén túl nagy jelentősége van annak is, hogy milyen ágazatban tevékenykedik az adott vállalkozás: a termelésben másfajta rugalmasságnak van létjogosultsága, mint a szolgáltatásban, a kereskedelemben másnak, mint a közigazgatásban.

A kisebb létszámú vállalkozások pl. könnyebben meghonosíthatják szervezetükben a rugalmas munkakezdés-befejezést, kötetlen munkarendet és – tevékenységi körtől függően – az otthoni vagy távoli munkavégzést. Míg a nagyvállalatok esetében a nagyobb dolgozói létszám rendelkezésre állása pl. részmunkaidő alkalmazását is megoldhatóbbá teszi a feladatok jobb elosztásának lehetőségével.

Nem közömbös az sem, hogy egyetlen ember hoz döntést a szervezeti átalakításokról, vagy többszintes hierarchikus döntéshozatalon kell átjutniuk egyes kezdeményezéseknek.

Az atipikus foglalkoztatás bevezetését, vagy legalább a folyamat egy részét gyakran kiszervezik a vállalatok külsős tanácsadóknak, aminek vannak előnyei, és a tanácsadó számos feladatot átvállal a szervezettől, de az atipizáláshoz kapcsolódó számos tevékenységet mindenképpen a szervezet saját munkatársainak kell végrehajtania. Jelen gyakorlati útmutató a tanácsadó szerepét veszi át, szervezetőt ad a HR, ill. a vezetők kezébe, ami alapján szükséges tevékenységeket elvégezhetik, valamint az atipikus munkaformában dolgozó munkatársak számára is tartalmaz javaslatokat.

Általános alapelvek az atipizálás előkészítéséhez

Atipikus foglalkoztatást tervező vállalatoknak, bármilyen méretűek is, bármilyen ágazatban tevékenykednek is, néhány alapelvet minden körülmények között érdemes figyelembe venniük.

Rendszerszintű gondolkodás az atipikus foglalkoztatással kapcsolatban

Nincs olyan vállalat, amelyik ne tudna egyetlen dolgozójának valamilyen egyéni engedményt tenni annak munkaszervezésével kapcsolatban. Az atipikus foglalkoztatás bevezetése egy vállalatnál nem ezt jelenti. Azt jelenti, hogy nem az adott munkakört betöltő személy kezdeményezőkézségétől, nem az engedményt megadó vezető jóindulatától függ, hogy van-e mód atipikus munkaszervezésben dolgozni. Átgondolt, átlátható, elérhető, szabályozott rendszert jelent, ahol a munkatársak és vezetők személye változhat, de az nem befolyásolja az atipikus foglalkoztatás működtetését. Szervezeti kultúrát jelent, amelyben az üzleti megfontolások kielégítő módon találkoznak a munkavállalói igényekkel.

Szervezeti célok azonosítása

A szervezet határozza meg, mi a célja az atipikus munkaformák kialakításával. Hogyan kapcsolódik a vállalati stratégiához? Milyen mértékben szolgálja a rövid és hosszú távú célokat? Ha nem világos a cél, nem köteleződnek el az érintettek, és a későbbiekben nem lesz fontos a vezetők számára, hogy erőfeszítéseket tegyenek az atipikus munkaszervezés fenntartására. Ideális, ha az atipikus foglalkoztatás a humán erőforrás stratégia része. A szervezetben a döntéshozók mérlegeljék, a szervezeti kultúra milyen mértékben támogatja az atipikus foglalkoztatási formák bevezetését. Teljesítményalapú munkavégzés jellemző, vagy a munkával töltött idő hossza a mérvadó.

Konzultáció és kommunikáció

Szerencsés, ha az atipikus foglalkoztatás bevezetését konzultációs időszak előzi meg, ami az jelenti, hogy a munkatársakat és a vezetőket bevonják a tervezés-előkészítésbe.

Ugyanúgy, mint bármely más, a szervezetet érintő változás esetében pontos, következetes és folyamatos kommunikációra van szükség. Az informátlanság vagy félinformációk bizalmatlanságot szülhet a munkavállalókban. Tekinthetik a leépítés előjelének pl. a részmunkaidő bevezetését, vagy tartanak a rugalmas munkavégzés elszámolhatatlanságától is. A bevezetést megelőzően és azután is folyamatosan kommunikálni kell a megoldásokat, tapasztalatokat.

A bevezetés felelőssége és az új típusú foglalkoztatás sikeressége nem lehet egyedül a HR felelőssége. A vezetőknek számolnia kell az atipikus foglalkoztatás lehetőségével, részt kell venniük a munkakörök rugalmasításában, és teljes mértékben tájékozottnak kell lenniük az atipikus foglalkoztatás mibenlétével, tartalmával, még a bevezetés előtt. Részt kell venniük a véleménycserében, az információátadásban.

Az alkalmazottnak szintén tisztában kell lenniük azzal, hogy mit jelent az atipikus foglalkoztatás és érteniük kell a bevezetésére vonatkozó érveket, mielőtt átültetik a gyakorlatba.

Elkötelezettség

A vezetés legyen elkötelezett az új típusú foglalkoztatás bevezetése iránt. Szerencsés, ha cégvezető, vezérigazgató magáénak érzi a kérdést, és a felsővezetés mellett áll a folyamatban. A középvezetőket is elkötelezetté kell tenni az atipikus foglalkoztatás módszere iránt, csak ezzel biztosítható, hogy az elfogadottságot élvezzen a teljes szervezetben.

Humán erőforrás politika és szabályozottság

Az atipikus foglalkoztatás sikeres alkalmazásához elengedhetetlen, hogy a szervezet kinyilvánítsa az egységes alapelvekre épülő rugalmas munkavégzési formák használatát, a vonatkozó rendelkezéseket és szabályokat írásban rögzítse. A szabályzat rögzítheti, hogy ezek mely atipikus formákat támogat vagy részesít előnyben, melyeket ajánlja fel a munkatársaknak. A vezetők és beosztottak egyaránt kezdeményezhessék a rugalmas formában való munkavégzést azokon a területeken és azon munkavállalók esetében, ahol

ennek van létjogosultsága. A vonatkozó szabályzatok mindenki számára hozzáférhetőek legyenek.

Felhatalmazás és mérlegelési lehetőség

A felsővezetés, illetve a HR feladata, hogy biztosítsák, hogy a vezetők önállóan hozzák meg a rugalmasítást illető döntésüket. Annak biztosítására, hogy valódi megfontolás álljon pl. egy atipikus foglalkoztatásra irányuló kérelem elutasítása mögött, a vonatkozó szabályzatokban rögzíteni kell az elutasítás feltételeit és módját. A fent említett szabályzatok és irányelvek lefektetik, hogy a vezetőknek mekkora a mérlegelési lehetősége az atipikus foglalkoztatás engedélyezésében, valamint azokban a döntésekben, melyek arra vonatkoznak, hogy a gyakorlatban mely esetekben és mely területeken működjön atipikus foglalkoztatás.

Az atipikus foglalkoztatás megvalósítása

Az atipikus foglalkoztatás igényének – ahogy korábban részleteztük – tehát több forrása is lehet a szervezetben. Akár az egyedi igények érnek el kritikus számot, akár HR kezdeményezés, akár az anyavállalat elvárása, döntés megszületése után az atipikus foglalkozás megvalósítása akkor a legeredményesebb, ha a következő lépések mindegyikével foglalkozik a szervezet:

- 1. Az atipikus foglalkoztatás feltételeinek megteremtése**
- 2. Vállalati irányelvek kialakítása**
- 3. Tájékoztatás és az elköteleződés megteremtése**
- 4. Humán erőforrás folyamatok átalakítása az atipikus munkavégzéshez**
- 5. Technikai feltételek megteremtése, ellenőrzése**
- 6. Monitoring és fejlesztés**

1. Az atipikus foglalkoztatás feltételeinek megteremtése

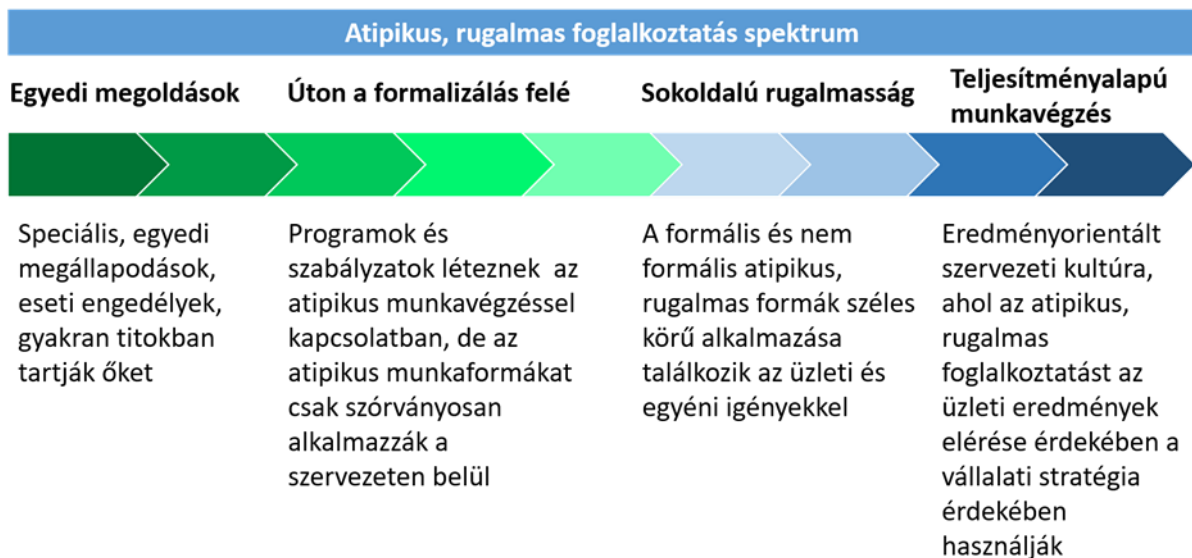
Meg kell vizsgálni, mennyire áll készen a szervezet az atipikus foglalkoztatás bevezetéséhez, milyen a szervezeti kultúra az atipikus, rugalmas gyakorlatot illetően

A szervezetben a döntéshozók mérlegeljék:

- Mennyire támogatja a szervezeti kultúra az atipikus munkaszervezést?
- Milyen a vezetők hozzáállása, milyen a vezetői gyakorlatuk, stílusuk?
A teljesítményt, mint a munka mércéjét illetve a munkavégzéssel töltött időt, mint a teljesítmény biztosítékát tekintik-e a vezetők és a munkatársak?
- Milyen igények, szükségletek támasztják alá az atipikus munkavégzést?
- Milyen akadályok, korlátok fedezhetők fel a szervezetben?
- Hogyan kapcsolódik az atipikus munkavégzés az üzleti célokhoz?
- Az egyes üzleti területek munkakörei milyen mértékben alkalmasak az atipizálásra, rugalmasításra?

Atipikus foglalkoztatás és szervezeti kultúra

Az atipikus, rugalmas megoldások eseti megjelenésétől a teljes szervezeti kultúrát jellemző rugalmas munkastílusig a vállalatok széles spektrumon helyezkednek el. Az alábbi táblázatban látható, hogy mi jellemzi az egyes főbb fázisokat, milyen szempontok alapján helyezhetők el a vállalatok az atipikus, rugalmas foglalkoztatási gyakorlatuk alapján.



1. ábra: Atipikus, rugalmas foglalkoztatási spektrum WFD Consulting modellje nyomán saját szerk.

forrás: <http://www.wfd.com/products/team-flexwork-process.html>

A szervezeti kultúra feltérképezéséhez a Mellékletben található *Szervezeti kultúra teszt* használható.

Akadályok és korlátok a szervezetben

Tévhitek és hiedelmek a rugalmas munkaszervezéssel kapcsolatban

Számos széles körben elterjedt hiedelem létezik a rugalmassága, ill. azzal kapcsolatban, hogyan hat a rugalmas munkaszervezés a munkavállalóra, a szervezetre, a munkacsoportra. Gyakran ezek a hiedelmek gátolják az atipikus foglalkoztatás melletti elköteleződést. Ideje szembenézni ezekkel a hiedelmekkel is.

„Ha engedélyezem egy munkatársnak, hogy részmunkaidőben dolgozzon, akkor mások is ezt fogják kérni.”

A részmunkaidő azt is jelenti, hogy csökken a jövedelem, és a legtöbb munkatárs ezt nem akarja, vagy nem engedheti meg magának. Azok fogják kérni, akik számára valódi segítséget jelent a munka és a magánéleti elfoglaltságok összeegyeztetése.

„Azok, akik nem a hagyományos, tipikus munkaszervezés szerint dolgoznak, nem produktívak, nem nyújtanak olyan teljesítményt, mint a hagyományos munkarendben dolgozók.”

Biztosítani kell, hogy a teljesítmény mérhető legyen. Ha a munka eredménye van a fókuszban, akkor nincs jelentősége, milyen munkaszervezésben dolgozik a munkavállaló.

„Ha az egyik munkatársnak engedélyezem a rugalmas munkaidőt, a nem vagyok igazságos a többiekkel. Egyenlően kell bánnom mindenkivel.”

A munkatársak különböző élethelyzetben vannak, különböző igényeik, szükségleteik lehetnek, amelyekre különböző megoldásokat lehet kínálni.

Nem biztos, hogy ugyanaz a megoldás megfelelő mindenkinek. Az igazságos, méltányos bánásmód azt jelenti, hogy a munkatársak igényei, szükségletei azonos figyelemben részesülnek – a megoldások lehetnek eltérőek.

„Ha nem látom a munkatársakat, ha nincsenek a munkahelyükön, nem tudom ellenőrizni, hogy valóban dolgoznak-e.”

Ha a munkatársak jelen vannak, és látszólag keményen dolgoznak pl. a számítógépük előtt, nem jelenti azt, hogy nem személyes ügyeikkel foglalkoznak éppen. Ha a munkatársak teljesítménye mérhető, ha mind a vezető, mind a munkatárs pontosan tudja, milyen eredményt kell elérni, akkor azt az eredményt el kell érnie, bármilyen helyszínen is dolgozik a munkatárs.

„Elvesznek az információk, nehezebb az együttműködés, ha a munkatársak nem dolgoznak egy helyen.”

Ma már a technológiai háttér lehetővé teszi, hogy minden információt megkapjon minden érintett, számos csatornát lehet igénybe venni a kapcsolattartásra. A nehézkes információáramlás gyakran a nem megfelelő folyamatokkal függ össze, vagy azzal, hogy nem tiszták a hatáskörök a szervezeti egységeken belül, ill. azok között. A személyes találkozóknak és megbeszéléseknek nem az információáramlásban van a legnagyobb szerepük, hanem a szociális kapcsolatok építésében.

„Csak irodai munkakörök esetében jöhet szóba bármilyen rugalmasság”

Sok esetben valóban könnyebb atipizálni irodai munkaköröket, azonban kellő elkötelezettséggel, az igények és lehetőségek gondos feltárásával számos munkakör esetében be lehet vezetni valamilyen rugalmasságot.

Pl.: termelésben speciális műszakokat, a műszakcsere formalizált lehetőségét, sűrített munkahetet, ügyfélszolgálatok esetében a műszakok átfedését, ami a biztosíthatja a későbbi vagy korábbi munkakezdést/befejezést, egyben a csúcsidőszakot is lefedi több munkatárssal stb. A jógyakorlatokat bemutató fejezetben számos, termelővállalatnál megvalósított rugalmas gyakorlatot mutatunk be.

2. Vállalati irányelvek kialakítása

Amikor vállalati irányelvek kialakításáról beszélünk, nem pusztán az atipikus munkaformák igénybevételének szabályozására gondolunk. A vállalati irányelvek kinyilvánítása bizonyítja, hogy valóban az üzleti stratégia része az atipikus foglalkoztatás.

Az atipikus munkavégzés irányelvek biztonságos, egységes és átlátható keretet ad a rugalmasság kiterjesztéséhez és alkalmazásához a teljes érintetti kör számára. E tágabb keret magában foglalhatja a speciális élethelyzetben lévő csoportok esetében alkalmazandó eljárásrendet is, ugyanakkor feloldja a különböző munkavállalói körök között esetlegesen meglévő vagy kialakuló feszültségeket. Kutatások is bizonyítják, hogy a kölcsönös bizalmon épülő rugalmasság stressz csökkentő tényezőként a hatékonyságot egyéni és szervezeti szinten is javítja.

Az irányelvek magukban foglalják:

- a vállalat céljait az atipikus foglalkoztatás bevezetésével
- az érintettek (vezetők, munkatársak, HR) szerepét és felelősségének meghatározását az atipikus, rugalmas szervezeti működés megteremtésében
- útmutatót a vezetők és munkatársak számára az atipikus formák gyakorlati alkalmazásához
- hivatkozásokat a kapcsolódó szabályzatokhoz

Az irányelvek kialakításához ki kell nevezni felelőst és a szervezet méretétől függően létre kell hozni munkacsoportot dedikált munkatársakkal (HR szakember, üzleti területek képviselői, munkavállalói érdekképviselők képviselői).

Ki kell dolgozni az igénybevétel módját leíró részletes szabályokat. Atipikus, rugalmas szabályzatra mintát talál a Mellékletben: *Atipikus munkavégzés szabályzat*

Úgy tűnhet, hogy a rugalmasság „formalizálása” önmagában ellentmondás, de a nem formális megoldások nem biztosítják a következetességet a szervezeten belül. Ha a munkatársak nem láthatják át, ki, mikor és milyen formában igényelhetik, hogy atipikus munkaformában dolgozzanak, akkor úgy értékelik, hogy az kizárólag egyes vezetők jóindulatán vagy rugalmasságán múlik. A nem egyenlő bánásmód ellenérzéseket szül. Az egyenlő bánásmód nem azt jelenti, hogy mindenki, aki arra vágyik, biztosan dolgozhat rugalmas formában, hanem azt, hogy azonos alapelvek és eljárásrend szerint foglalkoznak az igényével és hoznak döntést.

3. Tájékoztatás és az elköteleződés megteremtése

Az új munkaformák bevezetése, a szervezeti kultúra átalakítása változást jelent a szervezet tagjai számára, ez pedig bizonytalansággal, akár ellenállással járhat együtt. A közvetlen és folyamatos kommunikáció jelentősen képes csökkenteni a negatív érzéseket. Elsőként a vezetőkkel kell megismertetni a fejlesztési, innovációs lépéseket, a folyamatot. Kommunikálni kell azok helyénvalóságát, szükségességét, fontosságát. A vezetők megnyerése kulcsfontosságú, hiszen ha ők is komolyan gondolják a változásokat, és ezt kommunikálják a munkatársak felé formális és informális módokon egyaránt, akkor a szervezetben megjelenő bizonytalanság érzése lecsökken, és átválthat egyfajta közös ötletelésbe, kétirányú kommunikációba a bevezetendő program, változás tiszta következményekkel, hasznossági szempontokkal kell, hogy bírjon. Ezeket a szempontokat pedig kommunikálnunk kell, leginkább a menedzsmentnek. Hiteles vezetőkként (tehát hinniük kell a folyamatban) kell irányítaniuk ezt a folyamatot, ezáltal segíthetnek abban, hogy értéket teremtsenek és növeljék munkatársaik elkötelezettségét.

A vállalat dolgozzon ki egy kommunikációs stratégiát az atipikus foglalkoztatást megelőző időszakról a bevezetésen át az eredmények kommunikálásáig. Hosszabb távon meg kell határozni, hogyan fog az atipikus foglalkoztatás kapcsolódni a munkáltatói márkához. Vagyis ahhoz a képhez, amit a vállalat, mint munkáltató kíván közölni magáról ügyfelei, vásárlói, meglévő és leendő munkavállalói számára.

Az atipikus foglalkoztatás bevezetésének tervezéséhez hasznos a kétirányú kommunikáció, konzultáció. Hasznosak a munkatársaktól érkező visszajelzések és vélemények, legyen lehetőség kéréseket feltenni. A munkatársak hasznosabbnak érzik magukat a folyamatban, ezáltal növekszik az elfogadás

Milyen formái lehetnek a konzultációnak?

- Ha van rendszeres személyes értékelő beszélgetés a munkatársakkal, akkor a szokásos szempontokat kiegészíthetik az atipikus foglalkoztatást, a rugalmasságot érintő kérdésekkel
- Ha a vállalat dolgozói elégedettségi felméréseket készít, azok eredményeit is felhasználhatja.
- Az atipikus foglalkoztatás bevezetésének előkészítéséhez munkacsoportot hoz létre a vezetés. A munkacsoport egyes tagjai összegyűjtik, képviselik a saját szakmai, üzleti területükhöz kapcsolódó igényeket.
- Kérdések begyűjtése anonim módon.

A fejlesztés nem ér véget azzal, ha készen lesz az atipikus rendszert leíró dokumentum. A vezetők akkor fogják alkalmazni, ha értik a jelentését és tudják, hogy vezetői munkájukban mire és miként érdemes használni ezeket. Éppen ezért a célszerű, hogy a vezetők valamilyen formában támogatással kezdjék használni a rendszert (pl. shadow coaching, tréning, mentoring), a munkatársak pedig folyamatosan kapjanak tájékoztatást arról, hogyan működik az atipikus foglalkoztatás a gyakorlatban.

A folyamatos tájékoztatás részeként online és offline fórumokat is kell teremteni. Szükség van arra, hogy számos belső kommunikációs eszközt alkalmazva lehetőség nyíljon arra, hogy a vezetők és a munkatársak egyaránt ismerjék a fejlesztési folyamatot, véleményeiket és kétélyeiket kommunikálhassák, és interakcióba kerüljenek egymással.

A kommunikációt bevezető híradással érdemes indítani, és folyamatos tájékoztatással végigkísérni. A kommunikáció része lehet tematikus hírlevelek szervezése, terjesztése, a figyelemfelkeltő tartalmak, megoldások működtetése. A kommunikációs eszközök következők lehetnek:

	Személyes	Online
Egyirányú	Tájékoztatók • vezetők • HR Faliújság	E-mailek Hírlevelek E-book Online véleménykérő kérdőívek Érdekessegek, figyelemfelkeltő megoldások Intranet tartalmak
Kétirányú	Teljes szervezetet érintő rendezvények, találkozók Kisebb, csoportos meetingek Négyszemközti megbeszélések Workshopok Fejlesztési eszközök (tréning, coaching, mentoring, egyéni segítő beszélgetés) Informális programok	Online fórum (vállalati intranet) E-learning felület (folyamatos tartalombővítéssel)

2. ábra: A fejlesztési folyamat kommunikációja során alkalmazandó belső kommunikációs eszközök

A legtöbb rugalmasítást tervező vállalat esetében vannak olyan üzleti területek, ahol részben vagy egészében nem megoldható az atipizálás. Mégis a teljes szervezetben el kell érni, hogy a munkatársak elköteleződjenek az új szervezeti kultúra mellett. A kezdetektől ápoltság kölcsönös kommunikáció a jövőbeni bizalmat, a zökkenőmentes szervezetfejlesztés- és alkalmazást, és fejlesztésben való nyitott részvételt alapozhatja meg.

4. Humánerőforrás folyamatok átalakítása az atipikus munkavégzéshez

Rugalmas munkavégzés audit lefolytatása

A rugalmas munkavégzés audit olyan diagnosztikai eszköz, amely a szervezet egészét vagy egy részét vizsgálja annak meghatározására, hogy melyik munkakört, feladatkört lehet rugalmassá tenni, milyen az ezeknek megfelelő munkavállalói profil. Áttekint minden olyan üzleti folyamatot, amely módosítást igényel a rugalmasság érdekében. Természetesen előfordulhat, hogy nem minden munkakör atipizálható, ugyanakkor bizonyos fokú rugalmasság bármilyen területen lehetséges.

Hogyan végezzünk rugalmas munkavégzés auditot?

A munkakörök vizsgálata

MUNKAKÖRELEMZÉS

Az érintett munkakörök felelősségi területeit, fő teljesítmény-indikátorait, a munkakör ellátásához szükséges készségek és szaktudás leírását jelenti. A következő kérdésekre érdemes választ keresni:

- Milyen feladatokat kell ellátni az adott munkakörben?
- Hogy kapcsolódnak a feladatok más munkakörben végzett feladatokhoz?
- Milyen hatásköre van a pozíciót betöltő munkatártnak a munkakörben?
- Milyen felelősségi köre van?
- Hogyan zajlik az információáramlás a munkakörben?
- Milyen ismeretek, kompetenciák, tapasztalatok szükségesek a munkakörben?

A munkakörelemzés módszerei:

- Munkaköri leírásokból, a munkacsoporttól származó információk gyűjtése
- Munkanap-felvétel (milyen tevékenységeket végez a munkatárs, vagy egy hasonló pozícióban levő munkatárs)
- Önfelmérés - napló vagy feljegyzés
- Interjú módszerek, vezetőtől származó információk
- Teljesítményelvárások, sztenderdek adatai

A munkakör-elemzéshez szempontokat, az önfelméréshez használható kérdéssorokat a mellékletben talál. *Munkakör-elemzés segédlet feladatok elemzéséhez; Munkakör-elemzés kérdőív; Munkakapcsolatok feltérképezése*

A KIVÁLASZTOTT MUNKAKÖRÖK ATIPIZÁLÁSI, RUGALMASSÁGI SZEMPONTÚ ÉRTÉKELÉSE

Ennek során át kell tekinteni valamennyi atipizálási, rugalmasítási opciót

- a rendelkezésre álló kapacitások,
- az érintettekre gyakorolt hatás,
- a személyes jelenlét igénye, a képességeket illető elvárások,
- a szervezeti infrastruktúra szempontjából.

Mintakérdéseket adott munkakör értékeléséhez a Mellékletben talál. *Munkakör értékelés kérdőív otthoni munkavégzéshez*

A MUNKAKÖR ÚJRATERVEZÉSE

Részmunkaidő, távmunka esetében feltétlenül szükséges.

- A személyes rendelkezésre állással kapcsolatos elvárások felülvizsgálata
- Az elemzés során a munkakör betöltése szempontjából kritikus feladatok áttekintése
- A fontossági-gyakorisági skála alapján a különböző értéket mutató feladatok, tevékenységek osztályozása
 - A feladatok újraszervezése
 - újraosztása
 - átcsoportosítása
 - esetleges megszüntetése
- A közvetlen munkatársak feladataival való összevetés, az újraszervezett feladatokkal kapcsolatos információk átadása, esetleges betanítás megszervezése

A MUNKAVÁLLALÓI PROFIL BEAZONOSÍTÁSA

A távmunka és az otthoni munkavégzés esetében van nagyobb jelentősége, de a különböző rugalmas időkeretekben való munkavégzés is igényli, hogy egyes kompetenciákban kiemelkedő legyen az adott munkavállaló.

- Teljesítményértékelés szempontjainak áttekintése
- Kiemelkedően teljesítő munkatársak kompetenciáinak beazonosítása
- Vezetői vélemények összegyűjtése
- Az atipikus munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák meghatározása

A HR folyamatok vizsgálata

ADATELEMZÉS

A rendelkezésre álló számszerű adatok elemzése (statisztikák, hiányzások, fluktuáció stb.)

DOKUMENTUMELEMZÉS

A rendelkezésre álló folyamatleírások, szabályzatok áttekintése.

Munkaidővel, jelenléttel, szabadsággal kapcsolatos rendelkezések, mobiltelefon-használat.

- Hol jelennek meg olyan rendelkezések, amelyek gátolják az atipikus munkaszervezést?
- Mely folyamatokat kell átalakítani, hogy érvényesek legyenek atipikus munkavégzés esetén is?

Kompensációs rendszer áttekintése.

- Egyenlő javadalmazást biztosít-e a tipikus, ill. atipikus munkaformákban dolgozóknak?

Jogszabályoknak való megfelelés biztosítása.

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A teljesítményértékelés szempontjai milyen mértékben alkalmazhatók a nem tipikus munkaformában dolgozókat? Az aktuális teljesítményfüggő bérezés nem érinti-e hátrányosan az atipikus munkaformában dolgozókat? Elérhető-e a teljesítménybónusz atipikus munkakörben? Hol és hogyan kell beavatkozni, amennyiben atipikus munkakörök jönnek létre?

ELŐMENETELI LEHETŐSÉGEK

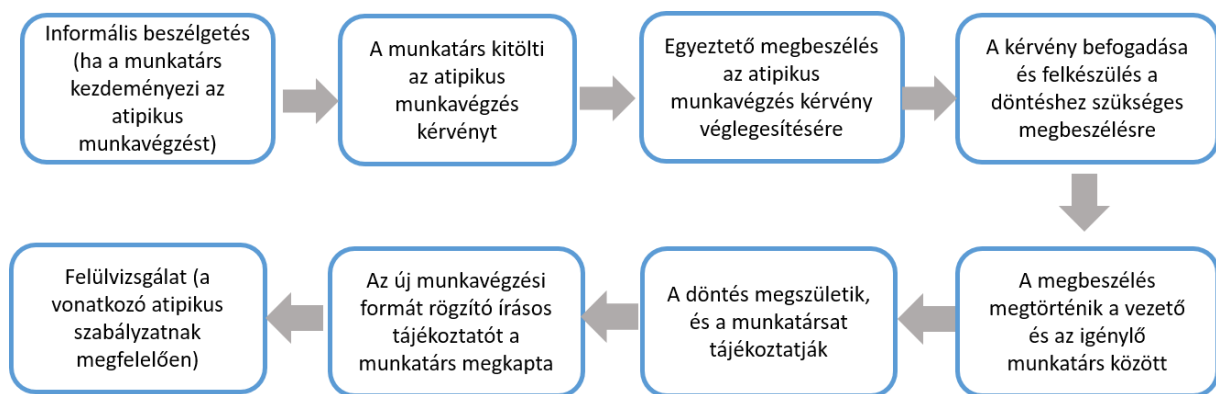
A szokásos eljárások szerint milyen lehetőségek állhatnak az atipikus munkaformában dolgozók előtt a karriert és előmenetelt illetően?

Vannak-e olyan elvárások pl. a vezetővé válással kapcsolatban, amelyek kizárhatják az atipikus munkaformában dolgozókat az előmenetelből? (vagy legalábbis aránytalanul megnehezítik azt)

Az atipikus munkaformák igénybevételéhez szükséges folyamat kialakítása

A rugalmas munkavégzés audit során már felmérték, mely munkakörök láthatók el rugalmas formában, melyek nem, mely üzleti területeken van létjogosultsága, és melyeken nem. A vállalati irányelvekben lefektették, hogy mi a célja a szervezetnek az atipikus foglalkoztatással, és milyen atipikus munkaformák vehetők igénybe. A vezetők és munkatársak értik, milyen lehetőségeik vannak, tisztában vannak azzal, hogy van módjuk atipikus munkaszervezést kérvényezni.

Hogyan igényelhető az atipikus munkavégzés?



3. ábra: Atipikus munkavégzés igénylési folyamat (saját szerk.)

Az folyamat egyes lépéseire határidőket kell rendelni.

Atipikus munkavégzés kérvény: A Mellékletben található mintalapok a kérvényhez és a kérvénnyel kapcsolatos döntések rögzítéséhez. Melléklet: *Rugalmas munkavégzés igénylőlap; Jóváhagyó vezetői visszajelzés Rugalmas munkavégzés igénylőlaphoz; Elutasító vezetői visszajelzés Rugalmas munkavégzés igénylőlaphoz*

Informális beszélgetés: Érdemes a munkatársnak a felettséggel és a közvetlen munkatársakkal beszélgetnie, mielőtt kérvényezi az atipikus munkavégzést. Ez a beszélgetés még nem szól a döntésről, de segít megvilágítani az előnyöket, hátrányokat, nehézségeket.

A munkatárs kitölti az atipikus munkavégzés kérvényt: A sablonok legyenek elérhetőek a munkatársak számára letölthető formában. Ha a vonatkozó szabályzat úgy rendelkezik, pl. eseti otthoni munkavégzésnél nem szükséges a teljes folyamatot végig vinni. A vezetővel való megbeszélés, e-mailes engedélyezés is elegendő lehet.

A döntéshez szükséges megbeszélés: A megbeszélés célja, hogy a résztvevők (a vezető és munkatárs) minden részletet áttekintsenek, meggyőződjenek arról, hogy mind a vállalat, az üzleti érdekek, mind az igénylő munkatárs szempontjából megfelelő megoldás szülessen. A beszélgetésen lehetőség szerint a HR is képviseltesse magát. A beszélgetéshez használhatók a munkakör értékelés kérdőívei és a munkatárs önértékelő kérdőíve is. Melléklet: *Önellenőrző kérdések atipikus munkaformát igénylő munkatárs számára kérdőív*

Felkészülés a megbeszélésre: a munkaszervezési kérdéseken túl (részletesen az egyes atipikus munkaformáknál) egyéb szempontokat is figyelembe kell venni:

- fizetés és juttatások változása (pl. részmunkaidőnél)
- szerződésmódosítás szükségessége
- szabadságolás kérdése
- munkavédelem
- pénzügyi vonzatok (pl. eszközbeszerzés)
- teljesítményértékelés
- a munkacsoportra gyakorolt hatás
- milyen teendők vannak még pozitív elbírálás esetén?

Döntés: a döntés a fenti szempontok alapján lehet jóváhagyó, de elutasító is. A kérvényt el lehet utasítani számos üzleti okból:

- a többletköltségek terhe;
- az ügyfelek igényeinek kielégítése hátrányt szenved
- nem lehet átszervezni a munkát a munkacsoport meglevő munkatársai között
- a minőségre, a teljesítményre gyakorolt káros hatás;
- tervezett szervezeti változások

A folyamatba beépíthető a döntés elleni fellebbezés adott határidővel.

Írásos tájékoztató az munkavégzési forma életbe lépéséről: Fontos, hogy minden megállapodást és elvárást írásban megerősítsen a vállalat, hogy mindkét fél számára egyértelmű legyen. Különösen fontos, ha a rugalmas munkavégzés iránti kérelemben elfogadott változtatások a munkavállaló foglalkoztatási feltételeinek megváltoztatását jelentik.

Minden írásbeli visszaigazolásnak tartalmaznia kell a felülvizsgálat részletes szabályait. A munkáltatónak általában joga van megszüntetni a rugalmas megállapodást, ha személyes vagy üzleti körülmények változnak.

Felülvizsgálat: Mivel az üzleti környezet és az egyéni körülmények folyamatosan változnak, a rugalmas megállapodásokat rendszeresen felül kell vizsgálni. A vonatkozó atipikus szabályzat kikötheti a rugalmas munkavégzés „próbaidejét”, ami általában néhány hónap. A későbbiekben meghatározott időszakonként újra végre le kell folytatni a felülvizsgálatot,

hogy azok megfeleljenek a munkavállaló és a vállalat igényeinek. Előzetesen meg kell állapodni a munkavállalóval a felülvizsgálati időpontokról.

Melléklet: *Segédlet atipikus munkavégzési forma felülvizsgálatához*

Teendők konkrét munkavállalói igény esetén HR szerepével kiegészítve

Megnevezése	Mit tesz a munkavállaló?	Mi a közvetlen vezető feladata?	A HR feladata
Az atipikus foglalkoztatási igény felmerülése	Kezdeményezi	Megvizsgálja a lehetőségeket, értesíti a HR-t, átnézi a munkaköri feladatokat	Megvizsgálja a jogi hátteret
		A kapcsolódó társterületekkel egyeztet a munkakör inputjáról	
Az atipikus foglalkoztatási mód lehetőségei		Megvizsgálja a részmunkaidő, rendszeres otthoni munkavégzés stb. lehetőségét	
Az atipikus foglalkoztatási mód kiválasztása		Megállapodik a munkavállalóval az atipikus foglalkoztatás módjáról	Előkészíti a munkaszerződés módosítást, egyéb dokumentumokat
		Módosítja a munkavállaló célkitűzését, arányosítja a jutalékát, ha kell, javítja a munkaköri leírását	
	Igényli a távmunkához szükséges eszközt és jogosultságot	Jóváhagyja az esetleges eszközök beszerzését (laptop) és a jogosultságokat a vonatkozó szabályzat szerint	
Munkaszerződés módosítása (ha szükséges)	Aláírja	Aláírja	Elkészíti
Teljesítmény-értékelés	Önértékelést készít	Teljesítményértékelő beszélgetést folytat, atipikus munkavégzés monitoringot végez	

Gyermekgondozásról visszatérőkkel kapcsolatos speciális teendők		Ha gyes melletti részmunkaidőben dolgozik a munkavállaló, akkor a gyes lejártá előtt egyeztet, hogy a továbbiakban vissza tér-e a teljes munkaidőre	Előkészíti a munkaszerződés-módosítást
---	--	---	--

1. táblázat: Teendők konkrét munkavállalói igény esetén (saját szerk.)

5. Technikai feltételek megteremtése, ellenőrzése

- Infokommunikációs alkalmazások és eszközök megfelelőek-e az atipikus munkavégzés biztosításához.
- A biztonsági (adat és információbiztonsági) kérdések megoldása
- A távoli munkavégzés technikai támogatásának megoldása

6. Monitoring és fejlesztés

MONITORING

A monitoring rendszerének kialakítása, ami nyomon követi a rugalmas munkavégzés alkalmazását, a munkavállalói elégedettséget és a hatékonyságot.

Monitoringhoz kapcsolódó feladatok:

Annak felülvizsgálata, hogy mi szolgálta az üzleti érdekeket, és mi nem. Ezután eldönthető, hogy szükség van-e változtatásokra.

Státusz	Feladat
	1. Üzleti folyamatok
	a) Költségvetés vizsgálata
	b) Az atipikus foglalkoztatás fejlődést jelentett az üzleti igények kielégítésének szempontjából, esetleg más üzleti lehetőségeket nyitott
	c) Bekövetkezett-e bármilyen üzleti funkció romlása
	d) Szükség van-e valamilyen javító intézkedésre az atipikus munkavégzés bevezetése miatt
	2. Költség-haszon elemzés
	a) Az atipikus foglalkoztatás járt-e az előzetesen elvárt üzleti előnyökkel
	b) Volt-e valamilyen további előnye, haszna üzleti szempontból

	c) Az atipikus munkavégzés okozott-e problémákat a vállalkozás számára
	d) Folytatható-e az atipikus foglalkoztatás a vállalatnál (részben vagy egészében)
	e) Van-e lehetőség más rugalmas munkavégzési formák bevezetésére a már alkalmazottakon kívül?
	3. Akcióterv
	a) Az esetleges üzleti funkciók romlását kezelő javító intézkedések
	b) További képzések
	c) További eszközök
	d) További atipikus munkavégzési lehetőségek

A monitoring során mind az atipikus munkakörben dolgozók, mind a vezetőik, mind pedig az érintett közvetlen kollégák szempontjából is meg kell vizsgálni az atipikus munkaszervezést. Ehhez a Tesztidőszak fejezetben a tesztidőszak értékelésénél talál útmutatót.

FEJLESZTÉS

A monitoringot követően a fejlesztés lehetőségeinek meghatározása.

A folyamatok és eljárások folyamatos megerősítésére és javítására szolgáló módszerek meghatározása.

„Nem a távmunka jellege miatt volt nehéz. Bármilyen újat bevezettünk eddig, volt egy 'gyerekcipőben járás': legyen szó informatikáról, teljesítményértékelésről vagy távmunkáról. ... Végig kell járnunk ezt az utat, meg kell adnunk a dolgozóknak ezt a lehetőséget. Nekünk kell most már innovatívnak lennünk. És ez nem egy vízió, ez már nem a jövő, hanem a jelen.” (Imre, HR vezető)⁵

⁵ Személyes interjú in: Svéda Dóra: A rugalmas munkaidő, a részmunkaidő és a távmunka a vállalati gyakorlatban a HR perspektívájából, Budapesti Corvinus Egyetem 2007.

Atipikus munkakörök kialakítása

Tesztidőszak

Számos vállalat azért is tartózkodik rugalmas munkavégzés formák bevezetésétől, mert feltételezi, hogy a HR folyamatok gyökeres átalakításával jár, és túl nagy felfordulást okoz a szervezetben. Máskor az atipikus formák alkalmazásától gyakran csupán az információhiány tartja vissza a szervezeteket. Egy radikális és minden munkatársat érintő rugalmasítás valóban azoknál a vállalatoknál sikeres a teljes szervezetben, ahol valójában már működnek az atipikus formák, és a szervezeti kultúra része a teljesítmény alapú munkavégzés. Itt lényegében az egységesítés, a formalizálás és az elérhetőség koherens biztosítása a feladat. Azokban a szervezetekben, az atipikus formák csak szórványosan vannak jelen, és akár a vezetők, akár a munkatársak részéről információhiány mutatkozik, megoldás lehet az egy-két szervezeti egységre szűkített pilot, vagyis tesztidőszak bevezetését. A tesztidőszak lehetőséget ad:

- A pilotban résztvevő szervezeti egységekben a rugalmas munkavégzési formák tesztelésére
- A pilot alapján a lehetséges irányok kijelölésére, a továbblépés megtervezésére
- A témakörhöz kapcsolódó esetleges hiányos vagy téves információk pontosítására a vezetők és a munkatársak számára

„A vezetők attól tartottak, ha bevezetjük a home office-t (otthoni munkavégzést), mindenki otthon akar majd dolgozni. A HR-en kezdtük a tesztelést, ez kézenfekvő volt, másrésztől nagyon változatos munka folyik itt abból a szempontból, hogy mikor van szükség a személyes jelenlétre. A munkatársak az egész céggel kapcsolatban állnak, azonnal kiderülne, ha az elérhetőség csorbulna. Kérdés volt, hogyan fogják megoldani a találkozókat. Vannak olyan vezetők, akik azt szeretik, ha a HR partnerük állandóan készenlétben áll. Később bevontunk még egy osztályt is a cégből. Végül az volt a tanulság, hogy nem sokan éltek az otthoni munkavégzés lehetőségével. Amikor a teljes vállalatnál bevezettük, ugyanezt tapasztaltuk. Az emberek nem akarnak állandóan otthon dolgozni, szívesen találkoznak a többiekkel, van, nincsenek otthon megfelelő feltételek, vagy csak egyszerűen el akarja választani a munkát és a magánéletét. Azok számára viszont nagyszerű lehetőség, akik messziről járnak be dolgozni, vagy van valamilyen kötöttségük. *(nagyvállalat HR vezetője)*⁶

⁶ Személyes interjú

A tesztidőszak alatt mindenkinek van ideje hozzászokni az új megoldásokhoz. Egyfajta tanulóidőszak ez, amely során össze lehet gyűjteni a tapasztalatokat, számba lehet venni, mi működött és mi nem az új munkaszervezési formák alkalmazásakor.

- Tűzzék ki, milyen célokat szeretnének elérni a tesztidőszakkal, mit jelent a sikeres pilot minden érintettnél (vezetők, munkatársak, HR stb.), határozzák meg, hogyan mérik a pilot sikerességét.
- Határozzák meg a pilot időtartamát. A vezető feladata az lesz, hogy biztosítsa, hogy a célok világosak és mérhetők legyenek, a munkatársaké pedig, hogy demonstrálják, hogyan teljesítik az elvárásokat, munkakörük feladatait az atipikus munkaszervezéssel.

Ne feledkezzenek meg a kommunikációról most sem! A szervezet vezetése legyen biztos abban, pontosan mit, hogyan és mikor fog kommunikálni a tesztidőszakról és annak céljairól.

Mi történik, ha a próbaüzem sikertelen lesz? Letesznek a megvalósításról, vagy tanulnak a hibákból és megpróbálják idővel újra? A be nem teljesült elvárások bármilyen projektnél problémát okozhatnak. Bátorítsák az érintetteket, hogy elmondhassák mind szakmai mind személyes elvárásaikat. Biztosítsák a formális és informális csatornákat a kommunikációhoz, hiszen a kommunikáció különösen fontos, ha valami újat próbálnak ki, vezetnek be a szervezetben.

Érdeemes több szervezeti egységben is tesztelni az atipikus munkavégzést, hogy összevethetők legyenek a különböző üzleti területek tapasztalatai.

„Sokan aggódnak az adatbiztonság miatt, hogy az otthoni vagy más helyen végzett munka estén nem lehet biztosítani az adatok védelmét. Az adatvédelmi osztály vezetője nagyon vállalkozó szellemű és amúgy is felhatalmazó típusú vezető, vállalta, hogy ők teszteljék a rugalmas munkavégzést. Ami a munkafolyamatokat illeti, nagyon sok olyan tevékenység van a területükön, ami elmélyült munkát kíván, adatelemzés, szabályzatok kialakítása, hatóságokkal való kapcsolattartás. Mi eleve nyitott irodákban dolgozunk, úgyhogy bent elég nagy a nyüzsgés, logikus, hogy az ilyen típusú munkát nyugodt környezetben hatékonyabban tudják végezni. A cégen belül nagyon pozitív volt a fogadtatása, hogy pont az adatvédelmi osztályon teszteltük az otthoni munkavégzést, jó húzás volt. Elmondható, hogy nem sérült az adatok védelme, ami egyébként is bizalmi kérdés, hiszen a mai technológiával visszaélhet bárki a céges adatokkal, ha ez a szándéka, utólag persze szembe kell néznie a büntetőjogi következményekkel.” (belső kommunikációért felelős munkatárs)⁷

⁷ Személyes interjú

A tesztidőszak végén monitorozni kell, mi működött és mi nem, a kialakítás alatt levő szabályzatokat ezek figyelembe vételével kell véglegesíteni.

Ellenőrző lista az atipikus foglalkoztatás bevalásának felülvizsgálatához:

Státusz/ Dátum	Feladat
	1. Az érintett munkatársak szempontjából
	a) Mi működött jól?
	b) Mi kevésbé jól?
	c) Szükség volt-e képzésre, felkészítésre?
	d) Milyen infokommunikációs eszközökre volt szükség?
	e) Milyen egyéb eszközökre volt szükség?
	f) Milyen mértékben vált be az atipikusmunkaforma annak igénylésekor fennálló élethelyzet szempontjából? – Miben támogatta? – Miben hátráltatta?
	e) Munkaegészségügyi szempontok vizsgálata – ellenőrizték, hogy nincs semmilyen probléma
	2. Az atipikus munkaformában dolgozó munkatárs vezetője szempontjából
	a) Mi működött jól?
	b) Mi működött kevésbé jól?
	c) Szükség volt-e képzésre, fejlesztésre?
	d) A monitoring kimeneteként szükséges-e valamilyen változtatás a munkaszervezésben? Vagy egyéb körülményekben?
	3. A nem atipikus munkaformában dolgozó kollégák, társterületek szempontjából
	a) Milyen hatása volt a munkavégzésre az, hogy az adott munkacsoportban atipikusan dolgozó munkatársak vannak?
	4. Külső partner, ügyfél szempontjából
	a) Volt-e valamilyen hatása az atipikus munkavégzésnek az külső partnerrel való kapcsolatra?
	b) Valamilyen fejlesztés, változtatás szükséges-e a fenti szempontból?
	5. Technikai szempontból
	a) Szükség volt-e a tervezetten túl technikai infrastruktúrára?
	b) Technikai támogatás megfelelt-e az elvárásoknak?
	c) Egyéb háttértámogatási kérdések

Atipikus munkakörök kialakítása: részmunkaidő

Részmunkaidő igényével leggyakrabban a gyermekgondozásról visszatérők jelentkeznek munkáltatójuknál. Az Mtv. előírja, hogy a munkáltató a munkavállaló ajánlatára a gyermek hároméves koráig - három vagy több gyermeket nevelő munkavállaló esetén a gyermek ötéves koráig - köteles a munkaszerződést az általános teljes napi munkaidő felének megfelelő tartamú részmunkaidőre módosítani.⁸ Ha a munkáltató meg akar felelni kötelezettségének és biztosítani akarja a részmunkaidős foglalkoztatást, akkor le kell folytatnia az atipizálás már ismertetett lépéseit:

MUNKAKÖRELEMZÉS

A MUNKAKÖR RUGALMASSÁG SZEMPONTJÁBÓL TÖRTÉNŐ ÉRTÉKELÉSE

A MUNKAKÖR ÚJRATERVEZÉSE

- A részmunkát igénylő munkatárs munkakörének áttekintése és feladatainak számbavétele
- A munkakapcsolatok feltérképezése
- A munkakörhöz tartozó feladatok újracsoportosítása, és egyes feladatok újraosztása vagy átszervezése
- A munkacsoporton belüli kommunikáció és információáramlás áttekintése
- Rendszeres megbeszélések és egyéb közös tevékenységek beosztásának felülvizsgálata és megfelelő elrendezése
- Annak áttekintése, hogy részmunkaidő engedélyezésének milyen hatásai lehetnek az adott szervezeti egység üzleti folyamataira és eredményességére
- Megfelelő tájékoztatás formáinak és csatornáinak megjelölése a munkacsoporton belül, ill. az egyéb érintetti köröknek a változásokról

A munkavállaló atipikus munka-alkalmassági vizsgálatának a részmunkaidő esetén nincs akkora jelentősége (kivéve, a részmunka egyben távoli munkavégzés is), mivel a szokásos feladatait látja el az érintett.

Az atipikus munkaformát igénylő munkatársnak minden esetben nagy szerepe van az atipikus foglalkoztatás sikerében, a részmunkaidő esetében fokozottan igaz, mivel az előkészítő fázis hosszabb időt vehet igénybe. Lényeges, hogy különösen a gyermekgondozásról visszatérő munkatárs idejében jelezze a visszatérés tervezett időpontját és a részmunkaidős foglalkoztatás igényét.

A munkáltatónak pedig megéri, hogy erőfeszítéseket tesz a visszaintegrálásukért, számos vezető észrevétele az, hogy a részmunkaidőben dolgozók hatékonyabbak, optimálisabban töltik ki a munkaidőt.

⁸ 2012. évi I. törvény (Mt.) IX. fejezet 61. §

„Nem úgy kezdi a napot, hogy lemegy a büfébe reggelizni, hanem azonnal leül az asztalához dolgozni. És nem szalad már fél tizenkettőkor ebédelni, hanem megvárja, amíg lejár a munkaideje.” (Zsuzsa, HR vezető)⁹

Atipikus munkakörök kialakítása: távmunka – távoli munkavégzés

A bevezetés és alkalmazás szempontjából meg kell különböztetni a távmunkát és a távoli (otthoni) munkavégzést, a köztudatban a kettő összemosódik. A távmunkát, mint atipikus foglalkoztatási formát a Munka Törvénykönyve szabályozza¹⁰, az általános munkavédelmi szabályoktól való eltérést pedig munkavédelemről szóló vonatkozó törvény tartalmazza.¹¹

Az esetenkénti otthon végzett munka vagy az egyéb helyen végzett munka nem minősül távmunkának, így ezekre az esetekre a távmunkavégzésre vonatkozó speciális szabályok nem alkalmazandók.

Távmunka

Lényeges különbség, hogy a **távmunkáról** munkaszerződésben kell megállapodni, vagyis egy munkakör távmunka-munkakörre való átalakításakor a fennálló munkaszerződést módosítani kell. Többek között azért, mert a munkaszerződésnek tartalmaznia kell a munkavégzés helyszínét. Ami lehet a munkavállaló otthona, csak munkavédelmi szempontból megfelelőnek kell lennie. A **távoli (otthoni) munkavégzés** esetén nem kell munkaszerződést módosítani, elegendő vállalati szabályokban lefektetni az igénybevétel lehetőségét, feltételeit.

Ha a munkáltató távmunka-munkaköröket akar létrehozni, akkor le kell folytatnia az atipizálás már ismerttetett lépéseit:

MUNKAKÖRELEMZÉS

A MUNKAKÖR RUGALMASSÁG SZEMPONTJÁBÓL TÖRTÉNŐ ÉRTÉKELÉSE

A MUNKAKÖR ÚJRATERVEZÉSE

MUNKAVÁLLALÓI ALKALMASSÁG VIZSGÁLATA

⁹ Személyes interjú in: Svéda Dóra: A rugalmas munkaidő, a részmunkaidő és a távmunka a vállalati gyakorlatban a HR perspektívájából, Budapesti Corvinus Egyetem 2007

¹⁰ 2012. évi I. törvény (Mt.) 87. számú alfejezete (196-197. §)

¹¹ 1993. évi XCIII. törvény (Mvt.) VII/A. fejezete (86/A. §)

Nem mindenki alkalmas távmunkára. Vannak, akiknek szükségük van arra, hogy közösségben dolgozzanak, fontos, hogy néhány szót váltsanak, oda tudjanak fordulni a többiekhez. Vannak, akik egyszerűen nem képesek egyedül, otthoni környezetben eredményesen dolgozni.

Mi jellemzi a távmunkában dolgozni tudó munkavállalót?

1. Szeret egyedül dolgozni.
2. Elnyerte felettese bizalmát korábbi teljesítményével, munkastílusával.
3. Megbízható – betartja ígéreteit.
4. Kellő önfegyellemmel rendelkezik.
5. Önálló. Bizonyította, hogy képes önálló döntéseket hozni.
6. A vezetőt és a munkatársait folyamatosan tájékoztatja munkájáról.
7. Be tudja fejezni határidőre a munkáját, tartja az ütemezést.
8. Jó kommunikációs készséggel rendelkezik, mind szóban, mind írásban.
9. Gyakorlott a számítógépek és használatában, érti az új kommunikációs technológiákat.
10. Nincs szüksége folyamatos elismerésre, hogy jól érezze magát a munkájában.
11. Van egy biztonságos és megfelelő helye a munkavégzéshez.
12. A gondozására szoruló személyek ellátása meg van oldva munkaidő alatt.

MUNKAVÉDELEM

A munkakör távmunkásításán túl az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés feltételeinek megteremtése a munkáltató felelőssége¹² a távmunka esetében is. Gyakran az attól való félelem tartja vissza a munkáltatókat az otthoni munkavégzés engedélyezésétől, hogy nem tudnak megfelelni a munkavédelmi előírásoknak, mivel nincs kontrolljuk a munkahelyen kívüli munkavégzés körülményeivel kapcsolatban. Érdemes részletesebben foglalkozni a kérdéssel.

A TÁVMUNKA SORÁN ALKALMAZOTT MUNKAESZKÖZÖK

A vállalat telephelyén többnyire munkáltató által biztosított munkaeszközöket használják a dolgozók, a munkáltató és a munkavállaló megállapodhatnak abban is, hogy a munkavállaló saját eszközeivel fogja a munkáját végezni. A munkáltatónak azonban meg kell győződnie arról, hogy a munkáltató által biztosított munkaeszközök megfelelnek az egészséget nem veszélyeztető, biztonságos munkavégzés követelményének.

¹² Mvt. 2. § (2) bekezdése

A TÁVMUNKAVÉGZÉS HELYSZÍNE

Ha munkáltató és a munkavállaló abban állapodnak meg, hogy a munkavállaló saját otthonában, vagy az általa választott egyéb helyszínen végzi rendszeresen a munkáját infokommunikációs vagy számítástechnikai eszközzel, akkor munkahelynek tekintendő az a hely, ahol ezt a tevékenységet folytatja. Ha a távmunkavégzés a munkavállaló otthonában zajlik, csak az a néhány négyzetméteres terület, ahol a munkaasztal, munkaszék, számítógép, irattároló szekrény stb. van elhelyezve, minősül munkahelynek, nem az egész lakás. Ha a konyhában, fürdőszobában stb. tartózkodik, akkor nem a „munkahelyén” tartózkodik. Ennek a megkülönböztetésnek az esetleges balesetek megítélésakor van jelentősége.

Minősítés:

A munkavállaló részéről egy ellenőrző lista kitöltése továbbá a távmunkahely fotódokumentációja is elegendő lehet munkavégzési feltételek megfelelőségének elbírálásához, mivel az Mvt. nem mondja ki, hogy a munkakörülmények ellenőrzése kizárólag helyszíni ellenőrzés keretében történhet távmunka esetén. A benyújtott dokumentumok (pl. a számítástechnikai eszköz használati útmutatója, a lakás érintésvédelméről készült jegyzőkönyv), fotók elemzése, illetve a munkavállalótól származó információk alapján a munkáltató munkavédelmi szempontból megfelelőnek minősítheti a munkahelyet.

Ellenőrzés:

A munkáltatónak rendszeresen meg kell győződnie arról távmunkavégzés esetén is, hogy a munkakörülmények megfelelnek-e a követelményeknek, a munkavállaló ismeri, illetve megtartja-e a rá vonatkozó rendelkezéseket. Ez megvalósulhat akár helyszíni ellenőrzéssel, akár a munkavállalótól információk bekérésével.

Kockázatértékelés:

A munkáltatónak minden általa végzett tevékenység vonatkozásában el kell végezni a kockázatértékelést¹³, amelyben köteles a munkavállalók egészségét és biztonságát veszélyeztető kockázatokat minőségileg, mennyiségileg értékelni, kiemelten az alkalmazott munkaeszközökre és a munkahelyek kialakítására.

A távmunkás munkavállaló is bevonható kockázatértékelési tevékenységbe. Így a kockázatok felmérése egy előre elkészített és a munkavállaló által kitöltött, aláírt ellenőrző lista és a távmunkahelyről készített fotódokumentáció segítségével is megvalósulhat. Magához az értékelést munkavédelmi illetve munkaegészségügyi szakember végezheti.

A Mellékletben talál egy *Otthoni munkavégzés körülményeit ellenőrző lista* sablont a felméréshez.

¹³ Mvt. 54. §

Távoli (otthoni) munkavégzés

A munkavállalók a munkakörükhöz tartozó feladataik egy részét otthonukban végzik. Az otthoni munkavégzés lehetőségét nem szükséges a munkaszerződésben feltüntetni, elegendő a vonatkozó szabályokban, irányelvekben rögzíteni.

A távoli, otthoni munkavégzés lehetőségének biztosítása nem feltétlenül jár együtt a munkakör újratervezésével – ellentétben a távmunkával vagy a részmunkaidővel.

Ha munkáltató havi néhány napban határozza meg az otthoni munkavégzést, akkor nincs különösebb hatása a munkaszervezésre és a külső-belső munkakapcsolatokra. Az otthoni munkavégzés napjainak feladatait némi előrelátással bárki tudja úgy csoportosítani, hogy észrevétlen legyen, hol is végzi a munkáját. Más a helyzet a rendszeres, heti rendszerességű vagy akár heti több napon is otthon (távol) végzett munka igényének esetében.

Az atipikus foglalkoztatás alkalmazását megelőzően a szervezet már kijelölte, mely üzleti területek mely munkakörei atipizálhatók a választott formákban. A heti egy vagy több napot érintő otthoni munkavégzés esetén érdemes az adott munkatárs konkrét feladatait áttekinteni, és meggyőződni a személyes alkalmasságáról, kompetenciáiról.

A Távmunkánál leírt személyes kompetenciák és munkastílus követelményeinek értelemszerűen az otthoni munkavégzést igénylő munkatársaknak is meg kell felelniük. (Lásd fentebb: *Mi jellemzi a távmunkában dolgozni tudó munkavállalót?*)

A Mellékletben található *Munkakör értékelés kérdőív otthoni munkavégzéshez* segítségével meg lehet vizsgálni, hogy egy adott munkakör milyen mértékben alkalmas arra, hogy otthonról lássák el a hozzá tartozó feladatokat.

A kérdőív kérdései mintát adnak arra, milyen típusú kérdéseket lehet feltenni, de a vállalat profiljától és igényeitől függően másfajta kérdéseket is fel lehet tenni. Célja, hogy segítse a munkáltatókat és a munkavállalókat a potenciális problématerületek felismerésében, és ahol lehetséges, működő megoldásokat találjon. A munkáltatónak/vezetőnek és a munkavállalónak mindenképpen külön kell kitöltenie a kérdőívet, a különbségek és hasonlóságok további információkat nyújtanak az értékeléshez.

A kérdőív értékelés:

- Ha a válaszok többsége 1-2, akkor nagyobb valószínűséggel alkalmas a rugalmasításra a munkakör.
- Ha a válaszok többsége 4-5, akkor valószínűleg nem alkalmas az otthoni munkavégzésre a munkakör. Ha csak néhány olyan terület van, amely 4/5-ös besorolást szerzett, van mód arra, hogy megoldásokat találjanak, például a munka újraelosztása, folyamatok ésszerűsítése, készségfejlesztés (pl. időgazdálkodás).

A számszerű értékelésen túl a részletes *Önellenőrző kérdések atipikus munkaformát igénylő munkatárs számára* kérdőív is használható.

Mindkét kérdőív eredményei jó alapot teremtenek vezető-munkatárs közötti megbeszélésekhez. A megbeszélés segít tisztázni a vezető és a munkatárs elképzeléseit a munkaköréről, és segít megérteni, hogy egy adott munka miért vagy miért nem alkalmas a rugalmas munkaszervezésre.

Az otthoni munkavégzés alkalmazásának folyamata, módja függ attól, hogy a szervezet hol áll az atipikus, rugalmas spektrumon. Kivételes, konkrét indokhoz kötött engedély alapján veheti igénybe a dolgozó az otthoni munkavégzést, vagy a teljesítményalapú munkavégzés szellemében egyszerűen egyeztet a közvetlen vezetőjével, mert már rutinszerűvé vált a rugalmas munkavégzés.

„Nekem az a lényeg, hogy a munkájukat elvégezzék. Nem állok stopperrel a hátuk mögött. Egyébként is nincs rosszabb a frusztrált munkaerőnél... az is egyfajta kezdeményezőkézségre utal, hogy érvényesíti a saját igényeit.

És persze tudja, hogy az adott intervallumon belül el kell végeznie a munkáját. A cégnek ez a fontos, nem az, hogy kinél meddig ég a lámpa az irodában.” (Imre, HR vezető)¹⁴

Az atipikus munkaformákat újonnan bevezető szervezetek esetében általában részletesen dokumentálják a folyamatot. Ha rendelkezésre áll a szabályzat, annak rendelkezései szerint járnak el.

A felsorolt folyamatoknak kisebb-nagyobb léptékben minden vállalatnál helyük van, amelyek atipikus munkavégzést terveznek. Ha a vállalat mérete lehetővé teszi, természetesen számos lépést informális módon is végre lehet hajtani, de magától az adott lépéstől nem lehet eltekinteni. A volumene értelemszerűen más, de az előkészítést, a munkakörök, feladatok áttekintését, az atipikus munkavégzés alapelveinek lefektetését, a tájékoztatást, a felülvizsgálatot nem lehet elhagyni még egy húszfős cég esetében sem.

¹⁴ Személyes interjú in: Svéda Dóra: A rugalmas munkaidő, a részmunkaidő és a távmunka a vállalati gyakorlatban a HR perspektívájából, Budapesti Corvinus Egyetem 2007

Az 50 feletti nők és a nyugdíjasok foglalkoztatásának új mintái

A nők munkaerő-piaci aktivitása az elmúlt évtizedek kedvező változásai ellenére még mindig elmarad a férfiakétól nemcsak Magyarországon, de európai átlagban is számos statisztikai mutató alapján. Az európai munkaerő-állományt 6 százalékkal növelné nők aktivitási rátájának a férfiakhoz való teljes felzárkóztatása. Ha a nemek közötti munkaórák különbsége is eltűnne (hiszen a részmunkaidős foglalkoztatásban, időszakos munkavégzésben is nagyobb az arányuk), akkor a növekedés még nagyobb 15 százalékos volna. A nők aktivitási rátájának felzárkóztatása a férfiakéhoz 12 százalékkal magasabb GDP elérését tenné lehetővé a következő 15 évben Európában, mint ha az aktivitási ráták változatlanok maradnak.¹⁵

A nők gazdasági aktivitásának változásai Magyarországon összefüggnek a közelmúlt társadalmi-gazdasági változásaival, az 1990-95 közötti átmeneti időszakban hirtelen lecsökkent a munkaerő-piaci részvétel, majd 2001 után változó intenzitással növekedni kezdett. 2017-ben a 15 éves és idősebb nők foglalkoztatottsági aránya közel 67% volt¹⁶.

Egyéni szinten az életkor és az iskolázottság a legfontosabb meghatározói a nők munkaerő-piaci részvételének az adatok szerint. Magyarországon 2017-ben a foglalkoztatott nők 12,2% tartozott az 50-54 éves csoportba, míg 16,1 %-uk az 55+ korosztályba. A statisztikákból az is kiderül, hogy az 55+ korosztály foglalkoztatási aránya nagyobb mértékben nőtt, mint az 50-54 éveseké, de még mindig elmarad az uniós átlagtól. A korábban kevésbé aktív korosztályok bevonása a munkaerőpiacra nemzetközi trendnek tekinthető. Míg a foglalkoztatási ráta a 25–54 éves korcsoportban gyakorlatilag 2001 óta nem változott EU-28-ban, az idősebb korosztályban (55–64 év) igen jelentősen nőtt, a fiatalabbaknál (15–24 év) pedig csökkent.¹⁷

Magyarországon a betöltetlen álláshelyek száma, nők kisebb arányú részvétele a munkaerőpiacon azt mutatja, van még tere az valamilyen okból inaktív csoportok mozgósításának. Jelen tanulmány anyaggyűjtése során lefolytatott személyes interjúkban is sorra jelent a munkaerőhiány, a munkatársak bevonásának, megtartásának kérdése. A nők elhelyezkedésének bővítése igen összetett kérdés, különösen az 50+ csoportban, hiszen a munkaerőhiány egyszerre találhatják magukat szemben a nemi és életkori megkülönböztetéssel, valamint a gyermekvállalás kitolódásával sokszor egyszerre terhelik őket a még fel nem nőtt családtagok ellátása és a szülők ápolása (különösen az 50-54 éves csoportban)

¹⁵ Munkaerőpiaci tükör 2017 Szerk: Fazekas Károly, Szabó-Morvai Ágnes, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, 2018

¹⁶ KSH

¹⁷ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/hu

Az 50+ nők foglalkoztatása azonban nem csak gazdasági kérdés. Egy a nők munkaerő-piaci helyzetével foglalkozó tanulmány az 50-59 éves nők egészségi állapotát vizsgálta foglalkoztatási helyzetük alapján. Mind az európai, mind a magyar nők körében azt találták, hogy átlagosan egészségesebbek azok, akik dolgoznak. Kitűnt, hogy a magyar nők egészségi állapota jellemzően rosszabb az európai átlagnál, különösen a nem foglalkoztatott csoporté. Kérdőíves és adminisztratív adatok alapján egyaránt azt figyelték meg, hogy az aktív korú nők között jobb egészségi állapotban vannak a foglalkoztatottak a nem dolgozó nőkhez képest, mind fizikális, mind mentális egészséget tekintve.¹⁸

Az atipikus megoldások az 50 feletti nők munkaerő-piaci aktivitásának ugyanúgy eszköze lehet, mint a kisgyermekeseké, gyermekgondozásról visszatérőké. Ez utóbbi csoport számára a részmunkaidő, rugalmas munkakezdés, befejezés, speciális műszak, otthoni munkavégzés számos vállalatnál elérhető. Vannak vállalatok, ahogy vállalati anyasági politika szabályozza a GYES-ről, GYED-ről visszatérők foglalkoztatását, a rugalmas lehetőségek igénybe vételének módját, és felkészítik a vezetőket arra, hogyan alkalmazzák ezeket a formákat.

Az 50 feletti nők esetében természetesen nem beszélhetünk egységes csoportról, hiszen élethelyzetük nem határozható meg egy olyan közös tényezővel, mint pl. 3 éven aluli kisgyermek gondozása a másik csoport esetén. Éppen ezért ideális, ha egy vállalat, amelyik rugalmas munkaformák bevezetését tervezi, vagy bővíti, kiterjeszti az igénybe vétel lehetőségét más munkavállalói csoportokra is. Még fejlettebb rugalmassági politikát mutat, ha minden munkavállaló számára biztosítja azt, hogy igénybe vehesse a rugalmas formákat, ha a munkaköre lehetővé teszi, ill. erőfeszítéseket tesz azért, hogy ezeknek a munkaköröknek a száma bővüljön. Az 50 feletti korosztályt gyakran sújtja az az előítélet is, hogy életkorukból fakadóan nem alkalmasak ellátni olyan feladatokat, amelyeket a fiatalabbak igen. Az idézett tanulmány azt sejteti, hogy nem az életkor, hanem az egészségi állapot a meghatározó. Ami pedig gyorsabban romlik a vizsgált adatok szerint, ha a nő nincs foglalkoztatásban.

Idősebb (59 év feletti) korosztályban az esetleges fizikai teherbíró képesség csökkenése indokolhatja pl. a részmunkaidős foglalkoztatást, ami még mindig nagyságrendekkel marad el az uniós átlagtól. Gondozásra szoruló családtag esetén a sűrített munkahét is szóba jöhet, így akár a felnőtt testvérek megoszthatják az idős szülők felügyeletét. Ha a vállalatok pótolni szeretnék a munkaerőhiányt, akkor a rendelkezésre álló munkaerő alkalmazásának munkahelyi, szervezeti feltételeit meg kell teremteniük. A nyugdíjasok foglalkoztatásának megkönnyítése, a munkavállalók és munkáltatók közterheinek csökkentése, a szakpolitikai intézkedések megteremtik az idősebb korosztályok foglalkoztatásának alapjait, de a vállalat szempontjából hatékony működtetését a vállalaton belül kell kidolgozni.

¹⁸ Munkaerőpiaci tükör 2017 Szerk: Fazekas Károly, Szabó-Morvai Ágnes, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, 2018

Jógyakorlatok

A Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara éves rendszerességgel megjelenő kiadványában részletesen ismerteti a megye gazdaságát és a legnagyobb gazdasági súllyal rendelkező vállalatokat.¹⁹ Számos statisztikai adatot is bemutat a részletes kiadvány, amelyekből kiderül, mely ágazatok képviseltetik magukat és milyen arányban a megye gazdaságában. A nettó árbevételt tekintve a vezető ágazat továbbra is feldolgozóipar, második helyen a kereskedelem, gépjárműjavítás.

Az atipikus, rugalmas munkaformák alkalmazásának lehetőségét azonban éppen ezeket az ágazatokat képviselő vállalatok esetében szokták megkérdőjelezni. Ezért a bemutatott jógyakorlatok egy része kifejezetten termelővállalatoktól származik, nem csak a megyei, hanem országos kitekintéssel. A válogatás szempontjai nem kizárólag a térségi kötődés, hanem az iparág, a méret, a tevékenység összetettsége, a munkakörök sokfélesége volt.

Kismama- és kispapa műszak

Axon Kábelgyártó Kft.

Az Axon Kábelgyártó Kft.-nél hosszú évekre visszanyúló hagyománya van annak, hogy mind a cég, mind a munkatársak szempontjából kölcsönösen előnyös atipikus megoldásokat keressenek a köztudatban nehezen rugalmasítható területnek tartott termelési környezetben.

Az Axon Kábelgyártó Kft. 300 főt foglalkoztató vállalat, fő profilja a kábelgyártás, a termelés 3 műszakos munkarendben folyik. A gyártás egyértelműen helyhez kötött, a műszakok egymást váltják, hol lehet itt helye atipikus munkaköröknek? Emlékezzünk: a rugalmasság idő, tér és szemlélet. Nem csak akkor rugalmas a munkaszervezés, ha a vállalatnál alkalmaznak néhány –a szakirodalomban általában felsorolt– munkaformát. A nyolc órás munkarend is lehet rugalmas, ha a szemlélet, ami létrehozta, rugalmas. A gyermekvállalás, gondozás, visszatérés időszaka mind a munkatársak életében, mind a vállalatok humán erőforrás-gazdálkodásában olyan időszak, ami tervezést, szervezést, új működést igényel. Az Axon Kábelgyártó Kft. ezt könnyíti meg a vállalaton belül „kismama-kispapa” műszaknak nevezett megoldással. (Igen, apák is mentek és mehetnek GYED-re és GYES-re!) A szokásos műszakrendtől eltérően úgy alakították ki a műszak kezdést-befejezést, hogy a szülőknek legyen idejük, módjuk gyermekeiket óvodába, iskolába vinni-hozni (reggel 7.45 és 16 óra között). A kismama-kispapa műszak létrehozása azoknak a munkatársaknak kedvez,

¹⁹ <http://www.bkmkik.hu/hu/kamara/kiadvanyok/3283-top-100-bacs-kiskun-megye-gazdasaga-2018>

akik a vállalatnál szerzett munkaviszonyuk alatt vették igénybe a gyermekgondozási távollét különböző formáit. Gyermeük 10 éves koráig élhetnek ezzel a lehetőséggel annak érdekében, hogy a család és munka egyensúlya megvalósuljon. A cég számára pedig a gyakorlott, a munkafolyamatok, vállalati kultúrát jól ismerő értékes munkatársak megtartásában kiváló eszköznek bizonyult ez a forma. A vállalat HR-t képviselő szakembere nem titkolja, hogy mind a vezetők, mind a HR számára többletfeladatot jelent az atipikus műszak kialakítása, fenntartása, odafigyelést igényel a munkaszervezés, a logisztika. Azonban kétségtelen előnye a máskülönben elvesztett munkatársak megtartása, és az az üzenet, hogy a munkatársak megváltozott élethelyzetének kezelésében számíthatnak munkahelyükre. A műszak kialakításánál figyeltek az utazási lehetőségekre is: olyan kezdési időpontot jelöltek meg, ami igazodik a buszjáratokhoz, így nincs elvesztegetett idő.

A vállalat más atipikus munkaszervezési lehetőséget is biztosít elsősorban az irodai munkakörökben. A törzsidő-peremidő rendszer lehetővé teszi a munkatársaknak, hogy a munkaterhelés intenzitásától függően összeegyeztessék munkájukkal magánéleti elfoglaltságaikat, néhány csak napközben elintézhető ügyért így nem szükséges szabadságot kivenniük, szabadságukat valódi céljának megfelelően használhatják ki. Az otthoni munkavégzés (home office) viszonylag új keletű lehetőség, a HR vezető szerint még gyűjtik a tapasztalatokat, és még nem egységes a fogadtatása, alkalmazása. Mind a vezetőknek, mind a munkatársaknak meg kell szokniuk, meg kell tanulniuk, hogyan aknázzák ki a leghatékonyabban az otthoni munkavégzés adta előnyöket és hogyan kezeljék azokat az esetleges feszültségeket, amelyek abból fakadnak, hogy nem minden munkakör esetében életszerű az otthoni munkavégzés. Kiváló lehetőség a távoli munkavégzés gyakorlatának elemzésére az a munkakör, amit jellegénél fogva csak a cég telephelyétől távol lehet ellátni. A cég képviselőjét az ország más részében ellátó munkatárs heti egy napot tölt a vállalat telephelyén, többi feladatát máshol látja el, az így a szerzett tapasztalatok értékesek lehetnek akár a rugalmas szemlélet vállalaton belüli egységes képviselőjében. *(Személyes interjú)*

Rugalmas és munkavállaló-barát szemlélet a fluktuáció ellen

Fábfém Ipari és Kereskedelmi Kft.

A Fábfém Ipari és Kereskedelmi Kft. 70 dolgozója számos munkavállaló-barát és rugalmas intézkedésnek a hasznélvezője. Igazi összetartó közösség kovácsolódott az itt dolgozókból, a vezetők figyelme kiterjed a munkatársak munkahelyi jól-létére. Jól ismerik a munkatársak helyzetét, és igyekeznek akár személyre szabott megoldásokkal is növelni a munkatársak elköteleződését. A vállalati létszám még éppen akkora, ami lehetővé teszi, hogy hatásosak legyenek a nem formalizált intézkedések, és mindenki tisztában legyen a lehetőségekkel.

A munkatársak a jobb időgazdálkodásuk érdekében lehetőséget kapnak a távolsági járatokhoz igazított munkakezdésre. A gyártás 3 műszakban történik, és a 15-20 perces csúszás áthidalható jó munkaszervezéssel, míg egy korábbi járatral való érkezés hosszabb, fölösleges várakozást eredményezne. Speciális esetben azonban megoldották egy munkatárs a szokásostól eltérő korábbi munkakezdési igényét is. A logisztikai területen nem egyenletes a munkaterhelés, az áru beérkezésének időszaka mindig többlet munkaidőt igényel a munkatársaktól. Amikor szükségük van a szabad órákra, más időpontokban élhetnek a korábbi munkabefejezéssel.

A fókuszban természetesen a teljesítmény és minőség (teljesítményalapú a kompenzáció is), ezt azonban csak a motivált és elégedett munkavállaló hozza a megfelelő szinten. „Az az értékes munkatárs, aki szeret odajárni, dolgozni” – fogalmazta meg találóan a cég egyik ügyvezetője.

A munkavállaló-barát szemlélet és intézkedések meghozták a maguk eredményét: a munkatársak megtartásában sikereket könyvelhet el a vállalat, a fluktuáció csökkent. Több esetben a más munkahelyet kereső munkatárs újra a felvételét kérte a céghez. Nem találta meg az a szervezeti kultúrát, a munkatársakat megbecsülő, rugalmas megoldásokat kereső hozzáállást, amit a FábaFém Kft. nyújtott dolgozói számára. *(Személyes interjú)*

Célcsoportra szabott atipikus munkaformák a termelésben

A műanyag és fémfeldolgozással foglalkozó vállalat különböző atipikus lehetőségeket biztosít különböző munkavállalói csoportjainak. A dolgozók túlnyomó többsége fizikai dolgozó, három műszakos munkarenddel, így különös odafigyelést igényel a sztenderdtől eltérő munkaszervezés.

A vállalat részmunkaidős foglalkoztatást (4-6 órában) biztosít megváltozott munkaképességű munkatársainak és rugalmas munkakezdés-befejezés lehetőségét kisgyermekes dolgozóinak. Az érintettek egy műszakban is tudnak dolgozni, mivel a munkafolyamatokat úgy alakították ki, hogy az előkészítő és utómunkálatoknak önálló műszakot hoztak létre. A munka kezdetén egy átfedési időintervallum biztosít rugalmas munkakezdést azoknak, akik gyermeküket bölcsődébe, óvodába viszik. Jó szervezéssel, a munkatársak és vezetők együttműködésével megvalósítható, hogy mind a termelőtevékenység zavartalanul folyjék, mind a munkatársak családi teendőiket is el tudják látni. A rugalmas munkakezdés természetesen a műszak befejezését is befolyásolja az érintettek számára.

A vállalat nyugdíjas munkatársakat (16 fő) is foglalkoztat rész- és teljes munkaidőben. A részmunkaidő nem csak a megszokott napi 4-6 órát jelenti ebben az esetben, hanem akár 3 napi órás részmunkaidő is lehetséges. A napi néhány órás részmunkaidő esetén a hatékonyság érdekében mindig érdemes áttekinteni, hogyan optimalizálhatók,

csoportosíthatók a feladatok, érdemes számításba venni a munkába járáshoz szükséges időt is. Van olyan munkakör, amelyik esetében az egyenlő munkaidő-beosztású részmunkaidő nem feltétlenül a legjobb megoldás. A cégnél munkaidőkeret van érvényben, vagyis az egyenlőtlen munkaidő-beosztás lehetővé tenné akár a munkaórák egyenlőtlen csoportosítását.

A rugalmas munkaformák igen változatosak lehetnek, azonban gondos mérlegelést igényel, hogy egyes munkakörökben, adott munkakörnyezetben, munkaterheléssel mi szolgálja a vállalat és a munkatárs kölcsönös érdekeit. Az egyenlőtlen munkaidő-beosztás engedte lehetőségekkel élve korábban a cég sűrített munkahét típusú munkarendet vezetett be. A teljesítmény, a megtakarítás és a munkatársakra gyakorolt hatás alapján a tapasztalatok azt mutatták, hogy ez a megoldást rövidtávon lehet alkalmazni. Ha a piaci környezet igényli átmenetileg, ha a dolgozói létszám indokolja stb. átmenetileg elképzelhető, de a vállalat profilját jellemző fizikai munkavégzés esetében nem fenntartható. A vállalati felelősségvállalás és a deklarált vállalati Környezetpolitika része a munkavállaló-barát munkahely biztosítása, ahol a munkáltató a munkatársak egészségéért is felel, és maximálisan szem előtt tartja a munkabiztonsági- és munkaegészségügyi szempontokat.

A vállalat HR vezetője szerint gyakran az információhiány tartja vissza a rugalmas munkavégzés alkalmazásától szervezeteket, így a jógyakorlatok megosztása új információkhoz juttatja a vállalatok vezetését és a HR-t, de egyetlen jógyakorlat sem vehető át anélkül, hogy meg nem vizsgálnák alkalmazhatóságát az adott vállalatnál, az bevezetett intézkedések tanulságait pedig ne értékelnék. *(Személyes interjú)*

A rugalmasítás kihívásai egy nagyvállalatnál

Egy olyan vállalat, amelyik egyszerre kell, hogy versenyezzen a kiváló fejlesztő mérnökök és a gyártásban dolgozó, jól teljesítő és lojális munkatársak bevonásáért és megtartásáért, nem csak a technológiában kell, hogy élen járjon, hanem a humán erőforrás gazdálkodás területén is. A 2500 fős vállalat munkaerő-gazdálkodás kihívásai ezzel nem értek végek, mivel két nagyváros munkaerő elszívó hatásával is meg kell küzdenie.

Milyen az az inspiráló munkakörnyezet, amelyik kedvező a kreativitás és újítás, a stabilan magas színvonalú termelési eredmények elérése és a szerteágazó adminisztratív és háttértámogatás számára? Nem könnyíti meg a kérdés megválaszolását az sem, hogy mindezt két különböző városban levő telephelyen kell megvalósítani a dolgozói érdekképviselletekkel együttműködve. A vállalat vezetése felismerte, hogy a kulcsszó a rugalmasság, mind térben, mind időben. Mint minden hasonló szervezetben, ahol különböző kötöttségű, változatos munkakörökben dolgoznak a munkatársak, feszültséget jelenthet, hogy a legnagyobb jó szándék mellett is a rugalmasságnak csak igen eltérő szintjei érhetők el

a dolgozók számára. Éppen ezért a vezetés fontosnak tartotta, hogy minden területen biztosítsanak olyan ésszerű rugalmasságot, amit csak lehet.

Mivel a munkaerőpiacra lépő új generáció nagyra értékeli a munka-magánélet egyensúlyának biztosítását, hogy a nagyvárosok képzett fiataljait megszólítsák, és azok meglássák potenciális munkahelyüket ebben a vállalatban, széles spektrumú rugalmas munkarendet vezettek be. Lehetőséget biztosítottak lehetőséget a napi munkaidőkerettől való eltérésre. Az otthoni munkavégzés idejét havi 2 napban állapították meg, de szabályzatban biztosítják annak lehetőségét, hogy a munkatársak heti rendszerességgel is igényelhetik. Az otthoni munkavégzés lehetőségét nem csak napokban teszik elérhetővé, hanem a munkanap egy részében is dolgozhatnak otthonról. Ez azt jelenti, hogy a részmunkaidő helyett, ami adott esetben nem előnyös sem a vállalatnak sem a munkatársnak pl. 7+1 órás rendszerben dolgozhat a munkatárs. Azaz a munkanapból hét órát a munkahelyén dolgozik, majd a fennmaradó egy órát otthonában végzi. Azoknak a gyermekgondozásról visszatérő, vagy kisgyermeket nevelő szülőknek jó megoldás ez, akik időre szeretnének gyermekükért menni óvodába, iskolába.

A változó munkaidő lekövetése növeli az adminisztrációt, ezért alaposan átvilágították a munkaköröket, melyek azok, amelyek kötetlen munkarendben is végezhetőek. Jelentősen megnövekedett így a kötetlen munkarendben dolgozók száma, ami azt is jelenti, hogy minden munkatársnak és vezetőnek értenie kell a teljesítményalapú munkavégzés alapelveit.

A részmunkaidő alkalmazását átmeneti jelleggel is lehetővé teszi a vállalat, és nem csak gyermekgondozásról visszatérőknek. A munkatárs egyéb speciális élethelyzete, vagy egészségi állapota is indokolhatja, hogy a munkáltatóval áttekintsék a részmunkaidős foglalkoztatás lehetőségét.

A termelésben dolgozók esetében minden erőfeszítést megtettek, hogy egyéni élethelyzetüknek leginkább megfelelő módon alakítsák munkarendjüket, a lehetőségekhez mérten. A korábban eseti, a két telephely esetében korántsem egységesen alkalmazott műszakcsere lehetőségét átlátható ódon biztosítják. A műszakban dolgozó munkavállalók számára biztosított lehetőség célja, hogy speciális élethelyzetben (családi ok, betegség, kezelések stb.) adott időszakra vagy egyedi alkalom esetén a dolgozó másik műszakba kérje át magát. Létrehoztak a sztenderd műszakbeosztástól eltérő műszakot a gyermekgondozásból visszatérők számára. A rugalmas lehetőségek igénybevételének lehetőségét és módját szabályzatban rögzítették így átlátható és elérhető minden munkatárs számára. *(Személyes interjú nyomán)*

Amikor az atipikus a tipikus

dm Magyarország

A dm Magyarország számára az atipikus foglalkoztatás mára inkább tipikus, hiszen meggyőző számokkal rendelkezik a rugalmas foglalkoztatás terén. Míg Magyarországon évek óta tartósan 5-6% körüli a részmunkaidőben foglalkoztatottak száma a statisztikai adatok szerint, a dm Magyarország munkatársainak kb. 60%-a dolgozik részmunkaidőben. A megszokottól eltérő, akár öt vagy hét órás részmunkaidő, távmunkavégzés a kereskedelemben dolgozók esetében (az irodai munkakörökön túl), fogyatékkal élők foglalkoztatása speciális munkarendben, a vezetők elkötelezett szerepvállalása a gyermekgondozásról visszatérők integrálásában – és a felsorolás korántsem teljes.

Atipikus foglalkoztatás szempontjából legnagyobb kihívások előtt azok a vállalatok állnak, amelyek alapjaiban eltérő tevékenységi kört folytató szervezeti egységeik legkülönbözőbb munkakört betöltő munkatársai számára szeretnék a rugalmas környezetet biztosítani. Ha pedig hozzátesszük, hogy ezt földrajzilag szétagoltan elhelyezkedő több száz kereskedelmi, valamint központi irodai és logisztikai egységek üzleti érdekeit figyelembe véve szeretné összehangoltan végrehajtani, megérthetjük, miért kiemelkedőek a dm Magyarország eredményei.

Az üzletek nyitva tartási idejéből és az ügyfélforgalom napi, heti változásaiból származó emberi erőforrásigény csak jól átgondolt és pontosan kivitelezett rugalmas munkaszervezéssel fedhető le. A magas színvonalú kiszolgáláshoz szükséges létszám biztosítása az üzletvezetők feladata, azonban a részmunkaidő rendszere lehetőséget ad a munkatársak személyes igényeinek, magánéleti, családi elfoglaltságainak figyelembe vételére is a műszakbeosztások során. A dm nagyon fontosnak tartja, hogy olyan feltételeket teremtsen minden munkavállalójának, hogy képesek legyenek hatékonyan és stresszmentesen ellátni feladataikat a munkahelyükön és egyúttal elegendő időt és figyelmet fordíthassanak családjukra, magánéletükre.

Igazán újszerű a távmunkavégzés lehetőségének megteremtése a boltvezetők és boltvezető helyettesek számára. Számos vállalatnál lehetséges feszültségforrást jelentenek az atipizálható és nem atipizálható munkakörökben dolgozók eltérő lehetőségei. A feszültséget enyhíti, ha a dolgozók érzékelik, hogy a vállalat innovatív módon közelíti meg a nem rugalmasíthatónak tartott munkaköröket, és megvizsgálja, hogy milyen újszerű megoldásokat vezethet be. Ilyen például a munkakör átvilágítása során feltárt távmunkában végezhető részfeladatok összessége, amelyek egy boltvezető és helyettesének munkájában is csoportosíthatók és elvégezhetők az üzlet keretein kívül. Melyek lehetnek ezek a feladatok?

Néhány példa: beosztások elkészítése, bolti büdzsé- és létszámtervezés, a munkatársak fejlődési beszélgetéseire való felkészülés, új munkatárs betanításának ütemterve és számos egyéb előkészítő vagy összegző feladat. Ezek a koncentrációt, elmélyülést igénylő feladatok a bolti nyüzsgés helyett jóval hatékonyabban és pontosabban végezhetők távolról, ami mind a munkatárs, mind a vállalat szempontjából kölcsönösen előnyös. Az új munkatársak felkészítését végző belső trénerek, akik maguk is az üzletekben dolgoznak, évi 2-5

távmunkanapot vehetnek igénybe a képzéssel kapcsolatos teendőikre (prezentációk, anyagok készítése, felkészülés stb.) A munkakörök gondos elemzése tehát azt eredményezi, hogy meg lehet találni a rugalmasítás megfelelő módját. Természetesen ugyanilyen fontos az erre irányuló szándék, a felső vezetés elkötelezettsége, a vezetők folyamatos támogatása a HR részéről.

Az atipikus munkaformák alkalmazása részben a különböző élethelyzetekben levő munkatársakat segíti, ilyen a gyermekgondozásról visszatérés időszaka is. A részmunka lehetőségek mellett a visszatérők a gördülékeny reintegrálódást biztosító mentorprogramban vesznek részt.

Ritkán figyelembe vett szempont a vállalatoknál, pedig számos dolgozót érint: a részmunkaidő az idősebb munkatársak egészségének megőrzését is segíti. Különösen fizikai munkakörökben egyszerűen több idő jut regenerálódásra, így a munkatársak egészségben töltött éveinek száma is meghosszabbodhat.

A részmunkaidő idői kerete is változatos, lehet heti 20, 25, 30 vagy akár 35 órás, igazodva az üzleti igényekhez, szakítva azzal a rögzült gyakorlattal, hogy a részmunkaidő kizárólag napi 4 vagy 6 órát jelenthet.

A dm vállalati felelősségvállalás stratégiájának már régóta kiemelt területe a munkahely és a család összeegyeztetése, a munkahelyi esélyegyenlőségnek és egészségnek a területe. A dm nagy hangsúlyt fektet arra, hogy dolgozói elégedettek legyenek, megbecsülve érezzék magukat, kellemes munkahelyi légkörben végezhessek munkájukat. Erőfeszítéseik sikerét mi sem bizonyítja jobban, hogy a kedvezőnek korántsem mondható munkaerő-piaci környezetben a vállalat munkaerő megtartó képessége jelentősen meghaladja a hazai kereskedelmi szektor ilyen jellegű mutatóit. *(Személyes interjú)*

Rugalmas lehetőségek az értékesítésben dolgozóknak

A központi telephelyen irodai munkakörökben és országsszerte területi képviselői munkakörökben dolgozókat foglalkoztató 250 fős vállalatnál a dolgozói egy felmérés eredménye volt az, ami miatt megvizsgálták az összes szervezeti egység rugalmasításának lehetőségét. A felmérés alapján a munka-családi élet egyensúlya kielégítő az adminisztratív munkakörökben dolgozóknál, de alacsonyabb értéket értek el a területi képviselői pozícióban dolgozóknál. Országosan nagy létszámban dolgoznak munkavállalók értékesítési, kereskedelmi területen azonban sok esetben nem részesülnek a más munkakörökben dolgozók számára elérhető lehetőségekből.

Mivel az ebben a munkakörben dolgozók létszáma közel 80 fő, a foglalkoztatottak közel egyharmadáról van szó. A vállalat elkötelezett annak érdekében, hogy minden munkatárs egyenlő esélyeket kapjon munkahelyén. A területi képviselői munkakörben dolgozók

kiépített kapcsolati körrel rendelkeznek, az új munkatársak betanulása és a bizalom kiépítése időigényes, így a munkatársak megtartása elsődleges ebben a munkakörben.

A szervezetben már voltak rugalmas lehetőségek, de kizárólag a központi irodai munkakörökben. Létezett a törzsidő-peremidő rendszere és otthoni munkavégzésre is volt példa.

Az aktuális üzleti folyamatokból eredeztethetően az értékesítésben, a területi képviselői munkakört ellátó dolgozók atipikus munkavégzésének támogatása nem akadálytalan. A vezetés egyetértett abban, hogy minden munkatárs teljes értékűen legyen részese a családbarát vállalati kultúrának, azonban az adminisztratív munkakörök esetében alkalmazott atipikus megoldások nem voltak megvalósíthatók ezen a területen. Találni kellett tehát olyan megoldásokat, amelyek munkakör-specifikusak.

Annak érdekében, hogy a valódi igények alapján alakítson ki olyan eljárásokat, ami az üzleti érdekekkel összhangban hozzájárul az értékesítésben dolgozó kollégák problémáinak megoldásához, a vezetés egy átfogó, az érintetteket kérdőíves és interjúk módszerrel is megfigyelő kutatás mellett döntött.

A területi képviselő munkakört betöltő munkatársak munkaideje eleve kötetlen volt, de a napi rendelkezésre állás, az ennek ellenőrzését szolgáló folyamatok lehetetlenné tették a kötetlen munkaforma előnyeinek kihasználását munka-magánélet egyensúly szempontból.

A felmérés arra is rámutatott, hogy a munkakör rugalmasítása akkor lehetséges, ha újragondolják a kapcsolódó üzleti folyamatokat is.

A következő területeken hajtották végre a változtatásokat:

- rugalmas munkaidő (kezdés-befejezés)
- rugalmas üzleti túraútvonal-tervezés
- rugalmasan változtatható munkaütemezés
- szervezeti egységen belüli kidolgozott helyettesítés rendszere.

Látható, hogy nemcsak munkaidőszervezés igényelt figyelmet, hanem a helyettesítés is, mivel ez teszi lehetővé, hogy ne növekedjen aránytalanul a munkatársak terhelése szabadság, egyéb hiányzás előtt-után.

A munkatársak a vezetői bizalmat is kiemelték, mint a valódi rugalmasság megvalósításának elengedhetetlen feltételét. A rugalmasság lehetősége azonban nem múlhat a vezetők jóindulatán, bizalmán vagy bizalmatlanságán. A vállalat rugalmas munkavégzés szabályzatban rögzítette a rugalmas munkaszervezés igénybevételének kritériumait és módját, így biztosítják, hogy a rugalmas lehetőségek elérhetők legyenek minden érintett számára. *(Személyes interjú)*

Az üzleti folyamatok fejlesztése és a rugalmasítás kapcsolata

Tandofer Kft.

A folyamatos fejlődéssel, a változó üzleti körülményekhez való alkalmazkodással, sőt a változó körülményekkel kapcsolatos proaktív magatartással kapcsolta össze a kecskeméti székhelyű Tandofer Kft. vezetője a rugalmas munkaszervezést. A szoftverfejlesztéssel foglalkozó cég ugyanazokat a képzett és tehetséges szakembereket kívánja bevonni és megtartani, mint számos versenytársa így élen akar járni a vonzó és produktív munkakörnyezet kialakításában. Rugalmasság hatja át a munkaidő szervezését, a feladatok elosztását és az üzleti folyamatok fejlesztését. Hogyan lehet még hatékonyabban értéket teremteni? A Tandofer Kft. megoldásának egyik összetevője az, hogy lehetővé teszi munkatársainak, hogy személyes hatékonyságuk szerint gazdálkodjanak idejük egy részével. Az üzleti eredmények szempontjából van jelentősége, hogy a munkatárs mindennap a munkahelyén végezze munkáját? Nincs, hiszen a feladat akkor teljesül, ha létrejön a fejlesztett termék. Tehát rugalmas lehet a munkavégzés helye. Az üzleti eredmények szempontjából van jelentősége, hogy a munkatársak tudják, mikor találják meg egymást, hogy egyeztethessenek, hogy összehangolják munkájukat, hogy inspirálódjanak? Van. Tehát a rugalmasságon belül meg kell teremteni fix időszakokat, amikor erre lehetőségük van. A vállalatnál a napi törzsidő 10 és 14 óra között van, amikor lehetőség szerint mindenki a munkahelyén tartózkodik, de ez nincs kőbe vésve, hiszen az otthoni, távoli munkavégzést is figyelembe veszik, amire hetente egy napot is igénybe vehetnek. Így a gördülékeny munkavégzéshez heti egyeztető napokat is kijelöltek. Mindenki tisztában van azzal, hogy az egyeztető napokra ne tervezze a távoli munkavégzést, azonban az üzletmenet ezt is felülírhatja, az on-line megoldásokkal azonban akadálytalanul folytathatják le az egyeztetést, ha szükséges. A távolról bejárók így értékes órákat nyernek, ami havi, évi összesítésben már jelentős nagyságrendet jelent.

A rugalmas munkaszervezés bevezetésének és fenntartásának sarokköve a mérhetőség. A vezetés nagy gondot fordít a pontos mérhetőségre, ami amellet, hogy a hatékonyság és minőség feltétele, biztosítja a valódi teljesítmény elismerését. A munkahatékonyság mérésére alkalmas szoftver használata mellett a kreatív, fejlesztő tevékenység mérőszámainak kialakítása természetesen összetett folyamat.

A személyes jelenlét időbeni korlátai a Tandofer Kft.-nél inspirációt jelentenek az üzleti folyamatok fejlesztésére, a munkakörök adminisztratív teendőinek szoftveres helyettesítésére. Az első az ügyfél-elégedettség, minden megoldás ezt kell, hogy szolgálja. Nemcsak az ügyfelek, a munkatársak is érzik a hatékonyabb időgazdálkodás előnyeit, amikor elektronikus rendszerek támogatják az ügyfelek igényeinek teljesülését. Az ügyfelek gyorsabb kiszolgálást kapnak, az emberi erőforrásokat mégis gazdaságosabban tudják elosztani ennél a vállalatnál. A rugalmasság a feladatokra is érvényes: 5 fő személyes, telefonos rendelkezésre állását váltották ki az új rendszerekkel, most 2 fő végzi ezt a munkát.

A másik három munkatárs mozgósítható ugyan, de más feladatokat is el tudnak látni. Az 5 munkatárs rotálódik napi, heti viszonylatban is- a rugalmasság e formája (a rotáció), méltatlanul keveset alkalmazott eszköz, pedig kölcsönös előnyei tagadhatatlanok: a munkatárs motiváltabb, több munkafolyamatban otthon van, a vállalat számára megoldott a helyettesíthetőség kérdése, munkatársak több projekten is dolgozhatnak.

A munkatársak értékelik és szeretik ezeket a lehetőséget, a tiszta kommunikációnak köszönhetően pontosan tudják, milyen elvárásoknak kell megfelelniük. A rugalmas folyamatokhoz tartozik, hogy az új munkatársak 6 hónap után tudják igénybe venni pl. a home office-t. Vezetői tudatosság és elkötelezettség segíti a folyamatos megújulást, ami a cég üzleti sikereinek egyik alapfeltétele. *(Személyes interjú)*

Szerkeszthető mellékletek a kézikönyvhöz

A Gyakorlati útmutató atipikus foglalkoztatás bevezetéséhez kézikönyv elméleti anyagához számos segédlet (kérdőívek, ellenőrző listák, mintadokumentumok) tartozik, amelyeket az egyszerűbb használat érdekében szerkeszthető formában gyűjtöttünk össze.

Ezek az anyagok a **Gyakorlati útmutató atipikus foglalkoztatás bevezetéséhez Szerkeszthető mellékletek a kézikönyvhöz** részben találhatók.