



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Emberi Erőforrás alapképzési szak, levelező tagozat**

A NÉGYNAPOS MUNKAHÉT MAGYARORSZÁGI MEGVALÓSÍTHATÓSÁGÁNAK VIZSGÁLATA

Készítette: **Varga Balázs**
NOLGWW
Emberi erőforrás, alapképzés
Levelező tagozat
Budai Campus

Témavezető: Salgó-Nemes Károly, mestertanár, Agrár- és
Élelmiszergazdasági Intézet Agrármenedzsment és
Vezetéstudományi Tanszék

Lezárás dátuma: 2023.10.25.

**Budapest
2023.**

A négynapos munkahét magyarországi megvalósíthatóságának vizsgálata

Tartalom

A négynapos munkahét magyarországi megvalósíthatóságának vizsgálata	2
Tartalom	2
1. Bevezetés.....	4
1.1 A dolgozat vizsgálódásának célja	5
2. Munkafeltételek és a munkaidő változása a különböző korokban, a négynapos munkahét ötletének megjelenése	5
2.1 Ókor, középkor fogalmi fejlődése a munkaidő megítélését illetően	5
2.2 Az első szabályozások megjelenése a munkaidőre vonatkozóan a modern korban....	6
2.3 19-20. századi szabályozások és változások Európában a munkaidő tekintetében.	7
2.4 A munkaidő változása és a szabadidő növekedése a nyugati országokban.....	8
2.5 A négynapos munkahét gondolata.....	10
2.6 Nemzetközi precedensek, példák négynapos munkahét bevezetését célzó vállalati kezdeményezésekre	11
2.6.1 Perpetual Guardian, Új Zéland – Aucklandi Egyetem kutatása – 2018.....	11
2.6.2 Microsoft, Japán, 2019	12
2.6.3 Izland.....	13
2.6.4 Japán.....	13
2.6.5 Új-Zéland	13

2.6.6	Skócia	13
2.6.7	Spanyolország	14
2.6.8	Belgium, Egyesült Királyság.....	14
2.7	Magyarországi példák a négynapos munkahét bevezetésére.....	15
2.7.1	A megkezdett tesztet folytatja a Magyar Telekom kibővített résztvevőkkel	15
2.7.2	Munkavállalói felmérések a négynapos munkahéttel kapcsolatban.....	15
2.7.3	Libri.....	16
3.	A kutatás.....	16
3.2	Hipotézisek:	17
3.3	Kutatási terv és módszer.....	18
3.4	Válaszok összegzése, adatok feldolgozása és értelmezése.....	19
3.4.1	Részmunkaidős foglalkoztatás	20
3.4.2	Otthoni munkavégzés, Home Office	21
3.4.3	Elégedettség, munkavállalói jóllét, elkötelezettség felmérése	22
3.4.4	Produktivitás, hatékonyság meghatározása	23
3.4.5	A négynapos munkahéttel kapcsolatos attitűdök	24
3.4.6	A négynapos munkahét bevezetésének lehetősége	25
3.4.7	Egyéb lehetőségek a munkaidő csökkentésére.....	26
3.4.8	Összehasonlítások tevékenység és tulajdonosi háttér szerint.....	27
4.	Következtetések és hipotézisek ellenőrzése	29
4.1	Eredeti kérdések megválaszolása	29
4.2	Hipotézisek vizsgálata	31
5.	Összegzés, javaslatok	32
6.	Irodalomjegyzék.....	34
7.	Ábrajegyzék	36
8.	Mellékletek.....	37
	Meginterjúvolt cégek és személyek	37
	Mélyinterjú kérdései.....	37

Interjúválasz-adatok összefoglalása táblázatos formában/1.....	39
Interjúválasz-adatok összefoglalása táblázatos formában/2.....	40
Interjúkivonatok írásban rögzített interjúkból.....	41
Mélyinterjú Yanfeng Kft, Dr. Chovan Brigitta-val, HR-igazgatóval 2022.10.23.	41
Mediaworks, Kozári Kitti, Bércszámfejtési csoportvezető 2023.10.16.....	44
Russmedia, Bánhidi József Chief Sales Officer, 2023.10.06.....	48

1. Bevezetés

Aktív életünk meghatározó körülményeihez tartozik az, hogy munkavállalóként mennyi időt töltünk a munkahelyünkön és mennyi szabadidővel rendelkezünk. A 19. századtól nagy utat tett meg az emberiség, ami a munkával kapcsolatos szabályozásokat illeti; sok küzdelem, szenvedés és vér kísérté az a folyamatot, amely az iparosodás hajnalától, az embertelen munkakörülményektől vezettek a mai modern irodák komfortjáig, a részmunkaidős foglalkoztatásig, az apákat is megillető szabadságokig, illetve akár az otthonunkból megvalósuló munkavégzésig, miközben persze ez még ma sem általános a világban. Mindenesetre az biztosan kijelenthető, hogy a mai nyugati ember már sokkal szabályozottabb és biztonságosabb körülmények között tölti el az egyre csökkenő munkaidejét és úgy látszik a munkaidő csökkenésének és a munkafeltételek változásának nincs még vége. Rendkívül izgalmas témának érzem, hogy életünk azon területe, amelyben a legtöbb időnkötöltjük, a munka, milyen változásokon megy keresztül. Vajon a jelenleg általános ötször nyolc órás munkahét tényleg ostrom alatt van? Egyre többet hallani a termelés automatizálásának fejlődéséről és terjedéséről, a mesterséges intelligencia egyre inkább a hétköznapi részévé válik, a korszerűsödő vállalatirányítási, adatfeldolgozási rendszerek és a digitalizáció a vállalatoknak egyre hatékonyabb működést tesznek lehetővé. Ha egyre hatékonyabbak és automatizáltabbak a vállalatok, kézenfekvőnek tűnik a kérdés, hogy egyre kevesebb emberi erőforrásra lesz szükség az egyre korszerűbb munkafolyamatokhoz? A mesterséges intelligencia fejlődése a híradások szerint átalakítja majd a munkaerőpiacot, egyes munkafázisokat jobban, hatékonyabban és olcsóbban fog elvégezni, mint azok az emberek, akik jelenleg ezt legjobb tudásuk szerint csinálják. A munkaidő-csökkentéshez radikális

megoldást kínál az alapjövedelem ötlete is, amely gondolat támogatói szerint a technológiai fejlődés már ott tart, hogy érdemes a jelenlegi struktúrákat újragondolni és a társadalmak tagjai akkor is részesülhetnek valamekkora, alanyi jogon járó alapjövedelemből, ha épp semmilyen munkát nem végeznek. A munkaidő-csökkentési kísérletek mégis talán legreálisabb és legismertebb formája, a négynapos munkahét ötlete. Mennyire tud teret hódítani magának és milyen kilátások elé nézünk Magyarországon, hogy viszonyulnak a döntéshozók ehhez az innovatív ötlethez? A téma aktualitása és meghatározó jellege miatt választottam a négynapos munkahét magyarországi megvalósíthatóságát dolgozatomban tárgynak.

1.1 A dolgozat vizsgálódásának célja

Ebben a dolgozatban egyrészt megvizsgálom, hogy a négynapos munkahét megvalósítására a világban milyen kísérletek történtek, ezeket a próbálkozásokat mi indította el, milyen cél lebegett a döntéshozók előtt és végül milyen eredmények és tapasztalatok születtek ebben a tárgyban. Másrészt a sajtóban elérhető példák megismerését saját kutatási eredményekkel is szeretném kiegészíteni, amelyben magyarországi döntéshozókat kérdezek meg arról, hogy ők miként vélekednek a munkaidő-csökkentés itt vizsgált formájáról. A dolgozatomban végére a felállított hipotézisek megválaszolásával arra a kérdésre szeretnék választ adni, hogy Magyarországon a négynapos munkahét megvalósítása reális-e rövid távon, milyen indíttatásból és milyen eszközökkel lehet megvalósítani és milyen akadályok nehezíthetik a bevezetést?

2. Munkafeltételek és a munkaidő változása a különböző korokban, a négynapos munkahét ötletének megjelenése

2.1 Ókor, középkor fogalmi fejlődése a munkaidő megítélését illetően

A középkor előtt, az ókori, közel-keleti, illetve görög-római civilizációkban magának a munkának nem volt olyan szintű gazdasági aspektusa, mint napjainkban. A munkára úgy tekintettek, mint egy tevékenységre, amelyet magától értetődően el kell végezni, gondolkodás nélkül. Tulajdonképpen a munka számukra az élet velejárója volt. A fizikai munkát, ami akkor a legalantasabb munkatípusnak számított leggyakrabban a rabszolgák és a plebejusok végezték el. Ezzel ellentétben a szellemi, valamint a művészetekhez köthető tevékenységeket nem munkának tekintették, hanem szellemi és spirituális elfoglaltságnak.

A munka jelentése latinul „labor”. Ehhez a szóhoz általában negatív jelentéssel bíró kifejezéseket társítottak a munkán túl, úgymint betegség, baj, fáradtság, bánat, megerőltetés, nyomorúság, szomorúság. A görög nyelvben is megtalálhatóak ezek a negatív társítások, ha megvizsgáljuk a „laborare” szót, bizonyos kontextusban kifejezheti a szenvedést, a fájdalmat, az aggodalmat, a fáradtságot, kényelmetlenséget és a gyötrődést is.

A középkorban már más szemmel tekintettek a munkára a keresztény felfogásból adódóan. Ebben a korban már nem nézték le a munkát, bár hozzákapcsolták a Bibliából ismert bűnbeesés eredményéhez, következményéhez, de emellett úgy vélték, hogy a munka közelebb visz Istenhez az önmegtagadás, mások megsegítése (karitatív tevékenység, szolgálat), az alázatosság révén. Így kijelenthető, hogy a középkorban a munka tevékenysége részben már pozitív töltettel is rendelkezett. Ez a szemléletmód visszaköszön a szerzetesek életében is, akik közösségszolgáló munkát végeztek az „ora et labora”, azaz „imádkozzál és dolgozzál” felfogás jegyében. A munka gazdasági szerepe továbbra sem változott, itt inkább vallási és spirituális megítélésbeli változásokon ment keresztül ez a tevékenység, és fogalom.

A munka megítélése a 17-18. századtól változott meg gyökeresen. Ez azt jelentette, hogy a vallási és spirituális társítások kikoptak, és előtérbe kerültek a munkával összefüggő közgazdasági és szociális kérdések.

2.2 Az első szabályozások megjelenése a munkaidőre vonatkozóan a modern korban

Az ipari forradalommal elérkezett az idő, hogy hivatalosan is megteremtsék a munkaidő fogalmát és annak szabályozását. Míg a megelőző évszázadokban a munka idejét elsősorban a nappalok és éjszakák váltakozása, az időjárás, valamint az egyház szabályozta (vasárnap, egyházi ünnepek), addig az iparosodás során az ismert szabályozás és a munka- és pihenőidő arányai drasztikusan felborultak. Egyrészt állami szabályozásból adódóan csökkent az pihenőidővel töltött ünnepnapok száma, másrészt az iparosodás lehetővé tette a sötétben való munkavégzést is, akár megállás nélkül 16-18 órában, minimum heti hat napon át. (Granasztói, 2016).

Ezek a változások viszont igen negatívan hatottak az emberek munkabírására és csak nagyon alacsony munkaintenzitást tettek lehetővé alacsony életkorig. A 19. században már jelentős konfliktus alakult ki emiatt a munkaadók és a munkavállalók között. Az ipari forradalom jelentős változásokat hozott számos ország társadalmában, hiszen százezrek, később milliók jelentek meg az új munkahelyeken, a gyárakban, ahol így kialakult egy új társadalmi réteg, a

munkásság, amely réteggel kapcsolatos szabályozások, törvényi védelem évtizedekig nem kerültek kidolgozásra. Egy hosszú folyamat, harc indult meg a munkások jogaiért a 19. század elejétől kezdve, amely aztán a 20. századot is végigkísérte. Ez az érdekérvényesítő harc három területen zajlott, egyrészt a munkások munkakörülményeinek javításáért, a politikai jogokért és a szociális jogokért. (Harmat, 2015)

A munkavállalók meg akarták védeni a szünetekhez, a munkaszüneti napokhoz és a késéshez való jogukat, később pedig már a napi munkaidő csökkentését is követelték, a munkaadók pedig arra törekedtek, hogy a kifizetett munkaidőt maradéktalanul és a lehető leghatékonyabban kiaknázhassák. (Granasztói, 2016)

2.3 19-20. századi szabályozások és változások Európában a munkaidő tekintetében.

A munkaidő csökkentésére való törekvés Angliából indult, a törvényhozók először a gyerekek és a nők védelmével foglalkoztak, majd a 18. század második felében a férfiak is előtérbe kerültek. A küzdelembe beszálltak a munkásszervezetek is, viszont a változást így is nagyon hosszú és lassú folyamat előzte meg.

Európa legtöbb országában a két világháború között érte el a napi munkaidő átlagosan a nyolc órás és a heti 48 órás szintet (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet első egyezménye 1919-ben született).

Szintén 1919-ben jött létre egyezmény a nők és a fiatalok éjjeli munkájáról, 1921-ben az ipari szektorban a heti pihenőnapról, 1925-ben a sütődégekben lehetséges éjjeli munkáról. 1935-ben megjelent a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet 47. számú egyezménye, amely a heti 40 órás munkaidő bevezetését célozta meg. Majd 1936-ban egyezmény született az éves fizetett szabadság arányairól és a közszolgálatban dolgozók munkaidejéről is. Nyilvánvalóan a munkaidő-szabályozáshoz szorosan kötődik a bérek kérdése, amelynek keretekbe foglalása a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet 63. számú egyezményébe került be, ez rendelkezett a munkaidő-statisztikáról a legtöbb feldolgozóipari és bányászati, valamint mezőgazdasági ágazatban. A korábbi egyezmények módosításával a világháborúk után szabályozták az éjszakai munkát, a fizetett szabadságot és a heti pihenőidőt is. Viszont olyan egyezmény nem született, amely átfogó szabályozást nyújtott volna az összes ágazatra kiterjedően. (Kiss, 2020)

Kijelenthető, hogy a munkaidő szabályozásának (munkaidő és pihenőidő mértékének előírása) kezdeti célja a munkahelyi biztonság és az egészségvédelem és -megőrzés volt a túlhajszoltság megakadályozásával együtt. A munkaidő ettől kezdve azt az időtartamot foglalja magában, amely alatt a dolgozó idejének nagy részével a munkaadó rendelkezik.

A 20. század végére a munkaidő szabályozása további változáson ment keresztül, ekkor már a munkaidő rugalmas felhasználása állt a középpontban, tehát a súlypont a munkaidő beosztásán volt. A szabályozásban egyre lényegesebbek lettek a versenyképességi és termelékenységi szempontok, valamint felmerült a magánélet és a munka közötti egyensúly megtartásának igénye is.

A munka- és a pihenőidő szabályozásának elsődleges dokumentuma a Munka Törvénykönyve [Mt.], viszont emellett több ágazat-specifikus jogszabály is született, továbbá a munkaidő nemzeti szintű szabályozását alapvetően meghatározza a munkaidőszervezés egyes szempontjairól szóló az Európai Parlament és a Tanács 2003/88/EK irányelve (2003. november 4.). Az irányelv biztonsági és egészségvédelmi elvárásokat tartalmaz, amelyeket a munkaidő megszervezésekor – azaz a napi és heti pihenőidő, az éves fizetett szabadság, a szünetek, az éjszakai munka, a váltott műszak és a munkaritmus vonatkozásában – figyelembe kell venni. Az irányelv hatálya kiterjed a köz- és magán-tevékenységi ágazatokra is. (Kiss, 2020)

2.4 A munkaidő változása és a szabadidő növekedése a nyugati országokban

Az emberek élete és annak beosztása nagyon nagy változáson ment keresztül a technológiai fejlődés és az iparosodás következtében. A munkaidő csökkent, a szabadidő pedig növekedett, ezzel párhuzamos a szabadságolás is egyre szélesebb körben elfogadottá vált, bár nem minden esetben és nem mindenhol fizetett formában. (Cora, 2016)

A munkaidő fokozatos csökkenése és a szabadidő növekedése révén az embereknek lett olyan időszak a mindennapjaikban, amelyet arra és olyan általuk önállóan választott szabadidős tevékenységre fordíthattak, amihez kedvük volt. Természetesen az egyes országokban a fejlettségi szintnek megfelelően és az egyes társadalmi rétegek között megvoltak a különbségek a szabadidős tevékenységek formájában is, de láthatóan számos szabadidős tevékenység kapott teret, mint a mozi, a televízió, a rádió, a tánc a már elterjedt tevékenységek mellett, mint a sport stb.

A 20. században a termelékenység erősödésével, a növekvő szabadidővel és emelkedő felhasználható keresettel kialakult, az úgynevezett fogyasztói társadalom, amely pozitívan hatott a gazdaságra és a szolgáltatói szektor kiszélesedésével járt.

A szabad szombat Nyugat-Európa országában csak 1960 körül vált általánossá. A fenti folyamat és átalakulás nem volt zökkenőmentes, hiszen a munkavállalók időszakonként beleütköztek a munkaadók ellenállásába. Többek között nehezen fogadták el az európai országok nagy részében a szabadidő vagy felszabadult idő fogalmát, hiszen eddig a tevékeny élet állt a mindennapok központjában. Továbbá nehezen értelmezték azt, hogy a szabadidőnek pozitív gazdasági hatásai vannak, annak ellenére, hogy ezek az órák nem munkával telnek, hiszen a szabadidejükben fogyasztóként a szabadidős tevékenységük közben pénzt költenek pl. vendéglátásra, turizmusra, szabadidős elfoglaltságaikra és nem utolsósorban ez idő alatt tudnak a munkavállalók pihenni, kreatívan alkotni, társasági életet élni, amely energiát ad nekik a hétköznapokra.

A társadalmi idők közül a szabadidő elsődlegessé, meghatározó jelentőségűvé vált az emberek mindennapi életében a 20. század végére; a munka, a munkával eltöltött idő viszont egyre inkább már csak egyfajta szükségesség. Ezt bizonyítja többek között, hogy a heti munkaidő egyes nyugat-európai országokban (például Franciaországban) napjainkra annyira lecsökkent (35 óra), hogy az alkalmazottak háromnapos hétvégével rendelkeznek vagy hatvan nap szabadságuk van. Az 1980-as évek második felében már naponta négy-öt órát töltöttek szórakozással az emberek a legfejlettebb országokban (Pronovost 1996, 100.). Ha mindezeket az adatokat összehasonlítjuk a száz vagy akár az ötven-hatvan évvel ezelőtti helyzettel, azt tapasztaljuk, hogy a nem munkával eltöltött idő mennyisége példátlan mértékben nőtt meg.

Egy 31 ország¹on átívelő munkaidőre vonatkozó vizsgálatot (Shopalike vizsgálata Eurostat (2018) és OECD (2016) adatok alapján) folytattak le.

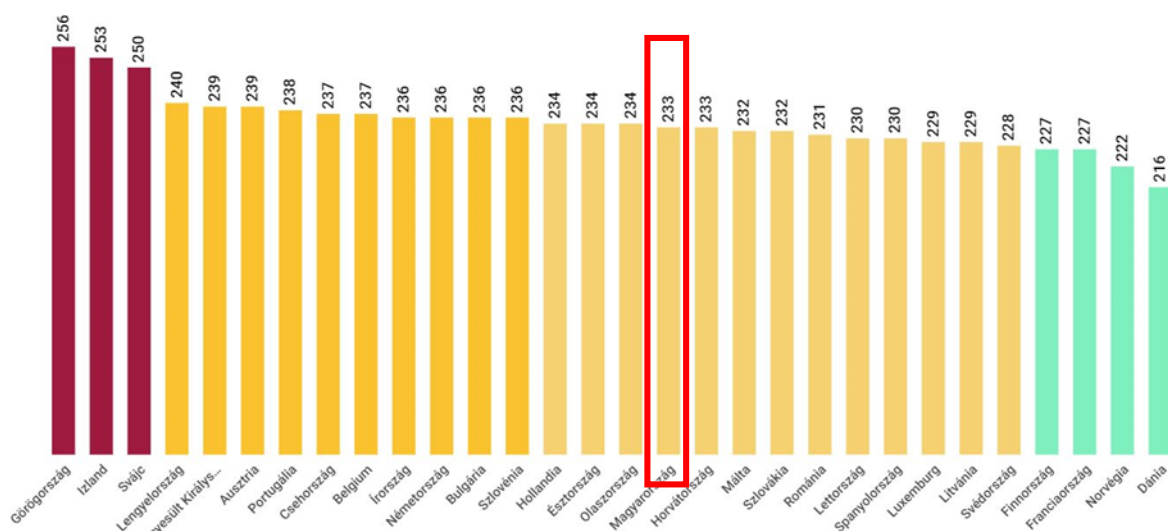
A kutatás során vizsgálták a ténylegesen ledolgozott órák/napok számát összehasonlítva a hivatalos óraszámmal, valamint országonként az ünnepnapok és a fizetett szabadságok mennyiségét.

Érdekes különbségek adódnak a hivatalos munkaidő és a ténylegesen munkával töltött óraszám mennyiségéből. Míg a hivatalos munkahét Franciaországban a legkevesebb (35 óra), addig ők ténylegesen többet dolgoznak, mint a dánok, akiknél a munkaidő hivatalosan 37 óra egy héten, ténylegesen pedig átlagosan 38 órát dolgoznak. Izlandon heti 40 órás átlagos

¹ Ausztria, Belgium, Bulgária, Horvátország, Ciprus, Csehország, Dánia, Észtország, Finnország, Franciaország, Németország, Görögország, Magyarország, Izland, Írország, Olaszország, Lettország, Litvánia, Luxemburg, Málta, Hollandia, Norvégia, Lengyelország, Portugália, Románia, Szlovákia, Szlovénia, Spanyolország, Svédország, Svájc és az Egyesült Királyság

munkahét van érvényben, ehhez képest gyakorlatban 44,5 órát dolgozik az átlag, míg a magyarok 40,5 órát dolgoznak egy héten.

Az 1. ábra az országok tekintetében mutatja, hogy hol mennyi az éves átlagosan ledolgozott tényleges munkanap (egy munkanap nyolc óra ténylegesen ledolgozott munkát jelent). A diagram alapján a görögök dolgoznak a legtöbbet évi 256 ledolgozott munkanappal, őket Izland (253 munkanap), majd Svájc (250 munkanap) követi, a skála másik végén Dánia található évi 216 munkanappal. Magyarország közepén található évi 233 munkanappal.



1. ábra: Ténylegesen ledolgozott napok száma egy évben (1nap=8 óra tényleges munkavégzés)

Forrás: Shopalike (2019)

Az ünnepek számában természetesen országonként jócskán van eltérés, hiszen a nemzeti ünnepek száma, valamint a vallási ünnepek száma is különbözhet. Összehasonlítva az ünnepek száma kilenc és tizenöt között változik. Kilenc ünnep van az Egyesült Királyságban, míg Szlovákiában tizenöt.

A fizetett szabadság számában kisebb az eltérés a vizsgált országok között, a legtöbb helyen a minimális szabadság húsz nap, amihez hozzáadódik az életkor és a gyermekek után járó szabadnapok száma. Átlagosan a kivehető fizetett szabadság 25 és 28 nap között van.

2.5 A négynapos munkahét gondolata

A huszadik században egy jól látható mintázat rajzolódik ki a munkaidő csökkenése tekintetében. A húszas évek elején a 8 órás napi munkaidő, majd a szombat pihenőnappá

válását követően a századfordulóra egyes európai országokban a 40 óra alá csökkenő heti munkaidő jelzi, hogy a technológiai fejlődés és a munkavállalói érdekképviselet ereje, a szabadidő felértékelődése, valamint annak a fogyasztásra gyakorolt kedvező hatása lehetővé tette a munkaidő csökkenését. John Maynard Keynes már 1930-ban lehetségesnek látta, hogy az ő unokái már csak 15 órát fognak dolgozni egy héten. Bár Keynes-nek nem lett igaza, azt jól látta, hogy a munkaidő csökkentése folyamatosan napirenden maradt. Nehezen beazonosítható, hogy pontosan ki vetette fel először a 20. század második felében a négynapos munkahét ötletét, az viszont tudható, hogy Richard Nixon beszédében kapott először nagyobb nyilvánosságot. 1956-ban Nixon megígérte a választóinak, hogy nincs már messze az a nap, amikor az amerikaiaknak csak 4 napot kell dolgozni egy héten és többet lehetnek majd a családjikkal (Bregman, 2014). Az egyre hangosabb ötlet mögé felsorakozó kísérletező munkáltatók és különböző országok kormányai, politikai erőinek szavai és tettei azt mutatják, hogy a munkaidő csökkenése tovább folytatódhat, de különböző szervezetek is alakultak, pl. a 4 day week global, amely összegyűjti a nemzetközi példákat, kutatásokat indít a témában, segít megosztani a tapasztalatokat és másokat is ösztönöznek a program megismerésére és kipróbálására. Az a céljuk, hogy megváltoztassák a munkához való viszonyunkat, az eddigi idő alapú munkavégzésről a teljesítményalapú munkavégzésre való átállással, amihez megfelelő eszköz a 4 napos munkahét. A megvalósításban a 100:80:100 elve szerepel, ami azt jelenti, hogy 100% fizetéshez 80% munkaidő jár, amihez legalább 100% teljesítmény kell, hogy tartozzon (4 day week global, 2019)

2.6 Nemzetközi precedensek, példák négynapos munkahét bevezetését célzó vállalati kezdeményezésekre

2.6.1 Perpetual Guardian, Új Zéland – Aucklandi Egyetem kutatása – 2018

2018-ban a 240 főt foglalkoztató alapkezelő cég 8 hetes próbaidőszakot követően átállt a négynapos munkahétre, amelytől azt remélték, hogy jobban összpontosítanak majd a kollégák az irodai feladatokra és több idejük lesz a családjukra. A visszajelzések és vizsgálatok szerint növekedett a termelékenység és csökkent a stressz.

Aucklandi Egyetemen (AUT) Jarrod Haar professzor vizsgálta a kísérletet, amelynek keretében lehetősége volt a munkavállalókat vizsgálni, megfigyelni, hogy a különböző mutatók hogyan változtak a bevezetés előtt és után. A vállalat vezetése 3 fő kritériumot fogalmazott meg a tesztel kapcsolatban: akkor tekintik sikeresnek a kísérleti időszakot, ha a

meglévő teljesítmény fenntartható 4 napban is, a stressz-szint csökken és a munka-magánélet egyensúlya látványosan nő.

A bevezetést követően a következő eredmények születtek: Képesek voltak fenntartani a teljesítményüket rövid munkahét alatt is, a munka-magánélet egyensúlya 54%-ról 78%-ra nőtt, stressz-szint 7%-kal csökkent, általános elégedettség 5%-kal nőtt; a várakozásnak megfelelően az elköteleződés is nőtt, de a növekedés mértéke, a kutatókat is meglepte.

A vállalat elmondása szerint az egyes pozíciókban dolgozók rutinját, produktivitását külön-külön és alaposan vizsgálták meg az érintett munkavállaló bevonásával és a konkrét hatékonyság-növelő változtatások sikerében nagy szerepe volt a magas szintű felhatalmazásnak, empowerment-nek, mondta el a Christine Brotherton Head of People and Capability. (International Journal of Scientific Progress and Research, 2019)

2.6.2 Microsoft, Japán, 2019

A technológiai óriás japán vállalata egy nagyszabású projekt keretében, amely a munka-magánélet egyensúlyát célozta és a Work-Life Choice Challenge nevet kapta, 2019 nyarán átmenetileg kísérleti jelleggel lecsökkentette a heti munkanapokat 4-re.

A Microsoft japán leányvállalata 2019 nyarán minden pénteken bezárt, a kollegák fizetett szabadnapot kaptak, miközben a cég vezetése arra volt kíváncsi, miként változik a munka-magánélet egyensúlya, a kreativitás és produktivitás a rugalmasabb munkaidő hatására.

A kísérlet végére azt tapasztalták, hogy 2018 augusztusához hasonlóan a munkatársak produktivitása 40%-kal emelkedett.

A megvalósításhoz több változás is kellett. A megbeszélések időtartamát 30 percben limitálták és mindenkit arra ösztönöztek, hogy lehetőség szerint keressék a közvetett (telefonos, online) kapcsolatfelvétel lehetőségét a kommunikációhoz.

A munkatársakat érintő előnyökön kívül a munkáltatókra ható pozitív változásokat is beazonosítottak. Csökkentek az irodai költségek, a nyomtatott oldalak mennyisége például 58,7%-kal csökkent, az elektromos fogyasztás 23,1%-kal lett kisebb, mint a megelőző év azonos időszakában. (NPR, 2019)

2.6.3 Izland

A reykjavíki városvezetés és az izlandi kormányzat egy nagyszabású tesztet indított el az országban 2015 és 2019 között a 4 napos munkaidő kipróbálására. Az akció válasz volt a szakszervezetek és civilszervezetek munkaidőt csökkentő követelésére.

Az említett időszakban 2500 munkavállaló – amely a teljes foglalkoztatottak több mint 1%-át jelenti – vett részt a tesztben különböző ágazatokból (oktatás, iroda, egészségügy, szociális szolgáltatás) akinek a korábbi 40 órától 35, 36 órára csökkent a munkaideje átmenetileg bármiféle jövedelem- vagy juttatáscsökkentés nélkül.

A kutatás vezetői azt a következtetést vonták le az időszak végeztével, hogy a rövidebb munkahétnek pozitív hatásait lehetett kimutatni a munkavállalókra és a vállalkozásokra nézve egyaránt. A legfontosabb tapasztalatok a munkavállalói jóllét növekedése, stressz és kiégés csökkenése, a munka-magánélet egyensúly fejlődése volt.

2.6.4 Japán

A japán emberekről sokakban az a kép él, hogy sokat és elkötelezetten dolgozó alkalmazottak most a Japán Kormány bejelentett gazdasági intézkedései között megtalálható a munkáltatók ösztönzése a 4 napos munkaidő kialakítására. Az intézkedés célja a munka-magánélet egyensúlyának javítása.

A kormányzat szándéka ezzel támogatni, hogy a munkáltatók meg tudják tartani azokat a kollegákat, akik egyébként családalapítás vagy idős hozzátartozóik ápolása miatt otthagynák a vállalatot. Egyúttal segítség lehet azoknak is, akik magukat fejlesztenék, képeznék a megnövekedett szabadidő felhasználásával.

2.6.5 Új-Zéland

Új-Zéland miniszterelnöke Jacinda Ardern 4 napos munkahetet javasol a munkáltatóknak a gazdaság élénkítését célozva. Az elképzelés szerint a hosszabb hétvégéken a lakosok többet utazva a helyi turisztikai helyszínekre tudnának eljutni gyakrabban, így tudnák kompenzálni az elmúlt időszak nemzetközi turizmusának kiesését.

2.6.6 Skócia

Az ország a 32 órás munkahét tesztjét tervezi, aminek a sikeres végrehajtásához 10 millió fontot különítettek el. Egy korábbi felmérés rámutatott arra, hogy a megkérdezettek 80%-a támogatna egy ilyen irányú kezdeményezést.

2.6.7 Spanyolország

2021 szeptemberében 3 éves próbaidőszakot indított a spanyol kormány, amelyben 200 munkahelyen kerül bevezetésre a 32 órás munkahét. A kormányzat 50 millió euróval támogatja a résztvevő cégeket.

2.6.8 Belgium, Egyesült Királyság

Belgiumban 2022. márciusától a munkavállalóknak joguk van eldönteni, hogy négy vagy ötnapos munkahét szerint dolgoznak. Ez azt jelenti, hogy nem csökken a fizetésük, viszont a munkaidejük sem, csak rövidebb idő alatt teljesítik ugyanazt az óraszámot, ezzel a lehetőséggel próbálja a belga kormány növelni a munkaerőpiac rugalmasságát.

Az Egyesült Királyság 2022 júniusában csatlakozott a négynapos munkahét bevezetésének programjához, amely hat hónapig tesztidőszakot foglal magában. Maga a kísérleti program 2022 januárjában indult, az első fázis a cégek, vállalkozások toborzása, annak érdekében, hogy júniusi kezdéssel tanulmányozni tudják a csökkentett munkahét hatását sok más vizsgált tényező mellett a környezetre, a dolgozók mindennapjaira és a termelékenységre. A 4 Day Week Global² program keretében a dolgozók átlagban napi 9,5 órát dolgoznak 9-től 18:30-ig (ami maximum 10 órára bővíthető) heti négy napban.

A kezdeményezéshez az előkészületek után 61 vállalat csatlakozott és 2900 munkavállaló vett részt a programban júniustól decemberig. A program elején, közben és a végén is végeztek felméréseket a dolgozók megkérdezésével. Az eredményeket összesítették és az adatokat megosztották, amiből kiderül, hogy a 61 résztvevő cégből 56 folytatja a tesztet, 18 közülük már véglegesítette is a négynapos munkahetet. A legjelentősebb előnyöket a munkavállalói jóllét területén tapasztalták a kutatók, a stressz szintje 39%-kal, a kiegész szintje 71%-kal csökkent az „előtte, utána” összehasonlító adatok alapján. Hasonlóképpen csökkent a szorongás, a fáradtság és az alvásproblémák szintje, miközben a mentális és a fizikai egészség javult. Az üzleti mutatókban is pozitív hatásról számol be a tanulmány, a tesztidőszak alatt a vállalatok árbevétele stabil, állandó szinten maradt, átlagosan 1,4%-kal nőtt, ha az előző év azonos időszakához hasonlítjuk, átlagosan 35%-kal növekedett a résztvevő cégek árbevétele. (Autonomy, 2023)

² <https://www.4dayweek.com/>

Belgium és az Egyesült Királyság mellett más országok, mint Izland, Kanada, Írország is csatlakoztak hasonló programokhoz, sőt már Magyarország is. Magyarországon a Magyar Telekom Nyrt. az első olyan nagyvállalat, amely 2022-ben tesztjelleggel bevezette a négynapos munkahetet. (K. M. I., 2022)

2.7 Magyarországi példák a négynapos munkahét bevezetésére.

A munkaidőcsökkentés két legnagyobb nyilvánosságot kapott példája a Magyar Telekom és a Libri-nél bevezetett változások voltak.

2.7.1 A megkezdett tesztet folytatja a Magyar Telekom kibővített résztvevőkkel

A magyarországi telekommunikációs vállalat 2022-ben kísérleti programot indított a négynapos munkahét tesztelésére. Négy hónapon keresztül 4 csapat dolgozott az új, heti 4 napos munkarendben úgy, hogy az alapbérük nem változott. A pilot sikeresnek bizonyult, folytatják a tesztet kibővített körben, több terület bevonásával 2023-ban.

Az első körös tesztben 150 fő vett részt; az ügyfélszolgálati-, műszaki hibaelhárítással, technológiai értékesítés-támogatással, és SAP-rendszerekkel foglalkozó terület munkatársai. A cég által megosztott beszámoló alapján elsősorban két fontos területre fordítottak figyelmet, a hatékony munkaszervezésre és a munkavállalói visszajelzésekre, a dolgozók hangulatára. A Telekom beszámolója alapján az ügyfélkapcsolatos munkatársak teljesítménye a tesztet követően nőtt 10%-kal, a tesztben részt vevők 92%-a érezte úgy, hogy a munka mellett elegendő ideje jut a magánéletére és szabadidejére, illetve 90%-uk érzi úgy, hogy szívesen folytatná ezt a heti 4 napos munkarendet.

A tesztet sikeresnek látta a Magyar Telekom, ezért 2023-ban úgy döntött, kiszélesíti a pilotot és további területek bevonásával 6 hónapos tesztidőszakban, heti 4 napos, 36 órás munkahét keretében folytatja a projektet és gyűjti azokat az információkat, amelyeket kiemelten fontosnak lát a teszttel kapcsolatban; ilyenek a 4 napos munkahét hatása a toborzás-kiválasztásra, munkáltatói márkára. Ezen kívül elemezni fogják a tesztcsapatokon belüli fluktuáció alakulását és a betegszabadságok napjainak esetleges változását is.

(Magyar Telekom, 2022)

2.7.2 Munkavállalói felmérések a négynapos munkahéttel kapcsolatban

A Magyar Telekom a PWC Magyarországgal közösen országos, reprezentatív kutatást indított annak érdekében, hogy jobban megismerje a munkaerőpiaci szereplők véleményét a témáról.

A kutatásban 12 ezer, 17 és 70 év közötti munkavállalót kérdeztek meg a négynapos munkahéttel kapcsolatos véleményükről. A válaszadók 84%-a szívesebben dolgozna heti 4 napot a jelenlegi 5 nappal szemben, ami talán nem annyira meglepő, de a fiatalabb válaszadók nyitottabbak voltak a rövidebb munkahétre akár úgy is, hogy ha napi 9, vagy 10 órát dolgoznának, a 30 év alattiak 41%-a akár még a hosszított munkanappal is el tudná fogadni a 4 napos munkahetet. A felmérés rávilágított arra, hogy a munkavállalók többsége a 4 napos munkahéttel kapcsolatban bizakodó. (Magyar Telekom, 2022)

A PwC Magyarország elvégzett egy munkaerőpiaci preferenciákkal kapcsolatos felmérést is 2022-ben, amelyben 25.000 válaszadót kérdezett meg munkahelyi igényeikről, amelyből többek között az tudható meg a tanácsadó cég szerint, hogy bár az ötlet népszerű, az egyéb kompenzációs elemekkel együtt vizsgálva nem priorizálják magasra a munkavállalók, aminek a PwC szerint egyik oka lehet az, hogy nem tartják a közeljövőben reálisnak a megvalósulását. (PwC Magyarország, 2022)

2.7.3 Libri

A Libri-Bookline 5 hónapos tesztidőszakra vezette be a négynapos munkahetet 2022. október 1-től a központi iroda 137 dolgozójának, akik négy napban 34 órát dolgoztak ugyanazért a munkabéréért.

Az elvárások egyértelműek voltak: azt várták, hogy javul a munka-magánélet egyensúlya, csökken a kiégés kockázata, a stressz mértéke, csökken az elvándorlás, a betegszabadságok száma, nő az elköteleződés, illetve a munkavállalók boldogságérzete és mindez bevonzza a tehetségeket.

A kezdet nem volt könnyű, az elején nőtt a stressz az átállás okozta extra erőfeszítések miatt és a költségek is megemelkedtek, hiszen a bevezetéshez társult fejlesztés, tréning, amik extra kiadásokkal jártak.

Jelenleg szüneteltetik a tesztet, levonják a következtetéseket, többek között arra keresik a választ, hogy tapasztalható-e pozitív hatás a toborzásban. (Barna, 2023)

3. A kutatás

Kutatásomban a 4 napos munkahéttel kapcsolatos magyarországi attitűdöket, preferenciákat szeretném vizsgálni munkaszervezési, munkáltatói oldalról különös figyelmet fordítva a téma

emberi erőforrást érintő aspektusaira. A négynapos munkahéttel összefüggésben vizsgálni szeretném azt, hogy:

1. Vannak-e beazonosítható jogi, szabályozási, vagy politikai akadályai idehaza a 4 napos munkahét bevezetésének, erről dönthet-e egy vállalkozás önállóan?
2. Nemzetközi vállalatok dönthetnek-e erről a változásról önállóan, vagy csak az anyavállalat kezdeményezésére?
3. Magyarországi vállalkozások foglalkoznak-e a témával, napirenden volt vagy van-e, történt-e valahol kísérlet, hatástanulmány?
4. A négynapos munkahéttel kapcsolatban milyen előnyöket tudnak megfogalmazni, mi motiválná a döntéshozókat arra, hogy bevezessék vagy legalább megfontolják a bevezetését?
5. Milyen kihívásokat okozna a 4 napos munkahét vállalati perspektívából?
6. Bevezetés esetén a meglévő költségszint tartható-e, illetve milyen termelékenységi, produktivitási mutatók javulása lenne szükséges a vállalat eredményességének megtartása, fokozása érdekében?
7. Munka-magánélet egyensúlya mennyire fontos a vállalatok döntéshozóinak és hogyan vezetnek le belőle üzleti előnyöket?
8. A fenti esetleges előnyökhöz kapcsolódóan mérik-e, figyelik-e a munkavállalók jóllétét, elégedettségét, stressz-szintjét, elkötelezettségét?
9. Ágazati különbségek, esetleg korlátok beazonosíthatóak-e (pl. friss-áru, informatika, oktatás), léteznek-e olyan ágazati specifikumok, amelyek miatt nincs reális valószínűsége a bevezetésnek?
10. A pandémiához köthető esetleges „home office” munkarend növekedése fenntartható-e, befolyásolja-e a négynapos munkahéttel kapcsolatos vélekedéseiket, leértékeli-e a négynapos munkahét előnyeit?

3.2 Hipotézisek:

A szakirodalom megismerése, a konkrét kísérletek, hírek tanulmányozása és a témával kapcsolatban felmerülő kérdéseim összegyűjtése után 4 hipotézist állítottam fel, amelyeket a kutatás végére szeretnék igazolni vagy megcáfolni az interjúkból gyűjtött adatok segítségével:

- 1. Léteznek olyan magyarországi munkáltatók, amelyek a versenyképesség romlása nélkül megvalósíthatónak tartják a 4 napos munkahét bevezetését.**
- 2. A 4 napos munkahét azoknál a vállalatoknál merülhet csak fel, akiknek HR-stratégiájában szerepel a munkavállalói elégedettség, elköteleződés fejlesztése.**
- 3. A munkáltatók a 4 napos munkahét alkalmazásában beazonosítható előnyöket látnak.**
- 4. A Home Office/hibrid munkavégzés egy fenntartható munkavégzési rend.**

3.3 Kutatási terv és módszer

Tekintettel arra, hogy meglehetősen kevés azon ismert munkahelyek száma Magyarországon, ahol a 4 napos munkahétet bevezették, elsődlegesen mélyinterjúk segítségével gyűjtök információkat, véleményeket olyan cégvezetőktől, felsővezetőktől, HR-vezetőktől, akiknek az adott vállalatnál rálátásuk van olyan emberi erőforráshoz kötődő témákhoz, mint például a munkaidő szervezése, a részmunkaidős munkavállalók helyzete, az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos szabályozások és az idevágó tapasztalatokról is tudomásuk van, és nem utolsósorban lehetőleg a vállalat négynapos munkahéttel kapcsolatos álláspontját is ismerik.

Mélyinterjúkat végeztem el 12 vállalat felkeresésével minden cégnél 1-1 szakemberrel, akik cégvezetők, HR-szakemberek, vállalati döntéshozók voltak.

A megkérdezett interjúalanyok többféle ágazatban (pl. kereskedelem, élelmiszeripar, építőipar, szolgáltatás, távközlés stb.) tevékenykedő vállalkozások, kis, közepes és nagyobb létszámú munkahelyek hazai és nemzetközi vállalatok vezetői, szakemberei voltak. Két esetben kérték az interjúalanyok, hogy a munkáltató ne legyen megnevezve, csak az ágazat és az interjúalany keresztnéve. A teljes lista ld. Mellékletben.

1. xy Fejlesztési Tanácsadó Kft. Mariann, Szolgáltatási Igazgató
2. Heineken Hungária Zrt., Popovics Ágnes, HR-manager
3. Lactalis Hungária Zrt., Kéri-Horváth Nándor, HR-igazgató,
4. Swietelsky Magyarország Kft, Zóka József, HR-manager,
5. Russmedia Digital, Bánhidi József, Chief Sales Officer
6. Efficient Solutions Kft., Visy Gergely ügyvezető
7. Vodafone, Berkes Áron, HR-Vezérigazgató-helyettes
8. Yanfeng Automotive Interiors, Dr. Chovan Brigitta, HR-igazgató

9. XY Minisztérium, Borbála, HR-osztályvezető
10. OTP Simple Kft., K. Szabó Gabriella, HR-manager
11. Corvina Catering, Hoffer József, rendezvényszervezési vezető
12. Mediaworks Hungary, Kozári Kitti, Bércszámfejtési Csoportvezető

A kutatásba bevont cégek a következő ágazatokból kerültek ki: Élelmiszergyártás, kereskedelem, szolgáltatóipar, távközlési vállalat, állami szféra, pénzügyi szolgáltatás, tanácsadás, autóiipari termelő vállalat, vendéglátás, rendezvényszervezés, építőipar, média, lapkiadás

A látókörbe került vállalatok, szervezetek, illetve az ott dolgozó személyek az ismeretségi körömből kerültek ki. A területek, vállalat típusok sokszínűségén kívül szempontom volt még az is, hogy olyan személyeket keressek fel, akik érintettek lehetnek a 4 napos munkahét bevezetésével vagy annak lehetőségeinek, körülményeinek megítélésével kapcsolatban. Olyan stakeholderekre fókuszáltam, akik visszajelzése releváns és értékes lehet a téma kutatásában.

A vállalkozások között megtalálható kisebb és nagyobb méretű cég, kkv és multinacionális vállalkozás, állami intézmény is. A tevékenység jellege, vagy területe szintén sokféle, a versenyszféra szereplői közül van élelmiszergyártó tejipari és söripari vállalkozás, autóiipari gyártó, tanácsadó, szolgáltató, média-szolgáltató, építőipari cég, illetve telekommunikációs nagy multinacionális vállalkozás is és egy minisztérium az állami szférából.

A megkérdezett interjúalanyok között többen jelezték, hogy csak anonim módon vesznek részt az interjúban, tekintettel arra, hogy ezeket az információkat nem szeretnék megosztani a nyilvánossággal, de a kutatás érdekében szívesen válaszolnak a kérdésekre.

A résztvevő interjúalanyokkal személyesen vagy telefonon beszélgettem, amelyet rendszeresen megelőzött egy online egyeztetés, a kérdések megosztásával, így a megkérdezettek is fel tudtak készülni a témában. Az interjúk során 20 kérdést tettem fel, az interjúk hossza 1 és 2 óra között volt.

3.4 Válaszok összegzése, adatok feldolgozása és értelmezése

A 20 kérdésre adott válaszokat 6 logikailag összetartozó halmazba csoportosítottam.. Az első a részmunkaidős foglalkoztatáshoz tartozó információk, amiben igyekeztem felmérni azt, hogy a csökkentett munkaidőnek ezen módjára a vállalkozások miként tekintenek, mennyire elterjedt a munkavállalói szerződések között. A második csoportban a home office, az otthoni

munkavégzés megjelenési formáit, elfogadottságát, az ehhez kapcsolódó szabályozást vizsgáltam. A harmadik csoportban azokra a kérdésekre adott válaszokat foglaltam össze, amelyek a vállalaton belüli elégedettség-felmérésekre, a munkavállalói jóllét mérésére irányultak. Negyedik témakörbe azok a kérdések kerültek, amelyek a dolgozói produktivitást, hatékonyságmérést firtatták. Az ötödik csoport vonatkozott közvetlenül a négynapos munkahéttel kapcsolatos összes kérdésre és a hatodik csoportban azokat a válaszokat összegeztem, amelyek az egyéb észrevételekre, illetve a témához kapcsolódóan felmerülő alternatívákra vonatkozott, és amely azonosítható mint munkaidő-csökkentési lehetőség, kezdeményezés.

A tematikus feldolgozást követően a válaszokat az interjúalanyok ágazati, szektorális besorolása, illetve cégformája, típusa, mérete szerint is megvizsgáltam, azaz vizsgáltam, hogy van-e különbség, egyezőség a cégek között aszerint, hogy milyen a cég mérete, háttere, illetve milyen ágazatban tevékenykedik. A feldolgozott adatokat a mellékletben megtalálható Interjúválasz-adatok összefoglalása táblázatos formában c. rész tartalmazza.

3.4.1 Részmunkaidős foglalkoztatás

Arra voltam kíváncsi, hogy milyen mértékben van jelen a vállalatoknál, hogyan viszonyulnak a részmunkaidős foglalkoztatáshoz, támogatják-e a 4 illetve 6 órás munkaidőt, mely munkavállalói csoportokat érinti és van-e célkitűzésük a részmunkaidős foglalkoztatási arányra, szélesíteni szeretnék a kört vagy szűkíteni, stb.

A cégek 88%-ánál ez a foglalkoztatási mód a munkavállalók arányának legfeljebb 2%-át érinti és elsősorban a visszatérő kismamák esetében alkalmazzák, de van példa arra is, hogy nyugdíjas munkavállalók dolgoznak ilyen módon. Közös a cégek többségénél, hogy csak alacsonyabb szintű pozíciók esetében alkalmazzák a részmunkaidőt, mindössze 2 nagy nemzetközi cégnél, a megkérdezett vállalatok 18%-ánál található olyan vezető, aki részmunkaidőben látja el feladatait.

Többségükben elfogadhatók vagy pozitívak a részmunkaidős tapasztalatok, a cégek 55%-ban látják úgy, hogy zökkenőmentesen működnek együtt a teljes és a részmunkaidős kollegák és a kétféle munkaidő nem okoz jelentős zavart a szervezetben. Az közös mindegyik munkahelyen, hogy megfogalmazott cél nincs a részmunkaidős arány megváltoztatására, nem tervezik növelni és csökkenteni sem.

Mindegyik vállalkozásnál a részmunkaidős foglalkoztatás vagy kizárólag, vagy túlnyomó többségben 6 órás munkaidőt jelent, a 4 órás változata sokkal kevésbé tűnik népszerűnek. A

tanácsadó cégnél elmondták, hogy volt korábban ilyen típusú foglalkoztatás, de a rossz tapasztalatok miatt, már nem alkalmazzák.

3.4.2 Otthoni munkavégzés, Home Office

Az otthoni vagy távoli munkavégzésben mindössze egy közös van a vállalatok között, mégpedig az, hogy a Covid-19-járvány magyarországi megjelenését követő első nagy hullámban minden szervezet valamilyen módon, külső hatásra bevezette egy időre a munkavégzésnek ezt a módját akkor is, ha egyébként ennek nem volt meg a gyakorlata, de a rendkívüli járványügyi helyzet, az azzal járó szabályozások és a közhangulat ezt kikényszerítette a döntéshozókból.

A kutatásomból az derült ki, hogy a nemzetközi, vagy nagyobb vállalatok (pl. Heineken, Vodafone, Lactalis, Simple, Russmedia) már a pandémia megjelenése előtt is alkalmazták valamilyen módon a home office vagy otthoni munkavégzést, ezek a nagyobb multik már 2020 előtt is kialakítottak belső szabályozást erre a munkarendre, megteremtve a tárgyi, infrastrukturális feltételeit is, pl. laptopok, hálózat biztosítása. Ezek a munkáltatók a járványügyi intézkedések megjelenésekor már nem példanélküli munkarendként tekintettek a home office-ra, hanem egy ismert működés tartóssá válása miatti kihívásokkal kellett megküzdeniük, ami így már kisebb feladat volt.

A hazai illetve kisebb munkáltatók (pl. tanácsadó cég, minisztérium) nem rendelkeztek ezekkel a tapasztalatokkal, így számukra a pandémia okozta otthonmaradás nagyon nagy megpróbáltatást jelentett, amit nem is tudtak hatékonyan megszervezni, különösen a minisztériumban csak nagyon komoly hatékonyság-vesztéssel tértek át erre a működésre és amint csak lehetőség volt rá, visszaállították a teljes fizikai jelenlétet. Azoknál a vállalatoknál, ahol egyszerre van kék- és fehérgalléros munkakör is, jellemzően szelektáltan lehetővé tették az irodai állománynak az otthoni munkát, de van olyan vállalkozás (építőipar), ahol a fizikai dolgozók többségi aránya miatt a szellemi foglalkozásúaknak sem lehetséges otthonról dolgozni a pandémia után, mert tekintettel akartak lenni azokra, akik nem tehetik meg, hogy hibrid munkarendben dolgozzanak.

Összességben elmondható, hogy 73%-ban a munkáltatók a járványügyi szabályok elmúltával is megtartották valamilyen módon és szabályokkal az otthoni munkavégzést, és csak 27%-a a vállalkozásoknak vonta vissza ezt a lehetőséget. Érdekes, hogy a járvány előtt a munkahelyek kevesebb mint felében volt csak minimális mértékű otthoni munkavégzés, az interjúalanyok több mint 2/3-a elmondta, hogy ez a munkavégzési mód egyértelműen előnyös a munkavállalók szempontjából is és a munkáltatók is hatékonynak érzik a feladatok elvégzését.

További érdekesség, hogy a jelenleg hibrid munkavégzést alkalmazó munkáltatók jelentősen nem akarják módosítani ezt a rendet, csak 25%-uk tervezi kis mértékben úgy változtatni a beosztást, hogy az irodában töltött napok száma minimálisan növekedjen. Ez azokban az esetekben merült fel, ahol az otthon töltött idő meghaladta az irodában töltött munkaidő mértékét és erről az interjúalanyaim úgy nyilatkoztak, hogy szeretnék növelni az irodai napok számát, de ezekben az esetekben is az otthoni munkaidő kb. 40% körül fog mozogni.

Összességében a munkáltatók viszonyulása a hibrid munkavégzéshez meglehetősen változó, ha figyelembe veszem, hogy egyes, elsősorban hazai tulajdonú vállalatoknál erős és határozott elzárkózást tapasztaltam ezügyben, míg a megkérdezett távközlési vállalat épp azon munkálkodik, hogy óvatos ösztönzőkkel csábítsa az irodába a kollégákat, semmi esetre sem utasítva, hanem ösztönözve őket arra, hogy a jelenlegi irodai jelenléti arányt egy szerintük egészségesebb irányba mozdítsák.

3.4.3 Elégedettség, munkavállalói jóllét, elkötelezettség felmérése

Azt gondoltam a nemzetközi példák megismerése után, hogy a munkaidő csökkentése gazdasági racionalitás mellett olyan célokat szolgálhat, mint a munkavállalói jóllét, elkötelezettség fejlesztése, amin keresztül elégedettebb, kiegyensúlyozottabb, jobban teljesítő és a vállalathoz erősebben kötődő, elkötelezettebb munkatársak közösségét eredményezi.

Ezek után az volt a feltételezésem, hogy a négynapos munkahét kialakításának ötletéhez olyan munkavállalói elégedettséggel és elkötelezettséggel összefüggő szempontok megértése és figyelemmel kísérése szükséges lehet a szervezeten belül, amelyet különböző módszerekkel igyekezhetnek begyűjteni és feldolgozni a munkáltatók.

Érdekelt az, hogy a vállalatok mennyire igyekeznek megismerni a munkavállalók viszonyulását a munkahelyükhöz, a munkához, vizsgálják-e, hogy mennyire lelkesek, elkötelezettek a munkájukban. Nagyon leegyszerűsítve arra voltam kíváncsi, hogy a cégvezetők meg akarják-e tudni az alkalmazottak véleményét olyan kérdésekben, amelyek végső soron összefüggésben lehetnek azzal, hogy mennyire motiváltak éppen és mennyire lehet rájuk a jövőben számítani. Amennyiben ezek a kérdések foglalkoztatják a munkáltatókat, akkor feltehetően ez azért lehet, mert motiváltak lehetnek abban, hogy ezeken a viszonyulásokon, elégedettségen, elkötelezettségen javítani érdemes és ennek lehet egyik eszköze a kényelmesebb, a munkavállalók igényeihez jobban illeszkedő munkaidőbeosztás és akár a négynapos munkahét is.

A megkérdezett vállalatokat a válaszaik alapján három csoportra lehet osztani attól függően, hogy mennyire szervezett és átfogó módon igyekeznek visszajelzéseket gyűjteni.

Az első csoportban azok vannak, amely cégek szervezett, rendszeres, átfogó módon nem tesznek lépéseket annak érdekében, hogy megismerjék a teljes szervezet hangulatát, állapotát és semmilyen más módon sem gyűjtenek rendszeresen, tudatosan visszajelzéseket a munkavállalóktól. Ebben a kategóriában 3 cég van, egy kis létszámú startup jellegű magyar vállalkozás, nagy építőipari cég és egy minisztérium, amelyek összesen a megkérdezettek 27%-át teszik ki.

A válaszok alapján a második csoportba azokat a cégeket soroltam, amelyek bár teljes átfogó, esetleg anonim felmérést nem készítenek, egyéni, vagy kiscsoportos beszélgetésekben, pl. éves teljesítményértékeléseken, vagy adott csapaton belül a vezető által vezetett tematikus beszélgetéseken igyekeznek legalább egy évben egyszer érinteni a témát a dolgozókkal. A visszajelzés-gyűjtésnek ezen módja 2 cégnél gyakorlat, azaz 18%-a a teljes csoportnak tart ilyen jellegű fórumokat.

A meginterjúvált vállalkozások többsége arról számolt be, hogy nagyon fontosnak tartják a munkavállalók attitűdjeit és elégedettségét, így ők évente legalább egyszer és jellemzően anonim módon felmérést végeznek (saját maguk vagy egy 3. félen keresztül), amely felmérésekben a dolgozóik elégedettségét, elkötelezettségét tudakolják különböző kérdéseken keresztül. Ebben a csoportban nagyobb nemzetközi vállalkozások (Vodafone, Yanfeng, Heineken, stb) és két hazai, közepes méretű vállalkozás van, ők adják a megkérdezettek 55%-át.

<p>Nem történik dolgozói elégedettségi felmérés</p>	<p>Kiscsoportos és/vagy közvetlen felettesen keresztül gyűjtenek visszajelzéseket</p>	<p>Rendszeresen, minden munkavállalóra kiterjedő átfogó felmérést végeznek</p>
<p>27%</p>	<p>18%</p>	<p>55%</p>

2. ábra: Elégedettségi felmérést végzők és nem végzők aránya.

Forrás: saját kutatás

3.4.4 Produktivitás, hatékonyság meghatározása

A négynapos munkahét nemzetközi szakirodalmában, a konkrét megvalósítások, kísérletek esettanulmányaiban központi gondolat a hatékonyság. A legtöbb esetben a munkaidő-csökkentésre a lehetőséget az a feltételezés teremti meg, hogy a munkavégzési hatékonyság még nem teljesen maximális, így az növelhető és amennyiben a hatékonyság növelhető, úgy az egységnyi munkát kevesebb idő alatt is el lehet végezni.

A fentiek miatt az interjúkérdések összeállítása során fontosnak tartottam kitérni a hatékonyság, a produktivitás mérésének módjára a különböző vállalatoknál.

Az interjúk folyamán ez a kérdéskör volt az egyik legnehezebben megválaszolható egyik az interjúalanyaim visszajelzései alapján, mert általánosságban explicit tudományos eszközök a munkakörök többségénél nem állnak rendelkezésre, amelyekkel a vezetők teljesen objektív módon össze tudnának hasonlítani azonos munkaköröket, vagy amelyek segítségével alapvető emberi erőforrás gazdálkodási kérdéseket tudnának megválaszolni, hogy pl. adott területre mekkora létszám szükséges, illetve mennyire vannak adott kapacitások kihasználva.

Olyan módszerek és hatékonyságmérési modellek egyik vállalatnál sem voltak, amelyekkel átfogó képet lehetne kapni a teljes szervezet hatékonyságáról. Ezzel együtt a válaszadók 73%-a említett legalább valamely terület(ek) produktivitásának meghatározására szolgáló eszközt, módszert. A módszerek között megtalálható a közvetlen felettes által a beosztott szubjektív módon megítélt produktivitása, de a nemzetközi cégeknél bizonyos területek KPI-mutatói által vizsgált teljesítmény vagy hatékonyság is a gyakorlat része. Ilyen teljesítménymutatók általi vizsgálat pl. a telekommunikációs vállalat vagy a Russmedia által említett példák alapján az ügyfélszolgálat, értékesítők területén van jelen, de például az OTP Simple Kft-nél kiemelték, hogy az IT-területen dolgozók minden tevékenysége dokumentálva van a vállalati felületen, így nagyon jól riportálhatóak az egyes munkatársak által elvégzett feladatok.

3.4.5 A négynapos munkahéttel kapcsolatos attitűdök

A vizsgálatom középpontjában a négynapos munkahét bevezetésének lehetősége áll, így a témámhoz megítélésem szerint kapcsolódó területek feltérképezése után a munkáltatókat arra kértem, mondják el véleményüket a négynapos munkahétről. Megkértem őket, hogy mondják el, mi a véleményük erről a munkaidőcsökkentési megoldásról, milyen előnyöket, hátrányokat, esetleg előre látható nehézségeket tudnak felsorolni.

A válaszadók a munkavállalói elégedettség növekedését, a kiégés és a stressz csökkenését említették legtöbbször. Ezeken felül érkezett olyan észrevétel is az autóalkatrész-gyártó vállalat HR-igazgatójától, miszerint a munkaidőcsökkentés pozitív hatással lehet a táppénzes napok számára is, de az egységnyi munkaidő is hatékonyabb munkavégzéssel telhet a változtatás hatására. 3 interjúalany is beszélt arról, hogy a négynapos munkahéttől azt is várnák, hogy a toborzás hatékonyságára jótékonyan hat. Ezzel összefüggésben az egyik válaszadó megemlítette, hogy jelentős a toborzási költségük a magas elvándorlás miatt és egy ilyen munkaidőcsökkentéstől remélné, hogy az új munkavállalók könnyebb bevonásával ezt a költséget tudná csökkenteni. Egy másik élelmiszeripari gyártó cég HR-menedzsere arról

beszélt, hogy ő a négynapos munkahét bevezetésétől az employer branding fejlődését is várna, feltételezve azt, hogy egy négynapos munkahétben dolgozó vállalat vonzóbb munkahely lenne más munkahelyekkel összevetve. A telekommunikációs vállalat HR-igazgatója tömören válaszolt a kérdésre és azt mondta, hogy két dolgot várna a 4 napos munkahéttől, az elégedettség növekedését és a lemorzsolódás csökkenését, amivel végeredményben költséget tudna megtakarítani.

A leggyakrabban említett hátrányok vagy nehézségek között azt említették a legtöbben, hogy a vevői, megbízói kapcsolatokban okozna hátrányt, korlátot, ha csak 4 nap állna rendelkezésre, ami elsősorban a beszállítói vagy megbízott szolgáltatói/tanácsadói szerepben működő vállalkozások esetén merült fel elsősorban, úgy mint a tanácsadó vállalatnál, az Efficient Solution-nél, vagy a Corvina Party Service-nél, akik a rendezvények zökkenőmentes megszervezését egy rövidített munkaidőben elképzelhetetlennek tartanák. Az esetleges túlórák lehetősége szintén felmerült a válaszok között aggályként, feltételezve annak lehetőségét, hogy nem minden esetben, munkakörben sikerülne a hatékonyságot úgy növelni, hogy a feladatok beleférjenek rövidebb munkaidőbe és így tartanának attól, hogy megnövekedne a túlórák aránya, amely extra költséget jelentene, de akár nem várt plusz stressz terhelést is az érintett munkatársakra nézve.

A Lactalis Hungária Zrt. tejipari vállalat HR-igazgatója kijelentette, hogy a négynapos munkahét bevezetésének kérdése tisztán üzleti kérdés, mert meglátása szerint ebben a döntésben elsősorban az erőforrások csökkenő kihasználásának hatását kell elemezni, azaz például a gyártóeszközök 5 vagy 7 napos kihasználásra lettek tervezve, ha a munkaidő-csökkenés miatt ezeket az eszközöket kevésbé hatékonyan használják fel, akkor az a megtérülési számításban negatív változást fog jelenteni. Elmondta, hogy lehet a munkaidőt csökkenteni, amely a munkavállalókra gyakorolt hatása szempontjából fontos HR-kérdés, de ennél fontosabb, hogy a munkaidő-csökkentés miatt felmerült költségeket hogyan fogja finanszírozni a vállalat.

3.4.6 A négynapos munkahét bevezetésének lehetősége

Ezt követően azt tudakoltam, hogy az adott vállalatnál bármilyen módon felmerült-e már valaha a 4 napos munkahét gondolata, ötleteltek-e már róla, szóba jött-e már a döntéshozók között. A megkérdezettek közül 3 munkáltató, azaz 25% foglalkozott már a 4 napos munkahét gondolatával és mindannyian azzal a határozott szándékkal vették korábban napirendre, hogy megvizsgálják a bevezetés lehetőségét, kidolgozzák a részleteket, az esetleges teszt feltételeit, de mindhárom cég úgy döntött, hogy egyelőre nem lépnek tovább a részletek kidolgozása és a

tesztelés felé. A telekommunikációs cég esetében azért döntöttek az elnapolás mellett, mert felvásárolta őket egy másik cég és a mindent felforgató tranzakció nem tette lehetővé, hogy ilyen kísérletbe fogjanak. A másik két cég esetében a Covid okozta jelentős otthoni munkavégzés okozta változásokkal magyarázták azt, hogy nem kezdtek bele a megvalósításba. Elmondták, hogy egyrészt jelentősen megváltoztatta a munkarendet az otthoni munkavégzés, amihez alkalmazkodni kellett, meg kellett változtatni bizonyos szokásokat, át kellett alakítani egyes folyamatokat, figyelembe véve, hogy jelentős mértékben költöztek folyamatok az online térbe. Másfelől mindkét cég részéről elhangzott az is, hogy a hibrid munkarend a munkavégzést jelentősen kényelmesebbé tette, a munkavállalói visszajelzések alapján megállapították, hogy az otthon töltött munkanapokat olyan kedvezményként éltek meg, amely a korábbi munkarendhez képest előnyöket jelentett számukra azzal, hogy például a munkába járás idejét megspórolhatják, az otthoni tevékenységeikkel könnyebben összehangolhatják a munkaidejüket, esetleg a családi ritmushoz jobban tudnak igazodni stb. Összességében a kérdéseimre adott válaszokból az bontakozott ki számomra, hogy a hibrid munkavégzés adta előnyök adott pillanatban éppen a négynapos munkahét által kecsgetett előnyöket valamelyest leértékelték.

Azon vállalatok, amelyek nem foglalkoznak a négynapos munkahét gondolatával, kivétel nélkül kizárják a lehetőségét a jövőben és a bevezetés hátrányaival, akadályaival kapcsolatos észrevételeik mentén magyarázzák döntésüket. Négy vállalat legfontosabb okként a partnerekkel, megrendelőkkel való együttműködést jelölte meg, azaz nem tudnák a jelenlegi színvonalon ellátni a feladataikat, teljesíteni a szerződésben vállalat kötelezettségeiket, ha átállnának rövidebb munkahétre. Három vállalat, az autóalkatrészgyártó, a tejipari és a tanácsadó cég a termelékenység-központú, illetve teljesítményalapú működésükre hivatkozva jelentették ki, hogy a hatékonyságuk már jelenleg is olyan magas szintű, hogy nem tudnának ezen javítani, így viszont a teljesítmény csökkenése nélkül nem tudnák elképzelni a bevetést, de a teljesítmény csökkenése kizárt.

3.4.7 Egyéb lehetőségek a munkaidő csökkentésére

A munkaidő csökkentésére alternatív elképzeléseket csak két esetben hallottam a válaszadóktól, a tejipari és a telekommunikációs vállalat HR-igazgatói elmondták, hogy a munkaidő-csökkentésnek szerintük reálisabb és a munkavállalókra is kedvezőbb módja az öt rövidebb munkanap lenne, azaz pl. a napi 8 óra csökkentése 7 órára. A Lactalis HR-igazgatója az automatizáció növekvő arányával magyarázta, hogy a munkaidő csökkentésének lenne technológiai alapja. A telekommunikációs vállalat HR-döntéshozója szerint bár az

egyedülállóknak lehetséges, hogy kedvezne a plusz 1 nap szabadidő a héten, de a családosok életritmusához, pl. az óvodák, iskolák működése miatt kedvezőbb lenne, ha a meglévő 5 napban csökkennének a ledolgozott munkaórák, így a hétköznapokon a családtagoknak több ideje lenne egymásra.

3.4.8 Összehasonlítások tevékenység és tulajdonosi háttér szerint

Kíváncsi voltam, hogy a megkérdezett vállalatok, szervezetek között kirajzolódik-e valamilyen mintázat, ha a profiljuk, működési területük, szerkezetük, tulajdonosi háttérük szerint csoportosítom őket. A megkérdezett vállalatokat két nagy rendezőelv szerint tudtam csoportokra osztani. Egyfelől a résztvevőket két nagy csoportra lehet osztani aszerint, hogy hazai tulajdonosi háttérű, jellemzően kisebb méretű vállalkozások, vagy nagyobb nemzetközi cégekről van szó. A magyar tulajdonú vállalkozások között volt kisebb és közepes méretű, pl. az Efficient Solution, a Tanácsadó cég, a Corvina Party Service, de vannak közöttük nagyobb szervezetek is, pl. OTP Simple, vagy a Mediaworks. A nemzetközi háttérűek többségükben nagyobb méretű, több száz fős vállalkozások, kivételt a Russmedia jelent, amely 15 fős.

	összes vállalkozás	hazai háttérű	nemzetközi háttérű
részmunkaidős foglalkoztatás	58 %	67 %	50 %
otthoni munkavégzés	75%	67%	83%
elégedettség-növelés HR-stratégiában	67%	17%	100%
produktivitás-mérés	67%	33%	100%
négynapos munkahét felmerült	25%	0%	50%

3. ábra: hazai és nemzetközi cégek által adott válaszok közötti különbségek.

Forrás: saját kutatás

Megvizsgáltam, hogy a teljes csoport átlagától mely kérdésekben van jelentős eltérés a csoport-bontásokban. A relatív kis minta miatt az egy-egy válaszadó súlya jelentős, így az egy válaszadó jelentette kb. 16%-os eltérésnél csak nagyobb különbségeknek tulajdonítottam

jelentőséget. Eszerint a részmunkaidős foglalkoztatás és otthoni munkavégzés tekintetében nincs számottevő különbség a csoportok között a teljes megoszlással összehasonlítva. Az elégedettség-növelés a nemzetközi vállalatok bevallása szerint minden esetben megjelenik a HR-stratégiában, míg a hazai cégek ebben a tekintetben elmaradnak ettől és csak 17%-uk jelezte, hogy kiemelt és deklarált cél a cégnél a dolgozók elégedettségének növelése. A produktivitás mérése szintén kivétel nélkül a nemzetközi cégek gyakorlatához tartozik, a magyar tulajdonúaknál kevésbé.

Kijelenthető az is ezen csoportosítás alapján, hogy a négynapos munkahét sokkal inkább a nemzetközi vállalatok napirendjében jelenik meg, hazai cégnél erről még nem folyik diskurzus.

A megkérdezett cégeket két másik csoportra is lehet, érdemes osztani aszerint, hogy milyen tevékenységet folytatnak. Az egyik csoportba soroltam azokat a vállalkozásokat, amelyek kizárólag szellemi tevékenységet végeznek és elsősorban a szolgáltató iparban tevékenykednek, míg a másik csoportban termelő vagy részben termelő tevékenységet végeznek és amely cégek munkavállalói között fizikai, kékgalléros munkakörök is vannak. Így a fizikai munkakörökkel rendelkező cégekhez soroltam az építőipari céget és a vendéglátóipari vállalkozást is a nagy élelmiszeripari és autóipari gyártók mellé.

	teljes csoport	termelő/fizikai	szellemi/szolgáltató
részmunkaidő	58%	60%	57%
otthoni munkavégzés	75%	80%	71%
elégedettség-növelés HR-stratégiában	42%	60%	29%
produktivitás-mérés	67%	80%	57%
négynapos munkahét felmerült	25%	20%	29%

4. ábra: termelő/fizikai és szellemi/szolgáltató típusú vállalkozások összehasonlítása.

Forrás: saját kutatás

Meglátásom szerint a cégek tevékenységének jellegéből egyik kérdésnél sem tapasztalható jelentős eltérés, hiszen a teljes csoportban mért arányokhoz képest a csoportok esetében sincs nagyobb eltérés, mint amit 1-1 válaszadó eltérése okoz, ami kb. 16%.

A csoportokra osztott válaszadók vizsgálatából számomra az figyelhető meg, hogy az általam vizsgált kérdések tekintetében észrevehető különbség a cégek között aszerint van, hogy hazai vagy nemzetközi cégről van szó.

4. Következtetések és hipotézisek ellenőrzése

4.1 Eredeti kérdések megválaszolása

A válaszok összesítése után visszatértem azokhoz a kérdéseimhez, amelyeket a szakirodalom áttekintése után gyűjtöttem össze a kutatás megkezdése előtt. Kíváncsi voltam arra, hogy azok a kérdések, amelyek foglalkoztattak a kutatási témával kapcsolatban, az interjúk lefolytatása és az abból kinyert adatok feldolgozása után megválaszolhatók-e és milyen választ tudok adni rájuk a kutatás ezen szakaszában.

1. *Kérdés: Vannak-e beazonosítható jogi, szabályozási, vagy politikai akadályai idehaza a 4 napos munkahét bevezetésének, erről dönthet-e egy vállalkozás önállóan?*

A bevezetésről, illetve a 4 napos munkahét bevezetéséről a gondolattal foglalkozó vállalkozások visszajelzései alapján a cégek dönthetnek, a már pilot módban átálló cégek önállóan döntöttek. Egy válaszadóm jelezte, hogy nem egyértelmű a HR-szakemberek számára, hogy milyen módon lehetne teljes munkaidős foglalkoztatásban foglalkoztatni érintett munkavállalókat.

2. *Nemzetközi vállalatok dönthetnek-e erről a változásról önállóan, vagy csak az anyavállalat kezdeményezésére?* A megkérdezett nemzetközi cégek szakemberei minden esetben azt válaszolták, hogy ilyen változtatást önállóan nem indíthat egy leányvállalat sem, szükséges az anyacég engedélye, illetve egy idevágó tesztet csak szorosán együttműködve készíthetnek elő és végezhetnek el.

3. *Magyarországi vállalkozások foglalkoznak-e a témával, napirenden volt vagy van-e, történt-e valahol kísérlet, hatástanulmány?*

Az interjúalanyok 3 esetben említették, hogy a vállalat vezetése már foglalkozott a négynapos munkahét bevezetésének gondolatával, de komolyabb előkészítést, hatástanulmányt egyik megkérdezett sem említett.

4. *A négynapos munkahéttel kapcsolatban milyen előnyöket tudnak megfogalmazni, mi motiválná a döntéshozókat arra, hogy bevezessék vagy legalább megfontolják a bevezetését?*

A leggyakrabban említett előnyök a munkavállalói elégedettség, a stressz, a kiégés csökkentése és végső soron a munkaerő megtartására és könnyebb bevonzásának eszközeként tekintettek rá többen is.

5. *Milyen kihívásokat okozna a 4 napos munkahét vállalati perspektívából?*

Kihívások között elsősorban azt említették, hogy a csökkentett munkaidőben nem látják elvégezhetőnek a meglévő munka mennyiségét, de a folyamatos termelés költségnövekedés nélkül szintén nehezen elképzelhető a megkérdezettek szerint, valamint a megrendelőkkel, partnerekkel történő kapcsolattartás egy nehezen megoldható kihívásnak látszik többek szerint.

6. *Bevezetés esetén a meglévő költségszint tartható-e, illetve milyen termelékenységi, produktivitási mutatók javulása lenne szükséges a vállalat eredményességének megtartása, fokozása érdekében?*

Erre a kérdésre kaptam a legkevesebb konkrét, specifikus választ. Nem rendelkeznek ilyen kalkulációkkal, illetve nem osztottak meg velem ilyeneket, amelyek idevágóak lennének.

7. *Munka-magánélet egyensúlya mennyire fontos a vállalatok döntéshozóinak és hogyan vezetnek le belőle üzleti előnyöket?*

A vállalatoknak 75%-ban mérik valamilyen módon a munkavállalói elégedettséget, de kevesebb mint 50%-ban voltak azok az esetek, amelyekben említették, hogy részét képezi a felmérésnek a munka-magánélet egyensúlya is.

8. *A fenti esetleges előnyökhöz kapcsolódóan mérik-e, figyelik-e a munkavállalók jóllétét, elégedettségét, stressz-szintjét, elkötelezettségét?*

A vállalatoknak 75%-ban mérik valamilyen módon a munkavállalói elégedettséget, de kevesebb mint 50%-ban voltak azok az esetek, amelyekben említették, hogy részét képezi a felmérésnek a stressz-szint és elköteleződés.

9. *Ágazati különbségek, esetleg korlátok beazonosíthatók-e (pl. friss-áru, informatika, oktatás), léteznek-e olyan ágazati specifikumok, amelyek miatt nincs reális valószínűsége a bevezetésnek?*

A termeléssel kapcsolatban több válaszadó is pesszimista volt, semmilyen módon nem tudták elképzelni a termelékenység növekedését, azaz rövidebb idő alatt azonos produktum előállítását, ha költségnövekedés nélkül terveznék a munkaidőcsökkentést, itt jelenleg is feszes teljesítménymutatók alapján tervezik a beruházásokat.

10. A pandémiához köthető esetleges „home office” munkarend növekedése fenntartható-e, befolyásolja-e a négynapos munkahéttel kapcsolatos vélekedéseiket, leértékeli-e a négynapos munkahét előnyeit?

Az otthoni munkavégzést a válaszadók 75%-a lehetővé teszi és jelentős mértékben nem tervezi módosítani az ezzel kapcsolatos szabályokat. A sikerrel működtetett otthoni munkavégzés több válaszadó szerint is befolyásolja a munkarendre vonatkozó további változtatásokat, leginkább elnapolja azokat tekintettel arra, hogy jelenleg a hibrid munkavégzés kimutatható előnyöket és kényelmet biztosít a munkavállalóknak, így újabb kedvezmények jelen pillanatban kevésbé értékesek, mint korábban.

4.2 Hipotézisek vizsgálata

A válaszok feldolgozása és az eredeti kérdéseim megválaszolása után a korábban felállított hipotéziseimet is meg tudom vizsgálni aszerint, hogy a válaszok összessége megerősíti vagy cáfolja őket.

1. Hipotézis: Léteznek olyan magyarországi munkáltatók, akik a versenyképesség romlása nélkül megvalósíthatónak tartják a 4 napos munkahetet. Igaz.

Az ehhez a hipotézishez kötődő 3 kérdésre a 12 válaszadóból 3 vállalat pozitív választ adott, akik beszámoltak róla, hogy elképzelhetőnek tartják a 4 napos munkahét bevezetését és következő lépésként, objektív, leküzdhetetlen akadályt egyikük sem nevezett meg és amint időszerűnek látják, teszteléssel szereznének kézzelfogható tapasztalatokat a megvalósításról.

2. Hipotézis: A 4 napos munkahét azoknál a vállalatoknál merülhet csak fel, akiknek HR-stratégiájában szerepel a munkavállalói elégedettség, elköteleződés fejlesztése. Nem igaz.

Ezt a hipotézisemet cáfolta a Russmedia, mert ők annak ellenére tervezik a 4 napos munkahét komolyabb vizsgálatát, hogy nem rendelkeznek részletes HR-stratégiával, ami elmondásuk szerint kis létszámú szervezetükből adódik, de a bevezetést fontolgató 3 vállalat közül 2 rendelkezik HR-stratégiában megfogalmazott céllal, amely a munkavállalói elégedettség fejlesztésére vonatkozik. Viszont így nem jelenthető ki az, hogy csak azok a cégek foglalkoznak a 4 napos munkahét bevezetésének gondolatával, akik rendelkeznek kidolgozott HR-stratégiával.

3. Hipotézis: A munkáltatók a 4 napos munkahét alkalmazásában beazonosítható előnyöket látnak. Igaz

Ezt a hipotézisemet megerősítették a válaszok, hiszen bár nem minden döntéshozó tudta megnevezni a négynapos munkahét bevezetéséből származó előnyöket és a többség objektív akadályokra mutatva nem látja megvalósíthatónak ezt az innovatív változtatást, azért a 12 válaszadóból 8 meg tudott nevezni legalább egy olyan érvet, amely a 4 napos munkahét bevezetését támogatná.

4. Hipotézis: A Home Office/hibrid munkavégzés egy fenntartható munkavégzési rend. Teljesült!

A 12 válaszadóból 9 munkáltat lehetősé teszi a „home office” munkavégzést, 8 szerint ez a lehetőség növeli a munkáltatói elégedettséget. Ezen kívül az összes otthoni munkavégzést jelenlegi is támogató 9 cég közül mindössze 2 tervezi megváltoztatni az idevágó céges szabályokat, de továbbra is biztosítani fogja ezt a lehetőséget az érintett munkavállalóknak. Ezek alapján én úgy látom, hogy a pandémia után tömegesen elterjedt munkavégzési mód alapvetően bevált és a munkáltatók egyelőre nem terveznek drasztikus változtatásokat ezen a téren, tehát ez a hipotézis is megerősítést nyert.

5. Összegzés, javaslatok

Kutatásom során a 12 válaszadó HR-szakember és üzleti döntéshozóval folytatott interjú alapján számomra az derült ki, hogy a négynapos munkahét gondolata Magyarországon is foglalkoztat egyes vállalatokat, akik követik a nemzetközi és a hazai híreket a témában és elindultak ezeknél a cégeknél párbeszédnek arról, hogy vajon mi kellene ahhoz, hogy elkezdődhessen egy teszt. Kijelenthető, hogy egyes magyar vállalati döntéshozók úgy tekintenek erre az innovatív megoldásra, mint ami megfelelő feltételek esetén számottevő versenyelőny lehet a munkaerőpiacon. A cégek jelentős része tisztában van azzal, hogy a négynapos munkahét bevezetése üzleti előnyöket biztosíthat a munkavállalói elégedettség növelésén keresztül. Ez azonban, még nem foglalkoztatja őket annyira, hogy terveket, vagy hatástanulmányokat készítsenek, mert a többségük szerint túl sok olyan akadályt kellene leküzdenie egy cégnek a bevezetéséhez. Elmondásuk szerint az átállás vagy a vevői, beszállítói együttműködésekben okozna működészavart, vagy csak olyan extra költségek árán látják megvalósíthatónak, amelynek a megtérülését nem tudják elképzelni.

A megkérdezett cégek többsége figyelemmel van a munkavállalói elégedettségre, vagy az azonnali megtartás szempontjait vagy hosszabb távú employer brandinget is figyelembe véve és nyomon követi, hogy milyen eszközökkel lehetne ezt a dolgozói elégedettséget fejleszteni. Az otthoni munkavégzés járványügyi megfontolások miatt lett széles körben elérhető olyan vállalatoknál is, akik korábban elzárkóztak ettől a munkarendtől, de megtapasztalták, hogy megvalósítható és azt is látják, hogy jelentős munkavállalói igény szilárdult meg mögötte, több HR-szakember elmondta, hogy különösen pályakezdő munkavállalók esetén a legfontosabb kérdések között van, amit a pályázó feltesz a leendő munkahely feltételeivel kapcsolatban. A legtöbb interjúban elhangzott az, hogy a munkáltatók tisztában vannak azzal, hogy a home office olyan kényelmet kezdett el biztosítani a munkavállalók többségének, ami jelenleg egyelőre valamelyest elvonja a figyelmet a további munkavállalói elégedettséget növelő erőfeszítésekről, hiszen megvan a relatíve friss élmény sok munkahelyen, hogy a home office-szal kényelmesebbek lettek a munkavállalók munkakörülményei.

Véleményem szerint sok megválaszolatlan kérdés van jelenleg a magyarországi vállalati döntéshozók fejében a négynapos munkahéttel kapcsolatban; a legtöbben egyelőre kívárnak és azt gondolják, hogy majd csak akkor tesznek lépéseket a munkaidőcsökkentés felé, ha tömegessé válik ez a változtatás a munkahelyeken. Értékesek lesznek azok a tapasztalatok, amelyeket az első magyarországi fecskék szereznek és osztanak meg ebben a témában különböző fórumokon. Nagyon fontosnak tartom a magyarországi úttörők szerepét, az általuk megszerzett rengeteg tapasztalat, adat és élmény publikálása, megosztása a hazai döntéshozókkal segíthet széles körben jobban megérteni ezt a lehetőséget.

Most még nem lehet pontosan látni, hogy mikor és milyen feltételek mellett tudnak majd tovább terjedni a munkaidőcsökkentés kezdeményezései Magyarországon, az azonban biztosnak látszik az eddigi trendek alapján - pl. az automatizáció terjedésével, a mesterséges intelligencia fejlődésével, a munkakörökre gyakorolt hatásaival és a felnövekvő generációk munkához való viszonyának változása miatt -, hogy a huszadik század második felében általánossá vált heti ötször nyolc órás munkaidő nagy valószínűség szerint változni fog. Ha a munkáltatók megbizonyosodnak arról, hogy a cég árbevételének és jövedelmezőségének csökkenése nélkül lehetséges a munkaidő csökkenése és mindeközben a fenntarthatósági szempontok is tovább erősödnek, akkor az egy újabb fontos mérföldkő lehet a munkakörülmények kedvezőbbé válásának útján.

6. Irodalomjegyzék

1. 4 Day Week Global
Forrás: <https://www.4dayweek.com/> (letöltve: 2022.08.23)
2. Munka Törvénykönyve (2012), net.jogtar.hu/jogszabaly
3. Cora, Z. (2016). Munkaidő, szabadidő és fizetett szabadság - döcögő haladás a 20. században
Forrás:
https://kettosmerce.blog.hu/2016/09/13/a_munkaido_szabadido_es_a_fizetett_szabadsag_docogo_haladas_a_20_szazadban (letöltve: 2022.08.23)
4. Granasztói, P. (2016). Munkaidő, szabadidő, szórakozás. A társadalmi idők átalakulása a 19. században és a 20. század első felében. p. 101-122.
Forrás:
<https://szazadok.hu/doc/Aty%C3%A1m%20megk%C3%ADv%C3%A1nta%20a%20pontoss%C3%A1got.%20Ember%20%C3%A9s%20id%C5%91%20viszonya%20a%20t%C3%B6rt%C3%A9nelemben.pdf> (letöltve: 2022.08.23)
5. Harmat Árpád Péter (2015): A munka ünnepeinek, május elsejének története. Történelem cikkek, 2015.02.21. <http://tortenelemcikkek.hu/node/309> (Letöltés: 2023.10.09.)
6. DUDÁS Katalin, GYULAVÁRI Tamás: Munkaidő, Pihenőidő In: GYULAVÁRI Tamás (szerk.): Munkajog, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2016.
7. Kiss, Gy. (2020). Munkajog
Forrás: https://nkerepo.uninke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15221/web_PDF_ATMA_Munkajog.pdf?sequence=1 (letöltve: 2022.08.19)
8. Shopalike (2019). Mennyit dolgozunk Európában?
Forrás: <https://www.shopalike.hu/mennyit-dolgozunk-europaban/> (letöltve: 2022.08.19)

9. John Maynard Keynes, 2010. "Economic Possibilities for Our Grandchildren," Palgrave Macmillan Books, in: Essays in Persuasion, chapter 2, pages 321-332, Palgrave Macmillan
10. Bregman, Rutger (2014). Utopia for Realists: And How We Can Get There. pp. 128–132.
11. Világgazdaság (K.M.I) (2022). Négynapos munkahetet tesztel a Magyar Telekom
Forrás: <https://www.vg.hu/cegvilag/2022/06/a-4-napos-munkahetet-teszteli-a-magyar-telekom> (letöltve: 2022.08.23)
12. Magyar Telekom sajtóközlemény (2022). [Folytatja a 4 napos munkahét tesztelését a Telekom. Dupla annyi kolléga és több terület bevonásával megy tovább a pilot program - Sajtóközlemények - Sajtószoba - Magyar Telekom](#) (letöltve: 2023.10.16.)
13. Microsoft's 4 day workweek led to 40% boost in productivity,
<https://www.businessinsider.com/microsoft-4-day-work-week-boosts-productivity-2019-11> (letöltve: 2023.10.16.)
14. PwC Magyarország sajtóközlemény (2022).
https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2022/munkaeropiaci_preferencia_felmeres_2022.html (letöltve: 2023.10.16.)
15. 4 day week global (2019) <https://www.4dayweek.com/> (letöltve: 2023.10.16.)
16. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC PROGRESS AND RESEARCH (2019)
https://www.ijsspr.com/citations/v64n1/IJSSPR_6401_30405.pdf
17. Owl Labs (2020) <https://resources.owlabs.com/blog/four-day-work-week> (letöltve: 2023.10.16.)
18. NPR (2019) <https://www.npr.org/2019/11/04/776163853/microsoft-japan-says-4-day-workweek-boosted-workers-productivity-by-40> (letöltve: 2023.10.16.)
19. Barna Eszter: Négynapos munkahét: nem minden rózsaszín a tesztelőknél (2023)
<https://www.hrportal.hu/hr/negynapos-munkahet:-nem-minden-rozsaszin-a-teszteloknel-20230328.html> (letöltve: 2023.10.06.)
20. Autonomy (2023) <https://autonomy.work/portfolio/uk4dwpilotresults/>

7. Ábrajegyzék

1. ábra: Ténylegesen ledolgozott napok száma egy évben (1nap=8 óra tényleges munkavégzés)	10
2. ábra: Elégedettségi felmérést végzők és nem végzők aránya.....	23
3. ábra: hazai és nemzetközi cégek által adott válaszok közötti különbségek.	27
4. ábra: termelő/fizikai és szellemi/szolgáltató típusú vállalkozások összehasonlítása.	28

8. Mellékletek

I. Meginterjúvolt cégek és személyek

1. xy Fejlesztési Tanácsadó Kft. Mariann, Szolgáltatási Igazgató
2. Heineken Hungária Zrt., Popovics Ágnes, HR-manager
3. Lactalis Hungária Zrt., Kéri-Horváth Nándor, HR-igazgató,
4. Swietelsky Magyarország Kft, Zóka József, HR-manager,
5. Russmedia Digital, Bánhidi József, Chief Sales Officer
6. Efficient Solutions Kft., Visy Gergely ügyvezető
7. Vodafone, Berkes Áron, HR-Vezérigazgató-helyettes
8. Yanfeng Automotive Interiors, Dr. Chovan Brigitta, HR-igazgató
9. XY Minisztérium, Borbála, HR-osztályvezető
10. OTP Simple Kft., K. Szabó Gabriella, HR-manager
11. Corvina Catering, Hoffer József, rendezvényszervezési vezető
12. Mediaworks Hungary, Kozári Kitti, Bércszámfejtési Csoportvezető

II. Mélyinterjú kérdései

1. A vállalatnál alkalmaznak-e munkavállalókat részmunkaidőben, ha igen, hány százalékban a teljes létszámhoz képest?
2. Ha van részmunkaidős foglalkoztatás, mik a tapasztalatok, mennyire zökkenőmentes az együttműködés a szervezeten belül a teljes munkaidőben foglalkoztatottakkal?
3. Van-e vezető beosztásban részmunkaidőben dolgozó munkavállaló?
4. A Home Office lehetősége rendelkezésre áll? Az összes munkanapok kb. hány%-a zajlik HO-ban?
5. A HO/Hibrid-re munkavállalói elégedettséget növelő tényezőként tekintenek? Van-e adatuk, mérésük erre vonatkozóan?
6. Terveznek változásokat a jövőben HO/Hibrid munkavégzésben?
7. Méri-e a munkavállalói jóllétet, és/vagy elköteleződést? Ha igen, milyen eszközökkel és milyen gyakran?
8. Tartanak-e elégedettségi felmérést a vállalatnál, ha igen, milyen rendszerességgel?
9. Az elégedettségi kérdőívben szerepelnek-e kérdések a munka-magánélet egyensúlyára, energiaszintek megőrzésére, munkaidő hosszára, túlórára vonatkozóan?

10. Van-e adatuk a munkavállalók hatékonyságára (pl. ledolgozott munkaórák, túlórák számára vonatkozóan), történt munkahatékonysági elemzés?
11. Szerepel-e a vállalati, vagy HR-stratégiában a munkavállalói jóllét, elkötelezettség megőrzése vagy fejlesztése?
12. A vállalatnál felmerült-e már bármilyen módon a 4 napos munkahét bevezetésének lehetősége → Ha igen, milyen stádiumban van a kérdés?
13. Mit gondol, a 4 napos munkahét előnyeiről és hátrányairól? → előnyök és hátrányok megnevezése.
14. A 4nmh előnyeinel a munkahatékonyság-növelés, fix költségek fluktuáció csökkentése, elköteleződés növekedése vagy megtartása beazonosított?
15. A bevezetésnek lennének-e objektív akadályai, amelyek megoldhatatlannak tűnnek? Ha igen, melyek azok és mely területeken?
16. Szükséges-e külső változás, kezdeményezés a bevezetéshez, ha igen, melyek azok? (pl. állami támogatás, jogszabályi változás, munkaerőpiaci változások)
17. Milyen belső változásokra lenne szükség a bevezetéshez? (pl. hatékonyság növekedése, szervezeti változások, anyacég támogatása, munkavállalói kezdeményezés, stb)
18. A fenti változás(ok) megvalósítható(k) lenne('nek)-e az Önök vállalatánál?
19. Lá-et reális esélyt a 4nmh bevezetésének megfontolására a jövőben valamilyen módon, pl. munkavállalói preferenciák kutatása a témában, hatástanulmány elkészítése?
20. Felmerült-e más változtatás a foglalkoztatásra/munkaidőre vonatkozóan a vállalat terveiben, pl. 5 napos, de 40 óránál rövidebb munkahét?

III. Interjúválasz-adatok összefoglalása táblázatos formában/1.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Megkérdezett vállalat	XY tanácsadó szolgáltató Kft	Heineken Hungária Zrt.	Yanfeng Automotive Int. Technology Kft	Vodafone Magyarország Zrt.	Lactalis Hungária Kft.	XY Minisztérium
tulajdonosi háttér, cégforma	hazai kkv	nemzetközi	nemzetközi	nemzetközi	nemzetközi	állami
ágazat	tanácsadó, szolgáltató	élelmiszer-gyártó és kereskedelmi	autóalkatrész-gyártó	távközlés	élelmiszer-gyártó és kereskedelmi	államigazgatás
árbevétel, létszám.	1,5 Mrd Ft, 62 fő	77 Mrd, 429 fő	66 Mrd, 1661 fő	91 Mrd Ft, 2903 fő	15 Mrd Ft, 25 fő	
Részmunkidős munkav. Aránya	0,50%	8%	1,16%	~1%	1-2%	1-2%
Részmunkidős tapasztalatok	-	+	+	n.a.	+	n.a.
Részmunkaidős vezető	nincs	igen	nincs	igen	nincs	nincs
HO-ban töltött munkaidő aránya	0%	50%	20%	60%	20%	0%
HO-t tervezik-e változtatni	nem	nem	nem	kis mértékben	nem	nem
Elkötelezettséget és elégedettséget mérik-e	részben	igen	igen	igen	igen	nem
Munkavállalói elégedettség része-e a HR-stratégiának	nem	igen	igen	igen	igen	nem
Munkavégzési hatékonyságot mérik?	közvetlen felettes észrevételével	közvetlen felettes észrevételével	havi KPI-elemzéssel	"performance management"-ten keresztül közvetlen felettes által	Termelésben munkahatékonysági elemzések	nem elemzik
4 nmh gondolata felmerült-e valaha	nem	igen	nem	igen	nem	nem
4 nmh előnyei	dolgozói elégedettség	dolgozói elégedettség, fluktuáció csökkentése	munka-magánélet egyensúlya, kevesebb táppénz, elégedettség, ösztönzés. employer branding	könnyebb bevonás, elégedettség növekedése, kisebb lemorzsolódás --> költségcsökkenés	Kiegész, stressz csökkentése	nincs vélemény
4 nmh hátrányai, nehézségei	teljesítményalapú munkavégzésben nem motiváló	termelés jelenlegi szintjének fenntartásához nagyobb kihívás	diszkriminatív lehet, extra szervezés, vevői, megbízói igények kielégítésére 4 nap kevés	nehezen illeszkedik a nem 4nmh-ben dolgozókkal, családosoknak nehezebb, mint fiataloknak, túlóra kockázata	A rendelkezésre álló erőforrások ki nem használása okozta költség	nincs vélemény

IV. Interjúválasz-adatok összefoglalása táblázatos formában/2.

	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Megkérdezett vállalat	Russmedia	Efficient Solutions Kft.	Swietelsky Magyarország Kft	Corvina Partyservice Kft	OTP Simple Kft	Mediaworks Hungary Zrt.
tulajdonosi háttér, cégforma	nemzetközi	hazai	nemzetközi	hazai	hazai	hazai
ágazat	média	szolgáltatás	építőipar	vendéglátás	pénzügyi szolgáltató	média, lapkiadás
árbevétel, létszám.	378 millió Ft, 15 fő	78 millió Ft, 6 fő	60 Mrd, 587 fő	850 millió, 27 fő	20 Mrd Ft, 126 fő	56 Mrd, 1959 fő
Részmunkaidős munkav. Aránya	20%	67% részmunkaidős	5%	10%	12%	10-15%
Részmunkaidős tapasztalatok	-	-	+	+	+	+
Részmunkaidős vezető	nincs	nincs	nincs	nincs	nincs	nincs
HO-ban töltött munkaidő aránya	60%	85%	0%	30-40%	60%	40%
HO-t tervezik-e változtatni	kis mértékben	nem	nem	nem	nem	nem
Elkötelezettséget és elégedettséget mérik-e	részben	nem	nem	igen	igen	részben
Munkavállalói elégedettség része-e a HR-stratégiának	nem	nem	nem	nem	igen	nem
Munkavégzési hatékonyságot mérik?	részben	nem elemzik	részben	nem	részben	nem
4 nmh gondolata felmerült-e valaha	igen	nem	nem	nem	nem	nem
4 nmh előnyei	munkavállalói elégedettség, bérfejlesztésben lehetne megtakarítást elérni	elképzelhetetlen, nem tud az előnyökről érdemben beszélni	nincs beazonosítva	elköteleződés, elégedettség növelése	nincs beazonosítva	több pihenőidő, kevesebb stressz, hatékonyabb munkavégzés
4 nmh hátrányai, nehézségei	nincs	A megbízókat nem lehetne kiszolgálni 4 napban, jelenleg az 5 is kevés	nincs beazonosítva	munkamenetben fennakadások, csúszások lehetnek	nincs beazonosítva	munkaszervezési kihívások a csökkentett munkaidő miatt

V. Interjúkivonatok írásban rögzített interjúkból.

Mélyinterjú Yanfeng Kft, Dr. Chovan Brigitta-val, HR-igazgatóval 2022.10.23.

1. A vállalatnál alkalmaznak-e munkavállalókat részmunkaidőben, ha igen, hány százalékban a teljes létszámhoz képest.

A termelési területen részmunkaidős foglalkoztatást csak gyesről visszatért munkavállalók kapcsán alkalmazunk szükség esetén. Szellemi munkavállalók körében ezt a lehetőséget egyéb esetekben – pl. munka-magánélet egyensúly – is tudjuk biztosítani.

Létszámot tekintve ez a szám elenyésző, 1,16%.

2. Ha van részmunkaidős foglalkoztatás, mik a tapasztalatok, mennyire zökkenőmentes az együttműködés a szervezeten belül a teljes munkaidőben foglalkoztatottakkal?

Nem okoz problémát a munkavállalók között, szervezési nehézséget jelent a terület vezetőinek.

3. Van vezető beosztásban részmunkaidőben dolgozó munkavállaló?

Nincs

4. A Home Office lehetősége rendelkezésre áll-e, jellemzően az összes munkanapok hány%-a zajlik HO-ban?

Mivel gyártó vállalat vagyunk, a termelési területen, illetve az azt közvetlenül kiszolgáló egységeknél (pl. raktár, karbantartás) nem tudjuk biztosítani a Home Office lehetőségét. A szellemi állomány területén sem megoldható minden egységnél (pl. mérnökség), de ahol biztosított a folyamatos ügymenet távolról, ott lehetőség van igénybe venni, szabályzat alapján.

Ez a szellemi állomány összes munkanapjának tekintetében kb. 20%-ot tesz ki.

5. A HO-ra tekintenek-e munkavállalói elégedettséget növelő tényezőként, ha igen és mérték is, milyen mértékű javulást okozott a bevezetését vagy növelését követően?

Nem okozott javulást, mivel az összes munkavállaló vonatkozásában csak 7,75% számára érhető el a lehetőség. Nem tervezünk változást.

6. Terveznek változásokat a jövőben HO/Hibrid munkavégzésben?

Nem

7. Méri-e a munkavállalói jóllétet, és/vagy elköteleződést? Ha igen, milyen eszközökkel és milyen gyakran.

5 évente mérjük, kérdőíves módszerrel.

8. Ha történt már, vagy rendszeresen zajlik elégedettségi felmérés, vonatkozik-e kérdés a munkaidő hosszára, munka-magánélet egyensúlyára, energiaszintek megőrzésére vonatkozóan. Ha igen, pontosan milyen ehhez hasonló területet mérnek?

Nem alkalmaztunk ilyen irányú kérdést, bérstruktúrára vonatkozóan voltak kérdések.

9. Tartanak elégedettségi felmérést a vállalatnál, ha igen, milyen rendszerességgel?

Igen, évente.

10. Van-e adatuk a munkavállalók hatékonyságára, illetve a ledolgozott munkaórák számára, túlórák számára vonatkozóan, van-e, történt-e munkahatékonysági elemzés.

KPI adataink tartalmazzák, havi szinten elemezzük.

11. Szerepel-e a vállalati, vagy HR-stratégiában a munkavállalói jóllét, elkötelezettség megőrzése vagy fejlesztése?

Igen, Employer Branding stratégiánk része.

12. A vállalatnál felmerült-e már bármilyen módon a 4 napos munkahét bevezetésének lehetősége → Ha igen, milyen stádiumban van a kérdés?

Nem. Autóipari beszállítóként érintett minket a félvezető hiány, ennek kapcsán volt olyan terület, ahol meghatározott időre csökkentett munkanapokkal dolgoztunk, de összességében ez nem releváns az esetünkben.

13. Mit gondol, a 4 napos munkahét előnyeiről és hátrányairól? → előnyök és hátrányok megnevezése.

Előnyök: munka-magánélet egyensúly elősegítése, csökkenhet a táppénzes mutatók száma, elégedettség növelhető, ösztönzési csomag része lehet, vonzóbb munkáltatói pozíció elérése.

Hátrányok: diszkriminatív tud lenni abban az esetben, ha a munkavállalók csekély aránya veheti igénybe, ellentétet tud okozni munkavállalók esetében, többlétszervezést igényel, magasabb munkaóra esetén növekedhet az üzemi balesetek száma.

14. A 4nmh előnyeinel a munkahatékonyság-növelés, fix költségek csökkentése, munkavállalói jóllét-, elköteleződés növekedése beazonosított?

Esetünkben nem.

15. A bevezetésnek lennének-e objektív akadályai amelyek megoldhatatlannak tűnnek? Ha igen, melyek azok és mely területeken?

Vannak objektív akadályai vállalatunknál, vevői igényeink az 5 napos munkahét alapján teljesíthetők.

16. Szükséges-e külső változás, kezdeményezés a bevezetéshez, ha igen, melyek azok (pl. állami támogatás, jogszabályi változás, munkaerőpiaci változások)

A megjelölteken felül a stakeholderek álláspontjának változása.

17. Milyen belső változásokra lenne szükség a bevezetéshez? (pl. hatékonyság, termelékenység növekedése, szervezeti változások, tulajdonos/anyacég támogatása, munkavállalói kezdeményezés, stb)

Fentiek esetén lenne, illetve figyelembe kell venni azt is, hogy a termelésben vannak olyan kulcs és kritikus munkakörök, ahol pl. a rendszeresített 4x10-es munkavégzés kimerítő lehet, ami az egészségügyi problémákon felül selejtszám növekedést is eredményezhet.

18. A fenti változás(ok) megvalósítható lenne az Önök vállalatánál?

Jelenleg nem.

19. Egybevetve a várható előnyöket és a szükséges változtatásokat, lát-e reális esélyt a 4nmh bevezetésének megfontolására a jövőben valamilyen módon, pl. munkavállalói preferenciák kutatása a témában, hatástanulmány elkészítése.

Jelenleg nem.

20. Ha 4nmh bevezetésének lehetősége várhatóan nem fog felmerülni a jövőben, más munkaidőre vonatkozó változtatások szerepelnek-e a vállalat terveiben, 5 napos, de 40 óránál rövidebb munkahét, esetleg a részmunkaidős foglalkoztatás növelése?

Jelenleg nem, minden esetben a vevői igényeknek megfelelő termelést kell biztosítani a vállalatnál.

1. A vállalatnál alkalmaznak munkavállalókat részmunkaidőben, ha igen, hány százalékban a teljes létszámhoz képest?

Igen, vannak részmunkaidős dolgozók. Pontos százalékot nem tudok mondani, de kb. teljes cégcsoportszinten olyan 10% max 15% a teljes létszámhoz képest.

2. Ha van részmunkaidős foglalkoztatás, mik a tapasztalatok, mennyire zökkenőmentes az együttműködés a szervezeten belül a teljes munkaidőben foglalkoztatottakkal?

Tapasztalatom szerint nem befolyásolja a munkavégzést az eltérő időben való foglalkoztatás, jól tudnak az alkalmazottak egymással együtt dolgozni.

3. Van vezető részmunkaidőben?

Vezetői pozícióban nálunk nem jellemző a részmunkaidő.

4. A Home Office/hibrid munka lehetősége rendelkezésre áll? Az összes munkanapok kb. hány%-a zajlik HO-ban?

Engedélyezett a home office a társaságnál, de nem minden területen. A tartalmi területek részére nem engedélyezett, ez azonban nem gátolja meg ezen terület vezetőit, hogy saját hatáskörben engedélyezzék azt, mintegy motivációs eszközként használva.

A nem tartalmi területeken engedélyezett az otthoni munka, heti 3 alkalommal kell bent lenni, 2 nap pedig otthon. A munkavállalók szabadon választhatják meg, hogy mely napokon akarnak bejönni.

5. A HO/Hibrid-re munkavállalói elégedettséget növelő tényezőként tekintenek? Van adatuk, mérésük erre vonatkozóan?

Mindenképpen növeli az elégedettséget. Mérték nem mértük, de egymás közötti beszélgetésekből számomra kiderült, hogy sokan örülnek a lehetőségnek, mert így kevesebb időt kell tölteniük munkába járással. Élvezik, hogy nincsenek folyamatosan szem előtt, így a munka mellett tudnak kicsit az otthoni dolgokkal is foglalkozni. Ez nem megy a munka rovására, figyelemmel vannak a határidőkre, és szívesebben dolgoznak még este is, ha napközben kicsit elhanyagolták a munkát.

6. Terveznek változásokat a jövőben HO/Hibrid munkavégzésben?

Tudomásom szerint nem.

7. Méri a munkavállalói jóllétet, és/vagy elköteleződést? Ha igen, milyen eszközökkel és milyen gyakran?

Korábban volt egy olyan kezdeményezés, hogy a munkavállalók részt vehettek csoportos megbeszélésen (fókuszcsoport beszélgetés) a HR-igazgatóval és a munkáltatói jogkör gyakorlójával. Ezeken a megbeszéléseken lehetőségük volt a munkavállalóknak elmondani, hogy mi az, amin szerintük változtatni kellene, mik azok a vállalati döntések, amivel nem értenek egyet, milyen motivációs eszköznek örülnének. Ezen megbeszélések alapján felmérte a vállalat vezetése, hogy milyen változásokat kellene eszközölni. Sajnos vezető váltás miatt ezt a programot nem folytatták tovább.

Később kialakítottak HR BP partner munkaköröket. Az ebben a munkakörben dolgozóknak megvolt a saját területük, pl. egyikükhöz a nyomdák tartoztak, a másikukhoz a bulvár sajtó, és minden héten személyesen meglátogatták a munkavállalókat. Ezen látogatások alkalmával személyesen beszélgettek az alkalmazottakkal, felmérték, hogy ki mennyire elégedett a vállalat vezetésével, a közvetlen felettesével, vannak-e esetleg problémái a többi munkavállalóval. Kilépő dolgozó esetén interjút készítettek, hogy mely okok vezettek a felmondáshoz.

8. Tartanak elégedettségi felmérést a vállalatnál, ha igen, milyen rendszerességgel?

Tudomásom szerint jelenleg ilyenfel nem foglalkoznak a társaságnál.

9. Az elégedettségi kérdőívben szerepelnek kérdések a munka-magánélet egyensúlyára, energiaszintek megőrzésére, munkaidő hosszára, túlórára vonatkozóan?

Nem kell ahhoz elégedettségi kérdőív, a közvetlen vezetőknek a munkavállalók elmondják, hogy problémájuk van azzal, hogy nehezen tudnak egyensúlyt teremteni a munka és a család között. Vannak panaszok a sok túlórára, a szabadidő hiányára.

10. Van adatuk a munkavállalók hatékonyságára (pl. ledolgozott munkaórák, túlórák számára vonatkozóan), történt munkahatékonysági elemzés?

Minden hónapban kap a vezetőség kimutatást a túlórák számáról és a ledolgozott munkaórákról. Azt sajnos nem tudom megmondani, hogy ezen információkat mire használják fel.

11. Ha van HR-stratégia, szerepel benne a munkavállalói jóllét, elkötelezettség megőrzése vagy fejlesztése?

HR-stratégia szerintem nincs a cégnél. Igyekeznek szem előtt tartani a munkavállalók jóllétét, de ezen a területen van még hova fejlődni.

Idén pl. vezettek be teljesítményt növelő bónuszt, minden negyedévben a vezetők értéklik a csapatukba tartozó munkavállalók teljesítményét, és egy bizonyos keret terhére van lehetőségük jutalomban részesíteni a kiemelkedő teljesítményű alkalmazottakat.

12. A vállalatnál felmerült már bármilyen módon a 4 napos munkahét bevezetésének lehetősége → Ha, igen milyen stádiumban van a kérdés?

Tudomásom szerint ilyen nem merült fel. A vállalat nagy részben a médiában tevékenykedik, emellett nyomdai szolgáltatást végez, így véleményem szerint nehezebb lenne kialakítani a 4 napos munkahetet, hisz ezek a területek folyamatos jelenlétet igényelnek. Max. az irodai dolgozók részére lehetne ezt megvalósítani.

13. Mit gondol, a 4 napos munkahét előnyeiről és hátrányairól? → előnyök és hátrányok megnevezése.

Előnyét abban látom, hogy több szabadidővel rendelkezne a munkavállaló, több időt tud a családjával tölteni, többet tud pihenni, regenerálódni, kevesebb stressz érne. Hatékonyabb munkavégzésre ösztönözné a dolgozót.

Hátránya számomra az, hogy 4 nap alatt kell ledolgozni azt, amire korábban 5 nap állt rendelkezésre.

14. A 4nmh előnyeivel a munkahatékonyság-növelés, fix költségek fluktuáció csökkentése, elköteleződés növekedése vagy megtartása beazonosított?

Mivel nálunk nem merült fel a 4 napos munkahét bevezetése, így erre a kérdésre nagyon nem tudok válaszolni.

15. A bevezetésnek lennének objektív akadályai, amelyek megoldhatatlannak tűnnek? Ha igen, melyek azok és mely területeken?

16. Szükséges külső változás, kezdeményezés a bevezetéshez, ha igen, melyek azok? (pl. állami támogatás, jogszabályi változás, munkaerőpiaci változások)

Szerintem mindenképpen szükség van külső változásra is. Jelenleg az Mt. behatárolja a lehetőségeket, hisz teljes munkaidőben heti 40 óra ledolgozása kötelező. 4 napos munkahét esetén érdemes a munkaidőt csökkenteni, nincs értelme naponta 10 órát dolgozni, ez nem növelné a hatékonyságot. Azt is szabályozni szükséges, hogy azt a plusz egy napot miként kezelik. Jelenlegi szabályok szerint a 4 napon munkahetet rugalmas beosztás mellett tudom elképzelni vagy kötetlen munkarenddel vagy munkaidőkeret bevezetésével. Kötetlen munkarend esetén a túlóra kifizetése

nehézségbe ütközik, a munkaidőkeret elszámolás pedig adminisztrációs többlet, nagyobb odafigyelés igényel.

Társadalmilag is el kell fogadni a 4 napos munkahetet, hisz jelenleg ahhoz vagyunk hozzászokva, hogy a hét minden napján minden a rendelkezésünkre áll. Anno abból is nagy közfelháborodás lett, hogy visszahozták a vasárnapi boltbezárást:)

17. Milyen belső változásokra lenne szükség a bevezetéshez? (pl. hatékonyság növekedése, szervezeti változások, anyacég támogatása, munkavállalói kezdeményezés, stb)

Munkavállalói kezdeményezés alapján nem gondolom, hogy ez megvalósulhat, ezt vezetői szinten tartom relevánsnak. Bevezetését mindenképpen meg kell előznie egy felmérésnek, hogy mely területeken lehetne alkalmazni, és ott vannak-e olyan munkavállalók, akiket érdekel a lehetőség, részt vennének-e egy tesztelésben. Végig kell gondolni, hogy milyen formában kerül bevezetésre, gondolok itt a heti munkaidő csökkentésére, és arra, hogy egybefüggően kerül-e kiadásra a maradék 3 nap. Ha csökkentik a munkaidőt, garantálható-e az, hogy a dolgozók ugyanazt a bért haza tudják vinni? Itt a vállalati gondolkodásnak is át kell állnia arra, hogy nem a ledolgozott időt tartom fontosnak, hanem a teljesítményt. A teljesítményt pedig díjazni kell. Mindenképpen kell egy tesztidőszak, hogy a dolgozók ki tudják alakítani az időbeosztásuknak megfelelő munkavégzést, együtt tudjanak dolgozni azokkal, akik maradtak az 5 napos munkahétnél. Plusz azt is meg kell nézni, hogy ha csökkentik a heti munkaidőt, az milyen hatással lesz azokra a munkavállalókra, akik részmunkaidőben dolgoznak? Nem lesz-e bérfeszültség? Egy ilyen bevezetés folyamatos kommunikációt igényel mind a vezetés mind pedig a résztvevő dolgozók részéről.

18. A fenti változás(ok) megvalósítható(k) lenne('nek) az Önök vállalatánál?

Megvalósítható lenne, de szerintem nincs rá igény.

19. Lát reális esélyt a 4nmh bevezetésének megfontolására a jövőben valamilyen módon, pl. munkavállalói preferenciák kutatása a témában, hatástanulmány elkészítése?

Mivel nálunk jelenleg a home office sem 100%-ban támogatott, így a 4 napos munkahét megfontolásának esélyét nem látom.

20. Felmerült más változtatás a foglalkoztatásra/munkaidőre vonatkozóan a vállalat terveiben, pl. 5 napos, de 40 óránál rövidebb munkahét?

Nem, ilyenről nem tudok.

Russmedia, Bánhidi József Chief Sales Officer, 2023.10.06.

1. A vállalatnál alkalmaznak munkavállalókat részmunkaidőben, ha igen, hány százalékban a teljes létszámhoz képest? **20%, visszatérő kismamák**
2. Ha van részmunkaidős foglalkoztatás, mik a tapasztalatok, mennyire zökkenőmentes az együttműködés a szervezeten belül a teljes munkaidőben foglalkoztatottakkal? **Nem túl jók, kis irritáció, de valszeg egyéni okok miatt, vezető nincs részmunkaidőben.**
3. A Home Office lehetősége rendelkezésre áll? Az összes munkanapok kb. hány%-a zajlik HO-ban? **3/5 kedd, szerda, csütörtök core napok. Kedd a legsűrűbb. Menedzsment jellemzően 3 napot van bent.**
4. A HO/Hibrid-re munkavállalói elégedettséget növelő tényezőként tekintenek? Van adatuk, mérésük erre vonatkozóan? **Igen. Új munkavállalók felől elvárás!**
5. Terveznek változásokat a jövőben HO/Hibrid munkavégzésben? **növelni az irodai napok számát 2→3 nap/hét. Elég a 2 HO. Kommunikációs csatornák nem megfelelőek a tartós HO-hoz, pl. intranet.**
6. Méri a munkavállalói jóllétet, és/vagy elköteleződést? Ha igen, milyen eszközökkel és milyen gyakran? **Nincs felmérés, 1:1-ban, kiscsoportban mérik fel**
7. Tartanak elégedettségi felmérést a vállalatnál, ha igen, milyen rendszerességgel? **Nincs felmérés, 1:1-ban, kiscsoportban mérik fel**
8. Az elégedettségi kérdőívben szerepelnek kérdések a munka-magánélet egyensúlyára, energiaszintek megőrzésére, munkaidő hosszára, túlórára vonatkozóan? **1:1, kiscsoport**
9. Van adatuk a munkavállalók hatékonyságára (pl. ledolgozott munkaórák, túlórák számára vonatkozóan), történt munkahatékonysági elemzés? **nincs. Sales-nél pl. egyszerűbb, ahol vannak KPI-ok, célszámok.**
10. Szerepel a vállalati, vagy HR-stratégiában a munkavállalói jóllét, elkötelezettség megőrzése vagy fejlesztése? **Tréner céggel dolgoznak együtt, akik segítenek ezt kialakítani. Cél, hogy jobban érezze magáénak a céget.**
11. A vállalatnál felmerült már bármilyen módon a 4 napos munkahét bevezetésének lehetősége → Ha, igen milyen stádiumban van a kérdés? **Igen, felmerült már, Covid előtt akarták tesztelni. Nyáron, uborkaszezonban akarták tesztelni. Pénteket kiválasztva munkaszünetnek. Esetleg ügyelet kialakítása a kritikus területeken. Jól ment a cégnek, azért gondolták, hogy előre lehessen lépni.**

12. Mit gondol, a 4 napos munkahét előnyeiről és hátrányairól? → előnyök és hátrányok megnevezése. **Előny: munkav. elégedettség, nem kell akkora bérfejlesztés adott évre. Hátránya: nincs.**
13. A 4nmh előnyeivel a munkahatékonyság-növelés, fix költségek fluktuáció csökkentése, elköteleződés növekedése vagy megtartása beazonosított?
14. A bevezetésnek lennének objektív akadályai amelyek megoldhatatlannak tűnnek? Ha igen, melyek azok és mely területeken? **nem**
15. Szükséges külső változás, kezdeményezés a bevezetéshez, ha igen, melyek azok? (pl. állami támogatás, jogszabályi változás, munkaerőpiaci változások) **állami támogatás, premizálás segítene, de nem szükséges.**
16. Milyen belső változásokra lenne szükség a bevezetéshez? (pl. hatékonyság növekedése, szervezeti változások, anyacég támogatása, munkavállalói kezdeményezés, stb) **anyacég jóváhagyása kellene, folyamatok felülvizsgálata, pl. ügyelet**
17. A fenti változás(ok) megvalósítható lenne az Önök vállalatánál? **igen**
18. Lát reális esélyt a 4nmh bevezetésének megfontolására a jövőben valamilyen módon, pl. munkavállalói preferenciák kutatása a témában, hatástanulmány elkészítése? **Szignifikáns pozitív vagy negatív gazdasági változás (ez esetben kellene valamekkora csökkentés a bérekben, vagy elmaradó bérfejlesztés)**
19. Felmerült más változtatás a foglalkoztatásra/munkaidőre vonatkozóan a vállalat terveiben, pl. 5 napos, de 40 óránál rövidebb munkahét? **Nem, a HO megfelelő innováció, egyelőre ez elég. 4nmh jobb, mint a HO!**

NYILATKOZAT a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Varga Balázs
A Hallgató Neptun kódja: NOLGWW
A dolgozat címe: A négynapos munkahét magyarországi megvalósíthatóságának vizsgálata
A megjelenés **e.ve.** 2023
A konzulens intézetének neve: MATE Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék
Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és - nem titkosított dolgozat a védést követően - titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2023 év november hó 7. nap



Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Varga Balázs (hallgató Neptun azonosítója: NOLGWW) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*³

Kelt: 2023 év november hó 7. nap


belső konzulens

A megfelelő aláhúzendó.

³ A megfelelő aláhúzendó.