

## **Munkavállalói ismeretek oktatása a szállítási ágazatba belépő fiatalok számára**

### ***HÁTTÉRTANULMÁNY***

A GINOP-5.3.5.-18 számú

„Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek” című  
konstrukción belül munkavállalói ismeretek oktatása a szállítási ágazatba belépő fia-  
talok részére

Szerkesztette:

Dr. Balázs László

Írta:

Dr. Balázs László

Dr. habil Bankó Zoltán

## TARTALOMJEGYZÉK

|                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bevezetés.....                                                                                                                                                                                                              | 4   |
| Közlekedéspolitika – Közszolgálat .....                                                                                                                                                                                     | 6   |
| Foglalkoztatási, foglalkoztatáspolitikai kérdések a szállítási ágazatban (írta: Bankó Zoltán) .....                                                                                                                         | 11  |
| A foglalkoztatáspolitikáról általában, meghatározása és a fogalom használata tágabb és szűkebb értelemben .....                                                                                                             | 11  |
| A munkaerőpiac, munkaerőpiaci politika megközelítései, jelentősége .....                                                                                                                                                    | 12  |
| Foglalkoztatáspolitikai a hatályos jogunkban, hatása a szállítási ágazatra .....                                                                                                                                            | 14  |
| Fiatalok speciális igényei a foglalkoztatáspolitikai tükrében .....                                                                                                                                                         | 28  |
| A fiatal munkavállalók munkaerő-piacra lépését segítő foglalkoztatáspolitikai eszközök .....                                                                                                                                | 30  |
| Rugalmasság, biztonság a fiatalok foglalkoztatásában – a jogalkotási, munkaerő-piaci, foglalkoztatáspolitikai környezet és a velük szemben támasztott követelmények .....                                                   | 30  |
| Munkajogi ismeretek oktatása a szállítási ágazatba belépő fiatalok számára (írta: Bankó Zoltán) .....                                                                                                                       | 35  |
| Az alapvető munkajogi ismertek a szállítási ágazatba belépő fiatalok számára .....                                                                                                                                          | 36  |
| Az életkor a munkajogi normákban – a fiatalok foglalkoztatásának jogi keretei.....                                                                                                                                          | 36  |
| Választás a munkavégzés jogviszonyai közül – a munkajogviszony és a megbízási vállalkozási jogviszony keretében történő munkavégzés különbségei .....                                                                       | 39  |
| A munkajogviszony létrejötte az első munkaszerződés megkötésekor – belépés a munkaerőpiacra, jogok és köteleességek a megállapodás megkötésekor .....                                                                       | 45  |
| Jogok és köteleességek katalógusa a munkajogviszonyban – amivel egy pályakezdő fiatalnak tisztában kell lennie.....                                                                                                         | 50  |
| A munkajogviszony megszüntetésével kapcsolatos kérdéskör – a rugalmasság, biztonság munkajogi megjelenése a fiatalok életpályáján, a munkajogviszony megszüntetésével kapcsolatos jogok és köteleességek szabályozása ..... | 60  |
| Munkavállalói és munkáltatói érdekek kollíziója a munkajogviszony megszűnése során .....                                                                                                                                    | 63  |
| A jogalkotás eszközei és lehetőségei a felek egyensúlyi helyzetének alakítására a munkajogviszony megszüntetésének szabályozásakor .....                                                                                    | 64  |
| A pályázatba bevont szervezetek bemutatása.....                                                                                                                                                                             | 69  |
| GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt. ....                                                                                                                                                                               | 69  |
| Rail Cargo Hungaria Zrt.....                                                                                                                                                                                                | 78  |
| Volánbusz Zrt.....                                                                                                                                                                                                          | 85  |
| Adatszolgáltatás eredményeinek ismertetése (írta: Balázs László).....                                                                                                                                                       | 91  |
| GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt. ....                                                                                                                                                                               | 92  |
| Rail Cargo Hungaria Zrt.....                                                                                                                                                                                                | 104 |

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Volánbusz Zrt.....                                                           | 115 |
| Kérdőíves vizsgálat és eredményeinek ismertetése (írta: Balázs László) ..... | 128 |
| Tanulói kérdőív kiértékelése .....                                           | 128 |
| Pályakezdő kérdőív kiértékelése .....                                        | 167 |
| Mélyinterjúk eredményeinek bemutatása (írta: Balázs László) .....            | 206 |
| GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt. ....                                | 206 |
| Rail Cargo Hungaria Zrt.....                                                 | 210 |
| Volánbusz Zrt.....                                                           | 212 |
| MÁV Magyar Államvasutak Zrt.....                                             | 213 |
| Összefoglalás, javaslattétel .....                                           | 215 |
| Adatszolgáltatás .....                                                       | 215 |
| Tanulói kérdőív .....                                                        | 215 |
| Pályakezdő kérdőív.....                                                      | 217 |
| Javaslattétel.....                                                           | 221 |
| Felhasznált irodalom .....                                                   | 224 |

## BEVEZETÉS

A projekt célja a fiatalok képzése és kompetenciafejlesztése a szállítási ágazatban, azaz egy olyan megoldási javaslatcsomag elkészítése, amely a munkaerőpiacra belépő fiatalok képzésére és kompetenciafejlesztésére irányul. Napjainkban komoly problémát jelent, hogy a frissen végzettek nem rendelkeznek azokkal a gyakorlati ismeretekkel, amelyek a mindennapi munkavégzésükhöz szükséges lenne. Ennek okai többértűek, ugyanakkor fontos lenne, hogy a munkahelyekre jól felkészült munkavállalók lépjenek be, vagyis a fiatal munkavállalók alapvető munkajogi és szociális jogi-társadalombiztosítási jogi ismereteinek fejlesztése szükséges. Munkajogi szempontból vizsgálva a kérdést, a fiatal munkavállalóknak mind az egyéni, mind a kollektív munkajogi ismereteik bővítése szükséges. Munkavállalóként tisztában kell lenniük azzal, hogy milyen módon kell munkaviszonyt létesíteniük, módosítaniuk, megszüntetniük. Tisztában kell lenniük a munkajogi kártérítés főbb elemeivel. Szociális jogaik szempontjából tudniuk kell, hogy milyen egészségbiztosítási, illetőleg nyugdíjbiztosítási ellátásokra lehetnek jogosultak, valamint a foglalkoztatáspolitikai aktív és passzív eszközrendszerét is célszerű ismerniük.

A fiatal munkavállalók tanulmányaik során kis százalékban találkoznak a fent részletezett alapvető munkajogi és szociális jogi ismeretekkel, azonban ezek elsajátítása fontos lenne számukra. Jelen projekt ebben van a fiatal munkavállalók segítségére.

A projekt keretében megvalósuló fejlesztés célja olyan oktatási segédanyag kidolgozása, amely segít eligazodni a fiatal munkavállalóknak a foglalkoztatáspolitikai lehetőségek tekintetében, alapvető munkaerőpiaci ismereteket közvetít, valamint munkajogi ismereteket tartalmaz. A foglalkoztatáspolitikai tekintetében ismeretanyagok készülnek, amelyek ennek aktív és passzív eszközrendszerét mutatják be. Tisztában kell lenniük azzal, hogy belépve a munkaerő-piacra milyen egészségbiztosítási és nyugdíjbiztosítási ellátásokra szerezhetnek majd jogosultságot. Fontos, hogy tisztában legyenek az alkalmazásuk feltételivel, a munkavégzésükkel összefüggésben felmerülő munkajogi szabályokkal. Az ILO 2013-as „Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills” tanulmánya szerint a készségek fejlesztése elengedhetetlen a vállalkozások termelékenységének és fenntarthatóságának növeléséhez, a munkakörülmények, valamint a munkavállalók foglalkoztathatóságának javításához. Annak érdekében, hogy megfelelően tudjanak navigálni a munkaerőpiacon a fiatal nőknek és férfiaknak a technikai készségeken túl el kell sajátítaniuk a feladatok végrehajtásához szükséges alapvető munkaképességeket: tanulási képesség, kommunikáció, problémamegoldás és csapatmunka. Az alapvető készségek fejlesztése, a munkavállalói jogok tudatosítása és a vállalkozás megértése az építőkövei az egész életen át tartó tanulásnak és a változáshoz való alkalmazkodás képességének.

Az első munkahelyeket kereső fiatal nők és férfiak jobban felkészülnek az iskolából a munkahelyre való zökkenőmentes átmenetre, ha megfelelő szakképzésben részesülnek; ideértve a szakmai gyakorlatokat és a munkahelyi tapasztalatokat. A dolgozó nőknek és férfiaknak rendszeres időközönként lehetőséget kell kapni készségeik frissítésére és újak elsajátítására. Az élethosszig tartó foglalkoztathatósághoz szükséges egész életen át tartó tanulás egy deklarált politikai elv, melyet a G20 Training Strategy keretében is érvényesítenek. A dokumentum iránymutatásokat ad a stabil elhelyezkedéshez szükséges munkavállalói ismeretek kifejlesztésére is.

Jelen tanulmány a későbbiekben kifejlesztésre kerülő oktatási anyagok előkészítését célozza. Feladata, hogy 1) a tudományos igényességet szem előtt tartva átfogó képet adjon a vonatkozó szakirodalmakról és érvényben lévő jogszabályokról, törvényekről. Ezen feltáró munka keretében végig vesszük a foglalkoztatáspolitikai aktív, munkavállalást segítő eszközöket. Megvizsgáljuk a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvényt, és azon rendelkezéseit, amelyeknek szerepük lehet a fiatal munkavállalók munkaerő-piacra lépése tekintetében. A foglalkoztatáspolitikai eszközökön túl elemzésre kerülnek azok a munkaerő-piaci eszközök is, amelyek hatással lehetnek a fiatal munkavállalóknak a munkaerőpiacra belépése tekintetében. 2) A szakirodalmi áttekintésre alapozva egy többértékes vizsgálat keretében határozzuk meg a későbbi fejlesztési folyamatok irányát és hangsúlyait. A tanulmány az alábbi fejezetekből épül fel:

- Szakirodalom áttekintése
  - Foglalkoztatási és foglalkoztatáspolitikai kérdések áttekintése a szállítási ágazatban
  - Munkajogi ismeretek összegzése.
- A pályázatba bevont szervezetek bemutatása
- Adatszolgáltatás eredményeinek ismertetése
- Kérdőíves vizsgálat és eredményeinek ismertetése.
- Mélyinterjúkból nyert adatok feldolgozása és bemutatása.
- Összefoglalás, javaslattétel

## KÖZLEKEDÉSPOLITIKA – KÖZSZOLGÁLAT

A közlekedés – elkerülhetetlenül és nyilvánvalóan, közvetlenül vagy közvetve – napi szinten érinti minden állampolgár és minden gazdasági társaság, intézet, intézmény, szervezet tevékenységét. Ennek nyilvánvaló oka az, hogy a termelés és a fogyasztás mind időben, mind térben jelentősen elkülönül egymástól, annak folyamatos összerendezése, szinkronizálása állandó társadalmi, gazdasági szükségletként definiálható. A közlekedés – éppen a fent említett, kiemelt jelentősége miatt – nemzetgazdasági ágazat, és minden ágazata (közút, vasút, vízi, légi, csővezeték, logisztikai központok) a nemzeti kritikus infrastruktúra (létfontosságú rendszerelem) része. A közlekedés nem létezhetett elemi szabályozás, szervezett közigazgatás és szakmaorientált rendszerezés, fejlesztés nélkül. A közszolgálat közérdeket érvényesítő funkciójában tehát nyilvánvalóan helye van a közlekedésnek, ami társadalmi méreteiben és földrajzi értelemben csak akkor „üzemelhet” rendezetten, ha közlekedéspolitikai iránymutatói tudatosan felépítettek, széles körben ismertek, betartásuk pedig stratégiai, taktikai és operatív szinten folyamatos kötelezettséggé válik. (Potóczki 2017, 5-6)

A közlekedéspolitika célja egy olyan – szerkezetében és méreteiben arányos – komplex közlekedési rendszer kiépítésére és fenntartható üzemeltetésére irányuló nyilvános hosszabbtávú intézkedési program, amely egy célzott terület (kontinens, ország, régió, vagy település) és annak kisebb-nagyobb közösségei (lakossági rétegek, piaci verseny szereplői, illetve a költségvetési szféra adott egységei) számára lehetővé teszi az igénystruktúrák szerint tagolt, ugyanakkor korszerű, biztonságos, környezetkímélő helyváltoztatás folyamatos, rendszeres működését. A közlekedéspolitikai célok ütemezett megvalósítása alapul szolgál az adott térség egyensúlyinövekedési, gazdaság-stabilitási céljainak eléréséhez, sőt külső kapcsolatainak fejlesztéséhez is. (Potóczki 2017, 31-32)

Láthatjuk, hogy a vizsgált terület egy meghatározó sajátossága, hogy közszolgálatot teljesít, ami jelentősen kihat a foglalkoztatási körülményekre, a működési folyamatokra. Mielőtt a vonatkozó kérdéskörök vizsgálatába kezdünk, szükséges a közszolgálat fogalomkörének, egyes sajátosságainak tisztázása.

Közszolgálat alatt tág értelemben a közösség szolgálatát ellátó alkalmazotti kategóriákat értjük, azon emberek összességét, akiket az állam, az önkormányzatok foglalkoztatnak; a közcélok megvalósítása érdekében tevékenykednek, a köz érdekében közfeladatokat látnak el. Az állami munkavállalói réteg kialakulása az állammal egyidős; a társadalmi munkamegosztás szükségszerű velejárójaként jött létre. A közösségi szükségletek kielégítése terén azonban a polgári társadalmak kialakulása idézte elő az állami szerepvállalás olyan mérvű előtérbe kerülését, amelynek következtében az állami alkalmazottak professzionális csoportja egyre nagyobb mértékben elkülönült a társadalom egyéb munkavállalói rétegeitől. Erre az időszakra tehető a hivatásos közszolgálatra vonatkozó jogi szabályozás kezdetei is. (Linder 2020.)

A közszolgálat széles értelemben vett fogalmába beletartoznak mindazok, akik az állam nevében látnak el feladatokat. Idetartoznak az ügynevezett paraadminisztratív, igazgatási vagy közszolgáltatási jellegű feladatokat végző szervek (például közintézetek, közttestületek stb.) alkalmazottai (házánkban ők főként közalkalmazottak vagy munkavállalók), sőt egyes országokban a választott parlamenti és önkormányzati képviselők, tisztségviselők, polgármesterek, vagy akár az állami vállalatok munkavállalói is (akik nálunk a munkajog hatálya alá tartoznak). Röviden, a közszolgálat fogalma alá tartoznak azok, akiknek javadalmazása közpénzből, az állami költségvetésből származik. (Linder 2020.)

A legelterjedtebb – és egyben legszűkebb – értelemben vett közszolgálat-fogalom a közigazgatás civil jogállású, professzionális személyi állományát fedi le. Azokat, akik az állam nevében, állami felhatalmazás alapján a végrehajtó hatalomban végeznek munkát, tipikusan az állam nevében történő kinevezéssel rendelkeznek. E két elem – a sajátos, többnyire hierarchikusan felépített szervezetrendszer, valamint a sajátos jellemzőkkel bíró, és még zömében ma is sajátos foglalkoztatási viszonyok között (többnyire a közjog hatálya alatt) alkalmazott személyi állomány – jeleníti meg a bürokráciát. (Linder 2020.)

A nemzetközi terminológiát követve a szűk értelemben vett közszolgálatot (angolul: civil service) a köztisztviselők alkotják. Ennél jóval differenciáltabb a 2010 utáni magyar szabályozás és gyakorlat, amely a hivatalnoki kategóriákra vonatkozó szabályozást és az elnevezéseket gyakran változtatta. Hazánkban 1992-től 2010-ig a közigazgatás civil tisztviselői köztisztviselők voltak, egységes jogi szabályozás által meghatározott jogviszonyban. 2010-től azonban ez a szűk értelemben vett közszolgálat is tagolttá vált. A köztisztviselő-fogalom mellett eltérő jogállással megjelentek a kormánytisztviselői, közszolgálati tisztviselői, állami tisztviselői kategóriák; sőt a közigazgatás e hivatalnokai szolgálati jogviszonyainak elnevezése még ennél is sokrétűbbé, nehezen követhetővé és időnként inkonzisztenssé vált. (Linder 2020.)

### **A helyközi (közforgalmú) személyszállítás mint piaci alapú (általános gazdasági érdeklő) közszolgáltatás**

A korábban inkább tömegközlekedésként nevezett szektor – dacára annak, hogy a szolgáltatást igénybevevők széles köre ezt nem feltétlen érzékelte – az elmúlt években jelentős változásokon ment át, beleértve magát az elnevezést is. Ezzel összefüggésben ma már inkább használjuk a közösségi közlekedés, a közforgalmú közlekedés vagy – ritkábban – a kollektív közlekedés fogalmakat. Elnevezéstől függetlenül ez magában foglal minden közlekedési rendszert, amelyben az utasok nem saját járművükkel közlekednek. A használatos közlekedési eszköz alapján ide tartozik a helyi (városi és elővárosi) forgalom, a helyközi (más szóval: településközi; belföldi és nemzetközi) forgalomban az autóbusz, a vasúti közlekedés, továbbá a légi közlekedés és a vízi közlekedés.

A „személyszállítási közszolgáltatás” fontos jellemzője, hogy a nyilvánosság számára megkülönböztetés nélkül és folyamatosan nyújt általános gazdasági érdekű személyszállítási szolgáltatást. A folyamatosság, vagy, ahogy ezt a munkajog definiálja, a megszakítás nélküli tevékenység a leglényegesebb, hiszen ebből adódik, hogy a munkavállalók munkavégzési és / vagy rendelkezésre állási kötelezettsége nincs tekintetre sem a napszakokra, sem a naptárra, továbbá a beosztás szerinti munkaidő is jellemzően meghaladja a 8 órát.

A személyszállítás szabályozási és finanszírozási hátterét a 2009. december 3-án hatályba lépett új EU-szabályozás (1370/2007/EK EU-rendelet) határozza meg. A szabályozás lényege a liberalizáció és a közszolgáltatási kötelezettség valamint ennek (köz)finanszírozása.

A hazai szabályozás jogforrását mindenekelőtt a személyszállítási szolgáltatásokról szóló 2012. évi XLI. törvény jelenti. Ennek általános indokolása szerint a személyszállítás működtetése – hasonlóan más közszolgáltatásokhoz – jelentős mértékű, különféle célú támogatásokkal valósítható meg, amely folyamatos finanszírozási igényt jelent.

A személyszállítási szolgáltatások egyik legnagyobb gyengesége ma részben a megfelelő szintű szolgáltatásokhoz szükséges közforrások és fizetőképes kereslet közötti szakadékban, részben a közforrások felhasználásának alacsony hatékonyságában mutatkozik meg.

A jogalkotó szándéka szerint az új (többcsatornás), finanszírozási rendszer alkalmas arra, hogy átlátható módon elkülönítésre kerüljenek a lakosság részére – szociálpolitikai céllal – nyújtott utazási kedvezmények, valamint a személyszállítás infrastruktúra működtetésére, illetve a személyszállítási szolgáltatások ellentételezésére fordított források (közszolgáltatási szerződések általi költségterítések).

Egyértelműsíti a törvény azt is, hogy míg az elővárosi, regionális és az országos személyszállítási szolgáltatásokhoz kapcsolódó szabályozási, megrendelői és finanszírozási feladatok a jövőben is állami felelősségi körben maradnak, addig a helyi személyszállítási szolgáltatásokkal kapcsolatos feladatokat a települési önkormányzat képviselő-testületének önként választott (a főváros esetében kötelező) feladata marad.

A személyszállítási szolgáltatót a meghirdetett menetrend tekintetében működtetési (menetrend szerinti leközeledtetés) és a járatok befogadó kapacitásáig szállítási (szerződéskötési) kötelezettség terheli. (Béres 2018.)

### **A kötőtpályás közösségi közlekedés Magyarországon**

A magyar vasút az Európai Unióhoz történt csatlakozással részesévé vált az európai közös közlekedéspolitikának, amelynek egyik fontos célkitűzése a vasúti tevékenységek fokozatos liberalizációja. A vasútfejlesztési irányelvek előírják, hogy a vasúti szervezeteknek az államtól függetlenül, piaci alapon kell működniük, továbbá el kell különíteni a vasúti pályahálózat



működtetését a vállalkozó vasúti tevékenységektől. Az irányelvek (mindenekelőtt a 2001. évben elfogadott, 91/440/EGK irányelv), melyek „első vasúti csomagként” váltak ismertté, a különböző tevékenységek (számviteli) elkülönítését írták elő. Ennek a követelménynek a magyar közlekedéspolitikai – a maradéktalan megfelelés kényszere (?) alatt – eminensen eleget tett, így szervezetiileg is elválasztotta egymástól a pályahálózat működtetését és a vasúti vállalkozói tevékenységet. Ennek megfelelően különböző tevékenységet végző vasútvállalatok jöttek létre, melyek – a tömeges kiszervezések, majd az ezt követő részbeni reintegráció – eredményeként napjainkban csoportszinten működnek.

A MÁV-csoport – mint a vasúti alágazat legjelentősebb szereplője – napjainkban is a magyar állam tulajdonában lévő vállalatcsoport. Az alkalmazotti létszám tekintetében a 38.000 körüli munkavállalójával még mindig a legnagyobb hazai foglalkoztatónak számít (a rendszerváltás előtt ez a szám több, mint 130.000 fő volt).

A személyszállítással szemben a vasúti árufuvarozás már egy teljesen liberalizált piacon működik. A fentebb említett tanácsi vasútfejlesztési irányelvek alapvető követelményként rögzítik a vállalkozó vasúti tevékenységet végző szervezeteknek vasúti pályahálózathoz történő átlátható, megkülönböztetéstől mentes és tisztességes hozzáféréseinek biztosítását annak érdekében, hogy a vasúti közlekedés területén hatékony verseny alakuljon ki. (Béres 2018)

### **A közúti közösségi közlekedés Magyarországon**

Magyarországon a különböző közlekedési módok közül meghatározó az autóbusszal történő személyszállítás. A teljes belföldi személyszállítást tekintve – a személyautót követően – ez a közlekedési mód szerepel a második helyen. Magyarországon a szállított utasok száma alapján az autóbusszos közlekedés 2015-ben a helyi személyszállítás 52, a helyközi személyszállításnak pedig 77 százalékát adta.

A belföldi menetrend szerinti helyközi autóbusszos közösségi közlekedést a korábbi 24 VOLÁN társaságból, majd a hat regionális közlekedési központból létrejött VOLÁNBUSZ Zrt. biztosítja.

A VOLÁN társaságok a rendszerváltás előtt nem tisztaprofilú társaságként működtek, volt teherfuvarozási és taxi üzletáguk is. Ebben az időszakban a foglalkoztatottak száma közel 60.000 fő volt. A profiltisztítást és a létszám racionalizálást követően mára a foglalkoztatottak létszáma 20.000 fő alá csökkent.

A személyszállítási közszolgáltatás általános jellemzői tehát a mindenki számára – az egyenlő bánásmód elvét megtartó – hozzáférhető, közforgalmú menetrend által díjfizetés ellenében biztosított olyan szolgáltatás, ahol a megrendelő egyúttal annak finanszírozását is biztosítja. Ennek formája a személyszállítási közszolgáltatási- és a pályaműködtetési szerző-

dés. Ez egyúttal azt jelenti, hogy a közlekedési szolgáltatónál felmerülő, bevétellel nem fedezett és indokoltnak elismert költségeket a központi költségvetésből meg kell téríteni. (Béres 2018.)

### Összegzés

A közlekedés jelentős mennyiségű munkaerőt foglalkoztat; a gazdaságban több mint 10 millió olyan munkahely van, amely a közlekedéshez – többségében a közúti közlekedéshez – kapcsolódik (szolgáltatások, berendezések, infrastruktúra). A tartósan magas foglalkoztatásra a közlekedési szolgáltatók versenyképességének fenntartása és erősítése a legjobb garancia. A hosszúra nyúlt szerkezetátalakítás után a munkahelyek száma napjainkban stabilizálódni látszik. Néhány ágazatban, például a vasútnál és a közúti szállításban hiány mutatkozik a magasan képzett munkaerőből.

A KSH adatai alapján Magyarországon 2018-ban a szállítás, raktározás ágban foglalkoztatottak száma 289 ezer, az összes foglalkoztatott 6,5%-a volt. Ugyanebben az évben a szállítás, raktározás területén a teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete 310 ezer forint volt, 6,0%-kal kevesebb a nemzetgazdasági átlagnál. Szintén ebben az évben a nemzetgazdaság árutonna-kilométerben kifejezett áruszállítási teljesítménye 4,9%-kal elmaradt az előző évitől, amellyel megszakadt a megelőző 5 év növekvő tendenciája. A helyközi személyszállítás utaskilométerben számított teljesítménye 5,4%-kal bővült, a növekedés alapvetően a légi közlekedésnek tulajdonítható. A helyi közösségi közlekedési szolgáltatásokat igénybe vevők száma 1,1%-kal, a 2017. évvel megegyező mértékben mérséklődött.

Ezen adatok javítása érdekében további erőfeszítéseket kell tenni a képzés fejlesztésében, illetőleg annak érdekében, hogy Magyarországon a fiatalok a közlekedéshez kapcsolódó szakmát válasszanak maguknak. Tennivaló: ösztönözni az oktatást és azt, hogy a fiatalok közlekedési szakmákat válasszanak; az érdekeltekkel konzultálva megvizsgálni a közúti teherfuvarozáson belül a munkakörülményekre irányadó szabályozást, és szükség szerint módosítási javaslatokat tenni.

## FOGLALKOZTATÁSI, FOGLALKOZTATÁSPOLITIKAI KÉRDÉSEK A SZÁLLÍTÁSI ÁGAZATBAN (ÍRTA: BANKÓ ZOLTÁN)

### ***A foglalkoztatáspolitikáról általában, meghatározása és a fogalom használata tágabb és szűkebb értelemben***

A foglalkoztatáspolitikát nem elszigetelt jelenség, hanem része és következménye a társadalmi-gazdasági folyamatoknak. Számos egyéb politikát lehet említeni, ami befolyásolja a foglalkoztatást (gazdaságpolitika, monetáris és fiskális politika, népesedéspolitika, oktatáspolitikát, szociálpolitika, jogpolitika stb.) Mindezek alapján megállapíthatjuk, hogy a foglalkoztatásnak, illetve a foglalkoztatáspolitikának a pontos meghatározása számos nehézséggel ütközik, tekintettel az imént felvázolt komplex társadalmi-gazdasági-jogi szempontrendszerre. Ennek fényében a foglalkoztatás egy összetett társadalmi és gazdasági funkció, amelyben egyszerre kell a munkaerőpiac két alapvető területének, a gazdasági és a társadalmi szociális szféra eltérő szempontrendszerét érvényesíteni.

A foglalkoztatáspolitikát az adott állam szintjén felmerülő munkaerő-piaci szabályozás témakörével foglalkozik. Tartalmát tekintve lényeges átfedésben van a szociálpolitikával, oktatáspolitikával, gazdaságpolitikával és a jogpolitikával. A szociálpolitika néhány esetben a saját területének részeként jeleníti meg a foglalkoztatáspolitikát, ahogy ugyanezt teszi a gazdaságpolitika is. Az egyes szakpolitikák közötti pontos határvonalak meghúzése szinte lehetetlen, mivel eszközkészletük gyakorlatilag többnyire azonos, és az egyes szakpolitikák meghirdetett céljai jelenthetik a másik politika eszközeit (és fordítva). A foglalkoztatáspolitikát sokáig éppen ezért nem is értelmezték önálló szakpolitikai területként, mivel eszközkészletét az oktatás-, gazdaság- és szociálpolitikák adják, céljai pedig nagyrészt azonosak ezek céljaival. (Borbély 2008, 17)

Ennek fényében beszélhetünk a foglalkoztatáspolitikáról tágabb, illetőleg szűkebb értelemben is. A foglalkoztatáspolitikát általános (tágabb) értelemben: *a foglalkoztatáshoz, a foglalkoztatottsághoz kapcsolódó átfogó cél és eszközrendszer, a foglalkoztatási esélyek megteremtésére, azok javítására, a foglalkoztatás bővítésére irányuló politika, amely maga után vonhatja a munkanélküliség csökkentését is.* (Kéri 2016, 83)

Jól látszik, hogy a fogalom meghatározás alapján a foglalkoztatáspolitikát nem lehet értelmezni az egyéb szakpolitikák figyelmen kívül hagyásával. Szűkebb értelemben pedig pusztán az a tevékenységi kör érthető a foglalkoztatáspolitikát fogalma alatt, amelyet a kormány a foglalkoztatás területén tesz a gazdasági növekedés elérése és fenntartása érdekében. (Kéri 2016, 84)

A foglalkoztatáspolitikát célja annak biztosítása, hogy:

(a) minden munkára képes és állást kereső személy számára legyen munkaalkalom;

(b) ez a munka a lehető legtermelékenyebb legyen;

(c) lehetőség nyíljon a munka szabad megválasztására, és minden munkavállalónak a lehető legteljesebb lehetősége legyen az olyan munkára történő jelentkezésre, illetve az olyan munka során megvalósuló képzésre, képzettségének és adottságainak felhasználására, amely munka számára megfelelő, tekintet nélkül fajára, színére, nemére, vallására, politikai meggyőződésére, nemzeti vagy társadalmi származására.

Fontos, hogy a foglalkoztatáspolitikát kellőképpen vegye figyelembe a gazdasági fejlettség szintjét és állapotát, valamint a foglalkoztatási célkitűzések és az egyéb gazdasági és szociális célkitűzések közötti kölcsönös kapcsolatot. Ezt a politikát olyan módszerekkel kell megvalósítani, amelyek megfelelnek a nemzeti feltételeknek és gyakorlatnak (Borbély 2008, 17)

### ***A munkaerőpiac, munkaerőpiaci politika megközelítései, jelentősége***

A munkaerőpiac a piacgazdaság egyik alkotóeleme, alrendszere. A munkaerőpiac hasonlóan működik, mint az a piac, ahol beszerezzük az élelmiszert és egyéb, számunkra szükséges dolgot. Azok, akik munkához és a munka segítségével jövedelemhez szeretnének jutni, és képesek dolgozni, felkínálják munkaerejüket és szaktudásukat megvételre. Ők alkotják a munkaerő-kínálatot. A vevők azok a vállalkozók, intézmények, szervezetek, akiknek munkaerőre és szaktudásra van szükségük. Ők vásárolják meg a munkavállaló munkaerejét, és lesznek munkáltatók, vagy más szóval: foglalkoztatók. Közgazdasági megközelítésben a munkaerőpiac az a gazdasági intézmény, ahol a munkaerő allokációja (elosztása) történik meg.

Ha minden, vagy a legtöbb munkavállaló képes munkaerejét a piacon értékesíteni, és ezzel egy időben minden munkáltató megtalálja a számára szükséges munkaerőt, akkor a munkaerőpiac egyensúlyi állapotáról beszélünk. Egyensúlytalanság van a munkaerőpiacon akkor, ha túlkínálat van munkaerőből és akkor is, ha túlkínálat van munkahelyekből. Első esetben munkanélküliségről, a második esetben munkaerőhiányról beszélhetünk. A munkaerőpiacon az egyensúlytalanságot tekintjük normális állapotnak, azonban nem mindegy, mennyire bomlik meg az egyensúly. (Kun 2017, 25-37)

Célszerű kettéválasztani a foglalkoztatáspolitikát és a munkaerőpiaci politikát. Ennek indoka, hogy a két politika más-más funkcióval bír, valamint eszközei, szereplői, intézményei elkülönülnek egymástól. A munkaerőpiaci politika elsődlegesen a munkanélküliek problémáival foglalkozik, az ahhoz kapcsolódó célokat, eszközöket, intézményeket fogja át. Céljai közt szerepel a munkanélkülivé válás megelőzése, az inaktívak és a munkanélküliek jobb alkalmazkodásának, foglalkoztathatóságuknak elősegítése, a munkaerőpiacra való visszavezetésük. A munkaerőpiaci politika kapcsán a hangsúly a kínálati oldalra helyeződik. A regisztrált

munkanélkülieknek, a munkaerőpiacról kiszorulóknak nyújt ellátást, szolgáltatást, aktív eszközökkel segíti őket. hogy munkát találjanak és támogatásokkal ösztönzi a piaci szereplőket a munkanélküliek alkalmazása érdekében. (Kéri 2016, 83)

A munkaerőpiac politika tehát azon intézkedések összessége, amelyeknek az a célja, hogy a munkaerőpiacot, mit a munkavállalók foglalkoztatási lehetőségei és foglalkoztatási feltételei szempontjából döntő jelentőségű piacot úgy befolyásolja, hogy az minden munkaképes és munkát vállalni szándékozó személy számára a hajlandóságainak és képességeinek megfelelő foglalkoztatást a lehető legjobb feltételekkel biztosítsa.

Az eddigiek alapján jól látható, hogy a foglalkoztatáspolitiká szorosan kapcsolódik a munkaerőpiachoz, ennek megfelelően igyekszik reagálni a munkaerőpiacon bekövetkező változásokra is. A foglalkoztatáspolitiká és a munkaerőpiac szoros ok okozati kapcsolatban állnak egymással. A foglalkoztatáspolitiká fő célja, hogy megoldást keressen a munkaerőpiac aktuális problémáira, azokra érdemi megoldást találjon, valamint szabályozza a munkaerőpiaci folyamatokat. A témához természetesen szorosan kapcsolódik a foglalkoztatottság. A foglalkoztatottság meghatározója egyrészt a piac, másrészt az ezt befolyásoló kormányzati politika. A foglalkoztatáspolitiká kiteljesedése a kormányzati-önkormányzati és vállalkozási közeg egészének együttes szaktudása, amiben a kormányzat a foglalkoztatási végcél elérése érdekében épít a gazdaság szereplőinek hozzájárulására. A foglalkoztatáspolitiká a munkaerőpiac olyan külső szabályozó rendszere, amelyik a munkaerőpiacot úgy igyekszik befolyásolni, hogy ez által:

- könnyebb és folyékonyabb legyen a működése
- elősegítse a munkaerőpiaci egyensúly létrejöttét
- egyúttal érvényesüljenek, mozgásteret, megvalósulási lehetőséget kapjanak a társadalmi-szociális tevékenységek is
- a munkaerőpiacra belépő kínálat nagyságának és szakmai vagy képzettségi struktúrájának olyan kialakítását, amely megfelel a kereslet igényeinek
- a munkaerőpiaci kínálat csökkentését, pl. a képzésben részt vevők számának vagy a képzési idő hosszának növelését
- a munkaerő kínálatának a kereslethez való minél tökéletesebb folyamatos igazodását,
- a munkaerő kereslet növekedését, olyan nagyságának és struktúrájának kialakítását, amely minél teljesebb mértékben képes foglalkoztatni a kínálatként megjelenő munkaerőt
- a társadalmi gondoskodás és a szolidaritás elve alapján azok megélhetésének biztosítását, akik önhibájukon kívül kerültek ki a munkaerőpiacról (Kertész 2020, 8-9)

## ***Foglalkoztatáspolitikai a hatályos jogunkban, hatása a szállítási ágazatra***

Az Európai Unió legfontosabb célkitűzései közé tartozik a munkahelyek számának és minőségének javítása. Az EU-s célkitűzések és cselekvések magukban foglalják a magas szintű foglalkoztatás előmozdítását egy összehangolt stratégia kidolgozása révén, különösen a szak-képzett, képzett és alkalmazkodni képes munkaerő, valamint a gazdasági változásokra érzékeny munkaerőpiacok létrehozására vonatkozóan. Annak ellenére, hogy az uniós jogszabályok jelentősége kiemelkedő a foglalkoztatáspolitikai egyes területein, a foglalkoztatás- és szociálpolitika tekintetében a nemzeti kormányoké az elsődleges felelősség.

Ahhoz, hogy a bevezetőben említett feladatok és célkitűzések megvalósítása lehetséges legyen, szükség van egy megfelelően szabályozott, szociális és egyéb feladatokat ellátni képes intézményrendszer megalkotására és fenntartására. Ezen intézményrendszer alapjait fektette le az 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról.

E törvény célja – összhangban az Alaptörvénnyel – a munka és a foglalkozás szabad megválasztásához való jog gyakorlásának elősegítése, a foglalkoztatási feszültségek feloldása, valamint az álláskereső támogatásának biztosítása. A törvény rögzíti, hogy e célok megvalósulását állami foglalkoztatási szerv (kormánynak alárendelt szervek, mindenképp a foglalkoztatáspolitikáért felelős miniszter), segíti elő, ezt követően pedig arról rendelkezik, hogy minden munkavállalásra jogosultnak és munkaadónak joga van az állami foglalkoztatási szerv e törvényben, valamint a felhatalmazás alapján kiadott jogszabályban meghatározott szolgáltatásának ingyenes igénybevételéhez. (Ft. 4. §)

A törvény a harmadik fejezetében meghatározza a foglalkozáspolitikai eszközrendszerét. A törvény abból indul ki, hogy a munkaügyi folyamatokat döntően a munkaerőpiac határozza meg, de emellé ki kell építeni a feszültségeket kezelni tudó, szociális feladatokat ellátó intézményrendszert: be kell vonni a szociális partnereket, törvényi garanciákat kell biztosítani a munkaadók és munkavállalók számára, létre kell hozni a megfelelő döntési mechanizmust és eszközrendszert. (Csehné 2011)

Magyarországon az állami foglalkoztatáspolitikai elsődleges jogszabály mellett számos más törvény és végrehajtási rendelet említhető. A foglalkoztatáspolitikai területe alatt szokás említeni a foglalkoztatási jogviszonyt szabályzó törvényt is, a Munka Törvénykönyvét (2012. évi II. törvény), a közszolgálat jogát szabályzó törvényeket, illetve ide tartozik a munkavédelem és munkabiztonság (1993. évi XCII. Mvt.) kérdésköre is.

### **A foglalkozáspolitikai eszközei**

A foglalkoztatáspolitikai eszközrendszerét a nemzetközi szakirodalom alapvetően két csoportba sorolja, az aktív és passzív eszközök (más szóhasználatnál munkaerőpiaci politikák) csoportjába. A passzív eszközök a kieső jövedelem pótlására szolgálnak, míg az aktív eszközök a munkaerőpiacra történő visszatérést segítik. A passzív eszközökkel nem avatkozunk be

közvetlenül a munkaerőpiac működésébe, hanem az ottani kudarc következményeit enyhítjük, egyszóval ezeknek közvetlen foglalkoztatási hatása nincs, vagy alig van. Ezzel szemben az aktív eszközökkel a munkaerőpiac működését befolyásolják. (Kun 2017, 81.)

A foglalkoztatáspolitikai eszközrendszerét Magyarországon is elsősorban aktív eszközök alkotják. Az aktív eszközök azok, amelyek leginkább a foglalkoztatás növelését célozzák meg. A munkahelyek és foglalkoztatási lehetőségek létrehozásának elősegítésére irányuló jogi, pénzügyi, beruházási konstrukciókat lehet ide sorolni, amelyek a munkaadók foglalkoztatási képességének, hajlandóságának és lehetőségének elősegítését célozzák. Az aktív eszközök elnevezéséből is könnyedén kikövetkeztethető, hogy a cél elsősorban a foglalkoztatás helyeztetének aktív befolyásolása. A foglalkoztatás növelésének elérését az álláskereső képzése, valamint a munkaadók foglalkoztatási lehetőségének növelésével lehet megvalósítani. A foglalkoztatáspolitikai céljainak végrehajtásában fontos szerepet játszik az aktív eszközöknek az alkalmazása. Az aktív eszközök funkciója, és ebből adódó jelentősége is az, hogy érdemleges, tartós megoldást kíván adni a munkaerőpiaci feszültségekre. Ezek az eszközök elsősorban a munkahely-teremtésre és az elkerülhető munkahely-megszüntetés támogatására, illetve a mobilitási esély és mobilitási képesség javítására irányulnak. Kialakításuk, működtetésük általában jelentős és többnyire csak hosszabb távon megtérülő befektetést igényel a társadalom részéről, a passzív eszközökhöz képest mégis ezt tekinthetjük a jobb, a hatékonyabb megoldásnak, mert ennek nyomán csökkenhet a munkanélküliség, javulhat a munkaerőpiac egyensúlya. Ezért is tartjuk jelentősnek a foglalkoztatási törvénynek azt az alapelvét, amelyben az aktív eszközök alkalmazását hangsúlyozza. (Kertész 2020, 36)

Aktív eszközök ma Magyarországon az Ftt. alapján:

- foglalkoztatás bővítését szolgáló támogatások (célja, hogy a munkáltatókat törvényileg meghatározott támogatásokban részesítse, amennyiben egy bizonyos társadalmi réteg foglalkoztatását lehetővé teszik. Ezen támogatás révén bővíthető a foglalkoztatás, méghozzá olyan módon, hogy az egyébként hátrányosabb helyzetben lévő egyének foglalkoztatása, munkaerőpiacra történő bevonása megtörténik.)
- képzések elősegítése (államilag támogatott formában megvalósított képzések mögött az az elgondolás áll, hogy az álláskeresőnek sokkal jobb az esélyei a munkahelytalálásra, ha részesül a megfelelő képzésekben, különösen, ha esetlegesen hiányszakmák betöltésére irányuló képzéseken vehet részt. Az Ftv. meghatározza, hogy az állami foglalkoztatási szerv által felajánlott képzésekre jelentkezőknek milyen feltételeknek kell megfelelniük)
- munkaerőpiaci szolgáltatások (pl.: munkaerő-közvetítés, különböző tanácsadások)
- munkaerőpiaci programok támogatása (a Nemzeti Foglalkoztatási Alap előre meghatározott, összetett célok érdekében biztosíthatja olyan programok megvalósításának

pénzügyi fedezetét, amelyek térségi foglalkoztatási célok megvalósítására, munkaerő-piaci folyamatok befolyásolására, valamint a munkaerő-piacon hátrányos helyzetben lévő rétegek foglalkoztatásának elősegítésére irányulnak.)

- Az álláskereső vállalkozóvá válását elősegítő támogatás (támogatás nyújtható annak az álláskeresőnek, valamint rehabilitációs ellátásban részesülő személynek, aki munkaviszonyon kívüli tevékenységgel gondoskodik önmaga foglalkoztatásáról, ideértve azt is, aki vállalkozást indít, vagy vállalkozáshoz csatlakozik) Munkahelyteremtés és munkahelymegőrzés támogatása (támogatás nyújtható új munkahelyek teremtéséhez, a meglévő munkahelyek megtartásához, a foglalkoztatási szerkezetátalakítás elősegítéséhez, valamint a munkaerő szakmastruktúrájának korszerűsítéséhez fűződő foglalkoztatáspolitikai célok elérése érdekében.)
- Egyes általánostól eltérő foglalkoztatási formák támogatása (támogatás nyújtható a részmunkaidős, valamint olyan foglalkoztatáshoz, amelynek során a munkavégzés a foglalkoztató székhelyéhez, telephelyéhez nem tartozó helyen, számítástechnikai eszköz felhasználásával történik)

### **Az alternatív foglalkoztatási formák foglalkoztatáspolitikai lehetőségei**

#### *Az alternatív foglalkoztatási formák fogalmáról*

A szerződési szabadság munkaviszonyban értett dominanciája a típusválasztás szabadságán keresztül – noha számos kényszerszerű elszorítással – tulajdonképpen egy központi rendezőelvet tartalmaz, mégpedig azt, hogy a felek között létesülő jogviszony viselje magán a munkaviszonyokra hagyományosan jellemző tartalmi elemeket, pontosabban azoknak legalább egy részét. (Zaccaria–Kiss–Bankó 2020, Kiss 2014, 46-47 és 68-69; Kiss 2007, 2-4 és 6-7) Lehetséges ugyanis, hogy a döntően atipikus elemekből építkező speciális munkajogviszonyok tartalmi esszenciája már túlmutat a munkajogi dogmatikai kereteken – sőt, az olyan látványos esetekben, mint például a később kifejtendő munkaerő-kölcsönzés, ez voltaképpen szükségszerű fogalmi elem –, de érzékelhető egyfajta ragaszkodás, egyfajta implicit visszatérési kényszer a hagyományos jogviszony-klasszifikációs elvárás-rendszerhez, ami persze sok esetben akár félrevezető is lehet a szabályozás megértése kapcsán. [Mt. 214. § (1) bekezdés a) pont; Gyulavári 2014c, 1-5]

Ugyanakkor a szerződési szabadság kulcsfontosságú premisszája mellett olyan gazdasági, piaci törvényszerűségek is láthatók a munkaviszonyok jelenkori transzformációja során, mint amelyek néhány évtizede a „hagyományos”, bevett atipikus munkavégzési formákra voltak jellemzők elsősorban. (Bankó 2010, 61-75) A kérdés persze a megközelítés újdonsága mellett változatlan, hiszen nem biztos az sem, hogy a munkaerőpiac szereplőinek gazdasági érdeke és szerződési akarata egybeesik, és az adott gazdasági tevékenység elvégzésére éppen – a hagyományos értelemben vett – munkajogviszonyt kívánnak létesíteni. Ha ugyanis



ebben biztosak lehetnénk, azaz, hogy pusztán formális jogi szempontból tapasztalható némi bizonytalanság a munkavégzésre irányuló jogviszonyok egyes kategóriái között, a feleket megillető szerződési szabadság ekkor bontakozhatna ki igazán. Ugyanis a munkaviszony laza fogalmi és tartalmi keretei között mutatis mutandis szinte jelentőséggel sem bírna az a kérdés, hogy atipikus, tipikus, platform alapú, online (internetes), otthoni, stb. típusú munkavégzés-e a szerződés tárgya, ugyanis a legalapvetőbb jogalkotói elvárásokon, garanciális elemeken túl valójában nem ütközhetne a jogi szabályozás által szükségszerűen konstruált akadályokba a felek gazdasági érdeke és valódi szerződési akarata. (Gyulavári 2019a, 104-106; Gyulavári 2018a, 83-95; Pál L. 2018a, 56-59.; Molnár 2020, 38-46) Ez utóbbi gondolatmenetre nézve láthatunk szakirodalmi álláspontokat, de azzal is számolnunk kell, hogy a jelenlegi jogi környezetben ez inkább csupán hipotetikus elképzelés. (Lásd az átfogó, újszerű megközelítést: Kiss 2020). A munkaerőpiaci, munkajogi, társadalombiztosítási szabályok ugyanis sokkal szigorúbb szemléletet képviselnek, márpedig ez által az eredetileg felvázolt, hagyományos jogviszony-klasszifikációs dilemma kerül előtérbe.

Amint az már a korábbi fejezetben írtakból is kikövetkeztethető, megalapozottnak mutatkozik az a tézis, miszerint ha az atipikus foglalkoztatási jogviszonyok meghatározásával kapcsolatban disszenzus mutatkozik, úgy az egyes típusok meghatározásával és kategorizálásával sem lehet egyértelmű álláspontot elfoglalni. Mindazonáltal jelen tanulmány célja az, hogy a különféle atipikus elemeket mutató munkavégzésre irányuló jogviszonyokat bemutassa, erre tekintettel jelen kutatásban azon atipikus munkaviszonyok kapnak helyet, melyek valamely sajátosságuknál fogva különös népszerűségnek örvendenek a jogalkotók és a munkaerőpiaci szereplők körében. Módszertani szempontból tehát – szükség szerint – egymás mellett jelenítjük meg a következőkben a magyar munkajogi és az uniós jogi szabályozás alapköveit, valamint a garanciális minimumelvárások talán legfőbb forrásának tekinthető nemzetközi munkajogi (NMSZ) szttenderdekét. A vizsgálattal szabályozásmódszertani sajátosságok feltárása a célunk, illetőleg megkíséreljük kontextusba helyezni a modern, XXI. századi – „új atipikus” – munkavégzésre irányuló jogviszonyok legfőbb munkajogi dilemmáit mintegy kifejtve az előképül szolgáló koncepcionális alapok esszenciáját (Zaccaria–Kiss–Bankó 2020).

#### *A részmunkaidőre létrejött munkaviszony*

Az NMSZ 175. számú egyezménye kiemelt figyelmet fordít a részmunkaidős munkavállalókkal kapcsolatos tagállami szabályozásokra vonatkozó ajánlásokra. Ezen egyezmény rendelkezéseket tartalmaz a részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalók védelmére nézve, valamint ajánlásokat a részes államnak azt illetően, hogy az ezen atipikus módon foglalkoztatott munkavállalókat miként „kezeljék” az állami szervek.

Az EU sem hagyta figyelmen kívül e témát, ugyanis e kérdés szabályozását hivatott rendezni a Tanács keretmegállapodása (a továbbiakban: Keretmegállapodás I.). [A Tanács

97/81/EK Irányelve – Keretmegállapodás a részmunkaidős foglalkoztatásról] Jelen Keretmegállapodás I. célja – összhangban a korábban vázolt NMSZ egyezményrel –, hogy a részmunkaidőben foglalkoztatottak megkülönböztetésének kiküszöbölését és a munka minőségét elősegítse, valamint a részmunkaidős foglalkoztatás fejlődése megvalósuljon. [Keretmegállapodás 1. § a)-b) bek.] A Keretmegállapodás I. a részmunkaidős foglalkoztatást illetően három fő csoportba sorolja a megvalósítandó intézkedéseket: a megkülönböztetés tilalmával összefüggő, a teljes munkaidős foglalkoztatásról történő áttéréssel összefüggő, valamint a munkáltató által figyelembe veendő munkavállalói kérésekkel és egyéb intézkedésekkel összefüggő regulációk alkotják e csoportot. (Keretmegállapodás 5. szakasz) Jól látható a Keretmegállapodás I. áttanulmányozását követően arra a megállapításra juthatunk, hogy az a részmunkaidőre vonatkozóan elsősorban általános érvényű kötelezettségeket ró a tagállamokra – és ez által közvetetten a munkáltatókra –, a részletszabályok kidolgozásában pedig szabadságot ad az a tagállamok jogalkotási szerveinek.

A magyar szabályozás keretei között a részmunkaidőre létrejött munkaviszonyok nem kaptak helyet a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (a továbbiakban: Mt.) XV. fejezetében, e kérdés szabályozása – per definitionem – az Mt. XI. fejezetében kap helyet. E törvény rendelkezése szerint részmunkaidőnek minősül, ha a felek megállapodása alapján az adott munkakörre irányadó teljes napi munkaidőnél a felek rövidebb napi munkaidőben állapodnak meg. [Mt. 92. § (5) bek.] Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a részmunkaidőben történő foglalkoztatás tényét a feleknek a munkaszerződésükben rögzíteniük kell, ennek elmaradása esetén ugyanis a munkaviszony teljes napi munkaidőre – azaz 8 órára – jön létre. [Mt. 45. § (4) bek.] Figyelemmel arra, hogy e jogintézmény célja az, hogy a foglalkoztatás rugalmasabbá tételét elősegítse, így azon személyi kör számára, mely valamely oknál fogva nem képes teljes munkaidőben történő munkavégzésre, elősegíti a munkaerőpiacon történő bennmaradást. E személyi kör tipikusan a gyermeket nevelő munkavállaló. Éppen erre tekintettel az Mt. akként rendelkezik, hogy a munkavállaló kérésére a munkáltató köteles a munkaszerződést a teljes napi munkaidőt a felére csökkenteni azon munkavállalók esetében, akik 4 évesnél fiatalabb – három vagy több gyermek esetén 6 évesnél fiatalabb – gyermeket nevelnek. [Mt. 61. § (3) bek.]

Mindezek mellett igen fontos felhívni a figyelmet az e munkavállalói körnél irányadó esélyegyenlőségi szabályokra. Nem lehet ugyanis hátrányos megkülönböztetéssel sújtani a munkavállalót részmunkaidős munkaviszonya miatt, mivel ezt a törvény védett tulajdonságként nevesíti. [Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Ebktv.) 8. § r) pont] E körben a Kúria kollégiumi állásfoglalást is jegyez. Az MK. 19. alapján a pro rata temporis elve kell, hogy érvényesüljön a részmunkaidős munkavállalók vonatkozásában, azaz a munka díjazását a munkaidővel arányosítva kell

teljesíteni, valamint a szabadság kiadásánál szintén a munkaidővel arányos időre járó díjazást kell szem előtt tartani (Zaccaria–Kiss–Bankó 2020).

#### *Határozott idejű munkaviszony*

A jelen tanulmányban vizsgált egyéb atipikus munkaviszonyokhoz képest talán a határozott időre létesített munkaviszonyok mutatják a legcsekélyebb eltérést a tipikus foglalkoztatásokhoz képest. (Ferencz 2018, 28) A főszabályhoz képest jelen foglalkoztatási forma annyiban mutat eltérést, miszerint a határozatlan idő helyett a felek egy meghatározott időpontig kívánnak egymással jogviszonyban állni. Figyelemmel arra, hogy főszabály szerint a munkáltatók „hosszú távra” terveznek a munkavállalókkal – értelemszerűen ez fordítva is igaz –, így a határozott idejű foglalkoztatásban álló munkavállalók valamely speciális körülmény, különleges helyzet miatt kerülnek felvételre ilyen formában. Ilyen esetkör tipikusan valamely konkrét feladat elvégzése, előre nem látott munkateher jelentkezése, vagy valamely más munkavállaló helyettesítése. Értelemszerűen, ha a munkaerő iránti szükség naptárilag meghatározható, úgy a munkaviszony megszűnése ehhez igazodik. Más azonban a helyzet akkor, amikor dátummal nem meghatározható a szükséges munka elvégzésének határideje, ekkor ezt „más alkalmas módon” kell meghatározni. E fogalom bizonytalanságát a bírói gyakorlat hivatott megszüntetni, rögzítve az egyes, tipikusan előforduló eseteknél jelentkező, bontó feltételek érvényességét. (Lásd Kúria Mfv.10703/2012/4. számú döntésének indokolását) Az EU jogalkotása sem hagyta érintetlenül ezen atipikus foglalkoztatási formát, az e kérdés szabályozásával kapcsolatos tagállami kötelezettségeket egy irányelv formájában rögzítette. A Tanács 1999/70/EK irányelve tartalmaz egy, az ESZSZ-UNICE-CEEP által kötött keretmegállapodást, melynek legfőbb célja a határozott idejű munkaviszonyban foglalkoztatott munkavállalók hátrányos megkülönböztetésének kiküszöbölése.

Az Irányelv melléklete – azaz a keretmegállapodás – célként rögzíti az alábbiakat:

„E keretmegállapodás célja:

- a) a megkülönböztetés tilalma elvének alkalmazásával javítani a határozott ideig tartó munkavégzés minőségét;
- b) az egymást követő, határozott ideig tartó munkaszerződések vagy munkaviszonyok alkalmazásából származó visszaélések megakadályozása kereteinek megállapítása.” (Az Irányelv mellékletének 1. szakasza)

E helyütt is megfigyelhető, hogy az Irányelv igencsak „szerény” tartalommal bír a határozott idejű foglalkoztatás részleteit illetően, mindössze az egyenlő bánásmód követelményével szemben ír elő a tagállamoknak kötelezettségeket. E körben fennálló kötelezettségét a hazai jogalkotás az Ebktv-ben teljesítette, akként, hogy a védett tulajdonságok között nevesítésre került a határozott időtartamban történő foglalkoztatás. [Ebktv. 8. § r) pont]

#### *A munkaerő-kölcsönzés*

A munkaerő-kölcsönzés alatt egy olyan foglalkoztatási formát értünk, amely főszabály szerint határozott időtartamú, és főként rövidebb tartamú foglalkoztatás elérését szolgálja. A munkavállaló egy olyan munkáltatóval köt munkaszerződést, amelynek tevékenysége különösen, de nem kizárólagosan munkaerő-kölcsönzési tevékenység folytatására irányul, és a munkavállaló munkaerejét egy harmadik személy javára bocsátja, aki úgy jogosult a munkáltatói jogok gyakorlására, hogy közte és a munkavállaló között nem jött létre munkaviszony. (Bankó 2008, 153) Az EU szabályozása sem hagyta érintetlenül e területet, erre tekintettel alkotta meg az Európai Parlament és a Tanács a munkavállalók szolgáltatások nyújtása keretében történő kiküldetéséről szóló 96/71/EK irányelvet. Az irányelv a határokon átnyúló munkaerő-kölcsönzésekkel kapcsolatosan rögzít feltételeket a munkavállalók munkakörülményeivel kapcsolatosan. [Az irányelv 1. cikkének (1) bekezdése; az irányelv 3. cikke szerint.]

A hazai szabályozásban az Mt. erre nézve is tartalmaz rendelkezéseket. Az Mt. XVI. fejezetében találhatjuk meg a részletes szabályozás egyes elemeit, érintve az ide kapcsolódó fogalmi kérdéseket, a kölcsönbeadó és kölcsönvevő közötti jogviszony egyes kérdéseit, a kölcsönzésre irányuló jogviszony természetét, az e körben foglalkoztatottakkal kapcsolatos egyenlő bánásmódra vonatkozó követelményeket, az ilyen típusú munkaviszony-megszüntetés szabályait, valamint a potenciálisan felvetődő kárfelelősség kérdését.

### *Távmunkavégzés*

Jelen fejezet elején mindenképpen szükséges tisztázni a távmunkavégzés, illetve a home office viszonyát, figyelemmel arra, hogy e két fogalom nem fedi egymást teljes mértékben. Míg a távmunkavégzés esetén egy közös megállapodáson nyugvó, rendszeresített munkavégzési formát értünk, addig a home office munkavégzés egy, a munkáltató által engedélyezett, ideiglenes munkavégzési attribútum.

Napjainkban Magyarországon a távmunkára létrejött munkajogviszony és az úgynevezett „*home office*” munkavégzés egymástól való elhatárolásának kérdése gyakran jelentkezik mind az irodalomban, mind a jogalkalmazásban. (Pál L. 2018a, 59; Ferencz 2018, 73-83) Egyöntetűnek mondhatóak a vélekedések abban a tekintetben, hogy a „*home office*”-t, vagyis az otthonról végzett munkát dogmatikailag el kell különítenünk egyes atipikus munkavégzési formáktól, különösen a távmunkától. (Pál L. 2018a, 59) A tárgyban született írárok definíciója szerint a „*home office*” jelenség alatt értjük azt a kivételesnek tekinthető helyzetet, amikor a hagyományos (teljes munkaidős, határozatlan idejű munkaszerződéssel) munkaviszonyban foglalkoztatott munkavállaló számára ideiglenes, kivételes jelleggel a munkáltató engedélyezi az állandó munkavégzési helytől eltérő helyen való munkavégzést, amely jellemzően a munkavállaló lakóhelye. Az ilyen típusú munkavégzés tehát abban különbözik a távmunkától, hogy a távmunkaviszonyban foglalkoztatott eleve úgy köti a munkaszerződését, hogy számára nem

választási lehetőség, hanem elvárás a munkáltató telephelyétől eltérő helyen való munkavégzés. (Ferencz 2018a, 75) A távmunkavégzést megalapozó munkaszerződés fogalmi eleme, hogy a munkavállaló a munkát a munkáltató telephelyétől elkülönült munkahelyen végzi. Ebben az esetben tehát a szerződéses munkahelyet a felek épp úgy megjelölik a szerződésben, mint a tipikus munkajogviszony esetén, ám ez sosem a munkáltató telephelye, hanem jellemzően a munkavállaló lakóhelye. Az ún. „*home office*” esetén is a teljesítés helye vélhetően a munkavállaló lakóhelye, de ebben az esetben ezt a munkavállaló maga választja, míg távmunkaszerződés esetében ezt a felek a szerződésben jelölik ki. (Pál L. 2018a, 59) Kiemelik a tanulmányok, hogy a távmunka esetén a munkáltatót terhelik az Mvt. sajátos szabályai, amely alapján gondoskodnia kell a munkahely és a munkavégzés megfelelő munkabiztonsági feltételeiről, sőt – amint azt fentebb láthattuk – a feltételeket ellenőrizni is köteles. (Mvt. 86/A. §) Ilyen kötelessége azonban a teljesítési hely meghatározásának átengedése kapcsán (*home office*) nincs. Az ellenőrzési kötelességből fakadóan nyilvánvalóan másképp lehet/kell megítélni a munkáltató kártérítési felelősségét is. (Pál L. 2018a, 59; (Ferencz 2018a, 73) Lényeges különbség a „*home office*”-hoz képest az is, hogy a munkáltató utasítási joga – eltérő megállapodás hiányában – kizárólag a munkavállaló által ellátandó feladatok meghatározására terjed ki. A munkaidő kapcsán sem jelentéktelen az eltérés, távmunka esetében a munkavállaló munkarendje főszabály szerint kötetlen. (Pál L. 2018a, 59)

Az elhatárolásban a gyakorlat számára segítséget jelentene, ha birtokában lennénk olyan kúriai döntésnek, ahol állást kellett foglalni abban, hogy a felek megállapodása megfelelt-e a távmunka törvényi definíciójának. Napjainkig ilyen tartalmú kúriai döntés még nem született. Tovább nehezíti a kérdés megítélését, hogy az alsóbb fokú bírói jogalkalmazásunkban a távmunka fogalma nem jelenik meg egységesen. (Ferencz 2018a, 82) Így például a Veszprémi Munkaügyi Bíróság 2008 novemberében hozott ítéletének indoklása szerint a távmunka legáltalánosabb definíciója szerint távmunkás az, aki munkajogviszonyban áll oly módon, hogy munkaidejének legalább 50 százalékát a munkáltató fő telephelyétől távol tölti, és munkájához számítógépet és telekommunikációs kapcsolatot használ. (M.187/2008/14.; Ferencz 2018a, 82-83) A Veszprémi Törvényszék másik ítéletének indoklása szerint távmunkaszerződés esetén a távmunka lényege, hogy a munkáltató és a munkavállaló térben elkülönül egymástól, a munkáltatónak tehát nincs is olyan, adott helyen lévő szervezeti egysége, ahol a munkát a munkavállaló végezheti. (Mf.20071/2009/5.; Ferencz 2018a, 82-83). Véleményem szerint, ha vitássá válik, hogy a felek között távmunkára irányuló munkajogviszony jött-e létre, akkor a tételesjogi definíció fogalmi elemeinek vizsgálata során (a munkavégzés helye és a munkavégzés eszköze mellett), a „rendszeresség” fogalmának értelmezése kell, hogy a jogalkalmazásban körültekintően értékelésre kerüljön.

Jelen fejezetben – figyelemmel arra, hogy ezen elhatárolás a dolgozat által bemutatni kívántak szempontjából nem bír relevanciával – e két fogalmat a fent írtak ellenére rokon értelmű kifejezéseként használjuk.

Mindamellet, hogy az uniós joganyagban temérdek példát találhatunk az atipikus munkavégzést szabályozó jogszabályokra, döntésekre, a távmunka szabályozása sem marad ki ebből a sorból. Ezzel kapcsolatosan mindenképpen említésre méltó az ETUC, a CEEP és az UNICE/UEAPME által 2002. július 16. napján megkötött Európai Távmunka keretmegállapodás (a továbbiakban: Keretmegállapodás II.). (Bankó 2016, 49-61) E dokumentum egyelőre nem bír kötelező jelleggel a tagállamok számára, azonban annak az esélye, hogy később e megállapodás tartalma egy irányelv formájában jelentkezik a későbbiekben, igen reális. (Bankó 2004, 5)

A Keretmegállapodás II. rögzíti a távmunka definícióját: „a távmunka olyan munkaszervezési és/vagy munkavégzési forma, mely során a munkát végző személy számítástechnikai eszközöket használ, és a munkát, mely a munkaadó telephelyén is végezhető lenne, rendszeresen attól távol végzik.” (Keretmegállapodás, 2. pont) A Keretmegállapodás II. rögzíti, hogy e munkavégzési forma önkéntes jellegű, vagyis mindenképpen szükséges az, hogy a munkavállaló ezt befolyásmentesen, önként kérje, vagy az erre irányuló ajánlatba kifejezetten beleegyezzen. Értelemszerűen a távmunkavégzésre irányuló szerződési szándék rögzíthető a munkaszerződés megkötésekor, valamint a későbbiek folyamán – ha a felek erre irányuló szándékukat kifejezik – e szerint módosíthatják a szerződést. (Keretmegállapodás, 3. pont; Bankó 2016, 53) A Keretmegállapodás II. további, alapvető követelményeket támaszt az e jogintézményt alkalmazni kívánó felekkel szemben, nevezetesen rögzíti a diszkrimináció tilalmát, alapvető munkáltatói kötelezettségeket, valamint egyes munkavédelmi és munkaszervezési rendelkezéseket.

Összességében elmondható, hogy a Keretmegállapodás II. egy alaposan átgondolt szabályozási koncepciót rejt magában, amely kiaknázása mind az EU-nak, mind a tagállamoknak jelentős, elsősorban gyakorlati előnyöket jelenthet. Amint arra már korábban utaltunk, a Keretmegállapodás II. a maga teljességében nem kötelezi a tagállamokat, azonban annak részterületeivel már találkozhatunk az uniós jogalkotásban. Ennek eredményeként született meg az Európai Parlament és Tanács (a továbbiakban: Irányelv), melynek deklarált célja, hogy a munkafeltételek – a jogszabályi keretek között – a lehető legrugalmasabbak legyenek, figyelemmel a munkavállalók „igényeire és preferenciáira”. A rugalmas munkafeltétel definícióját megtalálhatjuk az Irányelvben: „a munkavállalók számára lehetőség arra, hogy átszervezzék munkarendjüket, többek között távmunka, rugalmas munkabeosztás vagy a munkaórák számának csökkentése útján.” [Irányelv, 3. cikk (1) bekezdés f) pont]

Jól látható tehát, hogy a távmunkavégzés elterjedésének ösztönzése a munkaerőpiac élénkítését szolgálja, akként, hogy a potenciális munkanélküliség visszaszorítására alkalmas,

könnyített foglalkoztatási formák jogszabályi kategorizálására, azok átültetésére kötelezi a tag-államokat.

A hazai szabályozás legfőbb jogforrása jelen kérdésben természetesen az Mt. Az Mt. a következőképpen definiálja a távmunkavégzést: „Távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják.” [Mt. 196. § (1) bek.] A fogalom-meghatározáson túl a törvény rögzíti, hogy a távmunkavégzés tényét a munkaszerződésben kell rögzíteni, valamint azt, hogy a munkáltató – az alapvető tájékoztatási kötelezettségén túl – köteles tájékoztatni a munkavállalót a munkáltatói ellenőrzés szabályairól, a számítástechnikai eszközök használatával kapcsolatos korlátozásokról, valamint azon szervezeti egységről, amelyhez a munkavállaló munkája kapcsolódik. [Mt. 196. § (2) bek.; Mt. 46. §; Sipka – Zaccaria 2019, 6-8; Zaccaria 2019a, 187-205; Mt. 196. § (3) bek.; Sipka 2020] Alapvető kötelezettségként jelenik meg továbbá a hátrányos megkülönböztetés tilalma a tájékoztatással kapcsolatban, valamint annak biztosítása, hogy a munkavállaló a munkahelyére bemehessen, és kapcsolatot tarthasson kollégáival. [Mt. 196. § (4) bek.; Mt. 196. § (5) bek.] Jól látható az Mt. szabályozásában, hogy alapvetően a törvény a távmunkát nem szabályozza kellő részletességgel, hiszen a jogszabályi rendelkezések nem írják elő a tájékoztatási kötelezettséggel érintett egyes speciális szabályok tartalmát, pusztán csak az arról való tájékoztatást írja elő kötelezettséggént, ami bizonyos esetekben aggályosnak bizonyulhat. (Zaccaria 2019b, 59-68; Kártyás–Répáczki–Takács 2016, 88)

A tételes jog megvizsgálását követően kiemelkedő figyelmet érdemel az úgynevezett klasszifikáció kérdése, nevezetesen az, hogy a távmunkában foglalkoztatott munkavállalók valóban munkaviszonyban teljesítik-e kötelezettségeiket, vagy más, munkavégzésre irányuló jogviszonyban fejtik ki tevékenységeiket. A kérdés amellett, hogy az EU munkajogával foglalkozó jogtudósokat és gyakorlati szakembereket is foglalkoztat, jelen témában is kiemelkedő jelentőséggel bír, hiszen sok távmunkás munkavállaló ténylegesen kifejtett tevékenysége sok esetben nem korrelál a hazai munkaviszony alapvetéseivel. (Gyulavári 2014, 11)

Széleskörű jogelméleti elemzés elvégzése nélkül álljon itt néhány példa a szabályozás kérdéses pontjaival kapcsolatban. Abban az esetben, ha valaki munkavégzésre irányuló tevékenységet végez, azt nem kizárólag a munkajog által kijelölt keretek között teheti, hiszen a polgári jogban is rendelkezésre állnak olyan konstrukciók – lásd többek között a megbízási és vállalkozási jogviszonyokat –, amelyek ezt lehetővé teszik. [A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény (a továbbiakban: Ptk.) 6:272. §; Ptk. 6:238. §] Jóllehet, a különbségtétel első ránézésre csak elméleti differenciálást jelent, azonban fontos hangsúlyozni, hogy ezen eltérések igen jelentősek, többek között a jogi védelem mértéke és a költség vonzatában. (Gyulavári 2010, 79) Az imént írtak fényében érthető tendenciának tekinthető azon munkáltatói

szándék, miszerint érdemes „kiszerezni” a munkajog hatálya alól, ekként kevesebb munkaviszonnyal kapcsolatos szabálynak kell megfelelni, melynek eredményeként az egyébként munkaviszonyban álló munkavállalókat megillető és őket védő jogokra nem kell figyelemmel lenni. (Sipka 2017; Jakab 2015, 18)

Figyelemmel arra, hogy a távmunka már önmagában derivál a klasszikus munkaviszonyoktól, így különös figyelmet érdemel azon tényező, miszerint az ilyen típusú foglalkoztatás kölcsönös előnyökre alapozó jellegét őrizni kell, hiszen a munkavállalói érdekek potenciális csorbulása erre tekintettel mindenképpen aggályos. Ezen atipikus foglalkoztatási forma jogi háttérének és alapvető szabályainak áttekintését illetően megállapíthatjuk, hogy a távmunkavégzés lehetőségei teljes körűen adottak hazánkban, valamint az EU-ban egyaránt. Mindazonáltal fontos megjegyezni, hogy a szabályozás általános mivolta a mellett, hogy miközben a szerződési szabadsággal kapcsolatos alapvető előnyöket, rugalmasságot hordozza magában, könnyen járhat bizonytalansággal és nézeteltérésekkel is a munkaerőpiac szereplői között.

A távmunkavégzés keretében foglalkoztatottak számának növekedésével elkerülhetetlennek látszik a hazai szabályozás áttekintése, felülvizsgálata. Véleményünk szerint legalább két irányban érdemes a távmunkára vonatkozó (újra)szabályozását átgondolni: a) abból kiindulva, hogy a távmunkavégzés nem csak a munkajogviszony keretében képzelhető el, a jogág határain átnyúló jogalkotási lépések vizsgálata lehet az egyik irány (elsősorban az ilyen irányú munkavégzés támogatása, alapvető garanciák rögzítése); b) a másik irány a munkajogi és munkavédelmi rendelkezések újraszabályozása lehet.

*ad a)* FERENCZ Jácint álláspontja szerint a távmunkavégzés körében is speciálisnak mondott digitális nomádok alkalmazása az a jelenség, amely végképp szétfeszíti a munkaviszonyok hagyományos kereteit. (Ferencz 2018a, 73) Ezzel egyetértve egyúttal azt is rögzíteni kell, hogy míg a digitális nomádok által generált kérdések „végképp” szétfeszítik a hagyományos kereteket, addig a távmunka minden megnyilvánulási formája óhatatlanul felveti a munkajogviszony keretein túli gondolkodás szükségességét a munkajogi jogalkotás számára is. (Kártyás 2008; Kiss 2013a, 259-279)

*ad b)* A munkajogi és a munkavédelmi szabályrendszer szabályozásakor a legégetőbb feladat az otthoni munkavégzés, a távmunkajogviszony és a bedolgozói munkajogviszony egymáshoz való viszonyának rendezése, ami a fogalmi keretek átrendezését kell, hogy jelentse, segítve a sokat emlegetett rugalmas foglalkoztatási lehetőségek biztosítását és az alapvető garanciák rendezését. Ezt követően kerülhet sor a munkavédelmi törvény rendelkezéseinek felülvizsgálatára is.

*Home office és távmunka szabályok vészhelyzet idején*



A járványügyi intézkedések nyomán sok esetben az addig csak lehetőségként felmerülő otthoni munkavégzés napjainkban sok esetben szükségszerűséggé vált. Számos kutatás, felmérés próbálta/próbálja azt megközelíteni, hogy a foglalkoztatottak hány százalékát és milyen módon érintette/érinti az otthoni foglalkoztatás hazánkban ezekben a hónapokban. A különböző aspektusú vizsgálatok annyiban mindenképpen egyöntetűek, hogy az otthoni munkavégzés szignifikáns növekedését mutatják. Az otthon történő munkavégzés ilyen mértékű alkalmazása élesen előhozta a magyar munkajogban már korábban is felmerülő kérdéseket. A hazai munkajogi irodalmában több szerző által elemzett kérdésként hangsúlyosan vetődik fel – mutatva a foglalkoztatási gyakorlat ezirányú növekvő igényeit – a távmunkára létrejött munkajogviszony és az úgynevezett „*home office*” munkavégzés egymástól való elhatárolásának kérdése. (Pál L. 2018, 59; Ferencz 2018, 73-83) Egyöntetűnek mondhatóak a vélekedések abban a tekintetben, hogy a „*home office*”-t, vagyis az otthonról végzett munkát dogmatikailag el kell különítenünk egyes atipikus munkavégzési formáktól, különösen a távmunkától. (Pál L. 2018, 59) A tárgyban született írások definíciója szerint a „*home office*” jelenség alatt értjük azt a kivételesnek tekinthető helyzetet, amikor a hagyományos (teljes munkaidős, határozatlan idejű munkaszerződéssel) munkaviszonyban foglalkoztatott munkavállaló számára ideiglenes, kivételes jelleggel a munkáltató engedélyezi az állandó munkavégzési helytől eltérő helyen való munkavégzést, amely jellemzően a munkavállaló lakóhelye. Az ilyen típusú munkavégzés tehát abban különbözik a távmunkától, hogy a távmunkaviszonyban foglalkoztatott eleve úgy köti a munkaszerződését, hogy számára nem választási lehetőség, hanem elvárás a munkáltató telephelyétől eltérő helyen való munkavégzés. (Ferencz 2018, 75)

Ezeknek a jogalkalmazási kérdéseknek a megválaszolása a jövő jogalkotását terhelik, azonban a jelenlegi veszélyhelyzetben speciális rendelkezések léptek hatályba, melyek nyilvánvalóan nem oldják meg véglegesen a felmerülő problémákat, hanem átmeneti szabályokkal írják felül a jogszabályi környezetet. A 487/2020. (XI. 11.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Korm. rendelet) a veszélyhelyzet során a távmunkával kapcsolatos szabályok alkalmazásáról címmel tartalmaz olyan rendelkezéseket, amelyek az otthoni munkavégzéssel kapcsolatosan a járványügyi korlátozások időtartamára kerültek megalkotásra.

#### *A Munka törvénykönyvétől való eltérés lehetősége a veszélyhelyzet ideje alatt*

A Korm. rendelet 3. § (3) bekezdése szerint a veszélyhelyzet ideje alatt a munkavállaló és a munkáltató a Munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.) 196. §-ától megállapodásban eltérhetnek. Ezzel a rendelkezéssel kapcsolatosan a legfontosabb a gyakorlat számára, hogy az Mt. 196. § (2) bekezdése szerint a munkaszerződésben meg kell állapodni a munkavállaló távmunkavégzés keretében történő foglalkoztatásában. A Korm. rendelet szerint ez a szabály félre tehető, azaz nem kell a veszélyhelyzet idejére a felek között kifejezett

munkaszerződéses megállapodás arra vonatkozóan, hogy a munkavállaló a munkáját távmunka keretében végzi (illetve, ahogy alább látható, ha a távmunkavégzés megvalósul, lényegesen leegyszerűsödnek a munkavédelmi rendelkezések). Azt azért hozzá kell tenni, hogy ennek a felhatalmazó szabálynak is megvannak a maga korlátai: valamiféle konszenzus a felek között mindenképpen szükséges az otthoni munkavégzéshez, amennyiben az infrastruktúrális, egészségügyi, stb. feltételek nem adóttak, egyoldalú kötelezés a munkáltató részéről nem lehet rendeltetésszerű (az már más kérdés, hogy ha ezt a lehetőséget a felek nem tudják kiaknázni, milyen más lépések, lehetőségek jöhetnek szóba). Ha megvalósul az otthoni munkavégzés, szintén nem kell alkalmazni az Mt. 196. § (3) bekezdésében rögzített speciális tájékoztatási szabályokat. Ehhez képest annak már a gyakorlat szempontjából kisebb a jelentősége, hogy az Mt. 196. § más – egyébként is eltérést engedő rendelkezései – is félre tehetőek.

#### *Munkavédelmi szabályok a veszélyhelyzet ideje alatt*

A Korm. rendelet 1. § (1) bekezdése szerint a veszélyhelyzet ideje alatt a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény (Mvt.) 86/A. §-át nem kell alkalmazni. A munkavédelmi törvény e speciális – veszélyhelyzet alatt nem alkalmazandó rendelkezései – kockázatértékelésről, a munkaeszközök, a munkavégzés helyének ellenőrzéséről rendelkeznek. A kormányrendelet az Mvt. szabályai helyett csak azt rögzíti, hogy a távmunkavégzés esetén a munkáltató tájékoztatja a munkavállalót a munkavégzéshez szükséges, egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkakörülmények szabályairól, és a munkavállaló a munkavégzés helyét ezen munkakörülmények teljesülésére figyelemmel választja meg.

#### *Az otthoni munkavégzés támogatása veszélyhelyzet ideje alatt*

Sokszor felmerülő foglalkoztatáspolitikai kérdés – a járványhelyzettől függetlenül is – hogy az otthoni munkavégzés kedvezményekkel, támogatásokkal tehető vonzóbbá mind a munkavállalók mind a munkáltatók számára. A Korm. rendelet 2. §-a rendelkezik a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény rendelkezéseinek eltérő alkalmazásáról is. A veszélyhelyzet ideje alatt igazolás nélkül, költségként elszámolható tételnek minősül a munka törvénykönyvéről szóló törvény távmunkavégzésre vonatkozó rendelkezéseinek megfelelően, a munkaszerződésében foglaltak szerint távmunkavégzés keretében munkát végző munkavállalónak, a távmunkavégzéssel összefüggésben költségtérítés címén fizetett összegből a felek által előzetesen meghatározott, de legfeljebb havonta az adóév első napján érvényes havi minimálbér 10 százalékának megfelelő összeg (ha a távmunkavégzés nem érinti az egész hónapot, a havi összegnek a távmunkavégzéssel érintett napokkal arányos része), feltéve, hogy a magánszemély a távmunkavégzéssel összefüggésben a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény 3. számú melléklet I. Jellemzően előforduló költségek cím 24. pont c) és d) alpontja szerint más költséget nem számol el.

### *Platform alapú munkavégzés*

A „modern” munkavégzési formák archetípusa véleményünk szerint külön figyelmet érdemel, így a következőkben megkíséreljük elhelyezni a platform munkavégzést – követve a megkezdett logikát – az atipikus munkajogviszonyok között. (E fejezettel kapcsolatban lásd bővebben: Boda – Kiss G. Á. 2019, 88-98)

Habár könnyen lehet a mellett érvelni, hogy a platform alapú munkavégzés nem sorolható ebbe a kategóriába – hiszen nem egy-egy, hanem lényegében minden elemében különbözik a tradicionális munkaviszonyoktól –, a vizsgálat konzisztens voltának megőrzése érdekében eme alfejezethez kapcsoljuk ezt az analízist. Talán nem túlzás ugyanis azt állítani, hogy az atipikus munkaviszonyok közül a platform alapú gazdaság az egyik legdinamikusabban fejlődő foglalkoztatási forma, ennek virágkora a XXI. században jelentkezik. Az alábbiakban célunk bemutatni azt, hogy e gazdaságszervezési modell miként jelentkezik a munkaviszony alanyai vonatkozásában, valamint, hogy mitől tekinthető e foglalkoztatási forma forradalminak a klasszikus munkaviszony dogmatikáját illetően.

A sharing economy, vagyis a megosztáson alapuló gazdasági modell elterjedése számos olyan kérdésfelvetéssel él a jogalkotás számára, amelyek még a mai napig válszra várnak. A rendszer működését, ha alapjaiban vizsgáljuk, első ránézésre nem tűnik bonyolultnak. Az Európai Bizottság definícióját alapul véve a jogviszony résztvevői három fő csoportba sorolhatók: a kínálatot biztosító magánszemélyek, másként szakmai szolgáltatók (I.), a keresleti oldalt képviselő, a szolgáltatást igénybe vevő felhasználók vagy fogyasztók (II.), valamint a két fél közötti közvetítést egy online szoftverrel megalapozni és végrehajtani hivatott szolgáltatók (III). A sharing economy kapcsán a munkavégzést még további két kategóriába tudjuk sorolni. „Crowdworkról” abban az esetben beszélhetünk, ha a keresleti és a kínálati oldal találkozása akként zajlik a platform igénybevételével, hogy az elvégzendő munkát is az „online térben”, a szoftver igénybevételével kell teljesíteni. Az „On-demand Work” esetében is közvetítői szerepre hivatott az alkalmazás, azonban a divergencia az iméntiekhez képest abban áll, miszerint a felek kapcsolatfelvételét követően a munkavégzés már a felek megállapodására, illetve a platform által biztosított kondíciókra van bízva – legyen szó akár fuvarozásról, takarításról, vagy egyéb munkálatokról. (Valerio de Stefano 2016)

Álláspontunk szerint, ha az imént leírtakat alaposabban megvizsgáljuk, könnyen rájöhetünk arra, hogy a hagyományos munkajogi fogalmak, dogmatikus sémák korántsem feleltethetők meg a modellben résztvevők jogviszonyainak alakiságára, sem pedig magára a jogviszony egyes tartalmi elemeire. A következőkben főként a rendelkezésre álló magyar és európai munkajog normáit és a gyakorlatban jelentkező problémákat kívánjuk összevetni, szem előtt tartva a potenciálisan előálló disszonanciák megfelelő feloldását. A gig economy munkajogi tárgyú analízise során a leginkább kiemelt figyelemnek örvendő kérdésnek az tekinthető, hogy a munkát végzők jogi helyzete hogyan közelíthető meg. A hazai jogi szabályozásban a

munkavállalói meghatározás megkönnyíti valamelyest a probléma megoldását, ugyanakkor a munkát végzők megfelelő definiálása az európai munkajogban a bírói gyakorlatnak köszönhető. [Mt. 34. § (1) bek.] Az Európai Unió Bírósága (a továbbiakban: EUB) ítélkezési gyakorlatában fellelhető a munkavállaló definíciója, amely szerint munkavállalónak tekintendő az a személy, aki meghatározott időtartam alatt, más részére, annak utasításait követve szolgáltatást nyújt ellenszolgáltatás fejében.

### ***Fiatalok speciális igényei a foglalkoztatáspolitikai tükrében***

A hazai munkaerőpiac elemzése során a foglalkoztatottsági mutatók dinamikus növekedése ezzel párhuzamosan pedig a munkanélküliek számának csökkenése látható. Habár az elemzések és a reputációban résztvevő szakemberek arról számolnak be, hogy egyre nagyobb problémát okoz a munkaerő mennyiségi és minőségi összetétele.

A fiatalok (Z generáció, 15-24 éves korcsoport) munkavállalási aktivitása lényegében nem változott, e korcsoportban a foglalkoztatottak száma 304 ezer fő, a foglalkoztatási ráta 29,7%-os. Ez azt jelenti, hogy szinte minden harmadik Z generáció szülöttje valamilyen munkát végez hivatalos formában, nyilván a nem hivatalosan foglalkoztatottak száma ezt a képet tovább módosítja. Ez a generáció a digitalizáció gyermeke, az 1995-2010 között születettek tartoznak ide korosztályilag. Az internet, a web 2.0 a mindennapjaikban jelen volt születésük óta, ezért értékrendjük, kommunikációjuk, fogyasztási és tanulási szokásaik eltérő a megelőző generációkhoz képest. (Szemere 2019, 256; Goha-Leeb 2018).

Egy felmérés alapján markánsan kirajzolódik, hogy nem a tudást, a tapasztalatot, hanem az értékeket, az értékrendet tekintik valódi követendő példának. Éppen ezért viselkedési mintájukra a megélés, az ott levés, és a megosztás lesz a jellemző. Ez a X és Y generáció számára furcsa és nem igazán érthető, miért kell „kvázi folyamatosan dokumentálni az életüket” – hangzott az egyik interjú során. A szakemberek szerint az Y generációnál is jelen van az internet, de ott elkülönülve jelenik meg az életükben, míg a Z generáció esetén az az életük része, és azzal harmonikus egységet alkot. Ezért körükben a véleményvezérek és az influencerek meghatározó szerepet töltenek be. (Szemere 2019, 256)

Részben digitalizációból fakadó kommunikációs problémák leküzdésére megoldás lehet, hogy a munkáltatóknak a kommunikációs csatornákat optimálisan hozzá kell igazítani a Z generáció szülötteihez. Nem csak a hivatalos e-mail alapú kommunikációs csatornákat, hanem alternatív pl.: Facebook, Instagram, Twitter alkalmazásokon keresztül is el kell juttatni a publikus információkat hozzájuk. A vállalati célok meghatározásánál értéket kell közvetíteni a célokhoz. Az, ami a X generációnál még tökéletesen elég volt indoknak, hogy pl.: azért kell többet és jobban dolgozni, hogy sikeresebb legyen a cég, mert akkor lesz állásod, és meg is marad a munkád, már értelmezhetetlen magyarázat a Z generáció számára. Neki kézzelfogható érték alapú magyarázat szükséges, olyan amivel tud azonosulni. Ilyen lehet például a társadalmi

felelősségvállalás (CSR) kapcsán kitűzött célok, aminek az eredményét látják, részt vehetnek a megvalósításban, és ha számukra is értéket képvisel, akkor szívesen dolgoznak akár többet is, hiszen a pénz csak kevéssé motiválja Őket. A személyes kapcsolatok fontosak számukra, ezért előnyben részesítik a lineáris szerkezetű kis vagy közepes vállalatokat. (Szemere 2019, 256)

A Z generáció szülötte a személyre szabott kommunikációt előnyben részesíti, vagyis hozzá kell szólni, és személyre szabottan kell neki kijelölni a feladatait, és akkor meg is csinálja a tőle elvártakat. A kvalitatív kutatás eredménye egyértelműen azt mutatta, ha a minta alanya érzi azt, hogy őt személyesen kérték meg egy feladat elvégzésére szívesebben is végzi el, és nagyobb figyelmet fordít arra, hogy az az elvártaknak megfeleljen. Jellemző az 1990-es évek végén születettek, hogy az írott szövegek helyett inkább multimédiás tartalmakat részesítenek előnyben, ami azt jelenti, hogy feldolgozási módszereik alapvetően nem lineárisak. Önfejlesztésüket illetően a tanulás és a tudatosság belső motivációja a legjelentősebb tulajdonság. Érdeklődésük sokrétű, tudásukat az iskolán kívülről növekvő arányban gyűjtik, és fontos számukra, hogy szórakoztató módon szerezzenek információt, ugyanakkor kritikus és reflexív médiafelhasználók. Információgyűjtési mechanizmusaik során az egyidejű kölcsönhatást és a gyakorlati felhasználásra vonatkozó ismereteket részesítik előnyben. (Szemere 2019, 257)

Az is érdekes eredmény volt, hogy nem csak a kommunikáció, hanem a munkavégzés jellege is generációs sajátosságokat hordozott. A mintában az X generációba eső korosztály alanya a munkavégzése során szívesen vette, ha tudta mik a szabályok és az elvárások. Ha tisztában volt a munkavégzés időtartamával, és az esetleges szabadidőket, amik adódtak munkaidőben, „kreatívan” másra fordította. A Z generáció számára a munkaidő kötöttsége tehát, nem érti, és nem is szereti, illetve nem tudja pontosan betartani a határidőket. Szívesebben választanak kötetlen munkaidőben végezhető munkát, kerülnek a monoton feladatokat, és abszolút a multitasking jellemző rájuk, vagyis egyszerre több dolgot is tudnak csinálni, de azt rövidebb ideig, és akkor, amikor nekik éppen kedvük van hozzá. Viszont hajlandók tovább koncentrálni, ha a feladatot csoportosan oldhatják meg, és a munkavégzés során lehetőségük van arra, hogy egészen más dologra is szakítsanak időt. Ilyen lehet pl.: a játék és a szórakozás a munkahelyen. Ha biztosítunk számukra lehetőséget, hogy kis időre kilépjenek abból, amit csinálniuk kell, akkor sokkal hatékonyabban térnek vissza és tudnak koncentrálni arra, amit elvárunk tőlük munkáltatóként. (Szemere 2019, 257)

Mire a Z generáció teljes jogú munkaerőpiaci szereplővé válik a modern technikák, technológiák segítségével a munkavégzés a világ bármely pontjáról elérhetővé válik, a munkavállalók zöme online lesz. Abban a korban a munkaerőpiaci és a demográfiai változásoknak köszönhetően, ez a generáció lesz az, aki a végzettségét megszerezve olyan munkaerőpiacra kerül, ahol a munkáltatók versenyezni fognak a munkaerőjükért, éppen ezért válogathatnak majd a lehetőségek között. Viszont éppen a beillesztésükkel kapcsolatos kérdések, technikák,

folyamatok válnak majd nehezkessé. A felsőoktatási rendszer, annak strukturális viszonyai meghatározhatják, hogy milyen lehet az ott dolgozók, tanulók motiváltsága hogyan jelenhet meg a tehetségek gondozása az oktatás folyamatában. (Berde-Móré 2015, 158-167)

### ***A fiatal munkavállalók munkaerő-piacra lépését segítő foglalkoztatáspolitikai eszközök***

A demográfiai okokból megüresedett munkahelyek és a jelentkezők végzettsége és képzettsége közötti különbség tovább erősíti a foglalkoztatókat és képviselőiteket egyre inkább aggasztó munkaerőhiányt. A KSH 2018. első negyedévre vonatkozó adatai szerint 79.428 állás volt betöltetlen Magyarországon, ami tavaly év végéhez képes 8,5 százalékos, az előző év azonos időszakához képest pedig közel 33 százalékos növekedést jelent. Bár a teljes gazdaságot érinti a munkaerőhiány, mégis a legtöbb üres álláshely (továbbra is) az egészségügyben, a vendéglátásban, feldolgozóiparban, az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység ágazataiban és az építőiparban van.

Jelen tanulmánynak nem célja a munkaerőhiány okainak részletes vizsgálata, de a fenti jelenségek a fiatalok munkavállalásának szükségességét, mértékének növelését és munkaerőpiaci tapasztalatok mielőbbi biztosításának igényét feltétlenül igazolják. A gazdasági okokon túl lényeges, hogy az iskolából a munka világába történő átmenet (school-to-work transition) zökkenőmentes megvalósulása a hosszú-távú társadalmi beilleszkedés egyik legfontosabb feltétele. Ahhoz, hogy ez sikeresen megvalósuljon kiemelten fontos, hogy a fiatalok tanulmányaik során megszerzett ismeretei és tapasztalatai összhangban legyenek a munkaadók elvárásaival és összességében szakmailag és mentálisan felkészülten jelenjenek meg munkaerőpiacon. Ennek egyik kulcsa a gyakorlatban az, amikor a tanulók és hallgatók már tanulmányiuk során dolgozni kezdenek.

A nappali rendszerű képzésben részt vevő tanulók és hallgatók foglalkoztatása nagyon változatos formákban történhet. Ez a változatosság nem csak abból ered, hogy a fiatalok munkavégzésének eleve számos módja létezik, de abból is, hogy az ő esetükben a tanulmányaiktól függően az is előfordul, hogy a képzés részeként dolgoznak (Ásványi 2018)

### ***Rugalmasság, biztonság a fiatalok foglalkoztatásában – a jogalkotási, munkaerő-piaci, foglalkoztatáspolitikai környezet és a velük szemben támasztott követelmények***

Az irodalomban a legtágabb megközelítések is úgy definiálják a rugalmasságot, mint a változásokhoz való alkalmazkodás képességét. (Delsen 1995, 57) Tágabb értelemben a rugalmasság mindazoknak a lehetőségeknek az összessége, amelyek a munkaerő-piac résztvevői rendelkezésére állnak jogviszonyuk alakításakor, legyenek azok kollektív- vagy egyéni

munkajogi vagy más jogágak (például társadalombiztosítási jog, adójog) szabályai által biztosított illetve szabályozott lehetőségek. Szűkebb értelemben a szerződő felek lehetőségét jelenti arra, hogy munkafeltételeiket saját igényeik szerint alakítsák. (Fahlbeck 1998, 10)

A többféle megközelítés okán mindenképpen rögzíteni kell, hogy a rugalmasság problematikája többdimenziós és interdiszciplináris. (Delsen 1995, 1) Így több dimenzióban merül fel a rugalmasság fogalma és értelmezni is csak ezekben az összefüggésekben lehet.

### **A rugalmasság fogalmának megközelítései**

A rugalmasság különböző megközelítéseit elsősorban azon közgazdasági vonatkozású kutatások alapján lehet érzékeltetni, amelyek azt vizsgálják és tárgyalják, hogy a munkajog szabályai milyen szerepet játszanak a foglalkoztatási rugalmasság alakításában. (Brewster–Mayne–Tregaskis 1997; Matthews 1989; Tolliday–Zeitlin 1987; Clegg 1989; Bramble 1988) A leggyakrabban az úgynevezett külső és a belső rugalmasság közötti megkülönböztetéssel lehet találkozni, jelezve a rugalmasság különböző szintű (munkaszervezeti és afeletti) értelmezéseit. (Brewster–Mayne–Tregaskis 1997; Matthews 1989; Tolliday–Zeitlin 1987; Clegg 1989; Bramble 1988; Regnini 2000, 16; Numhauser-Henning 2002, 431; Delsen 1995, 63; Atkinson 1985; Numhauser-Henning 2002, 431) A munkaerő-piac rugalmasságával kapcsolatosan belső és külső munkaerő-piaci rugalmasságot szokás megkülönböztetni. A külső munkaerő-piaci rugalmasság magában foglalja a munkabér-költség szerinti rugalmasságot, a földrajzi mobilitást, az állások rugalmasságát és a szakmák szerinti rugalmasságot. (Delsen 1995, 3) Ezeknek külsőnek nevezett rugalmasságoknak mind megvannak a belső megfelelői, amelyek a munkaszervezeti szinten jelentkező rugalmasság körében különbséget lehet tenni számszerinti, funkcionális és bérezési rugalmasság között. (Treu 1992, 497; Atkinson 1985; Delsen 1995) A számszerinti rugalmasság a cég azon képességét jelenti, hogy alakítsa a munkavállalók létszámát, vagy a munkaórák mennyiségét, a munkaerő-igény változásainak megfelelően. Ez magában foglal különböző variációkat a munkáltatónál foglalkoztatottak számát illetően a ledolgozott órák tekintetében: az atipikus munkavégzési formákat, túlmunkát és munkaidő-csökkentést egyaránt. A funkcionális rugalmasság a cég képessége arra, hogy megszervezze a munkát oly módon, hogy a munkát végző hasznosíthassa munkáját a feladatok széles skáláján. A bérezési rugalmasság pedig a munkabérek alkalmazkodását jelenti a kereslet és a kínálatigazodóan. (Delsen 1995, 3) Jól látható ebből, hogy a munkaerőpiac (külső) rugalmassága biztosításának a munkajogi szabályrendszer csak az egyik (de jelentős) tényezője. Ez egyben azt is jelenti, hogy az elemzés a jogirodalomban a szabályrendszer rugalmasságára kell, hogy koncentrálódjon.

### **A munkajogi szabályok rugalmassága és az atipikus foglalkoztatási formák**

Míg a fenti, munkaerő-piac rugalmasságnak elsősorban foglalkoztatáspolitikai vetületei vannak, a jogdogmatika kulcskérdése a jogszabályok rugalmassága, emellett pedig a szűkebb

téma szempontjából az atipikus munkajogviszonyokra vonatkozó szabályok rugalmassága. (Pollert 1988, 282)

A jogszabályok rugalmasságán nem mást értünk, mint a jogszabályok azon állapotát, amely az önrendelkezést és az alkalmazkodóképességet növelik. (Zöllner 1998, 268) Hangsúly tehát ebben a kontextusban az *alkalmazkodóképességen* van, hogyan tud a szabályrendszer idomulni a változó követelményekhez. A rugalmas foglalkoztatás legszélsőségesebb megközelítésben a „könnyebb szabadulás a munkaerőtől és az alacsonyabb munkabér elvét” jelenti. (Lásd Boyer 1986) A munkaerőpiac annál merevebb, minél inkább korlátozza és nehezíti a jog a munkavállalók elbocsátását. (Szabó–Négyesi 2004, 55) Ez az igény, ha nem is mindig ilyen szélsőségesen, de az európai vállalatok versenyképességének biztosításakor létfontosságú kérdésként jelenik meg (és gyakran a tagállamok politikájának is kulcsfontosságú alakítója).

Talán nem túlzás azt állítani, hogy a munkajogi jogalkotás sikere vagy kudarca napjainkban nagymértékben függ attól, hogy milyen módon tud válaszolni a megváltozott helyzetre és attól, hogy milyen szabályokat alkot a munkavállalók alternatív foglalkoztatása kockázatának minimalizálására.

A vizsgálat egyik kiindulási pontja a munkajog védelmi funkciójának az *újrafelismerése*. (Neal 1992, 118) Pontosan oda kell visszanyúlni ahonnan a probléma kiindult: a munkajog eróziójaként említett tanok ezt a pontot jelölik meg a munkajogi szabályozás kiindulási pontjaként, az erózió e védelmi szabálykörből való kikerüléssel történik meg. (Hromadka 1988; Wank 1992)

Jól érzékelteti a problémát, ha a „foglalkoztatási rugalmasság” hazáját, az Egyesült Államok alapkoncepcióját hasonlítjuk az európai tradicionális vélekedéssel. A legmarkánsabb különbség a kontinentális európai megoldások és az Egyesült Államok szabályai között az ún. munkavállaló-védelmi rendszerben van, nevezetesen abban, hogy Európában jogszabályok és kollektív szerződéses megállapodások rendszere korlátozza a munkavállalót a munkaszerződés megkötése és megszüntetése szabad gyakorlása tekintetében. (Regini 2000, 11) Az Egyesült Államok munkajoga hagyományosan a szűkkörű állami beavatkozás elvén nyugszik, a bíróságoknak is igen nagy szerepük volt a korlátozott állami beavatkozás kialakulásában, azáltal, hogy a munkajogi korlátozó szabályok alkotmányellenességét mondták ki számos alkalommal. A leggyakoribb oka ezeknek a döntéseknek az volt, hogy az adott jogszabály ellentétes a szerződéskötési szabadság elvével, amelyet a bíróságok az egyik leglényegesebb szabadságjognak nyilvánítottak. (Foote 2000, 148) Sokféle körülményt lehet még említeni, tulajdonképpen a jogszabályi, kollektív szerződéses munkavállaló-védelmi rendelkezések összességét. Van aki a „munkaerő felcserélhetőségének” három csoportját említi: a munkahelyi demokrácia és joggyakorlat, a szenioritás szabálya, valamint a felmondás elleni védelem és a státusvédelem. (Sengenberger 1992, 153-156)



Európában a rugalmasság keresésének két jellemzője figyelhető meg: a meghatározó szerepet a jogalkotás játssza, amely nagyrészt a szabályozás hagyományos merevségét számolja fel a munkaviszonyra vonatkozó szabályozás több területén; emellett pedig a rugalmas foglalkoztatás különböző formáira vonatkozó szabályok; kollektív megállapodások eredményei, gyakran kormányzati részvétellel. (Treu 1992, 509)

Az európai munkajogi jogalkotás – nemcsak az atipikus munkaviszonyok kérdésében és nemcsak az unió szintjén – megkísérli a versenyképesség fenntartásához szükséges eszközök és a munkavállalókat védő szociális rendelkezések kiegyensúlyozását, ahogyan a szociális partnerek megfogalmazták, „hogyan megteremtődjék az egyensúly a rugalmasság és a biztonság között.

A hagyományostól eltérő munkavégzési (és szerződési) formáknak a megjelenése átalakító hatása a munkaerő-piacra nem kis jelentőségű. A foglalkoztatás bővítésének lehetőségét az „atipikus” foglalkoztatási formák adják, míg a „tipikus” munkaerőpiac szűkül. (Lásd például Employment... 1999, 127-142; Bercusson 1996, 422) tekinthető az európai munkajog és joggyakorlat legdinamikusabban fejlődő területének, ami meghatározó szerepet játszott az unió munkaerő-piaci rugalmasságának növelésében is. (Kravaritou-Manitakis 1998)

Az állam által alkotott jogforrás – a dolog természeténél fogva – kevésbé alkalmas a rendkívül változékony forgalmi viszonyok és érdekek jogi leképezésére; létrejöttének és változtatóságának az alkotmányos rendben rögzített metódusai szükségképpen nehezebbek, hiszen azok eljárási rendje többnyire kötött, garanciális eljárási szabályokkal körülbástyázott, illetve az állami jogalkotási mechanizmusban olyan érdekek és értékek is jelen vannak, amelyek gyakorta megelőzik a valóságos viszonyokhoz való gyors alkalmazkodás szempontjait. (Drinóczi–Petrétei 2004, 41-42) A legiszlátorius forrásoknak ebből a jellegzetességéből az az előzetes következtetés adódik, hogy a rugalmas foglalkoztatás lehetőségeit azok a jogforrási rendszerbeli megoldások hordozzák, amelyek előtérbe helyezik a szerződéseket, utat engednek a kollektív és individuális munkajogi jogalanyok megállapodásainak. E megállapodások képesek a legtágabb értelemben felfogott munkafeltételeket a gazdasági forgalom, a munkaerő-piac és a felek igényeihez igazítani, illetve időről-időre alkalmazkodni az említett környezeti változásokhoz. A jogforrási rendszer állam általi alakítása ugyanakkor nyilvánvalóan – a szintén meglehetősen változékony – politikai-jogpolitikai koncepcióknak kitett folyamat. E folyamatban alapvetően a munkajoggal szemben támasztott kettős követelmény jelenik meg, mégpedig időről időre előtérbe tolva a védelmi funkció erősítését vagy a szerződés szabadságának eszméjét. (Kiss–Berke–Bankó 2008)

Ahogy az az előzőekből megállapítható, a rugalmasság sokkalta tágabb és szélesebb körű kérdés mint akár az atipikus munkajogviszonyok, akár a munkajogi szabályozás deregulációjának kérdése. Hibás az a következtetés, mely szerint az állami beavatkozás lenne min-

den hiba forrása, és a szerződéses szabályozás csak pozitív eredményeket hozhat. Kétségtelen viszont, hogy e kettő aránya és főleg irányultsága meghatározza a munkajogi szabályrendszer egészének minőségét. (Kiss 2006)

### **A rugalmasság és a biztonság**

Az Európai Unió különböző dokumentumaiban, irányelveiben, munkaerőpiaci elemzésekben gyakorta felmerülő célkitűzés, hogy az atipikus foglalkoztatási formákra vonatkozó szabályok egyaránt szolgálják a munkaerőpiac rugalmasságát és a munkavállalók biztonságát. (Lásd például Zöld Könyv; 99/70/EK irányelv preambulum 6. pont)

A két célkitűzés egyidejű alkalmazásának igényére született meg a napjainkban sokat emlegetett „*flexicurity*” terminus technicus a „*flexibility*” és a „*security*” szavak összeolvasztásából. Az általánosan elfogadott definíció szerint a flexicurity politikája egyrészt megkísérli egyidejűleg és megfontoltan növelni a munkaerőpiac, a munkaszervezetek és a munkaügyi kapcsolatok rugalmasságát, másrészt növelni a foglalkoztatási és a szociális biztonságot különösen a munkaerőpiacon levő és azon kívül rekedt gyengébb csoportok számára. (Wilthagen–Tros 2004, 166-186; Tangian 2007, 10)

Ha a rugalmasság fent említett azon értelmét vesszük alapul, mely szerint ez azt jelenti, hogy az alkalmazkodóképesség milyen fokával rendelkezik a szabályrendszer, akkor is nagyon nehezen összeegyeztethető két követelményrendszert párosítunk. Kérdés, hogy egyáltalán létezhetnek-e olyan szabályok, amelyek meg tudják maradéktalanul valósítani egyszerre ezt a két követelményt. Nyilván maradéktalanul nem lehet szó mindkét elv egyidejű érvényre jutásáról, legfeljebb azt vizsgálhatjuk, hogy létrejöhet-e olyan ésszerű kompromisszum, amely valamely módon szolgálhatja mind a rugalmasság, mind a biztonság követelményét. A problémát tovább növeli, ha a flexicurity fogalomnak a fentihez képest eltérő jelentést tulajdonítunk. A munkavállalói érdekképviselések részéről ugyanis a fogalomnak van egy olyan értelmezése, mely szerint az nem más, mint szociális védelem a rugalmas munkaerőnek, mint a (jelzőtlen) rugalmasítás alternatívája. (Keller–Seifert 2004, 226)

A biztonság fogalma a munkajogi gondolkodásban evidenciának mondható: a munkavállaló védelmét jelentő szabályok összességét értjük alatta. A biztonság saját hiányával áll korrelatív viszonyban. A biztonság hiánya pedig fenyegetést, veszélyt, ártalmat, károsodást, hátrányt jelent és félelemmel, szenvedéssel jár. Ezek a megállapítások már érzékeltetik, hogy az általános értelemben vett biztonságnak nem a bizonytalanság az ellentétpárja. (Ádám–Chronowski–Drinóczi 2008) Az atipikus munkajogviszonyok vizsgálatánál a biztonság hiánya különösen sokszor kerül napirendre, azonban a flexicurity viták általában a normál munkajogviszonyra vonatkozó szabályokra koncentrálnak, kisebb figyelmet szentelve az atipikus foglalkoztatási formáknak. (Vosko–Zukewich–Cranford 2003, 17; Tangian 2006, 7)

A megoldandó feladat azonban nyilvánvalóan nem a két követelmény szembeállítás, hanem olyan munkajogi szabályozórendszer kialakítása, amely képes a rugalmasság és a biztonság között egyensúlyt teremteni. Túlzás nélkül állítható, hogy nem egy esetben a rugalmasság szolgálhatja a legjobban a stabilitást. (Lásd például Grey 1995; Kiss 2006)

A szakszervezetek és az állam akkor lehetnek igazán hatékonyak, ha úgy sikerülne nagyobb biztonságot nyújtaniuk a munkavállalók számára, hogy közben nem veszélyeztetnék a rugalmasságot. (Schmidt 1993, 456) Ilyen megoldásoknak azonban egyenlőre még nem nagyon látszanak a körvonalai. (Szabó–Négyesi 2004, 62)

A kérdést megválaszolni az atipikus munkajogviszonyok vonatkozásában általánosságban nem lehet, hanem csak az egyes megnyilvánulási formák elemzésén keresztül. Az atipikus munkajogviszonyok vonatkozásában sokszor a „bizonytalanság” hangsúlyozása kerül előtérbe, ezeknek a bizonytalanságot eredményező körülményeknek az egyedi feltérképezésére van szükség, csak így dolgozhatóak ki a bizonytalanságot csökkentő (biztonságot növelő) intézkedések. (Lind–Møller 1999, 111; Keller–Seifert 2005, 310)

Az atipikus foglalkoztatással kapcsolatosan a flexicurity céljainak elérésére két kézenfekvő stratégia kínálkozik, egyrészt amikor csak lehetséges a belső rugalmasság megteremtésének eszközei kerüljenek felhasználásra (például a munkavállalók munkaidejének hatékony szervezése a munkaerő-kölcsönzés igénybevétele helyett); másrészt pedig az ezekkel a foglalkoztatási formákkal kapcsolatosan felmerülő bizonytalanságok csökkentése történhet. (Keller–Seifert 2005, 320)

A munkajogon belüli változás az individuális munkajog területén elsősorban a munkavállalót megillető alapjogok differenciált megjelenítését jelentheti (mindenkit egyformán megillet minden jog, avagy a *floor of rights* elve érvényesüljön). Ezen a területen azonban éppen az egyenlő megítélés követelménye miatt is, rendkívüli körültekintéssel kell eljárni, fokozottan ügyelve az objektív alapozású és szükséges megkülönböztetés elvére. (Kiss–Berke–Bankó 2008)

Végül, annak érzékeltetésére, hogy a „rugalmasság-biztonság” fogalompár mennyire relatív és nem elsősorban jogkérdés, példaként a jogalkotás azon megoldását állíthatjuk, amikor az általában a biztonságot veszélyeztetőnek címkézett rugalmasság egyenesen a „munkavállalót védő rugalmasság” értelmezésben jelenik meg. Az angol Employment Right Act 2002. évi módosítása a munkavállaló rugalmas foglalkoztatási igényhez való jogát rögzíti (hogy hatékonyabban összeegyeztethesse a munkáját a szülői feladatokkal), az erre való igény munkáltató általi megtagadásának lehetséges okait és a megtagadás miatti jogorvoslati lehetőséget. (Deakin 2006, 288)

**MUNKAJOGI ISMERETEK OKTATÁSA A SZÁLLÍTÁSI ÁGAZTABA BELÉPŐ FIATALOK SZÁMÁRA (ÍRTA: BANKÓ ZOLTÁN)**

### ***Az alapvető munkajogi ismertek a szállítási ágazatba belépő fiatalok számára***

A munkajogi szabályok általában ismertek azok számára, akik hosszabb ideje munkaviszonyban állnak, a munkaerő-piacra belépő fiatalok első tapasztalatai a foglalkoztatás jogi környezetéről az első jogviszony keletkezésekor jönnek. Ezért alapvető fontosságú, hogy már az első jogviszony keletkezésekor tisztában legyenek az alapvető munkajogi normákkal, milyen jogok és kötelességek jelentkeznek a munkajogviszonyban. A munkajogviszonyból származó jogok és kötelességek tárháza széles, kezdődik a jogviszony létesítésével és egészen a munkajogviszony megszüntetésének szabályaiból származó jogokkal és kötelességekkel zárul. Az alábbiakban e két jogintézményből eredő alapvető jogok és kötelességek felvázolása történik meg, azzal, hogy egy didaktikus képzési struktúra a két szélső pont közötti jogok és kötelességek közötti, a munkajogviszony teljesítésével kapcsolatos jogok és kötelességek részletes feldolgozásával lehet teljes.

### ***Az életkor a munkajogi normákban – a fiatalok foglalkoztatásának jogi keretei***

A magyar jog is arra jog törekszik, hogy a fiatalok a tanulás befejezése és az állásra való pályázás során megkülönböztetésben és egyenlőtlen bánásmódban ne részesüljenek koruk és tapasztalatlanságuk okán. Ennek érdekében a fiatalok különböző módokat dolgoznak is, amelyek a továbbképzéstől a szakmai gyakorlaton át – az alacsonyabb készségeket és képzettséget igénylő munkahelyek kereséséig terjednek. Mások pedig a foglalkoztatás felé vezető úton arra kényszerülnek, hogy visszafelé tegyenek egy lépést: visszamenjenek az iskolába: pl. hogy visszatérjenek az oktatásba, vagy visszaköltözzenek a szüleikhez. (Csillag – Hermann – Scharle 2018, Nemzetgazdasági Minisztérium 2014, Vysotskaya, 2017)

A magyar munkajog a munkaerőpiacra való belépéskor fokozott figyelemmel van a fiatal munkavállalóra, speciális védelmi szabályok határozzák meg foglalkoztatásukat. Emellett figyelemmel az Flt. általános diszkrimináció-tilalmat rögzítő rendelkezésére is, amely alatt az életkor szerinti diszkrimináció tilalmát is érteni kell. A jogalkotás arra törekszik, hogy a fiatalok munkavállalókká válásuk során ne szembesüljenek koruk miatti hátrányos megkülönböztetéssel a bérezés során, a pozíciók elérhetőségénél, a munkahelyi bánásmódnál, az elismerésnél és a védettségénél.

A 94/33/EK irányelvet és a magyar szabályokat vizsgálva helyénvaló az a megállapítás, mely szerint a hazai szabályozás megfelel az irányelv tartalmának. Tulajdonképpen az bizonyítja a legjobban a gyermekek, fiatakorúak foglalkoztatásával kapcsolatos védelem alapvető, nemzetközileg elfogadott jellegét, hogy a magyar és a közösségi szabály tartalmának nagyfokú hasonlósága már az irányelv megszületésekor, mindenféle harmonizáló aktus nélkül is fennállt. A 94/33/EK irányelv tartalmának magyar jogrendhez való közelítése érdekében a jog-

alkotó többször is alakított a fiatalokra vonatkozó munkajogi szabályokon 1997 óta, mely törvénymódosítások a fentiek tükrében inkább mondhatóak részletkérdéseket érintő finomításoknak, mint koncepcionális, átfogó változtatásoknak.

Magyarország Alaptörvényének XVIII. cikke szerint gyermekek foglalkoztatása – testi, szellemi és erkölcsi fejlődésüket nem veszélyeztető, törvényben meghatározott esetek kivételével – tilos. Magyarország külön intézkedésekkel biztosítja a fiatalok és a szülők munkahelyi védelmét. Az Alaptörvény rendelkezéseit a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (a továbbiakban: Mt.) egyrészt a munkavállalási képesség szabályozásával másrészt a foglalkoztatott fiatalokra vonatkozó speciális védelmi szabályok rögzítésével konkretizálja.

Az Mt. 34. § (2) bekezdése a munkavállalási képesség általános feltételeként a tizenhatodik életév betöltését határozza meg. A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 45. § (3) bekezdése értelmében a tankötelezettség a tanuló tizenhatodik életévének betöltéséig tart. (A sajátos nevelési igényű tanuló tankötelezettsége meghosszabbítható annak a tanítási évnél a végéig, amelyben a huszonharmadik életévét betölti. A tankötelezettség meghosszabbításáról a szakértői bizottság szakértői véleménye alapján az iskola igazgatója dönt.)

Az Mt. 34. § (2) bekezdés második mondata értelmében meghatározott feltételek esetén a foglalkoztatás mintegy abszolút alsó határa ennél az életkornál alacsonyabb is lehet. A rendelkezés személyi hatálya az a tanuló, aki nappali rendszerű képzés keretében folytat tanulmányokat, és tizenötödik életévét betöltötte. A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény (a továbbiakban: Nkt.) 27. § (1) bekezdése értelmében, az iskolában a nevelés-oktatást – ha e törvény másképp nem rendelkezik – a nappali oktatás munkarendje szerint a kötelező és választható, egyéni és csoportos, tanórai és egyéb foglalkozások, a kollégiumban a kötelező és választható, egyéni és csoportos foglalkozások keretében csoportbontásokkal kell megszervezni (a továbbiakban: nappali rendszerű iskolai oktatás). Az Nkt. 27. § (7) bekezdése ugyanakkor akként rendelkezik, hogy a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézség vagy a sajátos nevelési igény miatt a szakértői bizottság véleménye alapján, vagy súlyos betegség miatt magántanulónként tanulmányokat folytató egyéni foglalkozás keretében történő felkészítésére az iskolának tanulónként az osztályok heti időkeretén felül átlag heti tíz óra áll rendelkezésére. Az időkeret az egyes hetek és tanulók között átcsoportosítható.

Az Mt. 34. § (2) bekezdése az iskolai szünet alatti munkavégzés lehetőségét biztosítja a tanuló számára. Az Nkt. 30. § (1) bekezdése rendelkezik a nyári szünetről, amelynek tartama az utolsó tanítási napot követően legalább hatvan – szakképző iskolában legalább harminc – összefüggő nap. A törvény egyéb, hosszabb tartamú konkrét szünetről nem rendelkezik. Mindesetre feltételezhető, hogy a jövőben is lesz ilyen jellegű szünet, hiszen a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 28. § (3) bekezdése „évközi szünetekről” szól. Mivel a törvény 27. §-a a tanulmányokat magántanulónként folytató személy egyéni foglalkoztatását

szintén az iskolai keretek között helyezi el – függetlenül attól, hogy a rendelkezésre álló időkeret az egyes tanulók között átcsoportosítható –, olybá tűnik, hogy a magántanulók is a nap-pali iskolarendszerű képzésben vesznek részt. Mindebből következően – álláspontunk szerint – az Mt. 34. § (2) bekezdése kiterjed az ilyen jellegű képzésben részt vevő magántanulókra is.

Az Mt. 34. § (3) bekezdése a tartalmazza azon kivételt, mely szerint meghatározott tevékenységekre a tizenhatodik életévét be nem töltött személyek is foglalkoztathatóak. Eszerint gyámhatóság engedélye alapján a jogszabályban meghatározott kulturális, művészeti, sport-, hirdetési tevékenység keretében a tizenhatodik életévét be nem töltött személy is foglalkoztatható. Ilyen jogszabály csak a sportcélú foglalkoztatás tekintetében lépett hatályba, az Mt. 34. § (3) bekezdésében említett kulturális, művészeti, hirdetési tevékenységekre munkaviszony még hatósági engedély alapján sem létesíthető. A tanköteles fiatal munkavállaló sportcélú foglalkoztatásáról szóló 7/2001. (X. 4.) ISM rendelet szerint a tanköteles fiatal munkavállaló munkaviszonyban, illetve munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyban hivatásos sportolóként azokban a sportágakban foglalkoztatható, amelyekben hivatásos versenyrendszer működik. A foglalkoztatáshoz a gyámhatóság engedélye, továbbá a tizenhatodik életévét be nem töltött tanköteles fiatal munkavállaló esetén a törvényes képviselő hozzájárulása szükséges. A gyámhatósági engedély iránti kérelemhez csatolni kell a munkaviszonyt vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyt létesítő okirat tervezetét, illetve a jogviszony létesítésére vonatkozó előzetes írásbeli megállapodást, a szakszövetség igazolását a sportági hivatásos versenyrendszer működtetéséről, a szakszövetség nyilatkozatát arról, hogy a sportágban a tanköteles fiatal munkavállaló hivatásos sportolókénti foglalkoztatására lehetőség van, a sportegészségügyi alkalmasságról szóló orvosi igazolást.

Az Mt. alkalmazása körében fiatal munkavállaló a tizennyolcadik életévét be nem töltött munkavállaló [Mt. 294. § (1) bekezdés a) pont.]. A törvény tradicionálisnak nevezhető szabályai – a nemzetközi normákkal összhangban – egyrészt fokozott védelmi rendelkezéseket rögzítenek, másrészt többletjogosultságokat biztosítanak.

A fiatal munkavállaló számára éjszakai munka, valamint rendkívüli munkaidő nem rendelhető el. A fiatal munkavállaló napi munkaideje legfeljebb nyolc óra lehet és a több munkaviszony keretében történő munkavégzés munkaidejét össze kell számítani. A fiatal munkavállaló számára legfeljebb egy heti munkaidőkeretet lehet elrendelni, négy és fél órát meghaladó beosztás szerinti napi munkaidő esetén, legalább harminc perc, hat órát meghaladó beosztás szerinti napi munkaidő esetén, legalább negyvenöt perc munkaközi szünetet, legalább tizenkét óra tartamú napi pihenőidőt kell biztosítani [Mt. 114. § (1)–(3) bekezdés].

A fiatal munkavállaló esetében az Mt. 105. § (2) bekezdésében rögzített heti pihenőnapok egyenlőtlen beosztására vonatkozó szabály nem alkalmazható, így a 105. § (1) bekezdése

szerint (egyenlőtlen munkaidőbeosztás esetén is) a fiatal munkavállalót hetenként két pihenőnap illeti meg. Szintén nem alkalmazható az Mt. 106. § (3) bekezdésében foglalt kivételes heti pihenőidő szabály. Ezért, ha a fiatal munkavállaló egyenlőtlen munkaidő beosztásban kerül alkalmazásra, számára a heti pihenőnapok helyett hetenként legalább negyvennyolc órát kitevő, megszakítás nélküli heti pihenőidőt kell biztosítani [Mt. 106. § (1) bekezdés]. A fiatal munkavállalónak évenként öt munkanap pótszabadság jár, utoljára abban az évben, amelyben a tizennyolcadik életévét betölti [Mt. 119. § (1) bekezdés].

### ***Választás a munkavégzés jogviszonyai közül – a munkajogviszony és a megbízási vállalkozási jogviszony keretében történő munkavégzés különbségei***

A fiatal munkát kereső óhatatlanul találkozik karrierje tervezésekor azzal a kérdéssel, hogy kereső tevékenységet folytatni, munkát végezni lehet munkajogviszonyban is, de lehet más jogviszonyok keretében is, például megbízottként, vagy vállalkozóként. A kérdés megválaszolásához, a döntés meghozatalához szükség van arra, hogy tisztában legyen a karrierjét tervező fiatal a munkajogviszony azon jellemzőivel, amelyek megkülönböztetik a munkavégzésre irányuló más jogviszonyoktól például a megbízási vagy vállalkozási jogviszonytól.

Ha valaki részletes képet szeretne kapni a kérdésről érdemes megkeresnie korábbi munkajogunkban sokat hivatkozott 7001/2005. (MK 170.) FMM-PM együttes irányelvet, amely számos ismérvet. A teljes kép kialakításához, az eligazodást megalapozandó a legfontosabb minősítő jegyek áttekintését kell elsőként megtenni.

Az elsődleges minősítő jegyek közül elsőként a tevékenység jellegét a munkakörként történő feladat-meghatározást szokás megvizsgálni. Munkajogunkban alapelveként rögzíthető, hogy minden, más részére végzett munka kifejezhető munkajogviszonnyal; nem minden, más részére végzett munka kifejezésére alkalmas a vállalkozási és a megbízási jogviszony; nincs olyan parancs, amely egy meghatározott tevékenység kifejezésére kizárólag a munkajogviszonyt rendelné.

Az elsődleges minősítő ismérvek sorában a következő, a személyes munkavégzés kötelessége. Kétségtelen hogy számos technológiai, biztonsági stb. követelmény miatt a személyes munkavégzés tipikus. Harmadik érv a személyes munkavégzés mellett, a felelősségi viszonyok szabályozása, illetve telepítése. Végeredményben nem jelent ez alól kivételt az ún. job sharing, illetve job pairing (zerteilter Arbeitsplatz), hiszen a személyi kör ebben az esetben is behatárolt. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy kógens szabály hiányában a munkavállaló is állíthat teljesítési segédet, a munkáltatóval történő előzetes megállapodás alapján. Kétségtelen továbbá, hogy a helyettes vagy alvállalkozó igénybevételének a szerződésben történő kikötése nem feltétlenül támasztja alá a polgári jog keretei közötti munkavégzést, s fordítva, az ellátandó feladat jellege megkívánhatja a személyes munkavégzést a polgári jogi keretek közé

tartozó munkavégzés esetében is (pl. egy színdarab szerepének eljátszása, vagy egyéb művészeti alkotás megalkotása). Ekkor is meghatározóak a szerződés minősítésének további jegyei. Mindebből következően a személyes teljesítés kötelessége legfeljebb csak másodlagos minősítési ismerv lehet.

Az elsődleges minősítő ismérvek sorában a harmadik, a foglalkoztatási kötelezettség a munkáltató részéről, a munkavállaló rendelkezésre állása. A munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyoknál a foglalkoztatási kötelezettség ismeretlen, s a munkavégzésre történő készen állás a rendelkezésre állási kötelezettség sem értelmezhető, hiszen a szerződés a magának szolgáltatásnak a biztosításával, illetve a munkával elérhető eredmény elérésével teljesül. Ezzel szemben a munkajogviszonyban a munkáltató egyik legfontosabb kötelezettsége a foglalkoztatási kötelezettség, mellyel szemben a munkavállaló rendelkezésre állási kötelezettsége áll. A munkavállaló köteles az előírt helyen és időben, munkára képes állapotban megjelenni, a munkaidő alatt munkavégzés céljából a munkáltató rendelkezésére állni. Felmerülhetnek a munkáltató érdekkörében olyan akadályok (például elmaradt megrendelések, vagy akár egy áramszünet) amelyek miatt ideiglenesen nem tud munkát biztosítani, az ehhez főződő hátrányokat azonban nem háríthatja át a munkavállalóra. A munkavállaló szintén nem mentesül a rendelkezésre állási kötelezettség alól, nem hagyhatja el munkahelyét arra való, hivatkozással, hogy a munkáltató egyébként sem látta volna el munkával.

Az irányelv e két ismervvel valóban a legfontosabbakat rögzítette, habár párba állításuk nem túlzottan szerencsés. A foglalkoztatási köteletség ugyanis hosszú időn keresztül – legalábbis egyes országokban – nem kapott elismerést, habár kétségtelen, hogy létét napjainkban senki sem vitatja. A rendelkezésre állási köteletség pedig nem olvasztható fel semmilyen más munkavállalói köteletségbe (pl. engedelmesség, hűség, a munkáltató szervezeti rendjébe történő beilleszkedés), hanem önálló, csak a munkajogviszonyt jellemző alárendelti kötelességként ábrázolható.

Az elhatárolás egyik ismérve az utasítások jellege szerint történhet, az egyes utasítások jogi természete minőségében különbözik (az egyeik akaratközvetítő, konkretizáló, a másik legfeljebb érdekközvetítő és ebből adódóan is korrigáló jellegű). Az utasításhoz való kötöttség lényeges, de önmagában semmiképpen sem minősítő jellegű, így elsődleges ismervként való feltüntetése – különösen a rendelkezésre állási kötelesség fényében – legalábbis kétséges. Szolgáljon példaként erre az alábbi döntés. Egy esetben a Legfelsőbb Bíróságnak rendszeresen, heti 1-2 alkalommal, havi 10-20 órában, fix összegű díjazásért megbízási szerződéssel foglalkoztatott könyvelők ügyében kellett döntést hoznia. A könyvelők tevékenységüket részben a megbízó telephelyén, részben saját lakásukon végezték. Az ügyben a Legfelsőbb Bíróság kimondta, hogy a munkaviszonyra jellemző alá-fölérendeltség, széles körű utasítási jog



érvényesülése hiányában a jogviszonyt nem lehet munkaviszonnyá átminősíteni [EBH2003. 981].

Ami az irányítási jogot illeti, ellenpárja a munkavállaló rendelkezésre állási és munkavégzési köteletségének. A munkáltatói pozíciót jellemző e jog valójában a munkavállaló jogviszonybeli magatartásának konkretizálási joga, amelyet az irodalomban az irányítási jog kifejezéssel szokás jelölni. A munkáltatónak ez a joga tipikus munkáltatói jog, és ez egyben azt jelenti, hogy más kötelmi viszony alanyait nem illeti meg.

A munkáltató konkretizálási jogának alapja csak a felek ilyen irányú megállapodása lehet. A munkáltató konkretizálási jogának szerződéses alapozása azért nem kerül mégsem előtérbe, mert a munkaszerződésben nem kell a jelzett munkáltatói jogban, illetve a munkáltató alárendeltségében megállapodni. Álláspontom szerint a munkavállaló szolgáltatásának általános jogügyleti meghatározása már önmagában hordozza a másik fél általi konkretizálás szükségességét és ebből fakadóan az erre vonatkozó implicit szerződési felhatalmazást. Valószínűleg ez a magyarázata annak, hogy az európai munkajogi rendszerekben általában nem találunk direkt törvényi rendelkezést a munkáltató konkretizálási jogára.

A munkáltató konkretizálási jogának jellege, illetve jogi természete szerint mérlegelési jog. Az irodalomban korábban uralkodó álláspont szerint e jog a munkajogviszony tartalmát egyoldalúan befolyásoló, alakító jogként jelent meg, összefüggésben e jog szerződéses alapozásával. A munkáltató konkretizálási joga és a kötelmi jogviszonyokat tradicionális alakító jogok között lényegi eltérés van. Az alakító jog, az ún. „hatalmasság” (facultas) olyan jogi helyzet, amelyben a jogosultnak hatalmában áll egyoldalú jognyilatkozatával jogváltozást előidézni „saját magának, avagy másnak jogában vagy egyéb jogi helyzetében”. E jogok tartalmuk szerint lehetnek jogalapító, módosító, illetve megszüntető jellegűek. A klasszikus alakító jogok azonban egyszeri gyakorlás után megszűnnek. Ez következik egyébiránt e jogok rendeltetéséből.

A munkáltató konkretizálási joga ezzel szemben ténylegesen alakítja a munkajogviszony tartalmát, azonban nem keletkezteti, nem módosítja és nem szünteti meg a jogviszonyt, ugyanakkor szintén természetéből adódóan egyszeri gyakorlás által nem szűnik meg. Ezért ez a jog az egyoldalú alanyi jogok kategóriáján belül nem az alakító, hanem a mérlegelési jogok csoportjába tartozik. A mérlegelési jogok elemzése ugyanakkor a diszkrecionális jogkörrel is összehasonlítást tesz szükségessé. Az uralkodónak tekinthető álláspont szerint a diszkrecionális döntési hatalom csak annyiban létezik, amennyiben a jogi szabályozás hiányzik. Ebből adódóan a diszkrecionális döntés nem más, mint felhatalmazás nélküli cselekvés és így a diszkréció és a mérlegelés „nemhogy rokon intézmények lennének egymással, hanem mérőben ellentmondóak”. A munkáltató konkretizálási jogának gyakorlását tehát a munkaszerződés alapozza meg, és ez a szerződésbeli felhatalmazás nem terjed ki a munkajogviszony tartalmának egyoldalú megváltoztatására. Ez egyben jelzi a munkáltatói jogkör mint mérlegelési

jog általános tartalmi korlátját, nevezetesen minden esetben lehetővé kell tenni, hogy a munkáltatói joggyakorlás a jogalkalmazás által felülvizsgálható legyen. Másképpen fogalmazva, nem létezhet olyan munkáltatói jog, amely ellen a jogrend intézményesen kizárja a jogorvoslat lehetőségét.

A munkavállalói konkretizálási jog határait és tárgyát is a munkaszerződésből lehet levezetni. Amíg a munkavállaló szolgáltatási köteleességét csak a munkaszerződés alapozza meg, addig a munkáltató konkretizálási jogának terjedelmét a munkaszerződésen kívül jogszabály és kollektív szerződés is befolyásolhatja. A konkretizálási jog tárgyait illetően elmondható: annak ellenére, hogy főképpen a munkavállaló munkavégzési köteleességére terjed ki, tárgyát képezi a rendelkezésre állási köteleesség, valamint a munkavállaló egyéb mellékköteleességei is. A konkretizálási jog határait is döntően a munkaszerződés tartalmi elemei vonják meg. Ebben a tekintetben különösen a szerződéses munkakör és munkahely fontos. Ami a munkaidőt illeti, ott elsősorban jogszabálynak, illetve kollektív szerződésnek lehet jelentősége. Az irodalomban egyértelmű, hogy a munkáltató konkretizálási jogának terjedelmét a legszélesebb körben az Mt. ún. minimálstandardjai vonják meg, azaz e szabályok jelentik a munkáltatói jogkör abszolút határát. Ehhez képest a kollektív szerződés a munkajogviszony lehetséges minimumszintjét a jogszabályi bázishoz képest csak a munkavállaló javára emelheti, amely egyúttal a munkáltatói jogkör terjedelmét szűkíti. A munkáltatói joggyakorlás legszűkebb, ezért mintegy relatív terjedelmű korlátját a munkaszerződés jelenti.

A munkáltató konkretizálási-irányítási joga mellett lényeges a munka feletti felügyelet joga. E jogkör a konkretizálási jogtól nem választható el. Az irányítás és a felügyelet jogának funkcionális összetartozása ugyanakkor nem jelenti fogalmi egybeolvadásukat. Míg „az irányítási jog rendelkezési, illetve döntési jogot jelent, a felügyelet joga ténymegállapító rendeltetésű, meghatározott magatartásnak vagy teljesítménynek az elváráshoz való viszonyát felmérő jogosítvány. A felügyelet az irányításnak eszközjellegű kiegészítője és ebből adódóan többet jelent, mint a kötelezett teljesítésének jogosult általi ellenőrzését. Míg a polgári jogi kötelekben a teljesítés elfogadására jogosult többnyire a már teljesített szolgáltatási szerződésnek való megfeleléséről győződik meg (tulajdonképpen erről van szó a kötelezett határidő előtti késedelme esetén is), a munkáltató felügyeleti joga kiterjedhet a munkavállaló szolgáltatásának valamennyi fázisára és elemére.

A munkáltató felügyeleti joga több mint az egyszerű ellenőrzési jog, amely utóbbi megilleti a megrendelőt és a megbízót is. Ez a megállapítás a távmunka vonatkozásában is helytálló. Vállalkozási és megbízási jogviszony esetében a feladat elvégzésének kizárólag a határidejét, vagy teljesítési részhatáridőket, illetve az ügy ellátásának időpontját állapítja meg a megbízó, illetve a megrendelő. A munkaidő nincs beosztva, a munka elvégzéséhez szükséges időt a vállalkozó, illetve a megbízott saját maga szervezi, maga határozza meg a feladat által megkívánt módon. Mindezt nem érinti az a körülmény, ha például a megbízási szerződés alapján

ellátandó feladatot egy, a megbízó által meghatározott időpontban kell teljesíteni (pl. a színházi előadás kezdete). Munkaviszony esetén a munkavégzés időtartamát, a munkarendet, a munkaidő-beosztást – feltéve hogy kollektív szerződés nem rendezi külön a kérdést – az Mt. által szabályozott korlátok között a munkáltató határozza meg.

Bár munkaidejének beosztását a munkavállaló szabadon határozza meg, mégis az Mt hatálya alá tartozik a távmunkás is. A vezető állású munkavállaló szintén maga dönthet munkaideje, szabadsága beosztásáról. Nem köteles a munkáltató nyilvántartani a rendes és rendkívüli munkaidejét, ügyeletét, készenlétét annak a munkavállalónak, aki munkaideje beosztását vagy felhasználását maga jogosult meghatározni. A munkaidő mértéke önmagában nem meghatározó minősítő jegy. Csupán az, hogy a munkát végző személy teljes munkaidős munkaviszonnyal rendelkezik, még nem minősíti az általa létesített egyéb munkavégzésre irányuló jogviszonyokat. A teljes munkaidős munkaviszonyon felül létesített munkavégzésre irányuló jogviszonyok esetében is vizsgálni kell a jogviszony további minősítő jegyeit. A munkaidő meghatározása egyébiránt szoros összefüggésben áll a munkáltatót terhelő foglalkoztatási köteleességgel.

A következő ismerv a munkavégzés helye. A teljesítési hely meghatározásának minden magánjogi jogviszony folyamatában jelentősége van, hiszen a teljesítéshez fűződő jogkövetkezmények csak abban az esetben következnek be, ha a kötelezett a szolgáltatást a megfelelő helyen ajánlja fel. A munkajogban azonban a szolgáltatásra kötelezett megfelelő magatartásán kívül általában a jogosultat – azaz a munkáltatót – is meghatározott köteleességek terhelik annak érdekében, hogy szerződésszerű teljesítés bekövetkezzék. Ez abból adódik, hogy a munkavégzési köteleesség teljesítésének helye tipikusan, vagy legalábbis főszabályként a munkáltató érdekkörébe tartozik (munkáltató telepe, üzeme stb.). Természetesen előfordulhat, hogy a teljesítési hely nem a munkáltató szervezetén belül található, sőt a szolgáltatás jellege adott esetben lehetővé teszi a munkavállaló lakásán történő teljesítést is. Ebből következően tehát nem biztos, hogy azonos a munkavégzési köteleesség helyében való megállapodás és a teljesítés felajánlása helyének meghatározása. Az előbbi az ún. szerződéses munkahely, amely arra utal, hogy e kereten belül a munkáltató a munkavállalót bármely konkrét teljesítési helyen történő munkavégzésre utasíthatja anélkül, hogy bármilyen különleges körülmény lehetőségét, illetve fennállását kellene bizonyítani. Az utóbbi azt jelenti, hogy a munkavállaló a munkavégzési köteleesség teljesítésének eredményét hol köteles a munkáltatónak szolgáltatnia. Abban az esetben, ha mindkettő a munkáltató szervezeti keretei között történik, az elhatárolásnak gyakorlati jelentősége nincs.

A munkahelynek, illetve a munkajogilag releváns teljesítési helynek meghatározása és kellő pontosságú szabályozása azért lényeges, mert a munkahely – mint ilyen – jogi természetében különbözik a munkavégzésre irányuló jogviszonyok teljesítési helyétől. Lényeges

ugyanis, hogy a munkavállalói minőség egyik szignifikáns kritériuma a munkáltató üzem-, illetve üzletmenetébe történő integrálódás. Ennek egyik előfeltétele maga a munkahely meghatározása, még abban esetben is, ha az nem a munkáltató szervezetén belül található.

A következő ismerv a munka díjazása. A munka díjazása a munkáltató fő kötelessége. A munkadíj jogi természetében minőségében tér el a vállalkozói vagy a megbízási díjtól. Az "ellenérték" kategóriája tehát némileg mást jelent, mint a tradicionális kötelmekben. A munkabér gazdasági karaktere mellett szociális funkciókat is betölt, mivel mintegy "eltartási", egzisztenciális vonatkozása is van. Jellemző, hogy a nemzetközi munkajogi normák hatására valameny nyi ország jogalkotásában megtalálhatók a munkabér védelmére vonatkozó garanciális szabályok.

A munka ellenértéke, a kifizetés módja, azonban korántsem minden egyebet kizáró ismerv. A gyakorlatban, számos esetben csupán a munka ellenértéke kifizetésének módszere alapján minősítettek egy jogviszonyt munkajogviszonnyá. Ezt azért hangsúlyozzuk ki, mert a minősítés csak az eset összes körülményeinek a figyelembevételével történhet meg.

A következő ismerv a munkáltató munkaeszközeinek, erőforrásainak és nyersanyaginak felhasználása. A megbízottat, illetve a vállalkozót nem egy esetben pontosan azért alkalmazzák, mert rendelkezik a munkavégzéshez szükséges speciális eszközökkel, infrastruktúrával. Ezek biztosításának ellenértékét a felek a szolgáltatás vagy termék díjazásába belekalkulálják. A munkaviszonyban ezzel szemben jellemző a munkáltató eszközeinek, erőforrásainak, nyersanyagainak használata. Előfordulhat azonban, hogy a vállalkozó a megrendelő, a megbízott a megbízó eszközeit, az általa biztosított infrastruktúrát használja a szerződésben foglaltak teljesítéséhez, másrészt a munkavállaló is igénybe veheti saját eszközeit a munkavégzés során (pl. saját kocsival teljesíti a munkáját), más szóval a munkáltató munkaeszközeinek, erőforrásainak és nyersanyaginak felhasználása sem tekinthető kizárólagos ismervnek. Ebben a relációban tehát minden eset külön vizsgálándó, általános sémát az ismertetett főszabály ellenére sem lehet felállítani. A biztonságos, egészséget nem veszélyeztető munkavégzés feltételeinek a biztosítása nem más, mint a munkáltatónak az a kötelessége, hogy a munkafolyamat megszervezése az ő kötelessége.

Az írásbeliség nem ismérve, hanem következménye a munkajogviszonynak. Jól példázza ezt az, hogy a Legfelsőbb Bíróság álláspontja szerint, önmagában azonban az írott forma hiánya nem minősíti a jogviszonyt, szükséges a többi minősítő ismerv vizsgálata is. A bírósági gyakorlat szerint pusztán az írott munkaszerződés hiányából nem következik, hogy a felek között nem jöhetett létre munkaviszony [BH1997. 152].

## ***A munkajogviszony létrejötte az első munkaszerződés megkötésekor – belépés a munkaerőpiacra, jogok és köteleességek a megállapodás megkötésekor***

A munkaerő-piacra belépő fiatal munkavállaló első alkalommal a munkaszerződése megkötésekor találkozik a munkajogi szabályrendszerrel. A megkötendő munkaszerződés tartalma tükrözi azokat a foglalkozáspolitikai elképzeléseket, amelyeket a munkaerő-piacon elhelyezkedők jogviszonyában követendőnek tart a jogalkotó. (A munkaerőpiacon fennálló egyenlőtlenségek a szakképzettség, képzettség, munkakörtípus, munkatapasztalat stb. területén mutatkozhatnak meg. A munkáltatóknak elsősorban a fiatalok munkaerőpiacra történő belépésének folyamatára, másodsorban pedig az újonnan belépett fiatal munkavállalók társadalmi beilleszkedésére érdemes figyelemmel lenni. A függő munkaszabályozása bizonyos korlátokat állít a felek elé, ezeknek a korátoknak a nagysága, jellege az adott foglalkozáspolitikai döntések függvénye. A munkaszerződés a munkáltató és a munkavállaló *kölcsönös és egybehangzó akaratnyilatkozata, kétoldalú kötelmet* keletkeztet. (Bankó–Berke–Kiss 2017, 95)

A munkaszerződés sajátos *jogviszony-szabályozó*: a létrehozandó munkajogviszony tartalmát meghatározza, azonban a munkaszerződés a munkajogviszony tartalmának *nem kizárólagos* alakítója: a munkajogviszonyból származó jogokat és köteleességeket a munkaszerződésen kívül jogszabályok, kollektív szerződés is alakítja, alakíthatja. (Román 1996, 65; Dernóczi–Ferencz–Göndör–Trenyisán 2018, 41)

A munkaszerződés tartalmi elemeit a felek megállapodásai alkotják. A munkajogot meghatározó szerződési elv lényegéből következően *a szerződés tartalmát kizárólag a munkaszerződést megkötő felek megállapodásai képezik*. (Kiss 2005, 90) Az a tény azonban, hogy a munkaszerződés tartalmát a felek akaratá határozza meg, nem jelent feltétlen szerződéses liberalizmust, a felek megállapodási szabadsága a munkaszerződés tartalmának kialakítása tekintetében nem korlátlan. *A szerződéses szabadság határait egyrésztől jogszabályok, másrésztől kollektív szerződések vonják meg*. (Kiss 2005, 90)

A felek akaratszabadsága ebben a tekintetben azt jelenti, hogy amennyiben munkaszerződést kívánnak kötni, ezekben a tartalmi elemekben meg kell állapodniuk. (Kiss 2005, 90-91) A munkaszerződés objektíve lényeges tartalma az *alapbérben* és a *munkakörben* való megállapodás. [Mt. 45. § (1) bek.] Emellett a munkaszerződésnek tartalmaznia kell a *felek lényeges* (azonosításhoz szükséges) *adatait*, ezt a követelményt az Mt. a megállapodásra vonatkozó szabályoknál rögzíti: a munkáltató köteles a megállapodás írásba foglalásáról gondoskodni és ennek egy példányát a munkavállalónak átadni. (Dernóczi–Ferencz–Göndör–Trenyisán 2018, 38) A megállapodásban meg kell jelölni a felek nevét, továbbá a megállapodás teljesítése szempontjából lényeges adatait. [Mt. 23. § (1)-(2) bek.]

A munkaszerződés egyik *objektíve lényeges, mellőzhetetlen* tartalmi eleme a munkavállaló munkakörében való megállapodás. A munkaszerződésben a feleknek *meg kell állapodniuk* a munkavállaló munkakörében. [Mt. 45. § (1) bek.] A munkakörben való megállapodás azoknak a *feladatoknak a meghatározását* jelenti, melyeket a munkavállaló munkajogviszonya alapján végezni köteles. A munkakör a munkavállaló által a munkaszerződés alapján végzendő munkák köre, tágabb *feladatcsoport, feladatok összessége*. A felek a munkakört munkaszerződésben néhány szóval, vagy részletesebb leírással is megállapíthatják. (Gyulavári 2012, 141-141)

A munkakör a munkavállaló által végzendő *tevékenységtípusokat* foglalja magába. A meghatározása során figyelemmel kell lenni arra, hogy a munkakör megnevezéséből kitűnjön annak tartalma is. Azonban nem szükséges az, hogy a munkakörbe tartozó feladatok a munkaszerződésben meg legyenek jelölve. A munkavállaló munkakörét nem lehet úgy meghatározni, hogy az olyan mértékben általános legyen, hogy az elvégzendő munkák köre és jellege ne legyen megállapítható. (BH2015. 78.; Dernóczi–Ferencz–Göndör–Trenyisán 2018, 38)

A munkakör nem jelenti a szolgáltatás konkretizálását, a munkakör általában munka-, illetve *feladatösszességként* jelentkezik, amelynek konkretizálása a munkáltató feladata. A munkavállaló köteles a munkáltató irányítása alapján munkát végezni, a munkavállaló oldaláról a munkakör nemcsak az irányítási, konkretizálási jogban fejeződik ki, hanem a foglalkoztatási köteletségben, amely szintén egy elhatároló ismérv. [Mt. 42. § (2) bek.]; (Bankó–Berke–Kiss 2017, 207)

A munkakör nem azonos az úgynevezett FEOR (Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere) számmal. A munkakör megnevezése nem pótolható a FEOR-szám meghatározásával, FEOR-szám alapján sorolható be a munkavállaló a Központi Statisztikai Hivatal által létrehozott statisztikai adatbázisba, azonban a munkaviszony teljesítése szempontjából nem releváns a besorolás. Természetesen annak nincs akadálya, hogy amennyiben a FEOR-számhoz tartozó meghatározás a munkakör megnevezésére vonatkozó követelményeknek megfelel, úgy a felek a munkakört így jelöljék meg a munkaszerződésben. (Dernóczi–Ferencz–Göndör–Trenyisán 2018, 38)

A munkaszerződés másik *objektíve lényeges, mellőzhetetlen* tartalmi eleme az alpbérben való megállapodás, a munkaszerződésben a feleknek *meg kell állapodniuk* a munkavállaló alpbérében. [Mt. 45. § (1) bek.] Az alpbér az a díjazás, amelyre a munkavállalónak munkajogviszonya alapján időszakonként ismétlődően követelési joga van. Az alpbérben való megállapodás korlátja a kötelező legkisebb munkabér, alpbérként legalább a kötelező legkisebb munkabért kell meghatározni, az alpbért időbérben kell megállapítani. [Mt. 136. § (1)-(2) bek.]

Az alaphér meghatározása a felek megállapodására van bízva, azonban a törvény az alaphér megállapítása során alsó korlátot állít a felek megállapodásának. Így a felek megállapodása szerinti alaphér teljes munkaidős foglalkoztatás esetén nem lehet kevesebb, mint a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) vagy – a legalább középfokú iskolai végzettséget, illetve középfokú szakképzettséget igénylő munkakörben foglalkoztatott munkavállaló esetén – a garantált bérminimum. (Dernóczi–Ferencz–Göndör–Trenyisán 2018, 38)

A munkaszerződés egyik *kötelező tartalmi eleme* a munkavállaló munkahelyében való megállapodás. A munkavállaló munkahelyét a munkaszerződésben *kell meghatározni*, ennek hiányában munkahelynek azt a helyet kell tekinteni, ahol a munkavállaló munkáját *szokás szerint végzi*. [Mt. 45. § (3) bek.] Ez a megállapodási elem a munkaszerződés kötelező tartalma, a munkahelyben való megállapodás hiánya sem a hatálytalanság, sem az érvénytelenség jogkövetkezményét nem vonja maga után. (Kardkovács 2014, 117)

A munkahely mindazoknak a helyeknek az összességét jelenti, ahol a munkavállalónak a munkajogviszonyból származó kötelezettségét teljesítenie kell. (Bankó–Berke–Kiss 2017, 210) A munkavégzés helyét *földrajzilag* kell meghatározni. (Dernóczi–Ferencz–Göndör–Trenyisán 2018, 43) Alapvetően három lehetséges mód kínálkozik a feleknek a munkahely meghatározására: az egyik, hogy egy *konkrét földrajzilag megjelölt helyet* rögzítenek (székhely, telephely pontos címe). A másik lehetőség, hogy *több azonosítható helyet* jelölnek meg (több telephely például). Végül meghatározhatják a munkahelyet *nagyobb földrajzi egység* megnevezésével is, amely lehet például meghatározott megye, vagy ország területe. (Gyulavári 2012, 144)

A munkahely meghatározásának a munkáltató munkahelyen kívüli munkavégzésre való utasítása szempontjából van jelentősége. A munkahelyen kívüli teljesítésre utasítás ahhoz képest értelmezendő, hogy a munkahely hogyan került meghatározásra a munkaszerződésben. A munkáltató a munkaszerződésben meghatározott munkahelyen belüli munkavégzésre időbeli korlát és indoklás nélkül utasíthatja a munkavállalót, míg a munkaszerződésben megállapított munkahelyen kívül csak indokolt esetben és a törvényben meghatározott időbeli korláttal. (Bankó–Berke–Kiss 2017, 210)

Míg a *szerződéses munkahely* azt jelenti, hogy a munkavállalónak a *munkaszerződés alapján* rendszerint hol kell munkavégzési köteletségét teljesítenie, addig a *teljesítési hely* az adott időpontban történő de facto teljesítés konkrét helyét jelöli. Jogi relevanciája mindkettőnek van. Amennyiben a felek több munkahelyet kötnek ki szerződéses munkahelyként, nem elegendő ezek szerződésben való feltüntetése, hanem az is szükséges, hogy több munkahely esetén e munkahelyeket kellő pontossággal meghatározzák a felek. Sok esetben a munkakör mintegy determinálja azt, hogy a munkavégzés nem egy konkrét földrajzi helyen fog történni (például gépkocsivezető), ebben az esetben is szükséges pontosan rögzíteni a munkahely földrajzi kereteit. (BH2000. 173)

A munkaszerződés *kötelező tartalmi eleme* a munkajogviszony *tartamában* való megállapodás. A feleknek munkaszerződésükben rögzíteniük kell azt, hogy *milyen időtartamra* (határozott vagy határozott időtartamra) kívánják a munkajogviszonyt létrehozni. Az Mt. megfogalmazása szerint a munkaviszony tartamát a munkaszerződésben *kell meghatározni*. Ennek hiányában a munkaviszony *határozatlan időre* jön létre. [Mt. 45. § (2) bek.] A határozatlan idejű munkajogviszony a szokásos, tipikus, ehhez képest a *határozott idejű* munkajogviszony *atipikusnak* tekinthető: amennyiben a felek akarta erre irányul, ebben a munkaszerződésben kifejezetten, eshetőleges tartalmi elemként meg kell állapodniuk. A határozott idejű munkajogviszonyról *lásd* az eshetőleges tartalmi elemekről szóló részt, illetve az atipikus munkajogviszonyokról szóló fejezetet.

A munkaszerződés *kötelező tartalmi eleme* a munkaviszony *kezdő időpontjában* való megállapodás. A *munkaviszony kezdetének napját* a munkaszerződésben kell meghatározni. (Mt. 48. §) A kötelező tartalmi elemek sajátossága, hogy az azokban való megállapodás hiánya nem eredményezi a szerződés érvénytelenségét és a jogszabály pótolja a felek megállapodását ha az elmarad: megállapodás hiányában a munkaviszony kezdete a *munkaszerződés megkötését követő nap*. Annak, hogy a munkaszerződésből *mikor keletkezik* a munkajogviszony, nem csak a felek munkajogviszonyból származó jogai és kötelességei szempontjából van nagy jelentősége, hanem *társadalombiztosítási jogi, adójogi* szempontból is.

A munkaszerződés *eshetőleges tartalmi elemeinek kifejezettnek* kell lennie, *írásbeliséggel* nyomatékosítandók. (Román 1996, 110) Specialitásuknál fogva tipikusan szubjektív jellegű lényeges tartalmi elemei a munkaszerződésnek. (Dernóczi–Ferencz–Göndör–Trenyisán 2018, 43) A munkaszerződés leginkább gyakori akcidentáliái például: a részmunkaidőben, a határozott idejű munkajogviszony létesítésében, továbbá a munkajogviszony kezdetében, valamint hosszabb felmondási időben való megállapodás. (Román 1996, 110)

A munkaszerződésben a felek – a munkaviszonyra vonatkozó szabályok keretei között – *bármely egyéb kérdésben* is megállapodhatnak. A felek kiköthetik valamely kollektív szerződés alkalmazását a munkaszerződésben akkor is, ha a munkáltatóra egyébként a kollektív szerződés hatálya nem terjed ki. Természetesen az ilyen kikötés a kollektív szerződés azon rendelkezése tekintetében érvényes, amely a munkavállalóra nézve kedvezőbb rendelkezést tartalmaz.

A próbaidő az egyik leggyakrabban alkalmazott és részletesen szabályozott eshetőleges *tartalmi elem*. A próbaidő a munkaviszony elején fennálló olyan időszak, amelynek célja, hogy a felek megismerhessék egymást. (Dernóczi–Ferencz–Göndör–Trenyisán 2018, 45) A próbaidő lehetőséget ad arra, hogy a munkaviszony kezdetén felmérhessék, a szerződés mindkét fél számára beváltja-e az ahhoz fűzött reményt. (Gyulavári 2012, 146) A munkaszerződésnek *hatályossági feltétele* a próbaidő kikötése. A feltétel ugyanis maga a próba, illetve a kipróbálás nem eredménytelensége. (Román 1996, 119) A próbaidő funkciója abban áll, hogy fennállása



alatt a felek *megbizonyosodhassanak* arról, hogy a munkaviszony beváltja-e az ahhoz fűzött elvárásait. (Hajdú–Kun 2014, 129)

A próbaidő lehetőséget ad arra, hogy a felek megismerjék egymás elvárásait, képességeit, ezért lényege a rövid időtartam és az indoklás nélküli, azonnali hatályú megszüntetés. (Gyulavári 2012, 147) A próbaidős foglalkoztatás során megvalósítandó kipróbálást meg kell különböztetnünk a bizonyos munkakörökben alkalmazás előtt lehetséges és szokásos egyszeri kipróbálástól, amelynek eredményeként kerül csak sor egyáltalán a munkaszerződés megkötésére. (Román 1996, 119-120) A gyakorlatban elterjedt, hogy a munkaviszony létesítését megelőzően ún. kipróbálás céljából ténylegesen munkavégzést várnak el a munkavállalótól. A munkaügyi bíróságok gyakorlata értelmében az ilyen „*próbamunka*” keretében történő foglalkoztatás munkaviszonynak minősül. (EBH 2001. 2.)

A próbaidő bontófeltétel jellegével van összhangban az, hogy a próba sikertelensége esetén azonnali hatályú megszüntetés csak egy egyszerű deklaratív nyilatkozat, bármelyik fél részéről tehető, indoklást nem igénylő puszta hivatkozásnak minősül arra nézve, hogy a bontó feltétel beállt s ezért a munkaszerződés hatálya megszűntnek tekintendő. (Román 1996, 120)

A próbaidő kikötésével mind a munkáltató, mind a munkavállaló lehetőséget nyer arra, hogy meggyőződjön a szerződésben vállalt kötelezettségek teljesítéséről, elvárásoknak való kölcsönös megfelelésről. Nagy jelentősége a próbaidő jogintézményének különösen a munkáltatói rendes felmondás szabályainak tükrében van, a munkáltatói rendes felmondás korlátaival képest jelent nagyfokú szabadságot a próbaidő tartama. (Bankó–Berke–Kiss 2017, 211)

A próbaidő kikötésére munkaszerződésben a *munkaviszony kezdetétől* számított időtartamra van lehetőség. A megfogalmazás igyekszik a korábbi jogszabályban rögzített fogalomhasználati bizonytalanságot kiküszöbölni. A rendelkezés két követelményt támaszt a próbaidő kikötésével kapcsolatosan: egyrészt, amennyiben a felek próbaidőt kívánnak kikötni, akkor azt *írásban* kell megtenniük és a munkaszerződésbe kell foglalniuk; másrészt erre a kikötésre csak a *munkajogviszony létesítésekor* van lehetőség, későbbi időpontban erre már nem kerülhet sor. A jogalkotó munkaviszony kezdetétől kifejezéssel jelöli ki a próbaidő kikötésének lehetséges időpontját. Amennyiben a felek a munkajogviszony kezdő időpontját a munkaszerződés megkötéséhez képest egy későbbi időpontra teszik, akkor a kikötött próbaidő a jogviszony kezdő napjával indul el. Elképzelhető annak a próbaidő kikötésnek az érvényessége is, amennyiben a későbbi időpontban kezdődő munkajogviszonyt keletkeztető munkaszerződésben nem szerepel a próbaidő, de a felek a munkajogviszony kezdete előtt megállapítják (módosítják a munkaszerződést), a próbaidő a munkaviszony kezdetétől jogszerűen elindulhat. Azonban a jogviszony keletkezését követően („munkába lépést” követően) kikötött próbaidőre irányadóak lehetnek a korábbi bírói gyakorlat alapján is felállított elvek: a próbaidő kikötését a munkába lépést követően akár néhány napos késedelemmel sem lehet joghatályosan pótolni. (BH2005. 441.; (Bankó–Berke–Kiss 2017, 211) A próbaidő *időtartamában* a felek állapodnak

meg. Munkavállalókat védő garanciális jelentősége van annak, hogy a jogalkotó milyen maximális időtartamot enged próbaidőként kikötni. Kollektív szerződés felhatalmazó rendelkezése alapján hat hónap hosszúságú próbaidő is kiköthető munkaszerződésben. (Dernóczi–Ferencz–Göndör–Trenyisán 2018, 45) A kollektív szerződés csupán felhatalmazást ad a munkáltatónak és a munkavállalónak arra, hogy a munkaszerződésben legfeljebb hat hónap tartamú próbaidőben állapodjanak meg, a kollektív szerződéses megállapodás nem pótolja az egyedi munkaszerződés tartalmát. (Bankó–Berke–Kiss 2017, 212) Abban az esetben, ha a felek objektív okok miatt nem voltak képesek egymást megismerni, vagy a megállapított időtartam valójában nem bizonyult elégségesnek, korlátozott mértékben lehetőségük van a feleknek a próbaidő *meghosszabbítására*. Amennyiben a felek három hónapnál rövidebb próbaidőt kötnek ki, úgy legfeljebb egy alkalommal a próbaidőt meghosszabbíthatják. [Mt. 45. § (5) bek.] Lényeges azonban, hogy a próbaidő tartama, ebben az esetben sem haladhatja meg a három hónapot. A felek kollektív szerződés felhatalmazása alapján megállapodhatnak hat hónapnyi próbaidőben is, azonban a próbaidő meghosszabbítására csak az Mt. 45. § (5) bekezdésében foglalt szabály alkalmazandó. (Bankó–Berke–Kiss 2017, 212)

### ***Jogok és kötelességek katalógusa a munkajogviszonyban – amivel egy pályakezdő fiatalnak tisztában kell lennie***

A munkajogviszony tartalma azokat a jogokat és kötelességeket jelenti, amelyek e jogviszonyban a feleket (a munkavállalót és a munkáltatót) egymással szemben kölcsönösen megilletik, illetve terhelik. A munkajogviszony tartalmi szempontból a hagyományos (polgári jogi) kötelektől eltérő sajátosságokat mutat: azt sajátos kettősség jellemzi. E kettősség azzal írható le, hogy a munkajogviszonyban egyrészt alá-fölérendeltségi kapcsolatok a meghatározók, másrészt érvényesül a hagyományos kötelekre jellemző mellérendeltség is. Az előbb említett karakterét a munkavállalói kötelességek és a munkáltatói jogkör jelenítik meg, az utóbbit a munkavállalói jogok, illetve a munkáltatói kötelességek.

A munkajogviszony általában tartós jogviszony, az abban megtalálható fő szolgáltatások egyik oldalról munkavégzésben, a másik oldalról az ezért járó pénzbeli ellenérték megfizetésében állnak.

Ha a felek jogait sorra vesszük azokat, sokféleképpen lehet csoportosítani, a hazai munkajogi irodalomban számtalan tipizálás létezik, a fiatalok munkajogviszonnyal kapcsolatos ismereteinek kidolgozása szempontjából a legtöbbet alkalmazott megközelítés látszik hatékonynak. Eszerint a munkavállaló kötelezettségei: a munkavállalói rendelkezésre állási kötelessége; a munkavégzési kötelesség; az egyéb magatartási kötelességek; az oltalmi kötelesség. A munkáltató jogai az irányítási jog; a munka feletti felügyelet joga; a fegyelmezési jog; a munkáltató vagyoni jellegű joga; a személyzeti jogok. A munkáltató kötelességei a munka díjazá-

sának kötelessége; a foglalkoztatási kötelesség; az ún. gondoskodási kötelesség. A munkavállaló jogai, amelyek a munkáltatói kötelességek ellenpárjaiként jelennek meg: a munka díjazásához való jog és a foglalkoztatáshoz való jog.

### **A munkavállaló kötelességei**

A munkavállaló fő kötelességei a rendelkezésre állási és a munkavégzési kötelesség. E két kötelesség a munkajogviszonyban önállóan jelenik meg, annak ellenére, hogy közöttük szoros funkcionális kapcsolat van; utóbbi nem teljesülhet az előbbi nélkül. A rendelkezésre állási kötelesség azonban önálló munkavállalói kötelesség, mivel függetlenül a tényleges munkavégzési kötelezettségtől fennállhat, számos esetben tehát a munkavállalót munkavégzés nélkül is terheli. A rendelkezésre állási kötelesség egyúttal a munkajogviszony egyik megkülönböztető ismérve, mivel más kötelmi viszonyokban e kötelességet nem találjuk meg. A munkavállaló magatartási kötelessége valójában több (önállóan is nevesíthető) mellékkötelezettséget foglal magában. A munkavállaló személyes teljesítésre (és joggyakorlásra) köteles: a munkajogviszonyban helyettesítésére nincs mód, azaz – akadályoztatása esetén – nem köteles és nem is jogosult helyettest állítani.

#### *A rendelkezésre állási kötelesség*

A munkavállaló köteles az előírt helyen és időben, munkára képes állapotban megjelenni és a munkaidejét munkában tölteni, illetőleg ez alatt munkavégzés céljából a munkáltató rendelkezésére állni. A rendelkezésre állási kötelesség tehát nem konkrét teljesítési kötelesség; lényege, hogy a munkavállalónak olyan helyzetbe kell hoznia, illetve tartania magát, hogy a munkáltatói irányítási jog körébe tartozó eszközökkel elérhető, azok fogadására kész és képes legyen. E kötelesség tartalma három tekintetben vizsgálható: a munkavállaló állapota, a rendelkezésre állás helye és ideje szempontjából.

#### *A munkára képes állapot*

A munkavállaló munkára képes és kész állapotban köteles rendelkezésre állni. Az említett állapot számos összetevő (egészségi állapot, kipihienség stb.) együttes eredményeként áll elő, általános – jogszabályban való – meghatározása nem lehetséges, azaz mindig csak meghatározott munkakörhöz (feladatokhoz) képest ítéltető meg annak fennállta. A munkára képes és kész állapot konkretizálása kollektív szerződésben, esetleg munkaszerződésben történhet.

#### *A rendelkezésre állás helye*

Munkaviszonyra vonatkozó szabály, vagy a munkáltató határozza meg a rendelkezésre állási kötelesség teljesítésének helyét; ez általában egybeesik a munkavégzési kötelesség helyével (a munkahellyel), azonban kivételesen eltérhet attól. Ilyen eset az ügyelet és a készenlét, amely a rendes munkaidőn kívüli időszakban (ügyelet esetében a munkáltató, készenlét

esetében a munkavállaló által meghatározott helyen), különösen indokolt esetben kerülhet elrendelésre.

#### *A rendelkezésre állás ideje*

A rendelkezésre állási kötelezettség időbeli terjedelmét a munkaidő jelöli ki. Ezen túl a rendelkezési kötelesség csak kivételesen áll fenn. Az ún. készenléti jellegű munkakörökben jellemző, hogy azokhoz a szokásosnál hosszabb munkaidő tartozik. Az ún. kötetlen munkaidő jellegzetessége az, hogy ott a munkavállaló maga határozza meg a rendelkezésre állási (és munkavégzési) kötelességének teljesítési idejét.

#### *A munkavégzési kötelesség*

A munkavállaló jellegzetesen alárendeltséget tükröző, és ezzel a munkajogviszony karakterét meghatározó kötelessége a munkavégzési kötelesség. E kötelesség alárendeltségi jellegét a munkavállaló szolgáltatásának a munkaszerződésben való meghatározási módja, azaz a munkavállaló feladatainak fajlagos, fajta szerinti megjelölése (a munkakör) adja; az ilyen módon való meghatározottsága azt eredményezi, hogy annak konkretizálása a munkáltatói jogkörbe tartozik. A munkakör egyúttal kifejezi a munkavállaló munkaszervezetbeli helyét is, azaz azt, hogy rá a munkáltató tevékenységi köréből milyen feladatok jutnak.

A munkavállaló munkavégzési kötelességét tehát a szerződéses munkakör ellátásával, az abba tartozó feladatok elvégzésével teljesíti. A munkáltató egyoldalú aktusával, utasításával azonban arra is kötelezheti a munkavállalót, hogy a szerződéses munkakörébe nem tartozó feladatokat lásson el. Az ilyen teljesítés nem kívánja tehát a munkaszerződés módosítását. A munkajogviszonynak e munkáltatói jog (illetve vele szemben álló munkáltatói kötelesség) a felek erre vonatkozó megállapodása nélkül is tartalmát alkotja. A munkavállaló a munkáltató utasítása alapján vagy az eredeti munkakörét félretéve, teljes egészében, illetve teljes munkaidejében az eredeti munkakörébe nem tartozó munkát végez, vagy (rendes munkaidejében) eredeti munkaköre mellett lát el abba nem tartozó feladatokat. A munkakör végleges, illetve a munkajogviszonyra vonatkozó szabályban meghatározott időtartamot meghaladó tartamú megváltoztatása a szerződés módosítását igényli.

#### *A munkavégzési kötelesség időbeli meghatározottsága*

A munkavégzési és a rendelkezésre állási kötelezettség időbeli meghatározása a munkaidő fogalmával történik. A rendes munkaidőn túl a munkavállalót általában nem terheli munkavégzési kötelesség. A munkaidő mértékének (és ezzel közvetve a munkavállaló által végzendő munka mennyiségének) meghatározása minden jogrendszerben garanciális jelentőségű. Az Mt. ide vonatkozó szabályai a munkaidő megszervezéséről szóló 93/104/EK irányelv figyelembe vételével kerültek megállapításra. A munkaidő maximumának megjelölésére a teljes munkaidő fogalmát használják. Az Mt. a napi munkaidő mértékét határozza meg, amely általában napi nyolc, illetve heti negyven óra. A munkaidő a felek megállapodása alapján lehet

ennél rövidebb is (részmunkaidő), de munkaviszonyra vonatkozó szabály is előírhat a szokásosnál rövidebb munkaidőt. Egyes esetekben például készenléti jellegű munkakörben a munkaidő ennél hosszabb, legfeljebb napi tizenkét óra is lehet. Az említett napi, illetve heti teljes munkaidőre tekintettel a munkaidő meghatározható hosszabb ún. munkaidőkeretben is.

A teljes munkaidő, illetve a munkaidőkeret tehát a munkaidő maximális tartamát határozza meg. Ezen az időtartamon belül a munkaidő beosztását, azaz a munkavállalói teljesítés napokra lebontott idejét (kezdetét és végét) kollektív szerződés, ennek hiányában a munkáltató határozza meg (munkarend, illetve munkaidő-beosztás). A munkaidő-beosztásnak a gyakorlatban számos, elsősorban a munkáltató működéséből folyó igényekhez igazodó módja alakult ki. Ilyenek különösen az egyenlő, az egyenlőtlen, az osztott munkaidő, de ismeretes a váltásos, vagy rugalmas munkaidő-beosztás is. Az ún. kötetlen munkaidő alkalmazása valójában átengedi a munkaidő beosztását (elsősorban a vezető állású) munkavállalónak. Amennyiben a munkaidő keretszerűen van meghatározva, a munkavállaló napi, illetve heti munkaideje a tizenkét, illetve a negyvennyolc órát, a készenléti jellegű munkakörben foglalkoztatott munkavállaló napi, illetve heti munkaideje a huszonnégy, illetve a hetvenkét órát nem haladhatja meg. A napi, illetve a heti munkaidő mértékébe az elrendelt rendkívüli munkavégzés időtartamát be kell számítani. Rendkívüli munkavégzésnek minősül a munkaidő-beosztástól eltérő, a munkaidőkereten felüli, illetve az ügyelet alatti munkavégzés, továbbá a készenlét alatt elrendelt munkavégzés esetén a munkahelyre érkezéstől a munkavégzés befejezéséig terjedő időtartam. Az ügyelet a munkavállalónak a munkáltató által meghatározott helyen munkavégzés céljából (a beosztás szerinti rendes munkaidőt meghaladóan) való rendelkezésre állását jelenti – munkára képes állapotban. Az készenlét esetében a rendelkezésre állás helyét maga a munkavállaló határozza meg.

A heti munkaidő mértékét a munkaidőkeret átlagában kell figyelembe venni, azaz a keret teljes időtartamában a heti átlagos munkaidőnek kell megfelelnie az említett mértéknek. Egyes munkavállalók esetében a munkaidő-beosztás során további korlátozások érvényesülhetnek (pl. fiatal munkavállalók, terhes nők stb.).

A munkavégzés idejének (és mennyiségének) korlátját jelenti a pihenőidő. A pihenéshez való jog alkotmányos alapjog. A pihenőidőnek a munkajogban – rendeltetésük szerint – különböző fajtái vannak, ilyenek a munkaközi szünet, a napi pihenőidő, a heti pihenőnap(ok). A munkaszüneti napokat nem tekintjük pihenőidőnek; azok olyan munkanapok, amelyeken a törvény rendelkezése folytán nem (illetve csak kivételesen) kell munkát végezni. Az Mt. a vasárnapon (rendes munkaidőben) való munkavégzést korlátozza.

A szabadság szintén a pihenőidő egyik fajtája. A szabadságok körében rendes és rendkívüli szabadságot különböztethetünk meg. A rendes szabadság alap- és pótszabadságból áll. Az alapszabadság mértéke a munkavállaló életkorához igazodik. A pótszabadságok jogcímeit

és mértékét munkajogviszonyra vonatkozó szabály határozza meg. A rendes szabadság időtartamára a munkavállalót távolléti díj illeti meg.

A rendkívüli (a köznyelvben általában fizetés nélkülinek nevezett) szabadság a munkavállaló életvitelében bekövetkező rendkívüli helyzetekhez kapcsolódik.

Munkajogunk ún. egyéb munkaidő-kedvezményeket is ismer. Ezek általában a munkavállaló gyermekének születéséhez, illetve neveléséhez, ápolásához kapcsolódnak. Egyes tényállásokban a munkavállaló – esetenként a munkáltató munkadíj-fizetési köteletségének fennállta mellett – ugyancsak mentesül munkavégzési kötelezettsége alól.

A rendkívüli munkaidő fogalma magában foglalja a (beosztás szerinti) napi munkaidőt, illetve a munkaidő-keretet meghaladó munkaidőt. Az általában csak különösen indokolt esetben elrendelhető rendkívüli munkaidőben való munkavégzésnek leggyakoribb formája a túlmunka, ami a napi munkaidőt meghaladó munkavégzés. Ismeretes még a heti pihenőnapon, munkaszüneti napon, illetve a szabadság alatti (berendelés alapján való) rendkívüli munkaidőben való munkavégzés.

A betegszabadság nem a pihenőidők körébe tartozó intézmény; az egyébként minden fejlett munkajogban ismeretes. A betegszabadság a munkavállalót keresőképtelen betegsége idejére illeti meg (ide nem értve az üzemi baleset és foglalkozási betegség miatti keresőképtelenséget). Időtartama a hatályos jogunkban naptári évenként tizenöt nap. Más vonatkozásban a betegszabadság mögött a társadalombiztosítás és a munkáltató közötti teherelosztás problémája jelenik meg: jogalkotói döntés kérdése, hogy a melyikük és milyen arányban viseli a munkavállaló keresőképtelenségének kockázatát.

#### *A munkavégzési kötelezettség helyi meghatározottsága*

A munkavégzési köteleiséget általában a szerződéses munkahelyen kell teljesíteni. A felek megállapodhatnak ún. állandó és változó munkahelyben. Az előbbi fogalom arra utal, hogy a szerződésszerű teljesítés általában egy földrajzilag körülhatárolható helyen (az ún. telephelyen) történik; az utóbbi esetben a munkavállaló teljesítési köteleossége több földrajzilag egymástól elkülöníthető helyen (telephelyen) is fennáll. A teljesítés konkrét helyét mindkét esetben a munkáltató határozza meg. A bírói gyakorlatunk szerint a változó munkahelyre alkalmazott munkavállaló e munkáltatói aktus célszerűségét nem vitathatja, vagyis a változó munkahely körébe tartozó valamennyi telephelyen köteles teljesíteni. Egyes munkakörök jellemzője az, hogy a munkavállaló szokásosan a telephelyen kívül – külszolgálatban – teljesít (pl. szerviz-szolgáltatások keretében foglalkoztatottak). Ezt munkajogunk állandó munkahelynek tekinti, és a munkaszerződésben azt a telephelyet rendeli megjelölni, ahonnan a munkavállaló a munkáltatói utasításokat kapja. Gyakori, hogy a felek a munkaszerződésben a munkavégzés helyeként csupán a munkáltató székhelyét, vagy más telephelyét jelölik meg, anélkül, hogy ennek pontos földrajzi helyét meghatároznák. A munkáltató jogosult székhelyének

vagy telephelyének megváltoztatására, és ez általában azzal jár, hogy a munkavállaló munkavégzési (és rendelkezésre állási) kötelességének helye is – automatikusan megváltozik.

A munkáltató utasíthatja szerződéses munkahelyen kívüli munkavégzésre is a munkavállalót. Értelmezhető ez a változó munkahelyre alkalmazott munkavállalók esetében úgy is, hogy az a munkavállaló beosztása szerinti (szokásos) munkahelyen kívüli munkavégzés elrendelése.

### **A munkavállaló magatartási kötelességei**

#### *A versenytilalmi kötelesség*

A magatartási kötelességek közé tartozik az ún. versenytilalmi kötelesség, azaz a munkáltató jogos gazdasági érdekeinek védelme. A munkavállalónak tartózkodnia kell mindattól a magatartástól, amellyel a munkáltató piaci, illetve versenyhelyzetét rontaná; e kötelesség tehát passzív magatartásban jelenik meg, és a munkajogviszony bizalmi jellegéből következik.

A munkáltató jogos gazdasági érdekeinek védelme más-más magatartást kíván a munkajogviszony fennállása alatt, illetve megszűnését követően. Az Mt. is eszerint különböztet a versenytilalmi kötelesség fajtái között. A munkajogviszony fennállása alatt a kötelesség minden külön feltétel (és erre vonatkozó külön megállapodás) nélkül fennáll. E kötelesség körében a munkavállalónak előzetesen be kell jelentenie, ha munkajogviszonya mellett további munkajogviszonyt vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyt létesít. A munkáltató e tevékenységet megtilthatja, ha az jogos gazdasági érdekeit sérti. A tilalom megszegése megalapozhatja a munkáltatói azonnali hatályú felmondást is. Uralkodó felfogás szerint az említett kötelesség a munkajogviszony megszűnése után nem terheli a munkavállalót. (Kétségtelen ugyanakkor, hogy a munkavállaló ebben az esetben is köteles tartózkodni a tisztességtelen piaci magatartástól.)

A munkavállaló a munkajogviszony megszűnése után tehát megjelenhet a volt munkáltató versenytársaként – megint csak betartva a tisztességes piaci magatartás szabályait. Az Mt. lehetővé teszi, hogy a felek – polgári jogi szerződésben – erre az időszakra is kizárják a munkavállaló által támasztott versenyt. A megállapodás megfelelő ellenérték fejében érvényes. Az ellenérték arányossága aszerint ítélt meg, hogy a munkavállaló milyen körben, milyen földrajzi területen, milyen tevékenységre nézve vállalja a tilalom fenntartását. A megállapodás alapján az említett kötelesség legfeljebb a munkajogviszony megszűnését követő két évig állhat fenn.

#### *Titoktartási kötelesség*

A munkavállaló köteles a munkája során tudomására jutott üzleti titkot, valamint a munkáltatóra, illetve annak tevékenységére vonatkozó alapvető fontosságú információkat megőrizni. Ezen túlmenően sem közölhet illetéktelen személlyel olyan adatot, amely munkaköre betöltésével összefüggésben jutott tudomására, és amelynek közlése a munkáltatóra vagy más személyre hátrányos következménnyel járna. Az említett kötelességek, azaz a titoktartási kötelesség és a meghatározott információk kiadásától való tartózkodás kötelessége a munkavállalót a munkajogviszony megszűnését követően is terhelik. Üzemi, üzleti titoknak minősül minden olyan tény, adat, amelynek titokban maradásához a munkáltatónak méltányolható érdeke fűződik. Az Mt. nemcsak a munkáltató jogos érdekeit védi, hanem mindazon személyekét, akik (amelyek) a munkáltatóval annak tevékenysége során kapcsolatba kerülnek.

#### *A munkáltató szervezeti rendjébe való beilleszkedés kötelessége*

A munkavállaló köteles a munkáltatói szervezetbe illeszkedve teljesíteni. E kötelesség a munka önállótlan (függő) jellegéből következik és szolgál alapjául annak, hogy a munkavállaló magatartásával, külső megjelenésével (formaruha) is köteles a munkáltató szemléletét, arculatát (a cégfilozófiát) megjeleníteni, illetve tartózkodni mindazoktól a magatartásoktól, amelyek ezzel ellentétesek.

#### *A munkavállaló oltalmi kötelezettsége*

A munkavállaló oltalmi kötelességének nevezik összefoglalóan azt, hogy a munkavállaló köteles olyan magatartást tanúsítani, amely más egészségét és testi épségét nem veszélyezteti, munkáját nem zavarja, anyagi károsodását vagy helytelen megítélését nem idézi elő.

#### **A munkáltatói jogkör**

A munkajogviszonyt tartalmilag a munkavállalói kötelességek mellett a munkáltatói jogok jellemzik. A munkáltatói pozícióban fennálló jogok összességét munkáltatói jogkörnek nevezzük. E jogkör számos nevesíthető jogot foglal magában: ezek egy része tipikus, csak a munkajogviszonyra jellemző (pl. a munkavállalói teljesítés konkretizálásának joga, azaz az irányítási jog), mások megtalálhatók más kötelmi viszonyokban is (pl. a jogviszony megszüntetésének joga).

A munkáltatói jogkör gyakorlása tipikusan a munkáltató különféle egyoldalú jognyilatkozataival történik. E jognyilatkozatok normatívak (szabályzatok, illetve normatív utasítások) vagy individuálisak (bevett elnevezéssel: egyedi utasítások vagy intézkedések). A normatív munkáltatói aktusok általánosak abban az értelemben, hogy azoknak a címzettje nem egy vagy több, ám mindig konkrétan meghatározott munkavállaló, hanem azok kiterjednek valamennyi munkavállalóra, vagy munkavállalók meghatározott csoportjára. Az egyedi jognyilatkozatok legjellegzetesebbike az utasítás, amelynek konkrét (egy vagy több) címzettje van.



A munkavállaló kötelességeit a munkáltató utasításainak megfelelően köteles teljesíteni. A munkáltatói utasítás azonban lehet fogyatékos, hibás is. Munkajogunk ennek, illetve a hibás munkáltatói utasításra való munkavállalói reagálásnak három esetét különbözteti.

Az utasítás jogszerű megtagadása nem menti fel a munkavállalót az alól, hogy munkavégzés céljából továbbra is rendelkezésre álljon, és a jogszerű utasításokat teljesítse. Ebben az esetben szemléletesen különválnak a rendelkezésre állási és a munkavégzési kötelesség. Ha a munkavállaló az utasítás teljesítésének jogszerű megtagadása következtében nem véggez munkát, a kieső időre távolléti díjra jogosult.

#### *Az irányítási jog*

A munkavállaló jogviszonybeli magatartása konkretizálási jogának (az irányítási jognak) a munkaszerződés az alapja. A munkavállaló a munkát a munkáltató utasítása szerint köteles ellátni. A konkretizálás joga jellegzetes mérlegelési jog, korlátjait a munkaszerződés valamint a munkajogviszonyra vonatkozó szabályok jelölik ki, tárgyát tekintve kiterjed a munkavállaló valamennyi kötelességére.

#### *A munka feletti felügyelet joga*

A munka feletti felügyelet joga kiterjed a munkavállaló szolgáltatásának valamennyi fázisára és elemére. Tartalmilag azt jelenti, hogy a munkáltató joga az, hogy a munkajogviszony teljesítése körében ellenőrizze a munkavállaló magatartását, arra vonatkozóan tényeket állapítson meg, illetve a munkavállaló teljesítményét összevetse a jogviszonyban elvárhatóval. A munkavállaló a felügyeleti jog gyakorlását tűrni köteles.

#### *A fegyelmezési jog*

A munkavállalói kötelességszegések szankcionálására számos ország munkajoga kialakította az ún. üzemi igazságszolgáltatás rendszerét.

#### *Vagyoni jellegű jogok*

A munkáltatói jogkörbe tartoznak az ún. vagyoni jellegű jogok is. E jogok a munkáltató dologi jogaihoz (tulajdon, használat, hasznosítás, birtoklás) fűződnek; rendeltetésük az, hogy lehetővé tegyék a munkafolyamatban a tárgyi és személyi erőforrások egyesítését. A munkáltató egyes vagyoni jogainak gyakorlását, illetve e körben hozott döntéseit a munkavállalók a kollektív munkajog intézményein keresztül befolyásolják.

#### *Személyzeti jogok*

A munkáltató személyzeti jogai személyzeti politikájának megvalósítását teszik lehetővé. A személyzeti jogok körében jelenik meg az alkalmazás joga, a munkajogviszony módosításának és megszüntetésének joga, valamint minősítési jog, az előléptetés, átsorolás és besorolás joga. E jogok részben kötelmi jellegűek, hiszen egy részük csak a munkavállalóval történt

megállapodás alapján gyakorolható. Más részük jellegzetesen mérlegelési természetű. A minősítés joga magában foglalja a munkavállaló általános megítélését, képességeinek, teljesítményének minősítését. Az előléptetés a munkavállaló munkáltatói szervezetben elfoglalt helyének a megváltoztatását (valójában a munkaszerződés közös megegyezést igénylő módosítását) jelenti. A besorolás, illetve átsorolás jogának gyakorlása a munka díjazására van hatással.

### **A munkáltató kötelességei**

#### *A munka díjazásának kötelessége*

A munkabér fogalma: A munka díjazásának kötelessége a munkáltató fő kötelessége; a munkadíj a munkavállaló szolgáltatásának ellenértéke. A munkáltató köteles a munkavállaló számára a munkaviszonyra vonatkozó szabályokban, illetve a munkaszerződésben foglaltaknak megfelelően munkabért fizetni. A munkadíj a – munkaszerződés szükséges tartalmi elemét képező – alapbérből, valamint az ún. kiegészítő díjazásokból áll. (Utóbbiak is képezhetik munkaszerződéses megállapodás tárgyát, ám tipikusan jogszabály vagy kollektív szerződés állapítja meg azokat.) Az alapbérben való megállapodás korlátját képezi a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér), valamint a kollektív szerződéses (minimális) bértarifák. A kiegészítő díjazási formák jellegzetesen a pótlékok. A munkaszerződés ingyenes szerződésként érvénytelen. A munkavállaló egyes esetekben munkavégzés hiányában is jogosult munkadíjra; e díjazás számításának módjára a távolléti díj számításának szabályait kell alkalmazni. Amennyiben a munkavállalónak a munkajogviszonybeli teljesítéssel kapcsolatban indokolt és szükséges költségei merülnek fel, azokat a munkáltató köteles megtéríteni.

#### *Díjazási rendszerek*

A gyakorlatban számos díjazási rendszer alakult ki, jellegzetes a tisztán időbéres, a teljesítménybéres díjazás, illetve a kettőnek valamilyen kombinációja. Az alapbért mindig időbérben (óra-, napi, heti- havibérben) kell megállapítani. Amennyiben a teljesítménydíjazási rendszerben a teljesítménykövetelmény teljesítése jelentős részben nemcsak a munkavállalón múlik, ún. garantált bér megállapítása is kötelező. A munkadíj nem kapcsolódhat kizárólag a munkáltató eredményességéhez, másképpen: az eredménytelenség gazdasági kockázatát nem lehet áthárítani a munkavállalóra, ez nem férne össze a munkajogviszony természetével. A díjazás nagysága azonban természetesen függhet a munkavállaló teljesítményétől.

A teljesítménybéres díjazás esetében a teljesítménykövetelményeket a munkáltató állapítja meg, illetve ő határozza meg azt is, hogy mely munkavállalók tartoznak azonos teljesítménykövetelmény hatálya alá. A teljesítménykövetelmény megállapítása objektív mérésen és számításra alapuló eljárás, amelynek ki kell terjednie a követelmény rendes munkaidőben történő százszázalékos teljesíthetőségének vizsgálatára.

### *Kiegészítő díjazási formák*

A kiegészítő díjazási formák között legjelentősebbek a pótlékok. Munkajogunkban a pótlékok a munkaidőhöz, illetve annak beosztásához kapcsolódnak. Gyakori ugyanakkor, hogy kollektív szerződések a munkakörhöz, a munkavégzés jellegéhez kapcsolódó pótlékokat is megállapítanak. A pótlékok kiszámításának alapja – eltérő megállapodás hiányában – az alapbér. A munkavégzés idejéhez (a munkaidő-beosztáshoz) kapcsolódó pótlékok az éjszakai munkavégzés pótléka és a műszakpótlék, valamint a vasárnap és munkaszüneti napon végzett munka pótléka.

### *A munkabér védelme*

A munkabér védelmére vonatkozó szabályok az ILO 1949-ben elfogadott 95. számú egyezménye óta valamennyi fejlett ország munkajogában jelentős szerepet töltenek be. Az Mt. ilyen tárgyú szabályai kogens természetűek, azaz azoktól sem kollektív szerződésben, sem a felek megállapodásában nem lehet eltérni. E szabályok biztosítják, hogy a munkavállaló ténylegesen, kellő időben és mértékben hozzájusson a neki járó munkadíjhoz. A munkavállaló munkabérére vonatkozó igényéről előre nem mondhat le. Bírói gyakorlatunk megengedi, hogy a már esedékessé vált munkadíjról, vagy annak egy részéről a munkavállaló – valamilyen munkáltatói ellenszolgáltatás fejében – lemondjon. A munkabér-védelmi szabályok meghatározzák a díjfizetés pénznemét, a kifizetés esedékességét, annak módját, helyét. A jogalap nélkül kifizetett munkabér visszakövetelésének szabályai mögött az a méltányosságon alapuló jogalkotói megítélés húzódik meg, hogy a munkabér a munkavállaló egzisztenciális bázisa, azt a mindennapi életében szükségképpen felhasználja, ezért annak visszakövetelése – vétkeség hiányában – viszonylag rövid határidővel lehetséges.

### *A foglalkoztatási köteleesség*

A foglalkoztatási kötelezettség tartalmilag azt jelenti, hogy a munkáltató köteles a munkavállaló számára az ő teljesítéséhez (elsősorban a munkavégzéshez) szükséges valamennyi tárgyi és személyi feltételt biztosítani. (Másképpen: a munkajogviszonybeli teljesítés érdekében a munkavállalót ilyen köteleesség nem terheli.) E köteleesség kereteit a munkaszerződés jelöli ki: a munkáltatónak a szerződéses munkakörben és munkahelyen való foglalkoztatást kell biztosítania. A foglalkoztatási köteleesség alapkérdése az, hogy a munkavállalónak van-e követelési joga (igénye) a foglalkoztatásra. Amennyiben a munkavállaló kész a teljesítésre, azonban a munkáltató nem képes ennek feltételeit megteremteni, úgy – kötelmi jogi megközelítésben – késedelembe esik. A késedelem következményei differenciáltak, mégpedig aszerint, hogy a munkavállaló képes-e egyáltalán a foglalkoztatási kötelezettség teljesítésére. Ha képes, ám a munkavállalót mégsem foglalkoztatja, úgy a munkavállaló követelheti a foglalkoztatást. A köteleességszegés ebben az esetben megalapozhatja a munkavállalói azonnali hatályú felmondást is. Amennyiben a munkáltató a működési körében felmerült) okból nem képes

foglalkoztatni a munkavállalót – ide nem értve az elháríthatatlan külső okot -, úgy a munkavállaló alaphérének megfelelő díjazást követelhet. Munkajogunk az utóbbi esetet nevezi állásidőnek.

A foglalkoztatási kötelezettség teljesítése körében különös jelentősége van annak, hogy e köteleességet – az erre vonatkozó szabályok megtartásával – az egészséges és biztonságos munkafeltételek megteremtésével kell biztosítani. E szabályokat összefoglalóan a munkavédelem szabályainak nevezzük; törvényi alapjuk az Mvt. Az európai uniós csatlakozási folyamatban számos ún. technikai munkavédelmi szabály is napvilágot látott, melyek csatlakozásunk időpontjában léptek hatályba.

#### *A gondoskodási köteleesség*

A munkáltató gondoskodási köteleessége önmagában is összetett köteleesség. Alapja általában jogszabály vagy kollektív szerződés. Leglényegesebb eleme a munkavállalókkal szembeni egyenlő bánásmód köteleessége. Az európai közösségi munkajog a munka díjazása tekintetében számos különös rendelkezést tartalmaz – elsősorban a nők és férfiak tekintetében megvalósítandó egyenlő bánásmód tekintetében. A gondoskodási köteleesség a mondottakon túl a munkavállaló életének, egészségének és testi épségének óvására irányuló munkáltatói köteleességet is magában foglalja. (Utóbbi esetben a köteleességszegés tipikus szankciója a munkáltatói kártérítési felelősség.) Ugyanebben a körben jelennek meg az ún. támogatási-ellátási jellegű munkáltatói köteleességek, amelyek jogalapja a kollektív szerződés.

#### *A munkavállaló jogai*

A munkavállaló jogai a munkáltató kötelességeinek ellenpárjai. Külön is említést érdemelnek azonban ezeken túl a munkavállaló ún. kollektív jogai: a koalíciós szabadságjogok, valamint a részvételi (participációs) jogok.

### ***A munkajogviszony megszüntetésével kapcsolatos kérdéskör – a rugalmasság, biztonság munkajogi megjelenése a fiatalok életpályáján, a munkajogviszony megszüntetésével kapcsolatos jogok és köteleességek szabályozása***

A foglalkozáspolitikai aktív eszközrendszere a munkaerő-piacon való maradást is kell, hogy szolgálja amellet, hogy a munkaerő-piacra való bekerülés az elsődleges az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközrendszer palettáján. A határozott idejű szerződések és más, a munkáltatók számára kisebb kockázattal járó szerződési formák szerepe sem elhanyagolható: az iskola elhagyásának évében nagyobb arányban kötnek ilyen szerződést a fiatal munkavállalók. Az első munkahelyükön elhelyezkedő fiatalok az átlagosnál kisebb arányban kötnek határozatlan idejű szerződéseket. Ez az iskolázottság szintjével is összefügg: úgy tűnik, hogy a munkáltatók a válság idején (2013 előtt) a kevésbé iskolázott (legfeljebb szakmunkás vagy

általános középfokú végzettséggel rendelkező) pályakezdőkkel, míg a fellendülés idején a középfokú szakképzettséggel rendelkezőkkel kötöttek inkább határozott idejű szerződéseket (Csillag – Hermann – Scharle 2018, Nemzetgazdasági Minisztérium 2014, Vysotskaya, 2017). A munkahely megtartása, a munkaerő-piacon való megmaradás egyik fokmérője az, hogy milyen munkaviszony-megszüntetési szabályrendszerrel van körülvéve a foglalkoztatott. A fiatal munkavállalók vonatkozásában a munkaviszony megszüntetési szabályrendszer kettős követelménye kell, hogy megvalósítson: egyrészt mutassa a munkaviszony hagyományos biztonságát a megszüntetési szabályok alkalmazásakor; ugyanakkor kellő rugalmasságot is mutassanak a fiatalok számára a munkaerőpiacon való mozgáshoz.

A munkaviszony, mint tartós kötelmi viszony a legtöbb munkavállaló számára a létfenntartás alapját képezi, a szabályozás előterében a státusvédelem – és ez által mindenekelőtt a munkáltató általi jogosulatlan felmondás – áll. (Junker 2014, 144) Ez a megállapítás szemléletesen összegzi azt, hogy a munkaviszony megszüntetésének szabályozásával kapcsolatos szociális védelmi igény napjainkban a munkajogi jogalkotással szemben támasztott követelmény. Azonban a munkajogviszony megszüntetésének ilyen tartalmú szabályozás a munkajog korábbi fejlődési szakaszaiban nem volt ilyen tartalmú: a munkajog által szabályozott viszonyok a jogág rövid fejlődéstörténete alatt minőségi változáson mentek keresztül, a minőségi változás egyik legszembetűnőbb jellemvonása a munkaviszony szabad megszüntetésének elvéhez képest a munkavállalót védő munkaviszony megszüntetési szabályok megléte. (Kiss 2010b, 6) A munkavállalói státusvédelem, a jogosulatlan felmondás elleni védelem a modern munkajogokban olyan szociális, egzisztenciális tartalommal bírnak, melyek a munkajog keretein sokszor túlmutatnak.

A munkajogviszony megszűnésének és megszüntetésének szabályrendszere a munkavállaló szociális helyzete, egzisztenciája szempontjából meghatározó jelentőségű, ugyanakkor azok a rendelkezések, amelyek azt rögzítik, hogy a munkajogviszony megszüntetése a munkáltatóra milyen terheket ró, egyúttal a foglalkoztatással kapcsolatos jövőbeli költségként jelentkeznek, ezáltal óhatatlanul meghatározzák a munkáltató jogviszony létesítésével kapcsolatos döntéseit is. Ezért a munkajogviszony megszüntetésének szabályozásakor a munkajogi jogalkotásban különösen nagy hangsúlyt kap a munkavállaló szociális érdekei védelmének és a munkáltató foglalkoztatáshoz kapcsolódó érdekei összehangolásának elve. (Bankó 2012, 254)

A modern európai munkajogokban mindenütt kialakultak (különböző megoldások alkalmazásával) az úgynevezett felmondásvédelmi rendszer szabályai, melyek azon a megfontoláson alapulnak, hogy a munkajogviszonyban a munkáltató és a munkavállaló között nem áll fenn egyensúlyi helyzet, az egzisztenciálisan a jogviszonytól függő munkavállaló védelme a megszüntetéstől a munkajogi jogalkotás egyik kiemelt célja. A modern munkajogok által sza-

bályozott felmondási tilalmak, korlátozások, a megszüntetéssel együtt járó munkáltatói kötelezettségek mind-mind ezt veszik figyelembe. Ekképp nem megfelelő, hogy a munkajog 1945 utáni általános alakulásának fő irányait felsoroló lista egyik meghatározó eleme a felmondásvédelemhez való munkavállalói jogok biztosítása. (Hepple 2013, 35)

Természetesen ez a szabályrendszer sem statikus, a gazdasági környezet változásait figyelmen kívül hagyó konstrukció, hanem az egyensúlyi helyzet keresése mindig magával hozza a rendszert alkotó részletszabályok alakítását. Ezek a részletszabályok a munkáltató felmondási jogát több szinten, illetve több eszközzel korlátozzák, így megfigyelhető, hogy a munkáltató döntési hatalmát erőteljesen korlátozzák a kollektív munkajog intézményei által is. (Kiss 2011, 229).

A II. világháborút követően a munkavállalóvédelem egyik alapköve a munkaviszony megszüntetésével kapcsolatos szabályrendszer, azonban ezeknek a jogintézményeknek a vizsgálatakor sem hagyható figyelmen kívül a munkaviszony szerződéses jellege: a szerződési szabadság elismerésével együtt jár a munkaszerződés szabad felmondásának elve. (Ascheid–Preis–Schmidt 2012, 1.) Mindez a munkajog polgári jogi alapozását hangsúlyozza: a munkaszerződés két fél szabad megállapodása, melyhez hasonlóan a feleknek szabadságukban áll a munkaviszonyt megszüntetni is, így a szerződési szabadság elismerésével együtt jár a munkaszerződés szabad felmondhatóságának elve. (A munkajog és a polgári jog kapcsolatáról lásd Kiss 2006; Ascheid–Preis–Schmidt 2012, 1)

A szerződéses alapozás az egyik kiindulási alap a megszüntetés szabályainak elemzésekor: a munkaviszony megszüntetésének vizsgálatához tisztázni kell, hogy milyen elvek alapján jön létre a munkaviszony, mi a célja és rendeltetése. (Garancsy 1970, 13) A munkajogviszony tartós jellegéből nemcsak az következik, hogy bizonyos idő után szükség lehet a munkaszerződés, illetőleg a munkajogviszony tartalmi elemeinek a módosítására, hanem bekövetkezhet olyan helyzet is, hogy a munkajogviszony rendeltetését veszti, ezekben az esetekben megszüntetési jogot kell biztosítani. (Weltner–Nagy 1973, 228-229)

Többen hangsúlyozzák, hogy nem kezelhető a jogviszony létrejötte és megszűnése egymástól elszigetelten, a felmondásvédelem törvényi szabályozása a munkáltató jogviszonyvédelmi köteletségét támasztja alá, így erősítve a szerződéskötést. Ennek hiányában a munkavállaló nehezen tudja felmérni a jogviszony létesítését megelőzően a munkáltató érdekeit a hosszú távú, stabil foglalkoztatás irányában. (Deakin 2013, 160)

Ahogyan a munkajogviszony keletkezése és teljesítése során eltérő a felek érdeke, célja, úgy a jogviszony létesítési célhoz hasonlóan a jogviszony rendeltetésének megszűnése is különböző a munkáltatói és munkavállalói oldalon. (Garancsy 1970, 24) A jogviszony rendeltetésének megszűnése valamelyik fél érdekeinek, helyzetének megváltozásából fakad, ennyiben a munkajogviszony rendeltetésvesztése nem különbözik más kétoldalú visszterhes tartós szerződésektől. (Garancsy 1970, 24) Az állami beavatkozás ezen a ponton szükségszerű a

szociális jogállamok munkajogi rendszereiben: szerződéses alapozás mellett a felmondásvédelmi rendszer a modern munkajogok alapintézményei közé tartozik. A munkához való jogból vezethető le más alapvető jogosultság, a felmondás védelméhez való jog is. (Collins 2013, 154)

A munkajog „szerződéses jog”, és mint ilyen, a felek akaratának részese, az erősek egyenlősége felé, azonban a jogalkotó és a jogalkalmazó akaratának is részese, a gyengék egyenlősége felé hajlik, az egyenlőség kialakításának egyik eszköze a felmondásvédelem jogalkotó általi deklarálása. (Havighurst 1961, 131; lásd Kiss 2010a, 6-7)

A munkáltató és a munkavállaló közötti érdekellentét, az érdekek kiegyenlítését célzó szabályrendszer magában hordozza a munkaviszony megszüntetésének jogalkalmazási, gyakorlati jelentőségét. A munkaügyi bíróságok peres statisztikái azt mutatják, hogy a legtöbb jogvita a munkaviszony megszüntetéséhez kapcsolódik. (Tálné 2009, 13)

### ***Munkavállalói és munkáltatói érdekek kollíziója a munkajogviszony megszűnése során***

A jogalkotó, amikor a munkaviszony megszűnésének és megszüntetésének intézményeit kialakítja, az ellentétes érdekek közötti ütközések szabályait rögzíti.

A két alapvető érdek a munkavállaló egzisztenciális-státusvédelme és a munkáltató gazdasági-személyzeti szabadsága. A munkajogviszony keletkezésekor a két érdek közötti összhang jön létre, mely a jogviszony rendeltetését adja. A szociológiai probléma akkor jelentkezik, amidőn csak az egyik fél oldalán következik be a munkajogviszony rendeltetésének megszűnése. (Weltner – Nagy 1973, 229)

A két érdek összeegyeztetése a munkajogi jogalkotás egyik legnehezebb és egyúttal legfontosabb feladata. Tekinthető ez a követelmény a modern munkajogok egyik általánosan elfogadott követelményének, melyet nem csak napjainkban támasztunk a jogalkotás elé. Hasonló megfogalmazásban éltek már ezek a követelmények a II. világháborút követő – egészen más megközelítésű – rendszerben is: a dolgozó munkához, a nemzeti jövedelemből való részesedéshez való jogát védelemben kell részesíteni, és pedig fokozott mértékben, ha ezt még sajátos szociálpolitikai szempontok is nyomatékosan igénylik. A másik oldalon viszont figyelembe kell venni a vállalat érdekeit is, azt, hogy a dolgozók tömeges fluktuációja ne veszélyeztesse a tervek teljesítését. A munkajog egyik legnehezebb feladata, hogy a munkajogviszony egyoldalú megszüntetését úgy oldja meg, hogy optimális mértékben összeegyeztesse a munkáltatói és a dolgozói érdeket, egyfelől tehát a gazdaságos, termelékeny, nyereséges vállalati tevékenységre irányuló törekvést, másfelől pedig a munkához való jog védelmét általában és a szociálpolitikai követelményeket különösen. (Weltner – Nagy 1973, 229)

Az egyensúlyi helyzet megteremtése azokban az esetekben merül fel hangsúlyosan, ahol a munkaviszony csupán az egyik fél számára veszítette el a rendeltetését, ezért egyoldalúan

kívánja azt megszüntetni, viszont a munkaviszony szociális rendeltetése, a „gyengébb fél védelme” különösen szembetűnő, amikor a munkáltató oldalán kerül sor rendeltetésvesztésre. (Petrovics 2012, 179)

Az érdekek „kiegyensúlyozása” nem kerül markánsan előtérbe akkor, ha rendeltetésvesztés mindkét fél oldalán, együttesen jelen van, s a felek kölcsönös és egybehangzó akaratnyilatkozataikkal – közös megegyezéssel – szüntetik meg a munkaviszonyt. (Petrovics 2012, 180)

### ***A jogalkotás eszközei és lehetőségei a felek egyensúlyi helyzetének alakítására a munkajogviszony megszüntetésének szabályozásakor***

Az eltérő érdekek összeütközése a jogalkotás elé azt a követelményt állítja, hogy a felek közötti egyensúlytalanságra is tekintettel oldja fel azokat, amely jogalkotói lépések szükségképpen a szerződéses szabadság korlátozását jelenti. (Kiss 2010a, 261)

A munkajogi szabályozórendszer minőségének meghatározásánál lényeges követelmény, hogy a védelmi szükséglet nem tényállásbeli előfeltétel, hanem motiváció lehet csak a jogalkotó számára. (Rosenfelder 1982, 129-131; Manschmann 2001, 238; hivatkozva Kiss 2010a, 261) A munkaviszony megszüntetésével kapcsolatosan a sokat elemzett flexicurity elv is a munkavállaló egzisztenciális védelmének biztosítása és a munkáltató munkaerő-állományának rugalmas alakíthatósága közötti egyensúly megteremtésével értelmezhető. A flexicurity elv a munkajogviszony megszüntetésével kapcsolatosan legegyszerűbben úgy szemléltethető, mint egy olyan mechanizmus, amely ötvözi a szabad elbocsátást és a teljes foglalkoztatottságot, de hátrányos következmények nélkül, biztosítva a munkaerőpiacra való gyors visszatérést. (Kessler 2009, 15-16) Jól látható, hogy az elv elsősorban makroszinten értelmezhető, nem az egyes jogalkotási megoldási vonatkozások tekintetében, hanem az azt körülvevő foglalkoztatáspolitikai környezettel együtt. A probléma másik aspektusa az, amit a munkajogi irodalomban a „menekülés a munkajogból” folyamatként szokás jellemezni, amikor a piaci szereplők igyekeznek félretenni a munkajogviszonyra vonatkozó szabályokat azáltal, hogy más jogviszonyok általi foglalkoztatást preferálnak. E folyamat vizsgálatakor is megjelennek a megszüntetésre vonatkozó szabályok: a munkaviszony a közterhektől függetlenül is drágább bármely más jogviszonynál, hiszen a munkajogi védelem komoly költségeket ró a munkáltatókra, így például a megszüntetésre vonatkozó szabályok révén. (Gyulavári 2014a, 282)

A jogalkotó motivációja a munkajogviszony megszüntetés szabadságának korlátozásakor a munkavállaló egzisztenciális biztonságának biztosítása, ezeknek az intézkedéseknek az egyes jogrendszerekben rendkívül sokféle megoldása ismert. Az állami beavatkozás a munkajogviszony megszüntetésének szabályozásába a modern munkajogokban mindenütt evidencia, azonban módja és mértéke tekintetében nagy különbség figyelhető meg.



### **A munkajogviszony megszüntetésének alakisága**

A munkaviszony megszüntetésére irányuló akaratnyilatkozatok alaki kötöttsége egyfelől a jogbiztonságot szolgálja, másfelől a viták felmerülése esetén jelentősen megkönnyítheti a bizonyítást. (BH 1995, 680.; Petrovics 2012, 189)

Az írásba foglalás kötelezettsége ugyanakkor napjainkban sem általános követelmény valamennyi állam munkajogában. Az angol jogban a munkavállalók például néhány kivételtől eltekintve csak abban az esetben kérhetik a munkáltatói felmondás (dismissal) írásbeli indoklását, ha a munkaviszonyuk a megszűnés időpontjában legalább már egy éve folytonosan fennáll. (Employment Rights Act 1996, section 92, 108.; Petrovics 2012, 190)

A magyar munkajogban hosszú ideje fennálló követelmény, hogy a munkaviszony megszüntetésére irányuló nyilatkozat, illetve megállapodás érvényességi kelléke annak írásba foglalása. Az írásba foglalás a jognyilatkozat tartalmának későbbi bizonyíthatóságát biztosítja, ennyiben a munkavállaló-védelmi garanciális szabálynak is tekinthető (függetlenül attól, hogy adott esetben a munkavállaló is köteles saját jognyilatkozatának írásba foglalására).

Az írásbeliség feltétlen betartására kötelezik mind a munkáltatót, mind a munkavállalót, nem is állapodhatnak meg úgy a felek, hogy a megszüntetéssel kapcsolatos nyilatkozatot szóban is meg lehessen tenni. Bírói gyakorlatunk a szóbeli közös megegyezéssel kapcsolatosan azonban azt az álláspontot alakította ki, hogy, ha a szóbeli közös megegyezés alapján a megszüntetést mindkét fél végrehajtotta, önmagában az írásba foglalás elmaradása miatt nem alapítható meg a megszüntetés jogellenessége, azonban ekkor sem a szóbeli megállapodás érvényességének elismeréséről volt szó, csak arról, hogy az érvénytelenség ebben a speciális esetben nem sért olyan érdeket, mely indokoltá tenné a munkajogviszony jogellenes megszüntetése jogkövetkezményeinek alkalmazását. (BH 1999. 331.) Ennek a Legfelsőbb Bírósági álláspontnak a lényegét tette magáévá a jogalkotás az Mt. 22. § (4) bekezdésének kialakításakor, amely szerint az alaki kötöttség megsértésével tett jognyilatkozat érvénytelen, azonban az érvénytelenség jogkövetkezménye nem alkalmazható, ha a jognyilatkozat a felek akaratából teljesedésbe ment.

### **A jogorvoslat igénybevételéről való kioktatás**

A munkáltató joggyakorlását szabályozza a munkajogi jogalkotás azzal, hogy fel kell hívnia a munkavállaló figyelmét arra, hogy a munkáltatói joggyakorlással szemben jogorvoslattal élhet. Ez a jogintézmény a két fél egyensúlytalan helyzetét oly módon veszi figyelembe, hogy – a magánfelek között nem szokványos – kioktatási kötelezettséget ró az erősebb pozícióban lévő munkáltatóra.

A bírói gyakorlat azt az álláspontot alakította ki, és ezt következetesen be is tartja napjainkig, hogy ebben az esetben a jogorvoslatra nyitva álló határidő elmulasztását kimentettnek

kell tekinteni. (Bankó 2011) Ez a gyakorlat a munkajogviszony munkáltató általi megszüntetése esetében azt jelentette, hogy a keresetindításra nyitva álló határidő harminc napról az általános elévülési időre tolódott ki. [Lásd régi Mt. 202. § b) pont] A Legfelsőbb Bíróság egy korábbi döntésében nemcsak a munkajogi jogvitákkal összefüggő eljárások tekintetében, hanem általánosságban is rögzítette, hogy a rendes jogorvoslat elmulasztásáról csak abban az esetben lehet szó, amennyiben a jogorvoslati lehetőségről a fél tájékoztatást kapott. (BH 2003. 154.) A Legfelsőbb Bíróság azt rögzítette, hogy az általános munkajogi szabályoktól eltérő jogorvoslati feltételekről nyújtott teljes körű tájékoztatás hiányában a keresetlevelet az elévülési időn belül lehet előterjeszteni. (EBH 2009. 2079., BH 2011. 75.)

Az Mt. 22. § (5) bekezdése szerint a munkáltató az egyoldalú jognyilatkozatát az e törvényben meghatározott esetben köteles írásban indokolni és az igény érvényesítésének módjáról, és ha az elévülési időnél rövidebb, annak határidejéről a munkavállalót ki kell oktatni. A határidőről való kioktatás elmulasztása esetén hat hónap elteltével az igény nem érvényesíthető. A jogalkotó egyes egyoldalú munkáltatói jognyilatkozathoz indokolási köteleességet rendel, amennyiben e jognyilatkozatok ellen a munkavállaló valamilyen igényt érvényesít, úgy tisztában kell lennie az igényérvényesítés módjáról és határidejéről – amennyiben az az általános elévülési időnél rövidebb. A tájékoztatási köteleesség elmaradásának jogkövetkezményét a jogalkotó azonban meghatározza, amennyiben az igény érvényesítésének idejét hat hónapban határozza meg.

### **A felmondási tilalmak szabályozásának alakulása – munkavállalóvédelem és a rendeltetésellenes joggyakorlás**

Az állami beavatkozás egyik legerőteljesebb eszköze az, amikor a munkáltató – egyébként fennálló – munkajogviszony megszüntetési jogát a jogalkotó kizárja.

Számos jogalkotási lépést élt meg munkajogunkban a felmondási tilalmakra vonatkozó szabályanyag, helytálló ezért az a megállapítás, hogy a felmondási tilalmak és korlátozások körét a jogalkotó mindenkor az aktuális jogpolitikai, szociálpolitikai elvárások mentén határozza meg. (Kulisity 2013, 112) A jogszabálmódosítások szinte kivétel nélkül akörül a dilemma körül mozogtak, hogy a munkavállalói státusvédelem mellett hogyan tudja a jogalkotás elejét venni az ezekkel a szabályokkal való visszaéléseknek. A felmondási tilalmakkal kapcsolatos szabályok alakulását, az azokkal kapcsolatos jogalkotási és jogalkalmazási kérdéseket lásd a II. Részben.

### **A felmondás indokolása**

A munkajogviszony mindkét fél általi megszüntethetősége a szerződéses szabadságból fakad, azonban a modern munkajog a munkáltató felmondási jogát több szinten, illetve több eszközzel korlátozza. (Összehasonlító dokumentumokat és elemzéseket lásd Termination 2006; Beendigung 1997; Mayr–Mozet 1996; Kiss 2010a, 299) A korlátozás egyik szembetűnő

eleme a munkáltató egyoldalú megszüntetési lehetőségének szabályozása. A jogalkotó e körben előírhat indokolási köteleességet. (A különböző felmondási rendszerekről lásd Termination 2006; Beendigung 1997; Mayr–Mozet 1996.; lásd még Kiss 2006a, 300) Az indokolási kötelezettség főként a munkavállalót védő rendelkezések között akként jelenik meg, hogy a munkáltató munkaviszony megszüntetésével kapcsolatos indoka bírói kontroll tárgya lehessen.

Kétségtelen, hogy a magánjogi szerződés felmondását nem kell indokolni. Alapvető kérdés azonban, hogy általános elvként érvényesül-e a munkajogban a felmondás szabadsága. A munkáltató indokolási köteleességére vonatkozó szabályozás valóban relatív korlátozásnak, és így speciális szabálynak minősül az általános felmondáshoz képest, vagy a munkáltató indokolási köteleessége az általános munkajogi szabály. (Kiss 2010a, 385)

A magánjogi gazdasági ügyleteknél ugyanakkor éppen az üzleti forgalom biztonsága érdekében a felek jó néhány jogügyletben megállapodhatnak meghatározott idejű felmondási moratóriumban. A munkajogviszony esetében azonban ilyen érdek nincs, ez még a munkavállaló esetleges egzisztenciális érdekével sem igazolható. Az Alkotmánybíróság szerint, az indokolási köteleesség – mint a szabad felmondás egyik korlátozása – egy szinten áll az egyéb korlátozásokkal. (Kiss 2010a, 385)

### **A munkáltató anyagi kompenzációs köteleessége**

Gazdasági, szociális hatásában nem mérhető össze a munkajogviszonynak a munkavállaló által és a munkáltató által kezdeményezett megszüntetése. (Kiss 2010a, 279)

Ebből fakadóan az egzisztenciálisan a munkajogviszonynak kitett munkavállaló státusvédelmét az állami beavatkozás oly módon is tudja biztosítani, hogy a munkaviszony megszüntésének esetére anyagi helytállási kötelezettséget ír elő a munkáltató részéről.

A munkavállaló egzisztenciáját jelentő munkajogviszony megszűnés olyan helyzetet eredményez tipikusan, amely szükségessé teheti az állam beavatkozását. Ilyen anyagi kompenzáció a munkáltató által biztosítandó végkielégítés vagy felmondási időre járó juttatás. A beavatkozás szükségességének megítélésénél nem hagyható figyelmen kívül az, hogy a munkajogviszony milyen okból, mely fél akaratából szűnt meg. Míg a munkavállaló oldalán bekövetkező érdekmúlás kevéssé igényli a felek szerződésmegszüntetési szabadságba történő beavatkozást, addig a munkáltatói érdekmúlás tipikusan a munkavállaló kompenzálását, illetve támogatását igényli. Ebben a körben a jogalkotó két módon alakíthatja a munkavállalót védő szabályrendszert.

A jogalkotó mellett, hogy a munkáltatót kötelezi a munkajogviszony megszűnés bizonyos jogcímeihez kapcsolódó anyagi kompenzációra, saját költségvetési eszközeivel a munka nélkül maradt munkavállalót a foglalkoztatáspolitikai aktív és passzív eszközeivel támogathatja. A foglalkozás és a munkavégzés szabad megválasztása megjelenhet egyrészt államcélként,

amennyiben az állam tegyen olyan intézkedéseket, amely által a munkaképes és munkát kereső emberek számára megteremtse a lehetőséget arra, hogy általában érvényesíteni tudja e szabadságát. Amennyiben az állam ideiglenes kompenzációként alkalmazza a passzív ellátórendszereket, az egyénnek immár konkrét közjogi alanyi joga lesz ennek igénybevételére, meghatározott feltételek esetén. (Kiss 2010a, 279)

### **A jogellenes munkajogviszony megszüntetés szankcionálása**

Jogellenes munkaviszony megszüntetés esetén a munkavállaló konkrét igénnyel jelentkezhet, azonban közvetlenül nem az állam, hanem egy másik magánféllel, a munkáltatójával szemben. (Kiss 2010a, 279)

A munkáltató által történő megszüntetése nem egyszer jogorvoslati eljárással folytatódik, és ennek során az egyik eldöntendő alapvető kérdés, hogy a munkavállaló kereseti kérelme mire terjedhet ki. A válasz korábban sokkal inkább a kompenzáció irányában volt keresendő, azonban az elmúlt mintegy másfél évtized foglalkoztatási és munkajogi politikája ezen a területen is változást hozott. (Lásd ezzel kapcsolatban Preis 1987; Hoyningen–Huene 1987; Dickens 1985; Hepple 1981; Grunfeld 1989; Younson 1989; Lyon–Caën 1973; Kiss 1998, 360-368)

A felmondásvédelmi rendszer betartásának jogintézménye a szabályok bírói kontrollja, mely önmagában is alakítja a felmondásvédelmet. A foglalkoztatáshoz való jog érvényesülésének újabb fázisa a munkajogviszony munkáltató általi jogellenes megszüntetésének tényállása, illetve az ehhez kapcsolható munkavállalói követelés. (Kiss 2010a, 299) A munkajogviszony megszüntetése és a munkához való jog tekintetében mindenütt az egyik központi kérdés az, hogy mit követelhet a munkavállaló, nevezetesen a jog megmarad az anyagi kompenzációnál, vagy lehetővé teszi a visszahelyezést, azaz az eredeti állapot visszaállítását. Az egyes országok szabályozása nem feltétlenül azonos, de bizonyos trend felfedezhető. (Kiss 2010a, 300)

## A PÁLYÁZATBA BEVONT SZERVEZETEK BEMUTATÁSA

### **GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt.**

#### **Szervezet létrejöttének, történetének rövid áttekintése**

A GYSEV ZRT. története a 19. században, a vasútépítés fénykorában kezdődött. A Sopron és Győr közti területre pénzügyi befektetésként Viktor Erlanger báró bankár kérelmezte a vasútépítést 1872-ben. Az első, Győr és Sopron közötti 84,5 kilométeres szakaszt 1876. január 2-án nyitották meg. A Sopron–Ebenfurt vonalon 1879. október 28-án indult meg a vasúti közlekedés, amely elsődlegesen a Kisalföld gabonájának az ebenfurt-i malomba szállítását végezte.

A GYSEV forgalma gyorsan nőtt. Az első világháborút követő békeszerződések, a vasútvonal államhatárral történő kettévágása, azonban alapjaiban rázták meg a vasúttársaságot. A tulajdonos gazdasági érdekeit védve elérte, hogy a békeszerződés garantálja az egységes üzemeltetést és így a társaság jövője nem pecsételődött meg úgy, mint a többi hasonló sorsú magán vasúttársaság Magyarországon. A működés fenntartása érdekében az Osztrák Állam 1923-ban belépett a tulajdonosok közé és a társaság azóta két állam területén üzemel.

Jelenleg a Magyar Állam (66%) tulajdoni hányada mellett, az Osztrák Állam (28%) és a Strabag SE (6%) tulajdoni résszel bír a vasúttársaságban.

A Nemzeti Fejlesztési Minisztérium 2010 végén jóváhagyta a GYSEV Zrt. fejlesztési stratégiáját, amelynek központi eleme öt nyugat-dunántúli vasúti vonalszakasz vagyonkezelésbe vétele volt. A döntéssel a GYSEV Zrt. a meglévő vasútvonalához 214 kilométernyi pályaszakaszt vett át a működtetéséhez szükséges infrastruktúrával együtt 2011 végéig. A GYSEV az új elemekkel bővülő hálózatán versenyképes észak-déli alternatív vasúti tranzitfolyosót épít ki.

A vonalátvételekkel párhuzamosan kialakították, az ütemes és jó színvonalú elővárosi személyszállítási szolgáltatáshoz szükséges eszközrendszert, korszerű személyszállító vonatok üzembe helyezésével. A vasút, együttműködve a helyi Volán társasággal versenyképes alternatívát kíván nyújtani az egyéni közlekedés mellett, ezért közös vasúti és autóbusz állomásokat hoztak létre. Megújították az utas kiszolgáló és utas tájékoztató létesítményeket, felmérték az utas áramlatokat, összehangolták a térségi közlekedésfejlesztési elképzeléseket.

Mindez országosan is mintaként szolgálhat egy hatékony, minden résztvevő számára előnyös innovatív közlekedési rendszer kialakításához.

*A GYSEV Zrt. szervezeti felépítése 2018. szeptembere óta:* A társaság élén a vezérigazgató áll. A társaság üzletágakra, üzletági szintű szervezetekre tagolódik, melyek integráltan működnek: Stratégiai Műszaki Fejlesztés, Humán Erőforrás, Pályavasúti üzletág, Személyszállítási üzletág, Gépészeti üzletág, Szolgáltatás Menedzsment üzletág, Társasági Pénz-

ügyek. A vasúti közlekedés biztonságával közvetlenül összefüggő munkaköröket betöltő munkavállalók a Pályavasúti, a Személyszállítási és a Gépészeti üzletághoz tartoznak. A többi szervezet háttérszervezet, e három, előbb említett szervezet támogatását, kiszolgálását végzik. Míg a Pályavasúthoz tartozó munkavállalók a vasúti pályahálózat karbantartásáért és az azon való közlekedés biztosításáért, biztonságáért felelősek, addig a Személyszállítási üzletág adja az állomások személypénztárosait, a vonatkísérő személyzetet és gondoskodik a vasúti személyszállító kocsik tisztaságáról. A Gépészeti üzletág biztosítja a vasúti szerelvények megfelelő műszaki állapotát és végzi a szerelvények továbbítását.

*Küldetésük:* A GYSEV Zrt. dinamikusan fejlődő, korszerű vasútvállalatként magas színvonalon biztosít komplex közösségi közlekedési szolgáltatást a működési területén, a Nyugat-Dunántúli és a Kelet-Ausztriai régióban. Pályavasúti és gépészeti szolgáltatóként, a meglévő know-how-t felhasználva és fejlesztve jelenik meg a vasútszakmai és a járműkarbantartási piacon.

A GYSEV CARGO Zrt. és a RAABERBAHN CARGO GmbH az észak-déli és a kelet-nyugati árufuvarozási korridor üzemeltetőjeként kínál korszerű és versenyképes árufuvarozási és logisztikai szolgáltatásokat.

### **A szervezet gazdasági helyzetének bemutatása**

A GYSEV Zrt. 2 ország területén működő, integrált vasúti társaság. Magyarországon és Ausztriában közszolgáltatói feladatokat lát el pályavasút, illetve vasúti személyszállítás területén, emellett gépészeti tevékenység, a háttérszolgáltatások és a központi irányítás is a cégen belüli tevékenység közt szerepelnek.

A társaság magyar üzeme közszolgáltatási feladatokat a Magyar Állammal – illetve az azt képviselő Minisztériumokkal – kötött közszolgáltatási szerződések alapján végzi.

Az érvényes közszolgáltatási szerződések értelmében az állam megtéríti a közszolgáltatói feladatok ellátása esetén a bevételekkel nem fedezett költségeket, így ezek a tevékenységek nem jelenthetnek veszteséget a cég számára. Emellett bizonyos feltételek teljesülése esetén megengedett, illetve észszerű nyereségekre is jogosult a közszolgáltatási feladatokat ellátó üzletág. Ez, illetve az egyéb területek hatékony gazdálkodása teszi lehetővé évek óta eredményes működést.

A költségtérítések folyósítása az év folyamán egyenletes, és év elején sem csúszik márciusnál későbbre, így évek óta nem volt szükség a rendelkezésre álló folyószámla-hitel felvételére, likviditási helyzetük stabil.

A két hosszú lejáratú, beruházási hitel közül az egyik a 2017. évben felvett, 9 db Vectron mozdony beszerzéséhez felvett 34 millió euró, 25 év futamidejű EIB hitel, melynek törlesztését

2019. III. negyedévben kezdték meg. Emellett 2016. évben összesen 3,1 milliárd forint értékben vettünk fel hitel használt IC kocsik beszerzéséhez és felújításához. A hitel futamideje 8 év, a negyedévente esedékes kamatfizetéseket és törlesztéseket határidőre teljesítik.

Az előző években a megengedett és észszerű nyereségek a lezárt évet követő 3. évben kerültek pénzügyi rendezésre, így akkor kerültek az eredménybe. 2020. évben viszont az összes, eddig le nem zárt év nyeresége záradékba és kifizetésre kerül, így az eredmény várhatóan az eddigieknél magasabb lesz, és a folyósításnak köszönhetően a pandémia ellenére stabil pénzügyi helyzetet teremt a 2021. évre.

Az előző évek eredményei, mérlegfőösszege és létszáma így alakultak:

| <b>GYSEV Zrt. Magyar üzem</b>    | <b>2018.12.31</b> | <b>2019.12.31</b> | <b>2020.12.31 (várható)</b> |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| üzemi eredmény (ezer Ft)         | 619 463           | 444 227           | 1 523 330                   |
| adózás előtti eredmény (ezer Ft) | 615 648           | 351 624           | 1 461 517                   |
| adózott eredmény (ezer Ft)       | 531 434           | 269 050           | 1 329 980                   |
| mérlegfőösszeg (ezer Ft)         | 176 301 750       | 188 189 344       | 188 723 656                 |
| létszám (fő)                     | 1 878             | 1 871             | 1 907                       |

#### **A szervezet új munkavállalóira vonatkozó belépési irányelvek (képzés, beillesztés) általános ismertetése**

A Humán stratégia egyik legfontosabb célja a *minőségi munkaerő megszerzése*. A rövid távú toborzás-kiválasztás mellett a hosszú távú, pályaorientációs és komplex, duális tudást biztosító képzésekben való aktív részvétel. A kitűzött célok elérésének kritikus tényezői:

*Tanulók biztosításának nehézsége:* A demográfiai tendenciák és a tanulók előző évekbeli iskolaválasztási gyakorlata alapján megállapítható, hogy a GYSEV számára releváns képzésekben egyre csökken a tanulói létszám. A kétkezi munkának, szakmunkának és ezzel együtt a vasutas szakmáknak alacsony a presztízse, társadalmi megítélése.

*Szakterületi elköteleződés, együttműködés:* A megfelelő számú és minőségű munkavállaló biztosítását a szakterületek nagyon gyakran kizárólag humán feladatnak tekintik.

*Szakmai oktatók meglétének, elkötelezettségének biztosítása:* Egyre kevesebb a megfelelő szakmai tudással és oktatási képességgel rendelkező szakmai oktató.

*Az új, minőségi munkaerő megszerzése érdekében tett öbb intézkedések, irányelvek:*

Új karrierportál bevezetése. Az orientációs nap bevezetése, amelynek célja, hogy új kollégáink átfogó képet kapjanak rólunk már a belépés napján. A munkavállalói ajánlási rendszerünkön keresztül több, mint 115 dolgozói ajánlás érkezett, közülük 45 új kollégával bővült vállalatunk létszáma. Ösztöndíj rendszerünknek köszönhetően 5 új kollégát köszönthettünk.

Januárban vezettük be az Onboarding – vagyis az új belépőket integráló rendszerünket. Az új munkavállalóink a legnagyobb számban próbaidő alatt és az első munkaéven belül hagy-

ják el a szervezetünket, valamint ez a szakasz alapozza meg a leendő munkavállaló viszonyulását a munkáltatója felé, így fontos, hogy a próbaidő érzékeny szakaszában és a betanítás alatt minél hamarabb és minél mélyebben elkötelezni újfelveteles munkatársainkat a GYSEV Csoport felé.

Ennek érdekében kerül bevezetésre egy egységes, vállalat szintű beillesztési rendszer, majd középtávon a szakmai területekkel együttműködve terveznek kidolgozni, egy ehhez szorosan kapcsolódó mentorrendszert és szakmai betanítási programokat is.

A beillesztési rendszer kiépítésének célja:

- 1. Fluktuáció csökkentése: a munkavállalók minél hamarabb megtalálják a helyüket, annál biztosabb, hogy hosszú távon a GYSEV csoport munkavállalói maradnak!
- 2. Teljesítménynövelés: Minél előbb megértik a feladataikat, és megtudják, hogyan végezhetik, annál előbb képesek a hatékony munkavégzésre.
- 3. Elkötelezettség erősítése: Ha az érzékeny szakaszukban a cégtől segítséget és támogatást kapnak, erősebb lesz a GYSEV tudat kialakulása.
- 4. Információgyűjtés: A berögzült, sztereotípiáktól mentes, külső szemektől kaphatunk képet a működésről, még az integráció előtt.

Ahhoz, hogy a kitűzött célok teljesüljenek rövidtávon az egységes beillesztési rendszer alábbi elemeit vezetik be:

#### 1. Orientációs nap 2020.01.13-tól

Az orientációs napon az új kollégákat egységes szerkezetű napon, a megfelelő módon üdvözljük és látjuk el a beilleszkedéshez szükséges információkkal. Az ilyenkor szükséges adminisztráció és tájékoztatás mellett a munkavállalókat megismertetjük a GYSEV Csoport felépítésével, kultúrájával, értékeivel. Az új dolgozó emellett kap egy tájékoztató csomagot is, amely tartalmazza a szervezettel kapcsolatos információkat, juttatásokat, GYSEV-es eseményeket. Ezen a napon a kötelező oktatások és a munkaruha felvétele után a saját szakterülete fogadja a kollégát, a területtel egyeztetett szakterületi képviselővel.

#### 2. Az adatbekérés, tájékoztatás, beléptetés és a munkavállaló fogadásának újragondolása

Megreformálták és egységesítették a belépéshez szükséges adatbekérés és kommunikáció rendjét, annak érdekében, hogy a munkavállaló bizonytalanságát csökkenték és munkavállaló barát szolgáltatást nyújthassanak. Ez számos háttérfolyamat egyszerűsítése és újragondolása mellett az alábbi változásokkal jár:

- A leendő munkavállaló megerősítő emailt kap a felajánlott munkaköréről és annak feltételeiről.



- A szakterület időben értesítést kap a belépőről, hiszen a humán szakmai feladatok mellett az ő részvételükre is szükség van. Az új munkakörnyezetben elengedhetetlen segítség a beilleszkedéshez, így biztosítani kell az új kolléga számára:
  - a közvetlen kollégák, vezetők bemutatását
  - a munkakörnyezet és a munkavégzés megismerését
  - tájékoztatást a szakterületre jellemző szokásokról és szabályokról
  - a megfelelő munkaeszközöket és munkakörülményeket

### 3. Új belépők intranetes rovatban:

„Köszöntjük a GYSEV csoporthoz a héten csatlakozó új munkatársainkat! Sok sikert kívánunk munkájukhoz!” – az Intraneten, minden hétfőn megismerhetjük a GYSEV Csoport új-felvételes kollégáit.

### 4. Az 1. és 3. hónapos beszélgetések bevezetése 2020.02.24-től

A rendszeres próbaidős beszélgetések során számtalan hasznos és mérhető információhoz juthatunk a beilleszkedést segítő és akadályozó tényezőkről. A kapott adatokat strukturáljuk és riportokat készítünk belőle, ezzel is információt szolgáltatva a szakterületek felé. Így láthatóvá válik, hogy mi az, ami jól működik és mi az, amit fejleszteni szükséges az új kolléga beillesztése során.

Az 1. hónapos beszélgetés személyes interjú a terület Business Partnere és az új belépő között, melynek célja az információgyűjtés a beilleszkedést segítő és akadályozó tényezőkről, esetleges kilépési szándékról. Lehetőséget ad, hogy a problémákat időben kezeljük, a segítő mechanizmusokat pedig erősítsük.

A 3. hónapos, bevételeértékelő beszélgetés már a közvetlen szakmai vezető részvételével történik, a Business Partner itt már moderáló, facilitáló szerepet tölt be. A cél a kölcsönös meggyőződés a beillesztés sikeréről, a bevételezésről, valamint jövőbeni tervek, szakmai fejlődési irány és elvárások tisztázása.

### **A szervezet humánerőforrás gazdálkodásának meghatározó kihívásai**

1) A 0-5 éves szolgálati idővel rendelkezők fluktuációja igen magas. A számadatok tükrében elmondhatjuk, hogy az utóbbi években a GYSEV Zrt.-ben a fluktuáció 8% körül mozgott, amely a magyarországi nagyvállalatok hasonló adatainak tükrében átlagosnak mondható. Ez azonban egyáltalán nem megnyugtató hír, tekintve, hogy a cégtől távozóknak több, mint fele a 0-5 éves szolgálati idővel rendelkezők köréből kerül ki. Azaz, míg az 5 év fölötti szolgálati idővel rendelkező munkavállalók esetén a GYSEV továbbra is alacsony fluktuációval rendelkezik, addig az 5 év alattiaknál a hazai átlagnál lényegesen magasabbal. Ennek jelentőségét tovább fokozza a GYSEV előregedő munkavállalói összetétele, amelyet később még részletesebben

tárgyalunk. A GYSEV Cargo esetén a kilépők alacsony száma miatt ugyanezt nem fogalmazhatjuk meg teljes biztonsággal.

A kilépés legfőbb okaiként a távozó munkavállalók az alábbiakat jelölték meg:

- jobb kereseti lehetőséget találtak,
- korlátozottak voltak az előrelépési lehetőségeik,
- a feladataik nem a képzettségüknek megfelelőek voltak,
- nem ismerték el a munkájukat.

2) A GYSEV munkavállalói összetétele erősen öregedő tendenciát mutat, a távozó munkavállalók utánpótlása nem biztosított. A GYSEV Zrt.-nél és a GYSEV Cargo Zrt.-nél is 46 év az átlagéletkor, ami igen magasnak mondható. Ideális esetben a korfa alsó szakaszában lévő utánpótlás mértéke legalábbis megközelíti a felső szakaszban lévő, nyugdíjhoz közelítő munkavállalókat. Itt érdemes ismét visszagondolni arra a tényre, hogy a cégtől távozók több, mint felét éppen a 0-5 éves szolgálati idővel rendelkező (és körülbelül fele arányban fiatal) munkavállalók alkotják.

Az előregedő tendenciát jól szemlélteti az egyes generációk jelenléte a szervezetben. A táblázat bal oldalán az egyes generációk részvételét láthatjuk a magyar munkaerőpiacon, míg jobb oldalon a GYSEV összetételét. A különbségek szembeötlőek

| MUNKAERŐPIAC |       | GYSEV |
|--------------|-------|-------|
| BABYBOOM:    | 16,9% | 24,2% |
| X:           | 42,5% | 49,6% |
| Y:           | 33,6% | 23,0% |
| Z:           | 7%    | 3,2%  |

A táblázat magyarázat nélkül is jól szemlélteti a problémát, hiszen egy ekkora vállalatnak már közelítőleg pontosan kellene a munkaerő-piaci megoszlást tükröznie.

2025-ig körülbelül 235 dolgozó fog nyugdíjba vonulni. Több mint 80%-uk szakmai képzettséget és tapasztalatot – a szakma működőképessége szempontjából kulcskompetenciákat – igénylő (kritikus) munkakörökből kerül ki. A fentiek tükrében pedig már az is jól látható, hogy jelenleg a nyugdíjba vonulók utánpótlása darabszámban sem megoldható, nem említve a minőséget és tudást. Így tehát az évről évre történő tudásvesztés a továbbiakban a működést fenyegető tényezővé válhat.

A Nyugat-magyarországi régió sajátossága, hogy a külső és belső munkaerőpiacon a folyamatosan emelkedő kereslet mellett egy minőségében és mennyiségében folyamatosan csökkenő kínálat mutatkozik. Az utánpótlás-nevelés kapcsán fontos megjegyezni, hogy a jelentkezők minőségében is romlás tapasztalható az elmúlt években, ami szintén nehezíti a helyzetet, jelentősen felértékelve a már meglévő munkaerő megtartásának, fejlesztésének és motiválásának szükségességét.

A munkaerő megtartás érdekében a Társaság fokozatosan szeretné kiterjeszteni a teljesítményösztönző juttatási rendszert – a már meglévőkön felül – további munkakörökre, munkaköri csoportokra. A vállalat stratégiájában szereplő hosszú távú munkaerő megtartás céljából továbbra is működtetjük a Hatósági képzésben érintett munkavállalók vizsgaösztönző juttatását.

A Munkavállalói ajánlás rendszere továbbra is hatékonyan működtethető, valamint a közép-felsőfokú, és felnőttképzésre is kiterjesztett ösztöndíjrendszer népszerűsítése tovább folytatódik.

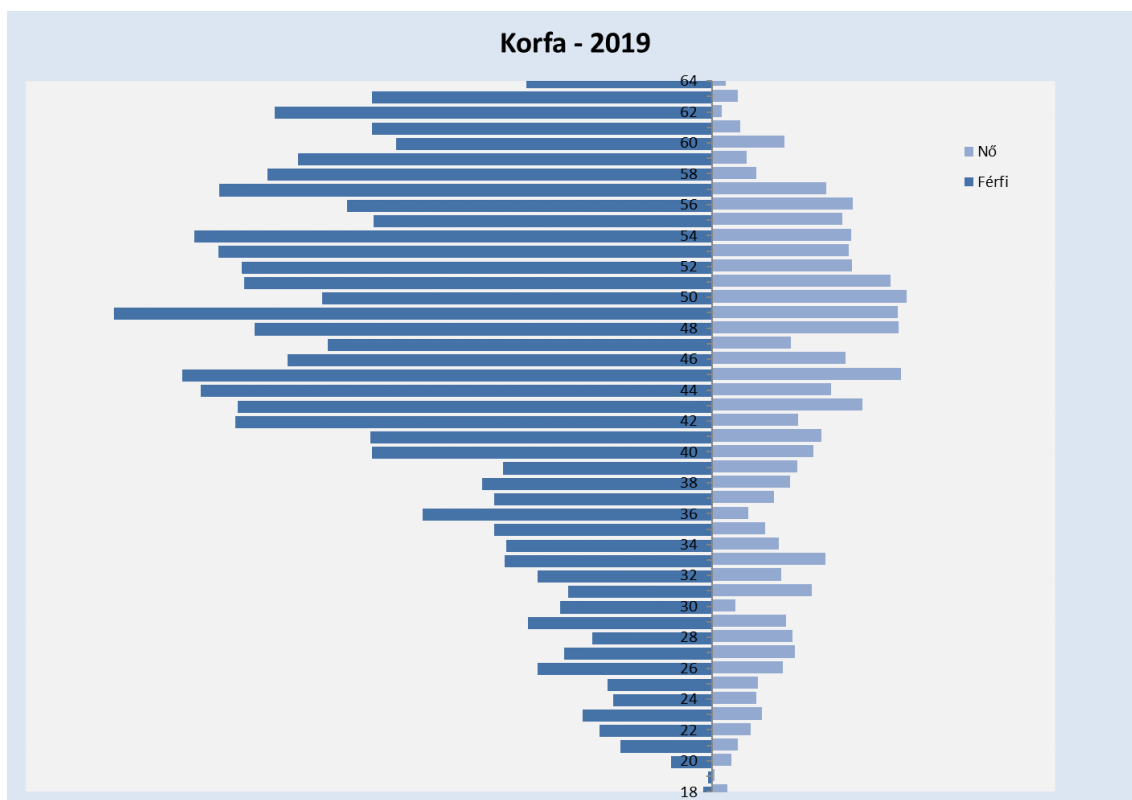
Az idei évtől a GYSEV mint duális gyakorlati képzőhely a felsőoktatási duális képzésbe is bekapcsolódott, új lehetséges csatornáját nyitva meg a minőségi munkaerő megszerzésének.

Mind a meglévő munkaerő megtartásában, mind a potenciális munkaerő megszerzése kapcsán fontos szerep hárul a különböző irányítási szinteket betöltő kollégákra, vezetőkre, ezért a vezetők soft készségeinek fejlesztésére is egyre nagyobb hangsúlyt helyezünk.

Vállalatot és munkaköröket népszerűsítő kisfilmek készültek, illetve megújult a Karrierportál, mely felhasználóbaráttá vált, mobilon is elérhető, lényegesen lerövidíti a kiválasztási/választási folyamatot.

Rendszeresen részt vesznek állásbörzéken, pályaaorientációs napokon, valamint együttműködésben állnak Egyetemekkel és Műszaki Szakképzési Centrumokkal is.

Az alábbi ábra a GYSEV Zrt. lombos fára hasonlító, erősen fejnehéz korfáját mutatja:



### **A pandémiás helyzet hatása a szervezet foglalkoztatási gyakorlatára.**

A vészhelyzet bejelentését követően a társaság vezetése igyekezett minél előbb megtenni a szükséges intézkedéseket, valamint mind a munkavállalók, mind pedig a munkáltatók számára válaszokat adni a felmerülő kérdésekre. A GYSEV csoport munkavállalói közül egyre többen kerülnek hatósági karanténba, illetve az aktív COVID fertőzöttek száma is emelkedik. A tervezett létszámfeltöltéseket a járványügyi helyzet a megszokotthoz képest lassítja.

A GYSEV Zrt-t is befolyásoló negatív környezeti és gazdasági hatások a belső működés felülvizsgálatát tették szükségessé, a munkáltató az alábbi intézkedések végrehajtásáról döntött:

A járvány első hulláma során azon munkakörökben, ahol az otthoni munkavégzés értelmezhető, egyoldalú munkáltatói intézkedéssel a Home Office elrendelésre került, júliustól pedig vezérigazgató utasítás rendelkezik az otthoni munkavégzés részleteiről. A veszélyhelyzet fokozódása miatt átmenetileg újra nagyobb mértékben merül fel az otthoni munkavégzés.

A veszélyhelyzet legelőször a Vendéglátás üzletágot érintette, a Hotel Sopronban március 28-tól üzemszünetet kellett elrendelni, a dolgozók egy részét átmenetileg létszámhiányos, betöltetlen pozíciókban helyezték el, vagy 65 év feletti, nyugdíj mellett munkát végzőket váltottak ki velük, továbbá idegenfeles szolgáltatás igénybevételének a csökkentésével felszabaduló munkák elvégzésével bízták meg Őket. A munkavállalók egy kisebb hányadát a veszélyhelyzet ideje alatt részmunkaidőben foglalkoztatták és a munkavállalókkal együtt a munkaerő megtartás érdekében, a rendeletben foglalt támogatást igényelték. Az intézkedések egy része a mai napig érvényben van és várhatóan hatályban is marad mindaddig, amíg a normál üzemmenet nem áll vissza.

A GYSEV infrastruktúra üzemeltetés teljes területén, továbbá a személyszállítás személypénztári és vezetői jegyvizsgáló munkakörben foglalkoztatott munkavállalóinál a rugalmasabb foglalkoztatás- és a feladatok megnyugtatóbb ellátásához szükséges munkaerő biztosítása érdekében, 2 ill. 4 havi munkaidőkeret lépett hatályba, a Gépészet műhelyeiben és az infrastruktúra Felsővezeték szervezetnél pedig az egy helyen és időben tartózkodó munkavállalók számának csökkentése érdekében ideiglenesen többműszakos munkarend került bevezetésre a korábbi egyműszakos munkarend helyett.

A szerelvények pandémiás (fertőtlenítő) takarításában részt vevő munkavállalók részére veszélyességi pótlék és alkalmankénti takarítási pótlék került megállapításra.

A Személyszállítás pénztáraiban október végétől az esetleges átfertőzések elkerülése és a kontakt esetek minimalizálása érdekében I. fokozatú korlátozás és munkarend módosítás került bevezetésre.

A veszélyhelyzet miatt a kontakt képzések, oktatások megvalósulása, indulása március hónapban felfüggesztésre került. Kis hányadban képzés, konferencia online vagy távoktatásos

módon történő megvalósulására volt lehetőség, vasúti hatósági képzések esetében a képzők szinten tartó órákat tartottak távoktatásos formában.

A pandémiás helyzet miatt a márciustól elmaradt időszakos vizsgák megszervezése a helyzet változásával egyidejűleg megtörtént, ezek június hónap folyamán lezajlottak.

A szeptemberi időszakos oktatások során a hatósági munkakörök időszakos oktatásán a távoktatásban történő megvalósítás tesztelése vállalaton belül is megtörtént, november hónaptól pedig már ebben a formában zajlanak az oktatások, melynek alkalmazását a hatósági munkakört betöltő munkavállalók időszakos oktatásán túl 2021. év elején a kötelező védelmi oktatásokon a vasútbiztonsággal nem összefüggő munkakört betöltők esetében is folytatunk

A Pandémiás Vezetői Csoport rendszeresen ülésezik, itt döntenek a szükségesnek vélt intézkedésekről, amelyeket a munkahelyen kell alkalmazni, illetve betartani. Ezekről a társaság rendszeresen tájékoztatja a munkavállalókat. A szabályozás kitér a maszkviseléssel kapcsolatos tudnivalókra, részletezi az utazással és vendégek fogadásával kapcsolatos feltételeket, kitér a képzések/oktatások lebonyolításának módjára és arra is, hogy mi a teendő abban az esetben, ha a munkavállaló magán vagy közvetlen környezetében észleli a COVID-19 tüneteit.

Bevezetésre került a munkahelyen a testhőmérséklet mérése, mely a gyanús esetek kiszűrését könnyíti meg. Az épületek nyilvános tereiben automata, érintésmentes kézfertőtlenítőket helyeztek el, illetve a mellékhelyiségekben vírusölő szappan áll rendelkezésre. Az irodákat rendszeresen fertőtlenítik, szellőztetik.

A vállalat szerződést kötött COVID szűrésre, melynek keretében lehetőség van a munkavállalók tesztelésére, amennyiben ez indokolt.

A veszélyhelyzet miatt idén csapatépítő tréningek, céges rendezvények megtartására nem volt lehetőség.

## ***Rail Cargo Hungaria Zrt.***

### **A szervezet létrejöttének, történetének rövid áttekintése**

A Rail Cargo Group az osztrák állami vasúttársaság, az ÖBB árufuvarozási üzletága, amely Európa egyik vezető vasútlogisztikai cégcsoportjaként leányvállalataival kiemelkedő szolgáltatásokat nyújt ügyfeleinek.

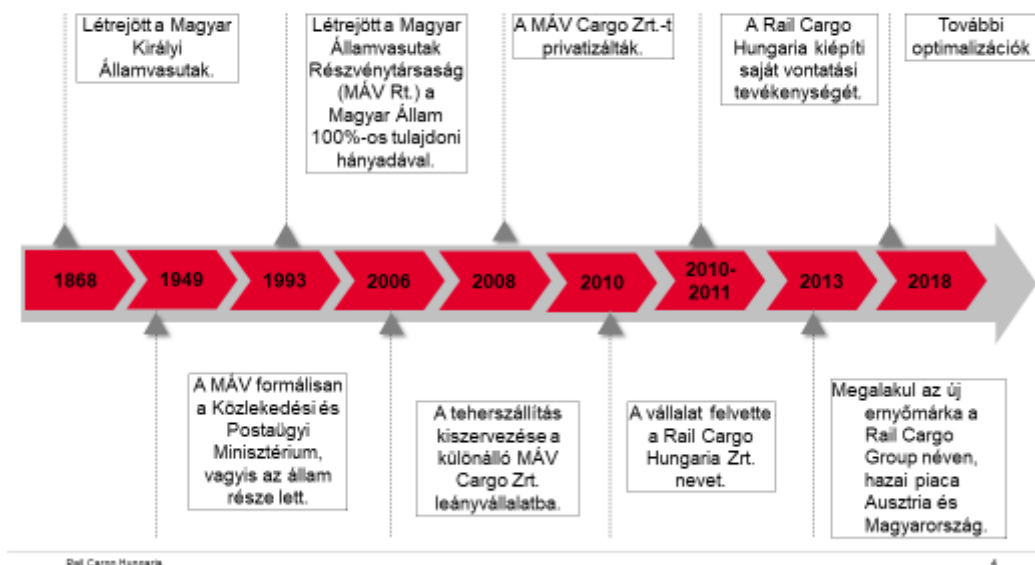
A Rail Cargo Hungaria a Rail Cargo Group magyarországi vasúti árufuvarozó leányvállalata, amely piacvezető szerepet tölt be az országban. A magyarországi átfogó jelenlét és a saját üzemeltetési hálózat biztosítja a magas minőségű vasútlogisztikai szolgáltatásokat Ausztriában, Magyarországon, valamint a teljes közép- és délkelet-európai térségben.

A társaság a Magyar Államvasutak Zrt. szervezetéből történő kiválása után, 2006-ban MÁV Cargo Árufuvarozási Zrt.-ként kezdte meg önálló működését. A 2008-as privatizációt követően – miután a Rail Cargo Austria megvásárolta a részvények 99,9%-át – új néven, Rail Cargo Hungaria Zrt.-ként folytatta tevékenységét. Az RCH mára egyet jelent a minőségi, megbízható és biztonságos vasúti árufuvarozással. Innovatív megoldásokat kínál ügyfeleinek, jövőbe mutató digitális megoldásokkal automatizálja üzemeltetési és kereskedelmi folyamatait, valamint Magyarországon egyedüli szolgáltatóként biztosítja az egész ország területét lefedő, átfogó egyes kocsis fuvarozást. Évente mintegy 30 millió tonna árut továbbít az ügyfelek megbízásából, amely forgalom körülbelül 70 százalékát 45 saját, modern Taurus mozdonnyal, valamint minden árunem fuvarozására alkalmas teherkocsiparkkal teljesíti. Az országos lefedettségnek köszönhetően a vállalat Magyarország egész területén folyamatosan ügyfelei rendelkezésére áll, legyen szó akár egyes kocsirakományokról, akár irányvonatokról.

Az RCH környezettudatos fuvarozási alternatívaként minden egyes vasúton elfuvarozott tonnával hozzájárul a környezet megóvásához. Vontatási feladatainak közel felét kiváló hatásfokú villanymozdonyokkal teljesíti, amelyek lokális szén-dioxid-kibocsátása nulla, továbbá fékezés során a vonat mozgási energiáját villamos energiává alakítják és azt a hálózatba visszatáplálják.

A Rail Cargo Hungaria a Rail Cargo Group hazai leányvállalataival együttműködve komplex és sokrétű szolgáltatásokat nyújt. A Rail Cargo Logistics - Hungaria Kft. a Rail Cargo Group magyarországi vasúti szállítmányozó leányvállalata, amely a vasúti árufuvarozás mellett közúti elő- és utófuvarozást is bonyolít. A Rail Cargo Operator - Hungaria Kft. rendszeres intermodális vasúti összeköttetéseket (TransFER) biztosít az európai gazdasági régiók és kikötők között. A Rail Cargo Terminal - BILK konténerterminál nemcsak Magyarország legnagyobb intermodális terminálja, hanem a kíséretlen kombinált fuvarozási egységek átrakó központja is egyben. A budapesti székhelyű Rail Cargo Carrier Kft. a Rail Cargo Group leányvállalataként nemzetközi vontatási szolgáltatásokat biztosít, hálózata összeköti többek között az Északi-tenger ipari központjait az Adriai- és a Fekete-tengerrel.

## Történet



### A szervezet gazdasági helyzetének bemutatása

A Rail Cargo Hungaria Zrt. Magyarország vezető vasúti áru fuvarozó vállalata, melynek piaci részesedése 52%-os, ezzel Magyarország elsőszámú vasútlogisztikai vállalataként évente megközelítőleg 30 millió tonna árut továbbít ügyfelei megbízásából.

A cég humán erőforrás állománya megközelíti a 2000 főt, eszközparkja modern.

A korszerű mozdonyflottának kulcsszerepe van a cég megrendelőinek folyamatos, megbízható, magas színvonalú kiszolgálásában, ezért a vontatási kapacitások bővítése, illetve a saját vontatás arányának növelése a vállalat számára stratégiai érdek. Ennek eredményeként 45 Taurus és 3 Vectron mozdony áll partnereink rendelkezésére. 9000 saját teherkocsival rendelkezik az RCH, mellyel alaptevékenységét, a vasúti áru fuvarozást lebonyolítja 660 kiszolgálási helyen, teljesítve 6050 millió árutonna-kilométert, illetve 9220 millió vonatkilométert. Az RCH az egyetlen, országos szintű egyes kocsi hálózatot üzemeltető vasúttársaság Magyarországon, kiszolgálva ezáltal 660 kis- és közép vállalatot. A társaság több mint 1300 ügyfél és partner kiszolgálást végzi az alábbi területeken:

**Ásványolaj, gáz- és vegyipar** – Ásványolajok, gáz- és vegyipari áruk fuvarozásával a vállalat hozzájárul az ügyfelek sikeres működéséhez nemzeti és nemzetközi szinten.

**Agrár** – Az RCH évente 2 millió tonna gabona, cukorrépa, cukor, élelmiszer, olajos magok, növényi olajok belföldi és nemzetközi fuvarozását végzi.

*Építőipar* – A vállalat teherkocsi parkjával nagy mennyiségben fuvaroz építőipari termékeket, követ és kavicsot. Nagy volumenű projektberuházások (autópálya-építés, vasúti pálya-felújítás) esetén az ügyfelek igényei szerint alakítja ki szolgáltatását, valamint az áruk ki- és berakását is megszervezik.

*Faipar* – Az RCH csapata egy kézből nyújt és szervez meg jól átgondolt, komplett megoldásokat a faipari fuvarok számára. Az erdőgazdálkodások, valamint a fa- és papíripar megbízható partnereként és Magyarország legnagyobb fafuvarozójaként nagy hangsúlyt fektet a környezettudatos fuvarozásra.

*Fogyasztási cikkek* – A vállalat biztosítja a fogyasztási cikkek biztonságos fuvarozását. A termékek állagmegőrzésére ágazatspecifikus technológiát biztosítanak, amely olyan nagy rakterű, megfelelő tisztaságú vasúti kocsikat foglal magában, amelyekben optimálisan helyezhetőek el az ügyfelek termékei.

Az évi több millió tonna kiváló minőségű acél- és vastermék fuvarozása során kiemelt figyelmet fordít a cég a maximális biztonságra, illetve a technológiailag bevált logisztikai megoldások kompetens kezelésére és tervezésére. Kereskedelmi útvonalakat köt össze Európában és azon túl, egészen Ázsiáig.

A társaság nagy volumenben végez autószállítást. A szegmens megbízható partnere, hatékonyan szolgálja ki a magyarországi autóipart nyersanyagokkal, félkész és késztermékekkel.

A vállalat biztosítja a vasérc, a szén és az egyéb nyersanyagok fuvarozását, akár közvetlenül a bányászatokból. Rugalmas logisztikai megoldásai és innovatív fuvarozási technológiái igazodnak a nyersanyag ipar dinamikus működéséhez.

A kombinált fuvarozás az Európai Unió által is kiemelt nemzetgazdasági fontosságú, környezetkímélő árutovábbítási mód. Ez a fuvarozási mód egy homogén szállítási láncban egyesíti a vasút megbízhatóságát, a közút rugalmasságával, a hajók nemzetközi szállítást kínáló lehetőségeivel, valamint a repülőgépek gyorsaságával.

Legyen szó konténerről, félpótkocsiról vagy csereszekrényről, a Rail Cargo Hungaria több évtizedes tapasztalattal rendelkezik a vasúti kombináltfuvarozás területén, és biztosítja az intermodális küldemények környezetkímélő módon történő továbbítását a tengerentúlon és Európában is.

Külön ki kell emelni a záhonyi vasútlogisztikai régiót, mely a keleti határnál: 84 km<sup>2</sup>-t jelent. A vasúti pálya hossza: 157 km széles nyomtáv (1520 mm) 320 km normál nyomtáv (1435 mm).

### **A szervezet új munkavállalóira vonatkozó belépési irányelvek**

A piaci környezethez történő alkalmazkodás érdekében felértékelődött feladat a megfelelő üzleti szemlélettel és szaktudással rendelkező, folyamatosan magas teljesítményre képes,



a változásokat kezelni tudó munkavállalói állomány megszerzése, megtartása. Ennek megvalósítása nagymértékben függ attól, hogy az adott pozícióra a legmegfelelőbb munkatársakat azonosítani tudjuk.

Az RCH toborzás-kiválasztási rendszere a már alkalmazott többi humán rendszerrel integráltan működik, egységes elveket alkalmaz a munkavállalói jelentkezések kezelésekor.

Az RCH-nál a toborzási és a kiválasztási folyamat során érvényesülnie kell az alábbi alapelveknek:

*Az adatvédelem elve:* Az RCH a toborzás-kiválasztási rendszer kialakítása, működtetése során az információs önrendelkezési jogról szóló hatályos jogszabályok, a hatósági gyakorlat és a vállalat mindenkor hatályos adatvédelmi szabályzatában foglaltak szerint jár el. Amennyiben a pályázatok megőrzési ideje alatt a HR Gazdálkodás és partner szervezet úgy ítéli meg, hogy a pályázó alkalmas lehet az RCH cégcsoportján belüli más társaságnál meghirdetett pozícióra is, a pályázó kifejezett, írásbeli hozzájárulása mellett továbbítja a pályázó személyes adatait a társaság részére.

*A szakmaiság elve:* A toborzás-kiválasztási folyamat során a betölteni kívánt munkakör szempontjából releváns adatok kérhetők, releváns vizsgálatok végezhetők el a jelöltekkel, mint az alábbiak:

- humán interjú, panel interjú, szakmai interjú,
- összeférhetetlenségi vizsgálat,
- orvosi alkalmassági vizsgálat,
- a kiválasztási eljárás során ellenőrizni kell a végzettséget, képzettséget igazoló dokumentumokat,
- a kiválasztásnál a törvényi, illetve a Kollektív Szerződésben meghatározott prioritásokat figyelembe kell venni.

*Az egyenlő bánásmód és a diszkrimináció mentesség elve:* Az RCH a megüresedő illetve betöltendő pozíciókba történő kiválasztásánál maximálisan betartja a Munka törvénykönyve, a Kollektív Szerződés előírásait és az eljárás teljes menetét diszkriminációmentesen bonyolítja le.

*A korrekt tájékoztatás elve:* A folyamat működtetésében részt vevő humánpolitikai munkatárs a pályázat alakulásáról, a várható befejezési időpontról, elutasítás esetén ennek tényéről, igény esetén okáról tájékoztatja a potenciális jelölteket, amennyiben szükséges a munkáltatói jogkör gyakorlóját.

*Egységes arculat elve:* Az állásajánlatoknak egységes formában kell megjelenniük az RCH vállalati arculatával.

*Az önkéntesség elve:* Csak az a jelölt vehető figyelembe a toborzás során jelentkezőként, aki írásban (levél, e-mail) jelentkezett, és hozzájárult személyes adatainak nyilvántartásához.

*A belső munkaerő mozgás támogatásának elve:* Az RCH-nál törekedni kell arra, hogy a betöltendő pozíciókat lehetőség szerint belső forrásokból lehessen kielégíteni.

*Utánpótlás:* Az RCH munkavállalóinak átlagos életkora az 50 év felé közelít, ezért alapvető feladat az utánpótlás biztosítása. Ennek több formája van, egyrészt a kulcs munkakörök utánpótlása érdekében több sikeres mozdonyvezetői tanfolyamot indított a társaság. Ez jelenleg is évenként egy- két tanfolyammal folyamatosan működik. Külön energiát fordít a vállalat a kocsivizsgáló, tolatásvezető tanfolyamokra is, melyeket esetenként más vasútvállalatokkal együtt, külső képző bevonásával bonyolít le.

A szakértői utánpótlás biztosítása érdekében, több felsőoktatási intézménnyel együttműködve az RCH részt vesz a felsőfokú duális képzésben, mint gyakorlati képző intézmény, így a leendő új kollégák beillesztése már az egyetemi képzés ideje alatt lebonyolódik. Az egyetemi évek alatt nem csak a gyakorlati képzés folytatódik a vállalatnál, hanem a munkahelyi szocializációra is nagy hangsúlyt fektet a cég, így a munkahelyi szocializáció is meg tud történni, hogy ezen kollégák munkahelyi beillesztése biztosított legyen.

Az RCH részt vesz a középfokú duális képzésben is, mint gyakorlati képző intézmény. Ennek során évek óta folyamatos kapcsolatot tart különböző középfokú szakképzési intézményekkel, a középfokú végzettséget igénylő munkakörök utánpótlásának biztosítása érdekében.

### **A szervezet humánerőforrás gazdálkodásának meghatározó kihívásai.**

Általánosságban megállapítható, hogy a RCH HR szervezete igen nagy mértékben eltérő kihívásokkal küzd az alábbi szempontok tekintetében:

- tevékenységek – toborzás, kiválasztás, oktatás, megtartás;
- munkakörök – mozdonyvezető, fizikai állomány (kocsivizsgálók), szakértők, mérnökök;
- földrajzi régiók.

A mozdonyvezetők toborzása és felvétele nem okoz nehézséget, ez a pálya a mai napig vonzó mind a munkafeltételek, mind kereseti lehetőségek szempontjából.

Szakértői területre már nehezebb jelentkezőket találni, mivel sajnos az elmúlt évtizedekben a vasút, mint szolgáltató és mint munkaadó is rengeteget veszített arculati téren. Kritikus a helyzet az egyetemi végzettséget igénylő munkakörökkel, így a közlekedés- és gépészmérnöki pozíciókkal. Ezeknél az ország nyugati területein, az ott jelenlévő autóipari munkaadók elszívó hatása miatt szinte alig található alkalmas munkaerő.

A legnehezebb a fizikai munkakörök, elsősorban a kocsivizsgálók, tolatásvezetők utánpótlásának biztosítása. A nehézséget nem a toborzás jelenti, hanem az, hogy az általában ilyen munkakörökbe jelentkezők szellemi potenciálja és a velük szemben – a hatóságok által

– megkövetelt képzési és vizsgatételi elvárások messze nincsenek összhangban. Mindezt súlyosbítja, hogy aki mégis megfelel a követelményeknek, az már legtöbb esetben nem hajlandó tartósan dolgozni az ebben a munkakörben adott fizikai munkakörülmények között.

A kritikus terület az oktatás és a vizsgáztatás, ezek fő problémái:

- A tananyag szerteágazó, nem munkahely specifikus és nem veszi figyelembe a vasúti technológiák fejlődését.
- Az oktatás módszertana nem támogatja a korszerű tanulást, az oktatási anyagok elavultak, szövegezésük nem naprakész.
- A vizsgáztatás módszere, menete nem a gyakorlati tudás megítélését szolgálja, bizonyos elemei nem elvárhatók ilyen szinten.
- Az oktatói és vizsgabiztosi gárda kiöregedik, fogyatkozik.

Az előre lépéshez rendszer szintű, sok területet érintő (oktatás, vizsgáztatás, ösztönző rendszer, eszközök fejlesztése, stb.) és rövid, közép, hosszú távra is kiterjedő stratégiára és intézkedésekre van szükség.

### **A pandémiás helyzet hatása a szervezet foglalkoztatási gyakorlatára**

A pandémia kialakulása teljesen új helyzet elé állította a cég menedzsmentjét. A márciusban kihirdetett vészhelyzet után az RCH-ban megalakult a pandémiás bizottság, mely rendszeres, heti üléseken értékelte/értékeli a kialakult helyzetet és meghozta a foglalkoztatással kapcsolatban a szükséges intézkedéseket.

A tavaszi időszakban a veszélyhelyzet kihirdetése után a menedzsment az egységes, RCH-s protokoll megalkotásával egyidőben, többféle, a munkakörök jellegéből adódó intézkedéseket fogantatosított a szakértői illetve a végrehajtási munkakörökben dolgozó munkavállalók esetében. Mindez a munka jellegéből, a személyes jelenlét szükségességének a mértékéből következett.

A cél az volt, hogy ahol a tevékenység ezt megengedte, ott a munkavállalók 80%-a home office-ban végezze a munkáját. 20 %-os mértékben a munkavállalók végezhetnek irodai munkát, de csak rotációban, úgy, hogy a lehető legkisebb mértékben kerüljenek személyes kontaktusba a kollégák.

Ezzel egyidőben megtörténtek az egyéb szükséges intézkedések, fertőtlenítés, maszkok kiosztása, a takarítási rend szigorítása.

A menedzsment ezzel együtt módosította a Kollektív szerződés egyes pontjait, és bizonyos utasításokat. Például az érvényben lévő munkába járási utasítást felülbírálvá engedélyezte a gépkocsival történő munkába járást minden kollégának, aki ezzel élni kívánt, hogy a tömegközlekedésben fennálló esetleges fertőzésveszélyt csökkentse.

A nyár után, az őszi második hullámban hasonló intézkedések meghozatalára került sor, illetve a nyári időszakhoz képest novemberben ismét a szigorú home office szabályok léptek életbe.

A járványhelyzet alatt többféle, eddig nem használt jó gyakorlatot vezetett be a cég, mint például a videokonferenciák, teams értekezletek elterjesztése, az oktatásban az e-learning fokozott alkalmazása.

Sajnos megnehezítette az életet az új helyzethez alkalmazkodó jogszabályi módosítások késlekedő megjelenése, így legfőképpen az oktatások terén alakult ki nehéz helyzet. A menedzsment védve a munkavállalók egészségét preferálta a kontakt oktatások mellőzését, míg erre a jogszabályok tavasszal kicsit késlekedve, az őszi időszakban pedig egyáltalán nem adtak lehetőséget.

A társág számára fontos a megfelelő egyensúly megteremtése, hiszen a szektor jellegéből adódóan nem minden munkakörben lehetett megoldani a home office-ban történő munkavégzést. A végrehajtásban dolgozó munkavállalók csak a munkavégzési helyükön tudták /tudják ellátni a feladataikat. Így megfelelő kommunikációval kezelni kellett azt a helyzetet, hogy a home office-ban és a végrehajtásban a munkavégzési helyükön munkát teljesítő munkavállalók ne kerüljenek ellentétbe, illetve a kölcsönös megbecsülésük minden oldalról megmaradjon.

A home office nagyarányú alkalmazása miatt a vezetésnek újra kellett gondolnia a munkafolyamatokat, a feladatok lebonyolítását, a szükséges aláírások pótlását, annak hiányával kapcsolatos megoldási módszereket.

Összeségében elmondható, hogy a kényszer szülte megoldások sok esetben az eddigi folyamatok egyszerűsítését eredményezték, amelyek a továbbiakban is megtarthatóak, azonban vannak olyan folyamatok, feladatok, amelyek továbbfejlesztése feltétlenül szükségessé válik annak érdekében, hogy a gördülékeny, hatékony céges működés a továbbiakban is lehetővé váljon.

## **Volánbusz Zrt.**

### **Szervezet létrejöttének, történetének rövid áttekintése**

A VOLÁNBUSZ (továbbiakban: Társaság) egy több mint 90 éves, hamarosan a centenáriumához közeledő személyszállító társaság, amely rendkívül sokszínű és tartalmas múlttal rendelkezik.

A Társaság múltja 1927-ig nyúlik vissza, amikor a MÁV létrehozta Magyar Vasutak Autóközlekedési Részvénytársaságot (MAVART), amely főleg a vasúttársaságot és később a postát támogatta autóbuszaival, és ezzel a '30-as évek közepére már a legnagyobb közúti közlekedési vállalattá vált. 1935-ben a Társaság a Magyar Államvasutak Közúti Gépkocsi Üzemévé (MÁVAUT) alakult át rendelkezve ekkor már több száz autóbusszútvonallal. A második világháború nem tett jót a Társaság kihasználtságának, azonban azt követően újult erővel megkezdődött a közúti autóbusz-közlekedés részletesebb kialakítása, azzal, hogy 1949-ben létrejött a MÁVAUT Autóközlekedési Nemzeti Vállalat és a Teherfuvarozási Nemzeti Vállalat (TEFU NV). Ezek később a Kádár-korszakban átalakultak a neves „AKÖV-ökké” (Autóközlekedési Vállalatok), amelyek idővel megyei szintű berendezkedésre álltak át.

A „VOLÁN” elnevezést az 1970-es évektől kezdve használták, amikortól is a VOLÁN vállalatokat 1-től 24-ig számozták. A rendszerváltás előtt ezen vállalatok folyamatosan aprózódtak, és a rendszerváltást követően társasági formáik a részvénytársaságok lettek. 2015-ben a sok kisebb vállalat 6 regionális központba integrálódott (Dél-alföldi Közlekedési Központ, Dél-dunántúli Közlekedési Központ, Észak-magyarországi Közlekedési Központ, ÉNYKK Északnyugat-magyarországi Közlekedési Központ, KMKK Középkelet-magyarországi Közlekedési Központ, KNYKK Középnnyugat-magyarországi Közlekedési Központ) és természetesen a VOLÁNBUSZ Zrt. megmaradt önállóan.

2018 év végén megkezdődtek az előkészületek a közlekedési központok és a VOLÁNBUSZ szorosabb együttműködésére. 2019 nyarától megkezdődnek az integrációs előkészületek, és ezzel újabb integráció következett be 2019. október 1-jén, ekkor azonban már kizárólag egy társaságról, a VOLÁNBUSZ Közlekedési Zártkörűen Működő Részvénytársaságról beszélhetünk.

A 6 regionális közlekedési központ a tavalyi év őszén beolvadt VOLÁNBUSZ Közlekedési Zrt.-be. Ezzel a Társaság egy kb. 19.000 főt foglalkoztató munkáltatóként Magyarország egyik legnagyobb foglalkoztatójává vált, biztosítva ezzel az országos szintre kiterjedő helyi, helyközi és távolsági autóbusz-közlekedési szolgáltatás nap mint nap.

A Társaság életében egy újabb fontos változás még 2020 nyarának idusán következett be, amikor is július 15-i naptól fogva a Társaság feletti tulajdonosi jogokat a MÁV Magyar Államvasutak Zrt. gyakorolja. A Társaság tehát innentől fogva nem kizárólag a közúti közleke-

désben nyújt asszisztenciát, hanem összefogva más közlekedési társaságokkal biztosítani kívánja a tarifaközösségen és az integrált gondolkodáson alapuló tömegközlekedést az állampolgárok számára.

### **A szervezet gazdasági helyzetének bemutatása**

A Társaság egy köztulajdonban álló gazdasági társaság, amely a hazai vállalatok egyik legnagyobb munkáltatója is egyben. Az államot megillető tulajdonosi jogokat és kötelezettségeket egészen 2018. augusztus 1-től 2020. július 15-ig a nemzeti vagyon kezeléséért felelős tárca nélküli miniszter gyakorolta, majd 2020. július 15-től a MÁV Magyar Államvasutak Zártkörűen Működő Részvénytársaság gyakorolja.

Ahogy az a fentiekben is megemlítsre került, a Társaság sok kisebb közlekedési központból egy nagy vállalattá alakult át, amely immáron egy budapesti székhellyel, öt telephellyel és közel kétszázötven fiókteleppel rendelkezik. A Társaság a városi, elővárosi szárazföldi személyszállítási főtevékenysége mellett közel kétszáz melléktevékenységet is ellát. Mindemellett több gazdasági társaságban részesedése is van, továbbá egyes civil szervezetekben (így például az Emberért Alapítványban) is többségi tulajdonos.

A Társaság a gazdálkodására vonatkozóan több közérdekű adatot is nyilvánosságra hoz jogszabályi kötelezettségéből fakadóan a lentiek szerint.

Figyelembe véve a 2019. évi beszámolót – kerekített értékeket figyelembe véve – az értékesítés árbevétele 48,6 milliárd forint, míg az egyéb bevételek összesen 58,1 milliárd forint volt. Kiadási oldalt figyelembe véve viszont a Társaság a tavalyi évben 51,9 milliárdot költött anyagjellegű ráfordításra, továbbá 46,7 milliárd forintot személyi jellegű ráfordításra.

2020-ra vonatkozó adatokról nem lehet beszélni az év vége előtt, azonban az nyilvánvaló, hogy lehetnek eltérések az idei év jellegéből fakadóan. Egyrészt árbevétel szempontjából is lehetnek különbségek a tavalyi évhez képest a kijárási korlátozásokból, tilalmakból fakadóan. Másik oldalról viszont kiemelendő, hogy a szervezet mindent megtett annak érdekében, hogy a pandémiás helyzet alatt is megtartsa a munkavállalóit, sőt új munkavállalók beléptetésén is fáradozott, amelynek támaszát az is jelentette, hogy a 2020. évi bérmegállapodások, béregyesítések a Társaság megfelelő gazdálkodásának is köszönhető.

Az egyes fent megjelölt elemek, természetesen több alköltségből állnak, azonban figyelembe veendő az, hogy az adott év aktualitása természetesen befolyásolhatja azt, hogy előre tudjanak számolni a költségekkel. Így például a Társaságnak rendkívül magas költségekkel kellett számolnia a járványkezelésből fakadóan. A korábban felmerülő takarítási és higiéniai költségeken felül további összegeket kellett költeni egyéb anyagköltségekre (tisztítószer, védőeszközök, fertőtlenítők), külső szolgáltatók által végzett mosásra, takarításra, valamint felmerültek saját erőforrással végzett többlettakarítási költségek is.

Természetesen minden cég életében vannak kihívások, azonban a gazdasági életüket jól jellemzi az, hogy az idei megpróbáltatások ellenére is nemcsak biztonságos munkahelyet alakítottak ki munkavállalók számára, de megőrizték és megerősítették piacvezetői szereplői minőségüket autóbusszközlekedési társaságként.

### **A szervezet új munkavállalóira vonatkozó belépési irányelvek (képzés, beillesztés) általános ismertetése**

A Társaság kiemelt figyelmet fordít mind az új, mind a korábban csatlakozó munkavállalók képzésére és Társaságba történő integrációjára. A humánerőforráshoz tartozó szervezeti egységeken belül az illetékes humánpartnerek a munkaviszony kezdetétől fogva segítséget nyújtanak az érintett munkavállaló számára (beléptetés, munkavállaló Társaság felé támasztott igényeik megválaszolása stb.), míg a Szervezet- és Személyzetfejlesztési Igazgatóság képzési területe folyamatosan egyeztet az érintett munkavállalók munkáltatói jogkörgyakorlóival annak érdekében, hogy milyen képzési igények merülnek fel akár már a munkaviszony elejétől fogva.

A Társaság mind a szellemi, mind a fizikai munkavállalók képzéseit támogatja, utóbbi személyek esetében a fő kapcsolattartó az Oktatási Centrum, ami a – főleg – autóbusszvezetők oktatásában szerepet kapó különböző vállalkozásokkal kapcsolatot tart fenn.

Az autóbussz-vezetői hiány enyhítése érdekében belső és külső kapacitásokat egyaránt latba vetve D-kategóriás járművezető képzést végeznek, így is biztosítva az alaposan kiképezett autóbussz-vezetői utánpótlást. A friss vezetői engedéllyel rendelkező kollégákat saját oktatók által végzett szaktanfolyami alapképzésben részesítik, majd a foglalkoztató forgalmi üzemmel együttműködve minden olyan elméleti és gyakorlati ismeretet átadnak, amire a napi munkájukban szükségük lehet. A 2020. évben megjelenő pandémia lassítása érdekében az új belépő autóbussz-vezetők elméleti képzését e-learning felületen végeztük, és csak a gyakorlati oktatás történt egyéni, vagy kis csoportos foglalkozásokon. A magas színvonalú szolgáltatás biztosítása érdekében autóbussz-vezetőiket éves képzésben részesítik, ahol a tűz- munka-, és környezetvédelmi tananyagok oktatása mellett a minőségirányítás, a kommunikáció, és a fogatékkel élők segítségének fontosságára is felhívják kollégáik figyelmét.

Nagy hangsúlyt fektetnek az egységes, országos szervezési folyamatok kialakítására, valamint a szakterületekkel, partnerekkel való együttműködés folyamatos erősítésére, fenntartására. Továbbá kiemelt fontossággal kezelik, hogy saját telephelyeken minél kevesebb munkaidő kieséssel és utazással költséghatékonyabban tudják a képzések lebonyolítását megvalósítani.

A Társaságnál jelenleg is kiemelt jelentőséget kap az ipari tanulók képzése, fontosnak tartják a fenntarthatóság és a jövő nemzedékének kinevelése kapcsán a felelősségüket. Egyrészt az ipari tanulók oktatásának fejlesztése céljából a Társaság kiemelt figyelmet fordít a

tanműhelyek és az oktatási módszerek korszerűsítésére, hogy a tanulók piacképes és hatékony gyakorlati tudást szerezhessenek az iskolai tanulmányaik mellett. Az oktatási színvonal hatékonyságának növelése érdekében kollektív erejű megállapodás keretén belül egységes oktatói pótlékot biztosítanak a tanulók kijelölt oktatói részére.

A munkavállalókkal tanulmányi szerződéseket kötnek, amellyel azt is szorgalmazzák, hogy az elméleti és gyakorlati tudásaikat a Társaságnál minél jobban elmélyítsék a jövőben. Hosszabb tanulmányok mellett természetesen jelen vannak a kisebb konferenciák, képzések is, amellyel a már szakképzett munkavállalóink tudását igyekeznek minél jobban kibővíteni.

### **A szervezet humánerőforrás gazdálkodásának meghatározó kihívásai.**

A Szervezeti- és Működési Szabályzat alapján a Társaság humánerőforrás-gazdálkodással a Humánerőforrás-gazdálkodási Igazgatóság, és azon belül is két szervezeti egység, a Humánerőforrás-kontrolling és a Munkaerő-gazdálkodás gondoskodik. Előbbiben országos szinten központi és vidéki kollégák dolgoznak, utóbbiban a VOLÁNBUSZ központban dolgoznak munkatársaik.

Az említett igazgatóság számára egyre több feladat és kihívás hárul, tekintettel arra, hogy a pandémiás helyzet teljes mértékben átalakította munkaerőpiacot, továbbá a Társaság foglalkoztatáspolitikáját is. Szerencsére a humánerőforrás-gazdálkodás már az integrációt követően kiemelt figyelmet fordított arra, hogy mihamarabb megtörténjen egy minél előbbi egységesítés a Társaságnál alkalmazott bérrendszerekben. A bérrendszer-egységesítés legnagyobb mérföldköve az volt, amikor sikerült megállapodni a szakszervezetekkel egy mind a fizikai dolgozókra, mind a szellemi munkavállalókra kiterjedő béremelésben, amellyel munkavállalók bére átlagosan körülbelül 10%-kal nőtt az idei évben. A béremelés egyben azt is magával hozta, hogy a temérdek – főleg fizikai munkakörben dolgozó munkavállalókra vonatkozó – pótlék helyett kevesebb, azonban sokkal kiszámíthatóbb, és a munkavállalók számára is transzparensőbb pótlékok kerültek meghatározásra. Ezzel összességében a munkavállalók túlnyomórészt jelenleg egy olyan egységes bérrendszer vonatkozik, amely magasabb fizetéssel is jár számukra.

A munkabéreken felül a munkavállalók a cafeteria-támogatásra is jogosultak, amelynek skálája rendkívül színes, tekintettel arra, hogy a választható juttatások között megtalálhatók akár az adómentes kulturális, bölcsődei, óvodai, sport támogatások, de akár a SZÉP-kártya összes alszámlájára vonatkozó juttatások is. Az idei évben a humánerőforrás-gazdálkodás erőfeszítésének köszönhetően kialakult egy egységes segélyezési és munkabérelőleg-igénylési rendszer, továbbá a Társaság támogatja a munkavállalók önkéntes nyugdíjpénztárságát azzal, hogy a munkavállalói hozzájárulásán (munkabér 1%) felül egy ehhez viszonyított, 3,5-szeres összeggel kívánja elősegíteni a munkavállalók időskori egzisztenciáját. A juttatásokra vonatkozóan azonban az idei évben érdekes – azonban a járványhelyzetből fakadóan



magától értetődő – tendencia figyelhető meg. Míg év elején a munkavállalók kimagasló része kért adómentes (ld. fentiek alapján pl. kulturális) juttatásokat, addig év végén megszorodott azon munkavállalói kérelmek száma, amelyben az érintett munkatársak azt igényelték, hogy az előbb említett juttatásaik inkább a SZÉP-kártya alszámlákra kerüljenek.

A jelenlegi járványhelyzet azonban további kihívásokat is támasztott a humánerőforrás-gazdálkodás felé. Egyrészt a keresőképtelenek létszáma jelen körülmények között egyes telephelyeken megnőtt, így gondoskodni kellett arról, hogy egyes munkavállalókat munkaszerződésüktől eltérően foglalkoztatva, jogszabályi keretek között „pótolják” ideiglenesen a kieső munkavállalókat. Emellett a munka fenntartása érdekében egyes munkavállalókkal határozott idejű munkaszerződéseket kötnek a fentiek okán.

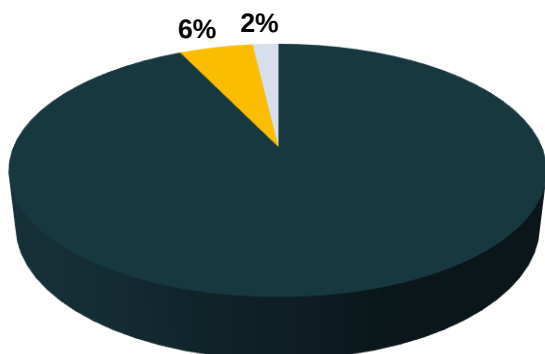
Összességében elmondható, hogy a Társaság az integrációt követően egy rendkívül gyors tempójú fejlődésen ment keresztül a humánerőforrás-gazdálkodás – kiemelt módon a bérrendszer-egységesítés – terén. Igaz, hogy a jelen, világot is érintő helyzet befolyásolja a Társaság működését is, azonban folytatni kívánják azt a bérrendezési folyamatot, amelyet elkezdtek, és céluk az, hogy a Társaság lehető legtöbb munkavállalójára egy egységes bérrendszer terjedjen ki.

### **A pandémiás helyzet hatása a szervezet foglalkoztatási gyakorlatára**

A kialakult járványhelyzet egyik legfontosabb következménye az lett, hogy a Társaság is megvalósította a digitális átállást a többi piaci szereplőhöz hasonlóan azokon a területeken, ahol ez lehetséges volt. Három fő területen valósult meg ilyen jellegű átalakítás. Egyrészt a HR ügyfélszolgálati irodák kialakításával az elektronikus ügyintézés lehetősége kibővült. Másrészt, a munkavállalók képzése és oktatása annyiban megváltozott, hogy az e-learning tananyagok nagyobb szerepet kaptak. Végül, de nem utolsósorban a pandémiás helyzet kardinális változást hozott a foglalkoztatásra.

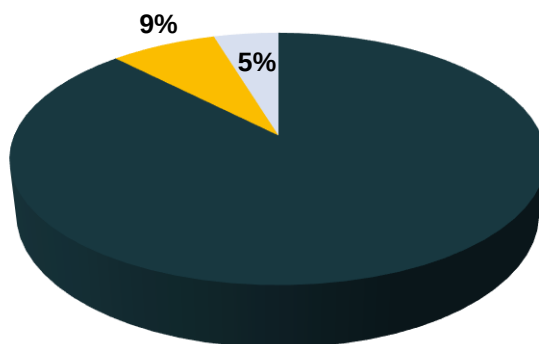
Kiemelt figyelmet fordítanak a rugalmas munkavégzési feltételek támogatása jegyében az otthoni munkavégzés lehetőségére. 2020. októberi adatok alapján a Társaság 358 munkakörben biztosítja az otthoni munkavégzést, továbbá összesen 1604 fő végezheti otthonról munkáját az otthoni munkavégzés szabályairól szóló utasításban meghatározott munkakörökben és egyedi engedélyek alapján, amelyet a szakterületek igényei alapján folyamatosan felülvizsgálunk és aktualizálunk. Többek között ennek köszönhetően, illetve a járványhelyzet fokozódására tekintettel is – a 2020. szeptemberi-októberi adatokat összehasonlítva – egy hónap alatt is jelentősen nőtt az otthoni munkavégzéshez kapcsolódó megállapodások száma, így egyre több munkavállalók végzi munkáját home office keretén belül. A 2020. szeptemberi és októberi adatokat szemlélteti a következő két diagram.

Home office adatok a teljes létszám arányában (%) - 2020. szeptember



■ Teljes létszám  
 ■ Home office utasítás alapján otthonról végezheti munkáját  
 ■ Megállapodás alapján jelenleg otthonról végzi munkáját

Home office adatok a teljes létszám arányában (%) - 2020. október



■ Teljes létszám  
 ■ Home office utasítás alapján otthonról végezheti munkáját  
 ■ Megállapodás alapján jelenleg otthonról végzi munkáját

Összefoglalóan, jól látható tehát, hogy a vírushelyzet a legnagyobb változást a szellemi munkakörben dolgozó munkavállalókra hozott, azonban a fizikai munkavállalók esetében is átalakult a munkaerőpiac. Míg korábban autóbuszvezetőkre vonatkozóan jellemzően munkaerőhiány volt a jellemző, addig ez a jelen piaci körülmények között – több versenyszektorban dolgozó autóbuszvezető Társasághoz történő visszatérése is csökkentette ezt – leginkább csökkent, viszont továbbra is maradtak olyan területek, ahol szükség van munkaerőpótlásra. Utóbbiak közé tartoznak a főleg javító-szerelő munkálatokat végző személyek (pl. autószerelők, karbantartók, szervizmesterek).

## **ADATSZOLGÁLTATÁS EREDMÉNYEINEK ISMERTETÉSE (ÍRTA: BALÁZS LÁSZLÓ)**

Az alább bemutatott eredmények az egyes szervezetek önkéntes adatszolgáltatásából nyert adatok strukturált feldolgozása. Az adatokat két időpont metszetében bocsátották a rendelkezésünkre: 2019. december 31-ei és 2020 június 30-ai adatállapot. Az adatokat az érintett szervezetek SAP rendszerből, valamint további belső rendszerekből nyerték ki. Az adatok az alábbi változókat tartalmazták az egyes munkavállaló vonatkozásában:

- megye,
- szervezeti egység,
- munkakör,
- nem,
- iskolai végzettség,
- lakhely,
- életkor sáv,
- munkaviszony kezdete,
- napi munkaidő (teljes vagy rész),
- home office megállapodással rendelkezik-e,
- home office munkavégzés ideje,
- szakszervezeti tagság,
- besorolási alapbér,
- belépési dátum,
- kilépési dátum,
- meghirdetett belső képzések száma,
- hozzáférhető online tananyagok száma.

Az adatok feldolgozására két lépésben került sor. Első sorban az egyes változók leíró elemzését végeztük, melyeket szövegszerűen, ahol szükséges táblázatokkal kiegészítve ismertetünk. Ezt követték az egyes változók közötti összefüggések elemzései, valamint az adatokból nyert információk összefoglalása. Alább vállalatonként közöljük az adatszolgáltatásból nyert eredményeket.

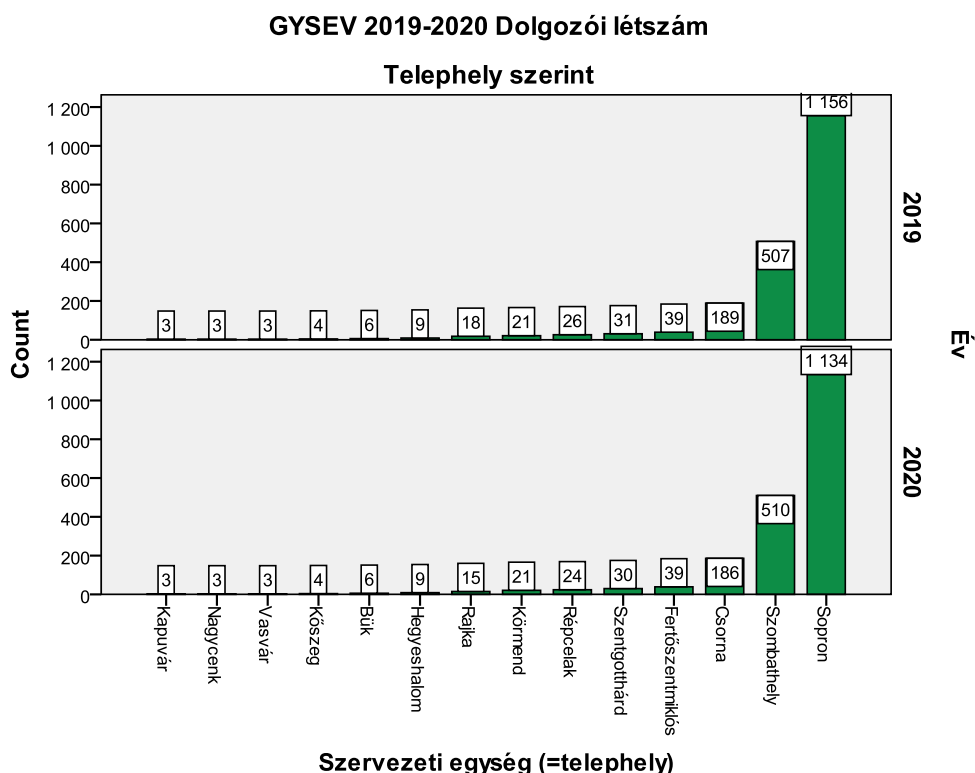
## GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt.

### Egyváltozós, leíró elemzések

A GYSEV munkaügyi rendszerében a 2020-as állapot szerint 1987 dolgozó adatai vannak rögzítve. Az utolsó félévben 28 fővel csökkent a nyilvántartott dolgozói állomány. Ez a 2019-es bázisadatot tekintve 1,34%-os létszámcsökkenés jelent. A vállalat honlapján ([www2.gysev.hu/kozadatok](http://www2.gysev.hu/kozadatok)) a 2020 évi II. negyedéves foglalkoztatási adatok szerint a foglalkoztatottak száma 1837 fő. 2019 IV. negyedéves ugyanezen adatok 1850 fő.

A vállalat magyarországi telephelyei két dunántúli megyében találhatók. A vállalat felépítésének, a szervezeti egységek földrajzi elhelyezkedésének megfelelően a dolgozók közel 70%-a Győr-Moson-Sopron megyei munkahelyen dolgozik. A korábban említett létszámcsökkenés az elmúlt félévben úgy tűnik, elsősorban a Győr-Moson-Sopron megyében dolgozókat érintette. A vállalat 28-fős létszámcsökkenése itt jelentkezik. A tavaly (2019-es) év végi bázisadatokat tekintve majdnem két (1,98) %-os a csökkenés. Addig Vas megyében a belépések kompenzálták a kilépéseket.

A vállalat szerkezeti felépítését és tevékenységét tükrözi a dolgozók telephely szerinti eloszlása. A társaság dolgozóinak több mint fele (57%) Sopronban dolgozik, legalább is szervezeti egysége ide van rendelve. Valamivel több, mint negyede (25,7%) dolgozik Szombathelyen, míg nem egészen egy tizede (9,4%) Csornán. A többi telephely dolgozói elsősorban a GYSEV által üzemeltetett vasút állomások személyzetét alkotják.



A soproni székhelyű szervezeti egységekhez tartozó munkavállalók létszáma csökkent körülbelül két százalékkal (22 fő, 1,9%). Rajkán az alacsonyabb bázislétszámhoz (18 fő) képest a 3 fős csökkenés is jelentős (16,7%). Répcelakon a 2 fős csökkenés 7,7%-kal kevesebb létszámot jelent.

Az adatbázisban (2020) összesen 84 különböző munkaköri elnevezés szerepelt. A legnagyobb létszámmal rendelkező munkaköri csoportok: mozdonyvezetők (8,7%), vezető jegyzigálók (5,2%), műszerészek (4,7%), járműszerelők (4,5%) és a takarítók (4,2%).

Számos munkakört tölt be viszonylag kevés ember (2-3 fő), főleg gépészeti területeken. Érdemes ezekkel a munkakörökkel kapcsolatos munkaerő gazdálkodást átgondolni, a helyettesíthetőségük kérdésének szempontjából; elegendő létszámmal szerepelnek-e az állományban.

A nemek aránya 78,2%: 21,8% a férfiak javára. Ez az arány kissé tovább nőtt az utolsó félévben. A férfiak által betöltött állásokban a létszám csökkenése 0,7%-os, míg a nők által betöltött állásokban 3,7%-os.

A dolgozók zöme (71,6%) középfokú végzettségű (szakmunkás, érettségizett). Felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 16%, a csak alacsony fokú végzettségűeké 12,7%.

Az alacsony fokú képesítéssel rendelkezőknél a létszámcsökkenés 10 fő, 3,8%, míg a középfokon iskolázottaké 21 fő (1,5%). A diplomásoknál 3-fős, egy százalékot nem meghaladó, létszámbővülés történt.

A foglalkoztatottak zöme természetes módon a vállalat telephelyeinek otthont adó településeken, vagy annak közelében laknak. Érdemes azonban felhívni a figyelmet arra, hogy néhány dolgozó állandó lakhelye igen távoli. Számosan dolgoznak a vállalatnál Duna-Tisza közí, vagy éppen tiszántúli megyékből:

- Budapest – 8 fő
- Békéscsaba – 2 fő
- Balassagyarmat -2 fő
- Debrecen -2 fő
- Miskolc 2 fő
- Záhony – 2 fő

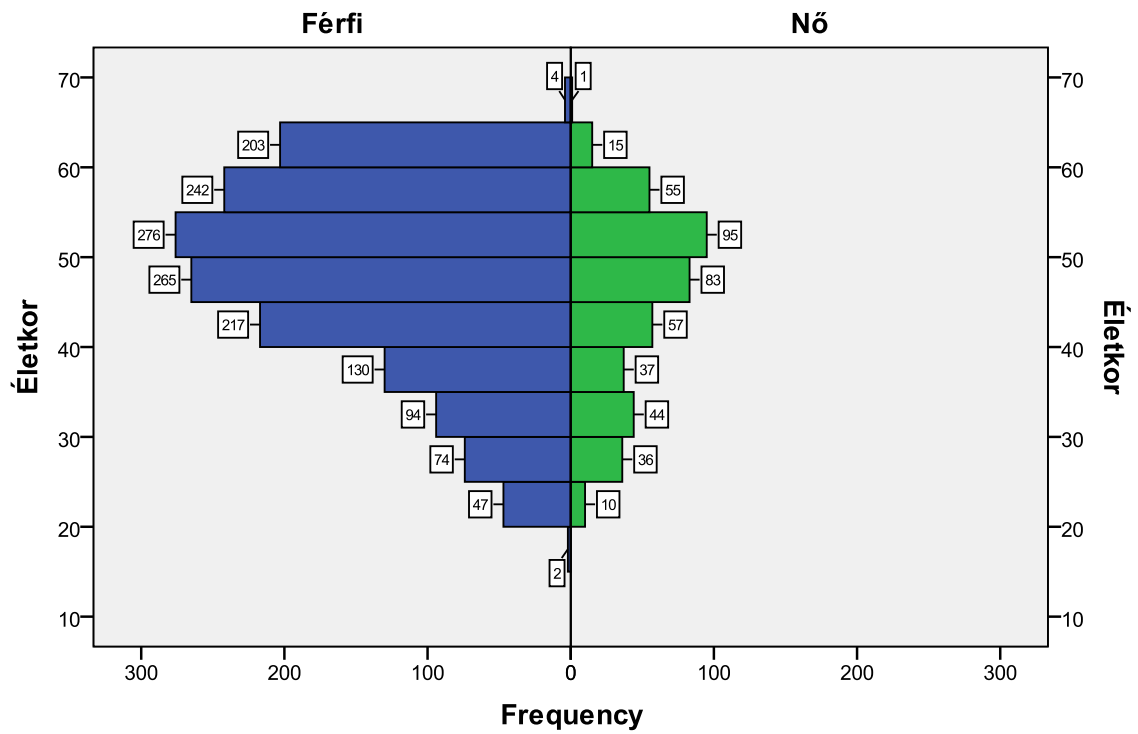
Vannak munkavállalók az alábbi távolabbi településekről is: Abaújszántó, Hatvan, Kiskunfélegyháza, Kisvárdá, Kiskunfélegyháza, Ózd, Szolnok, Törökszentmiklós

A következő diagramon a dolgozók életkori eloszlását látjuk a nemek szerint. A dolgozók többsége 45 év feletti (a medián, 50%-os középérték) 48 év. A férfiak és nők koreloszlása nagyon hasonló. A férfiak 13%-a (203 fő) van a nyugdíj előtti 5 éves sávban, a nőknél ez csak 15 fő (3,5%), esetükben az utánpótlásukra kell majd felkészülni.

## GYSEV életkori eloszlás

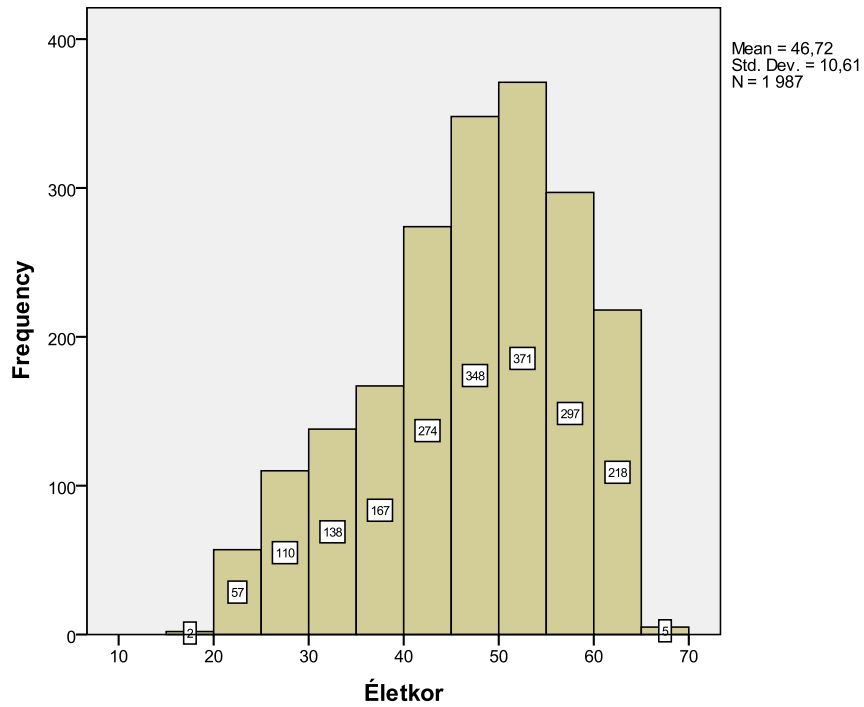
5 éves sávok

Nemkulcs (1-férfi, 2-nő)



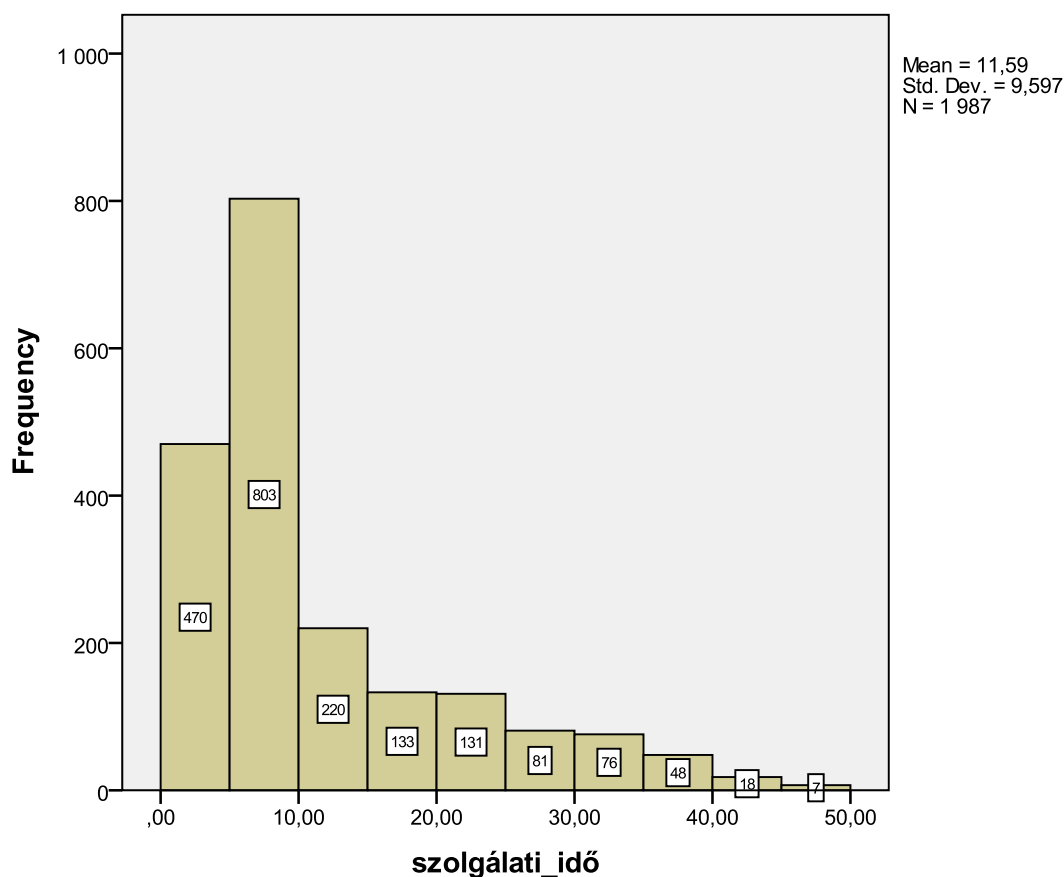
## GYSEV 2020 életkor

5 éves életkori sávok



A munkavállalók szolgálati idő eloszlását ábrázolja a következő diagram, azaz a belépéstől eltelt idő hosszának eloszlását. 1273 fő (64%) kevesebb, mint 10 éve dolgozója a vállalatnak. 803 fő (41%) az 2010 és 2015 között kezdte munkáját. Mivel az életkori eloszlásban az láttuk, hogy az a 45–55 évesek között tetőzik, feltételezhető, hogy azok aránya, akik pályakezdőként kezdtek itt dolgozni, viszonylag alacsony a jelenlegi állományban.

### GYSEV 2020



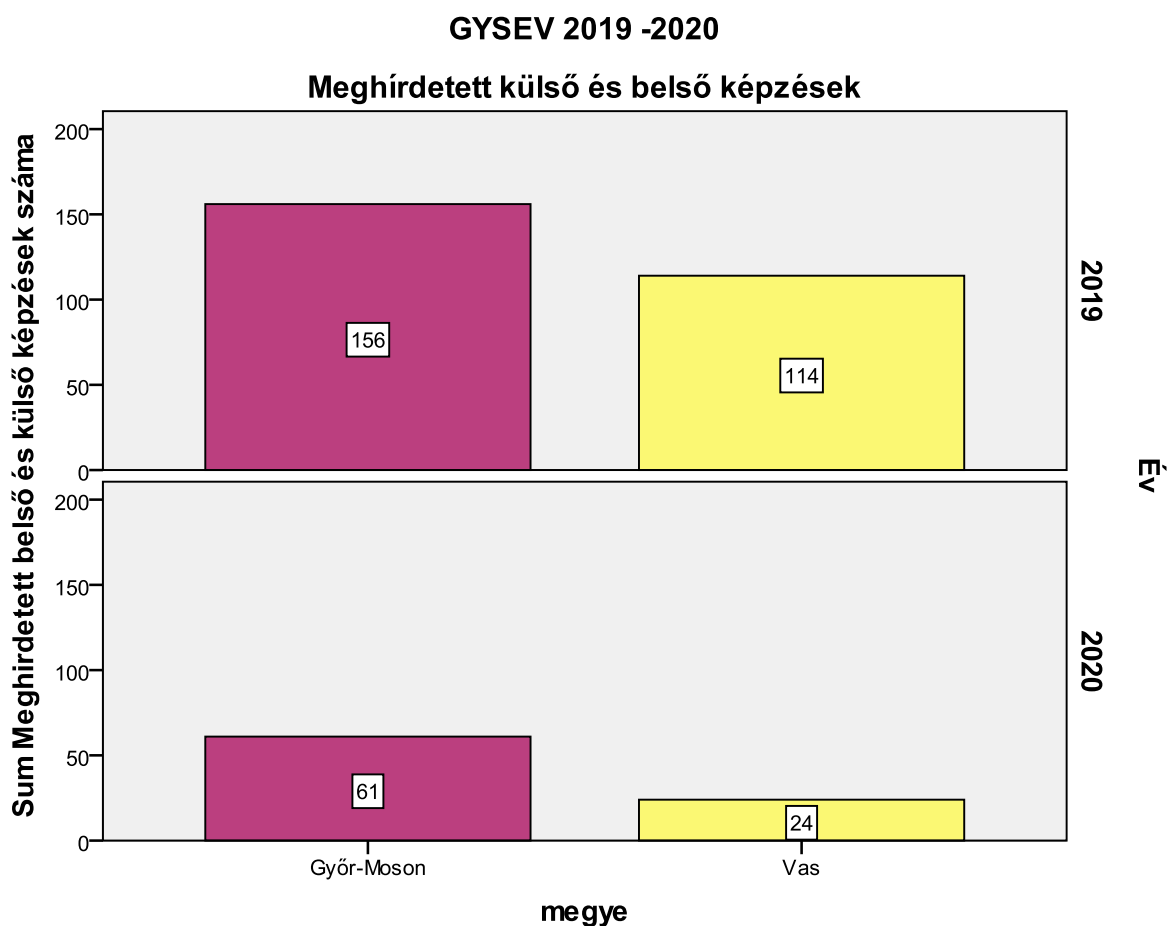
A munkavállalók túlnyomó többsége (98,3%) jellemzően teljes munkaidőben van foglalkoztatva (2020). A korábbi, 2019 év végi adat 99% volt, de a változás alapvetően nem jelentős. Az új munkaügyi helyzet (a COVID 19 korlátozásai) nem kényszerítette ki a foglalkoztatás formájának alapvető megváltoztatását. A határozott idejű munkaszerződések valószínűsíthetően a próbaidős, vagyis új munkába álló dolgozókat érintik. A határozott idejű szerződéssel foglalkoztatottak aránya jelenleg 1,9%, nem változott alapvetően az utolsó félévben.

A dolgozók valamivel több mint fele (51,1%) tagja valamelyik szakszervezetnek. Ez az arány sem változott jelentősen a 2019-es adathoz képest (51,2%).

Összesen 48 ember lépett be új munkavállalóként a vállalathoz. Legnagyobb számban a pályamunkások (kisgépkézelők). Ők hasonló számban léptek is ki, tehát érdemben számuk nem változott.

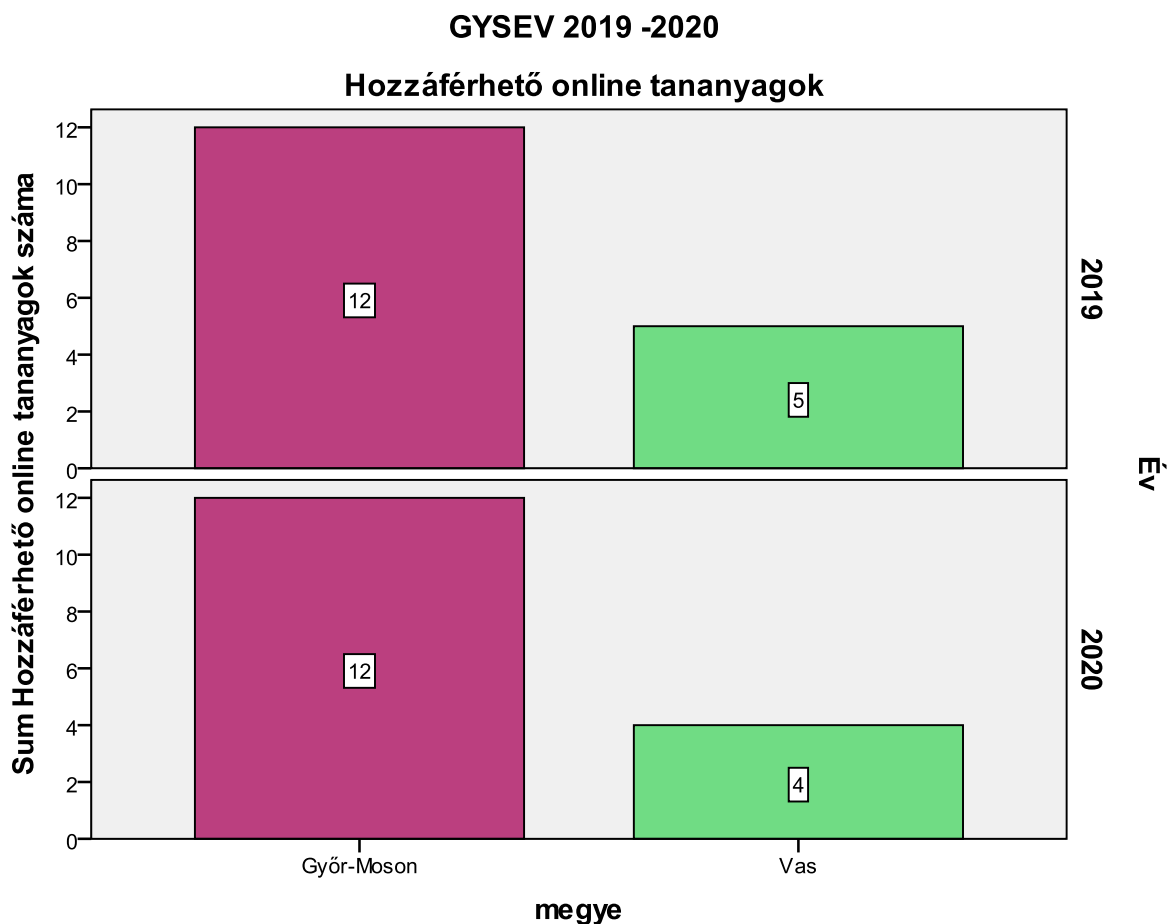
70 fő lépett ki az utolsó félévben. Legnagyobb számban mozdonyvezető gyakornokok (8 fő). 2 új mozdonyvezető gyakornok volt a belépők között, így nettó 6 fővel kevesebb jelenleg a mozdonyvezető gyakornokok száma. Nem volt a belépők között rakodómunkás, így jelenleg 6 fővel kevesebb dolgozik most a vállalatnál belőlük. A kilépő pályamunkásokat (5 fő) azonos számú belépő pótolta.

A következő ábra a tavalyi évben, illetve az idei első félévben meghirdetett képzések számát mutatja be. Arányaiban a tavalyi évhez képest kevesebb képzés lett meghirdetve, különösen Vas megyében, bizonyára a COVID 19 járványügyi korlátozások következtében.



A hozzáférhető tananyagok száma Győr-Ménfőcsanak-Sopron megyében nem változott, Vas megyében számuk csökkent 1-gyel.





### Többváltozós elemzések

#### Létszámváltozások és munkakörök

A következő táblázat tartalmazza az összes munkaköri létszámváltozást az utóbbi félévben. A táblázatban a félkövérrel szedett értékek jelzik a nagyobb értéket. Tehát ha az az első oszlopban van, akkor ott létszámcsökkenés következett be.

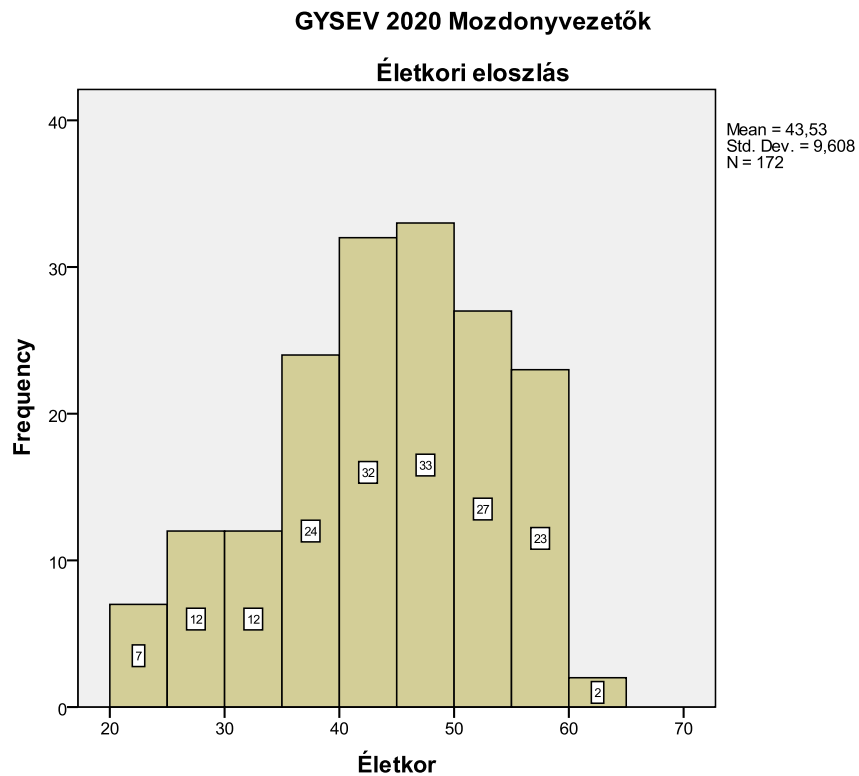
**Jelentősebb létszámcsökkenések:** egyéb szakmunkás (8 fő, 28,6%), gyakornok (20 fő, 37%), háttérszolgáltatás szakelőadó (7 fő, 20%), infrastruktúra technikus (1 fő, 20%)

**Jelentős létszámnövekedés:** háttérszolgáltatás kiemelt szakértő (2 fő, 25%), hidász szakmunkás (2 fő, 33%), pályavasút szakmunkás (2 fő, 33%), rendelkező forgalmi szolgálattevő (75%), segéd mozdonyfelvigyázó (1 fő, 20%), segédvezénylő (1 fő, 20%). Létszámban viszonylat nagy számmal (7 fő) bővültek a takarítók is.

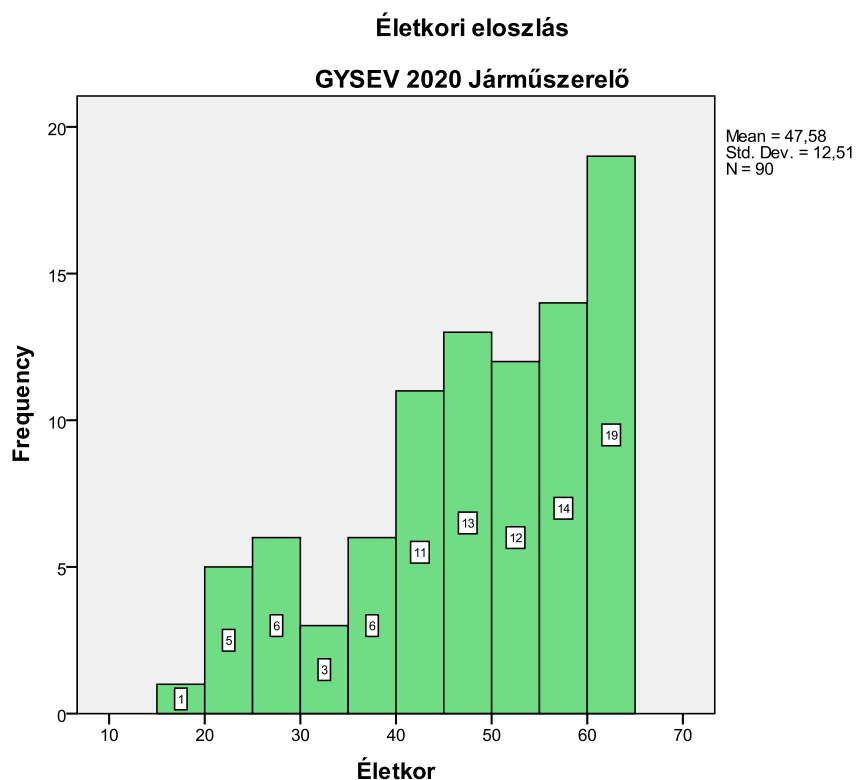
|                                               | Év    |       |
|-----------------------------------------------|-------|-------|
|                                               | 2019  | 2020  |
|                                               | Count | Count |
|                                               | 11    | 13    |
| Egyéb betanított munkás                       | 24    | 23    |
| Egyéb segédmunkás                             | 19    | 16    |
| Egyéb szakmunkás                              | 28    | 20    |
| Építményi művezető                            | 7     | 8     |
| Felsővezeték szerelő                          | 29    | 28    |
| Forgalmi szolgálattevő                        | 37    | 34    |
| Forgalomirányító                              | 59    | 57    |
| Főrendelkező forgalmi szolgálattevő           | 26    | 28    |
| Gépészet szakmunkás egyéb                     | 4     | 3     |
| Gépészeti művezető                            | 2     | 3     |
| Gépészeti szakelőadó                          | 1     | 2     |
| Gyakornok                                     | 54    | 34    |
| Háttérszolgáltatás előadó                     | 28    | 26    |
| Háttérszolgáltatás kiemelt szakértő           | 28    | 29    |
| Háttérszolgáltatás szakelőadó                 | 35    | 28    |
| Háttérszolgáltatás szakértő                   | 40    | 41    |
| Háttérszolgáltatás kiemelt szakértő           | 8     | 10    |
| Hidász szakmunkás                             | 6     | 8     |
| Infrastruktúra munkavezető                    | 25    | 24    |
| Infrastruktúra művezető                       | 20    | 19    |
| Infrastruktúra technikus                      | 5     | 4     |
| Járműszerelő                                  | 87    | 90    |
| Kereskedelmi munkatárs                        | 33    | 34    |
| Kereskedelmi, áru fuvarozási szakértő         | 16    | 17    |
| Kereskedelmi, áru fuvarozási kiemelt szakértő | 19    | 20    |
| Kereskedelmi, áru fuvarozási koordinátor      | 14    | 12    |
| Kereskedelmi, áru fuvarozási szakelőadó       | 26    | 28    |
| Kocsirendező                                  | 21    | 22    |
| Kocsitakarító-gépkezelő/csoportvezető         | 13    | 12    |
| Mozdonyvezető                                 | 171   | 172   |
| Műszerész                                     | 95    | 93    |
| Műszerész                                     | 95    | 93    |
| Pályamunkás /kisgépkezelő                     | 59    | 58    |
| Pályavasút szakmunkás egyéb                   | 6     | 8     |
| Pályavasúti előadó- egyéb                     | 26    | 30    |
| Pályavasúti koordinátor                       | 22    | 21    |
| Pályavasúti szakelőadó                        | 17    | 16    |
| Rendelkező forgalmi szolgálattevő             | 4     | 7     |
| Segéd mozdonyfelvigyázó                       | 5     | 6     |
| Segédvezénylő                                 | 5     | 6     |
| Szállító-, rakodómunkás                       | 26    | 23    |
| Takarító                                      | 77    | 84    |
| Tolatóvezető                                  | 22    | 20    |
| Ügyintéző                                     | 27    | 29    |
| Váltókezelő                                   | 31    | 29    |
| Vonalgondozó                                  | 23    | 22    |
| Vonali tolatóvezető                           | 63    | 60    |
| Vontatási csoportvezető                       | 10    | 9     |

### Néhány munkakör életkori eloszlása

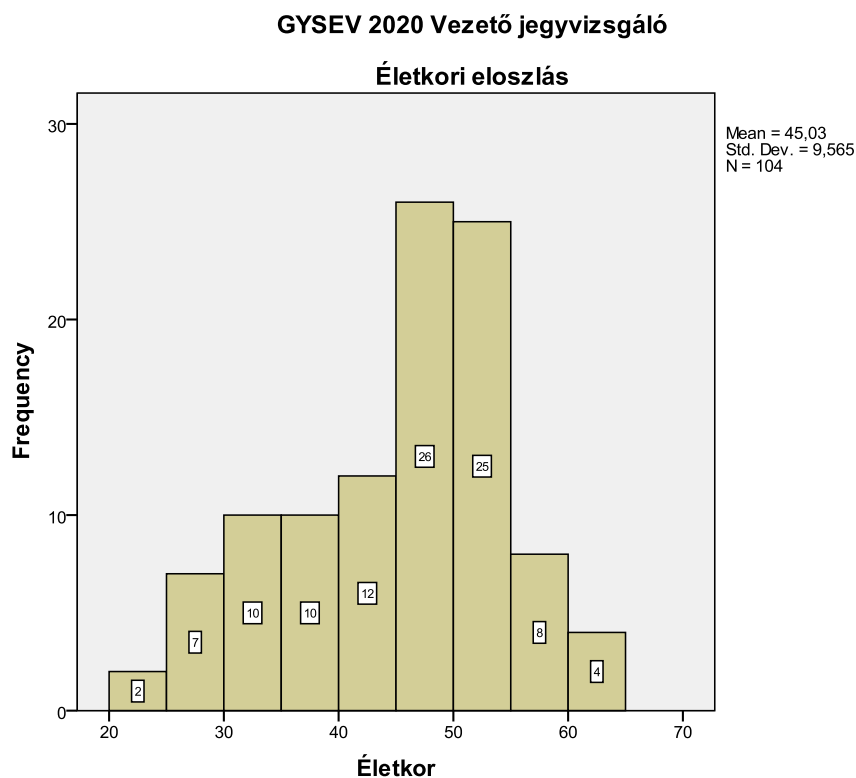
**Mozdonyvezetők:** Összesen 172 mozdonyvezető van a vállalatnál. A fiatalok aránya viszonylag alacsony. Az esetleges korkedvezménnyel nyugdíjba vonulók utánpótlására a következő években érdemes felkészülni.



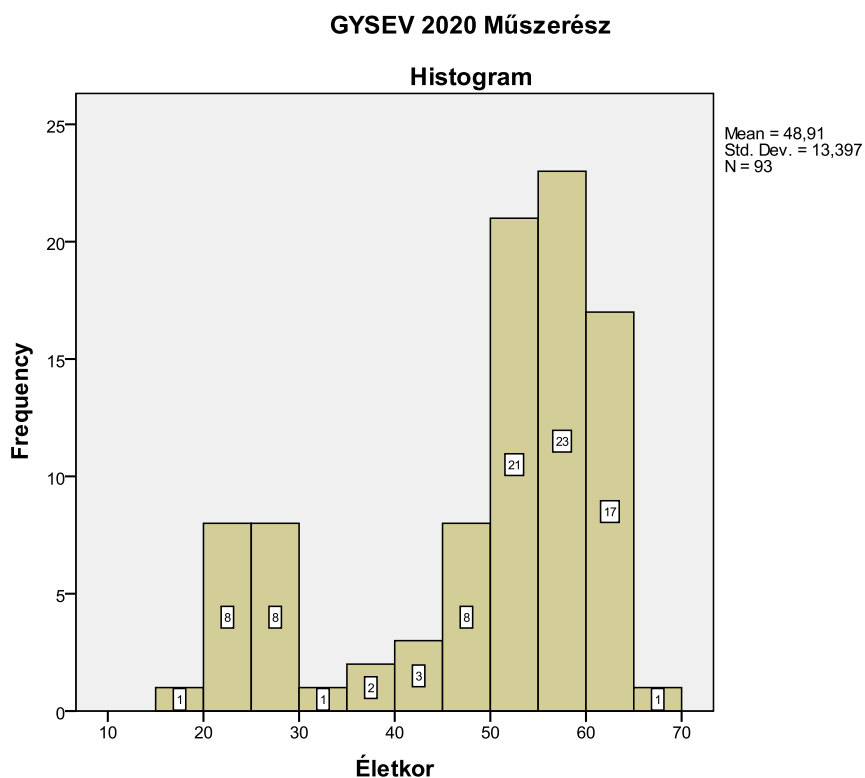
**Járműszerelők:** Összesen 90 járműszerelő dolgozik a vállalatnál, meglepően kevés fiatal. 19-en várhatóan a következő 5 évben nyugállományba vonultak. Pótlásukra érdemes felkészülni.



**Vezető jegyvizsgálók:** Viszonylag nagy számú (104) alkalmazott dolgozik vezető jegyvizsgáló munkakörben. A „derékhad” 45–55 év közötti, tömeges nyugdíjba vonulásukra nem lehet számítani a következő 10 évben. Viszonylag kis számú fiatal (30 év alatti) van.



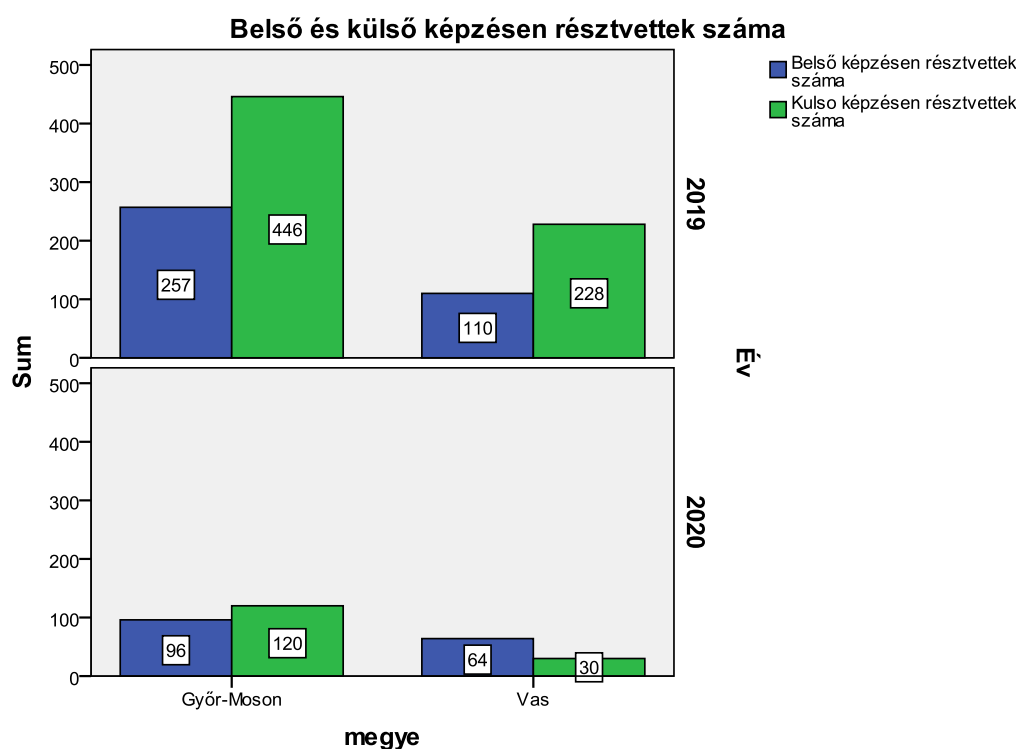
**Műszerész:** 93 műszerész dolgozik a vállalatnál. Az ebben a munkakörben dolgozók életkori eloszlása két csúcsú. Van egy 20 és 30 év közötti népesebb korosztály, és egy nagyobb 50 feletti csoportja. Ez utóbbiak egy nagyobb csoportja (17 fő) a következő években nyugdíjazás előtt áll, utánpótlásukra érdemes készülni.



#### *Képzéseken résztvevők száma*

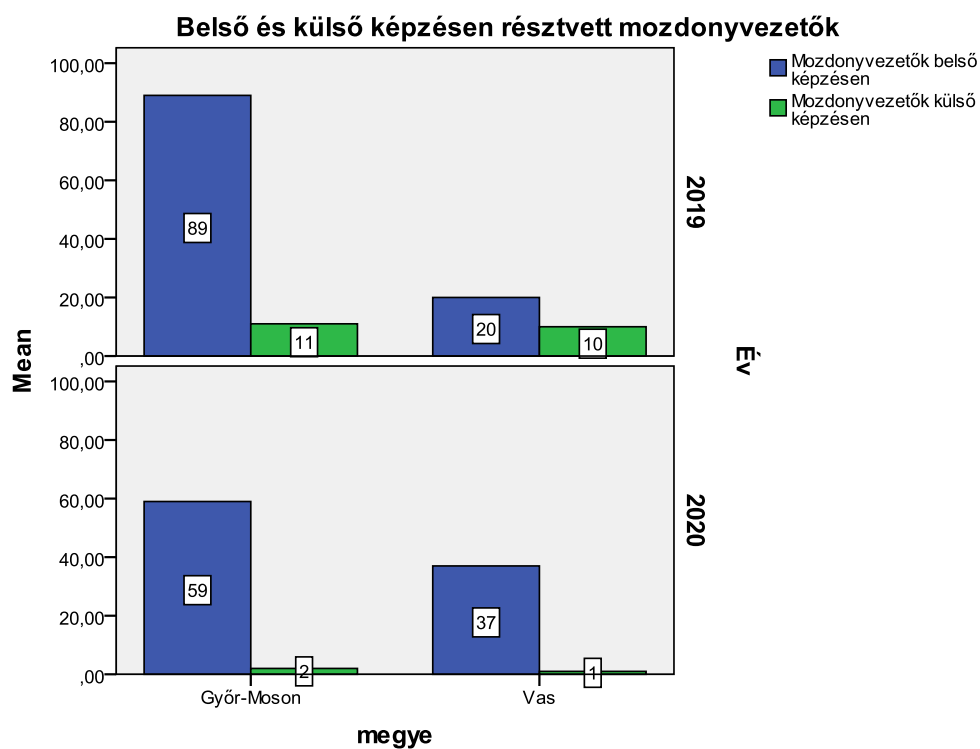
Mindkét megyében érzékelhetően csökkent a képzéseken résztvevők száma időarányosan. A külső képzések esetén nagyobb a visszaesés. Mindezt bizonyára a COVID 19 járványügyi korlátozásokra lehet visszavezetni.

## GYSEV 2019 - 2020



A vállalat állományából a mozdonyvezetők, mint a legnagyobb foglalkoztatási csoport tagjai, vesznek legnagyobb részt képzéseken. Időarányosan elsősorban a külső képzések száma esett vissza, feltehetőleg a COVID 19 járványügyi intézkedések következtében.

## GYSEV 2019 - 2020



## Összegzés

2020 június végén a GYSEV állományában 1987 fő volt, az előző félévhez képest a létszám 1,34%-al csökkent. A vállalat munkavállalói két megyében, Vas és Győr-Moson-Sopron megyei szervezeti egységekben dolgoznak, ez utóbbiban a dolgozók kb. 70%-a. A két megyei központban, Sopronban és Szombathelyen dolgozik a dolgozók többsége (57 és 25,7%).

Az adatbázis 84 különböző munkakört tartalmaz. A legnagyobb foglalkoztatási csoportok: mozdonyvezetők (8,7%), vezető jegyvizsgálók (5,2%), műszerészek (4,7%), járműszerelők (4,5%) és a takarítók (4,2%). Számos olyan munkakör van, amit csak 2-3 személy tölt be, ezeknél a helyettesíthetőséggel esetenként probléma lehet.

A dolgozók 78%-a férfi, a létszámcsökkenés a nők által betöltött munkahelyeket jobban érintette (3,7%). A dolgozók zöme (71,6%) középfokú végzettségű (szakmunkás, érettségizett). Felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 16%, a csak alapfokú végzettségűeké 12,7%. Az utolsó félévben a diplomások száma emelkedett minimális mértékben, a másik két kategória esetén némi létszámcsökkenés kimutatható.

A dolgozók lakóhelye túlnyomórészt a két megyében van, de kisszámú munkavállaló meglehetősen távoli tiszántúli állandó lakóhellyel rendelkezik.

A munkavállalók átlagéletkora 46,7, mediánja 48 év, módusza 50 év. A férfiak esetén a 60 év felettiek aránya 13%, a nyugdíjba vonulásuk esetén az utánpótlás biztosítására fel kell készülni. Különösen két szakma, a *járműszerelők* és *műszerészek* esetén várható viszonylag nagyszámú kilépés ez okból a következő években.

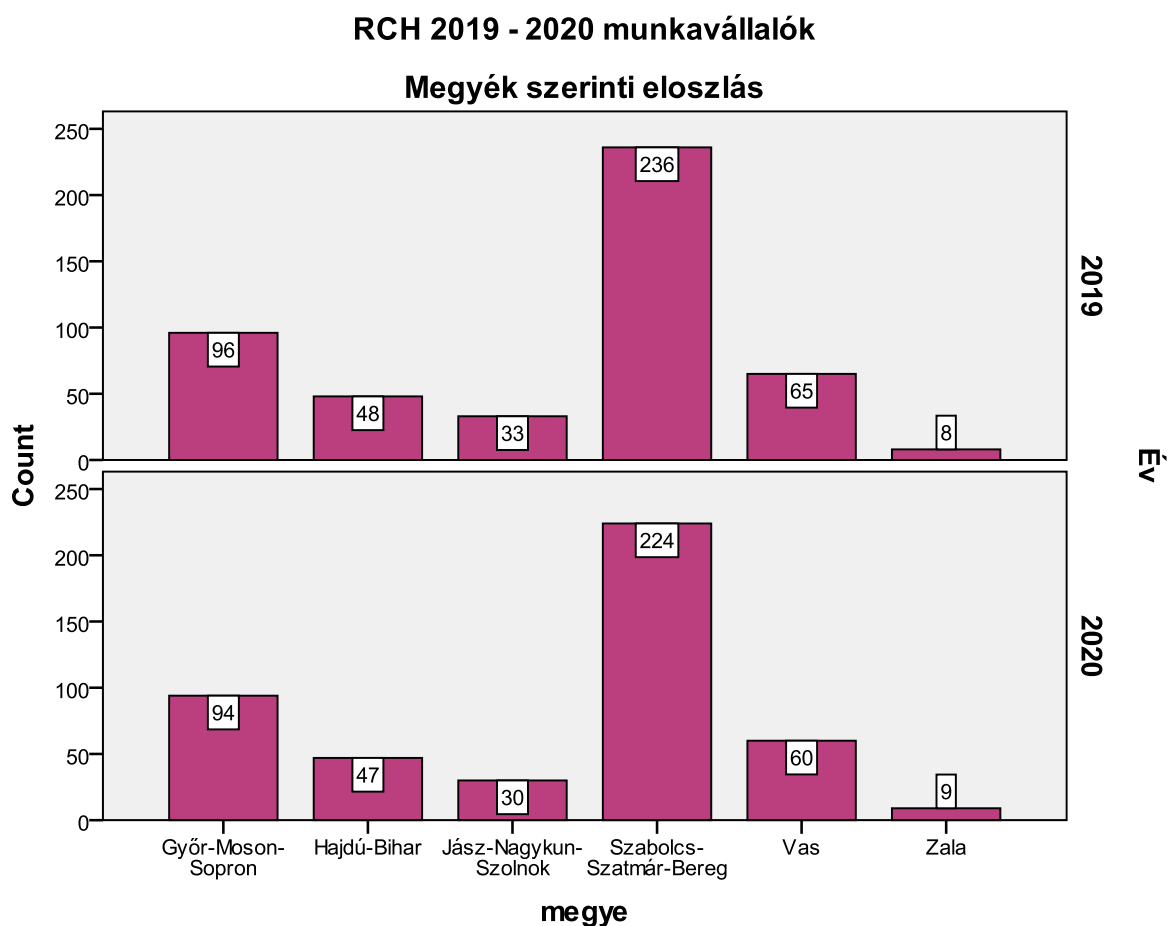
Az átlagos szolgálati idő 11 év, a dolgozók 64%-a 10 vagy kevesebb éve lépett be a vállalathoz. Szinte a teljes (98,3%) állomány teljes munkaidőben van foglalkoztatva, és a határozott idejű munkaszerződéssel rendelkezők aránya is hasonló. A szakszervezeti szervezettség 51%-os a dolgozók körében.

A meghirdetett külső és belső képzések száma 2020 első félévében 85. Ha az előző teljes év számaihoz arányosítunk, akkor a képzések száma csökkent. Feltehetően a személyes jelenléttel járó képzések meghirdetése maradt el a COVID 19 járványügyi intézkedések hatására. A hozzáférhető online tananyagok száma 16 a két megyében, a tavalyi számhoz képest nincs változás. Legnagyobb arányban a mozdonyvezetők vesznek részt képzéseken.

## Rail Cargo Hungaria Zrt.

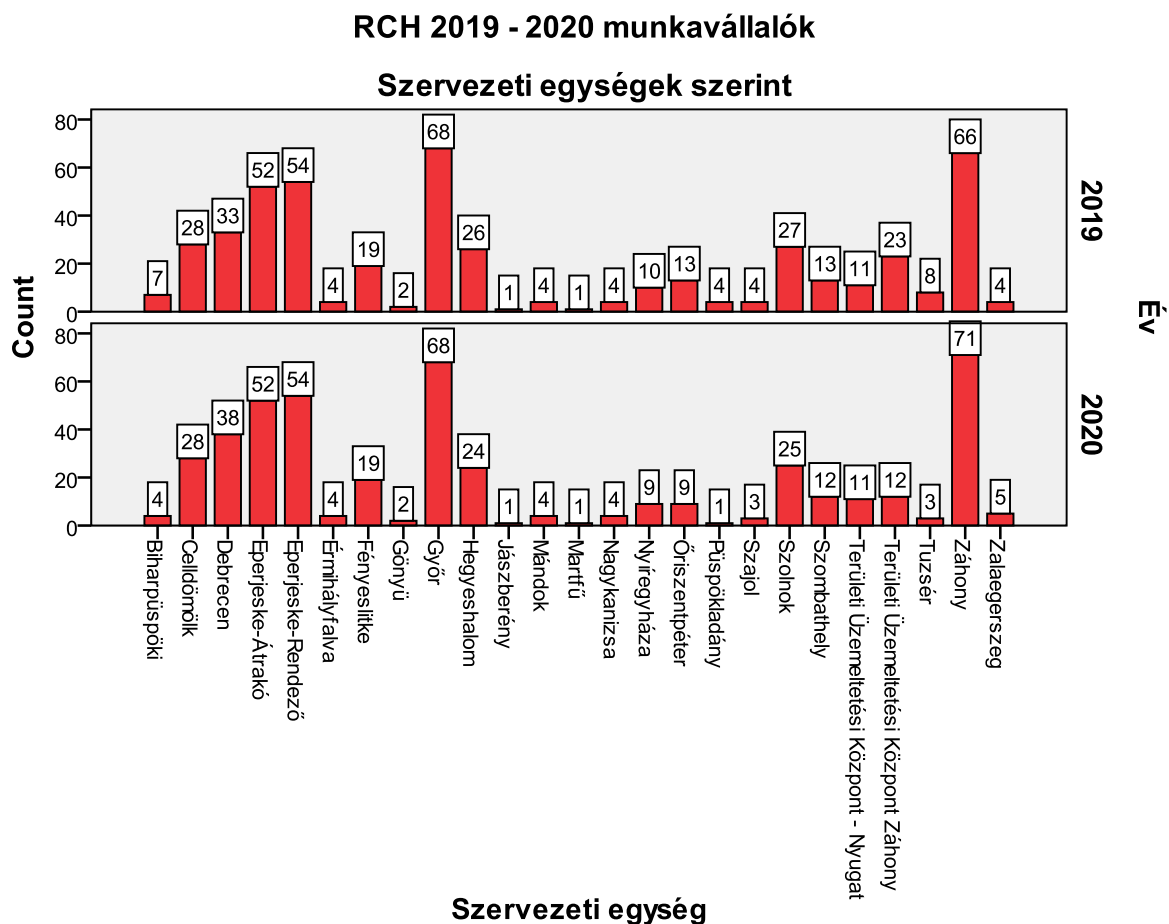
### Egyváltozós, leíró elemzések

2020 I. félévének végén 464 munkavállaló dolgozott az RCH Zrt.-nél. Az előző félévvégi (2019. dec. 31.) állapothoz képest az állomány 22 fővel csökkent. Az RCH Zrt.-nek 6 megyében vannak szervezeti egységei. Legnagyobb létszámban az állomány (közel a létszám fele) Szabolcs-Szatmár megyében dolgozik. Zala megyét kivéve a többi megyében csökkent a foglalkoztatottak létszáma. A bázis létszámhoz képest a relatív csökkenés Jász-Nagykun-Szolnok megyében volt (9,1%).



A két legnagyobb szervezeti egység a győri és a záhonyi. A 2019 év végi állapothoz képest jelentős létszámcsökkenés történt: Biharpüspöki (3 fő, 42%), Őriszentpéter (3 fő, 30,8%), Püspökladány (3 fő, 75%), Tuzsér (5 fő, 62,5%) és a záhonyi Területi Üzemeltetési Központ (11 fő, 47,9%) szervezeti egységeknél. A legnagyobb relatív létszám növekedés Debrecenben történt (5 fő, 14,3%). A záhonyi szervezeti egységnél is 5 (7,6%) fővel dolgoztak többen 2020 I. félév végén.





Az adatbázis 42 különböző munkakört tartalmazott. A három legnagyobb létszámban betöltött munkakör az árukezelő kocsiszivsgáló, az árufuvarozási operátor és az állomási operatív koordinátor; ezek alkotják az állománynak több mint a felét (55,4%). 12 munkakör esetén csökkentek, 4 foglalkozás esetén növekedtek a létszámok (a félkövéren szedett szám a magasabb érték). Jelentősen csökkent az árufuvarozási gyakornokok száma (6 fő, 60%), és a területi üzemirányító munkakör gyakorlatilag megszűnt (5 fő, 100%). Jelentősen nőtt viszont a komplex árufuvarozási előadók száma (5 fő, 41,7%), a vonatkezelő 1-es kategória az előző év végén még betöltetlen volt, ebben a félévben 6 új munkavállalót alkalmaztak ennek ellátására.

2020-ban számos munkakört csak egyetlen személy tölt be. Pl. kocsirendező, árufuvarozási szakelőadó, fuvarlevél fordító ügyintéző, szállító-rakodó munkás, műszaki szakelőadó, gazdálkodási szakelőadó. Esetleges kiesésük esetén helyettesíthetőségük problémát jelenthet. A munkakörök eloszlását szemlélteti a következő táblázat.

| Munkakörök                           | Év         |           |
|--------------------------------------|------------|-----------|
|                                      | 2019       | 2020      |
|                                      | Count      | Count     |
| árukezelő kocsivizsgáló              | <b>129</b> | 122       |
| áru fuvarozási operátor              | <b>80</b>  | 77        |
| állomási operatív koordinátor i.     | <b>61</b>  | 58        |
| raktárnok                            | <b>28</b>  | 24        |
| áru fuvarozási szervező              | <b>25</b>  | 24        |
| vámkezelési szállítmányozási előadó  | 22         | 22        |
| kocsivizsgáló                        | <b>23</b>  | 20        |
| komplex áru fuvarozási előadó        | 12         | <b>17</b> |
| áruátadó-átvevő                      | 9          | 9         |
| vonatkezelési szakelőadó             | 8          | 8         |
| áru fuvarozási gyakornok             | <b>10</b>  | 4         |
| általános ügyviteli előadó           | 7          | 7         |
| rendeléskezelési szakelőadó          | 6          | 6         |
| művezető ii.                         | 6          | 6         |
| művezető i.                          | 6          | 6         |
| vonat fel- és átvevő                 | <b>6</b>   | 4         |
| kirendeltségvezető                   | 5          | 5         |
| oktató                               | 4          | 4         |
| vonatkezelő ii.                      | 3          | 3         |
| vonatkezelő i.                       | 0          | <b>6</b>  |
| járműszerelő                         | 3          | 3         |
| gazdálkodási szakelőadó ii.          | 3          | 3         |
| területi üzemirányító                | <b>5</b>   | 0         |
| vizsgabiztos                         | 2          | 2         |
| területi üzemeltetési központ vezető | 2          | 2         |
| területi gazdálkodási koordinátor    | 2          | 2         |
| területi áru fuvarozási szakértő     | 2          | 2         |
| műszaki szakelőadó i.                | 2          | 2         |
| műszaki operátor                     | 2          | 2         |
| döntéselőkészítő szakértő            | 2          | 2         |
| döntéselőkészítő szakelőadó          | 2          | 2         |
| vonali tolatásvezető                 | 0          | <b>2</b>  |
| szállító-rakodómunkás                | 1          | 1         |
| műszaki szakértő (tűk)               | 1          | 1         |
| műszaki szakelőadó ii.               | 1          | 1         |
| kocsivizsgáló gyakornok              | 1          | 1         |
| gazdálkodási szakelőadó i.           | 1          | 1         |
| fuvarlevél fordító ügyintéző         | 1          | 1         |
| áru fuvarozási szakelőadó ii.        | 1          | 1         |
| üzemviteli logisztika szakértő       | <b>1</b>   | 0         |
| tolatásstervező i.                   | <b>1</b>   | 0         |
| Kocsirendező                         | 0          | <b>1</b>  |

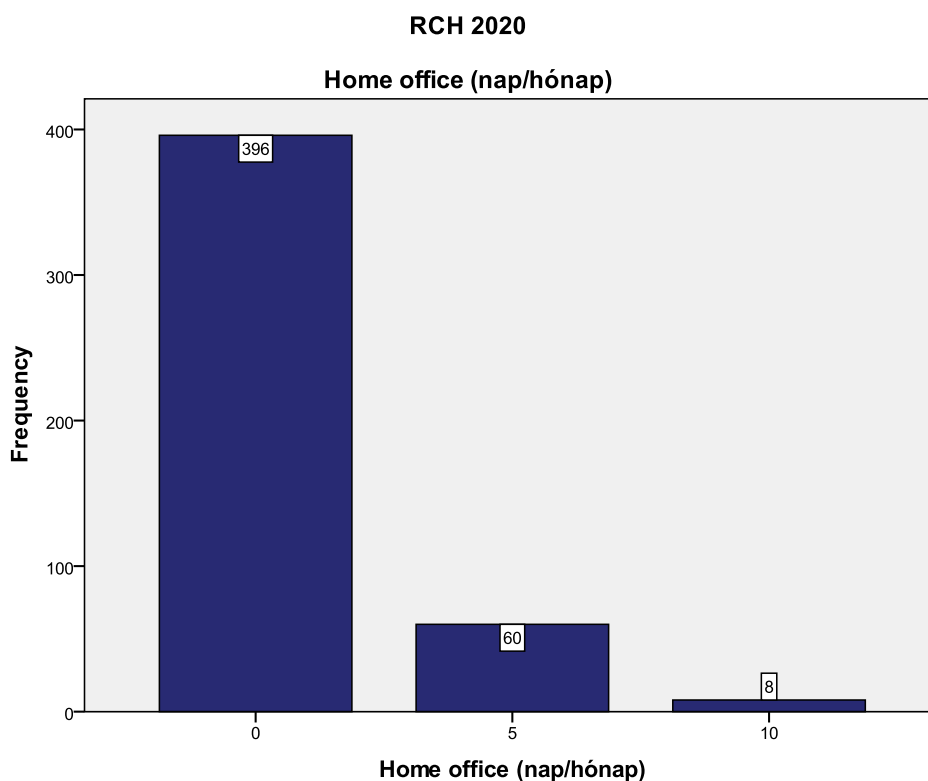
2020-ban a nemek aránya 55,9% : 44,1%. 2019 év végén a férfiak aránya 56,2% volt. Lényegesen nem változott az állomány nem szerinti összetétele, de arányaiban egy kicsit több férfi munkatárs távozott. Legnagyobb számban érettségivel, mint legmagasabb iskolai végzettséggel dolgoznak a vállalatnál (61%). Az előző év végi létszámhoz képest a felsőfokú képzettséggel rendelkezők esetén a legjelentősebb a csökkenés (6 fő, 11,5%). Egyedül az általános iskolai végzettségű dolgozók vannak többen 1 fővel (16,7%).

A dolgozók zöme az 50 és 60 év közötti korosztályhoz tartozik (55,6%). Őket gyakorlatilag nem érintette a létszámcsökkenés. Az előttük lévő életkori sáv, a 45 és 50 közötti munkavállalók esetén viszont 12 fővel (13,2%) kevesebben dolgoznak most, mint egy fél évvel korábban. A 40 év alatti dolgozók aránya viszonylag alacsony (40 fő, 8,6%): A hosszú távú

munkaerőgazdálkodás tervezéshez érdemes a „fiatalítás” lehetőségeit is átgondolni. A nyugdíjazást megelőző sávban (60+) a kollégák valamennyivel több mint 10%-a van, az általuk betöltött munkakörök utánpótlása már inkább rövid távú feladat lesz.

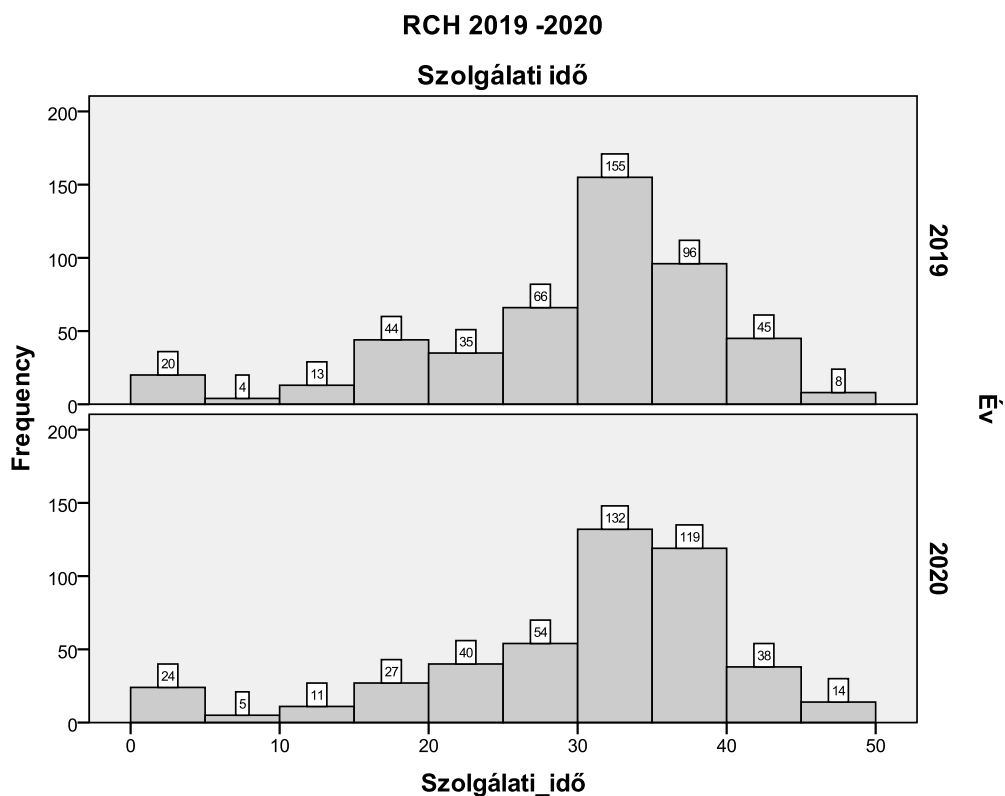
Az RCH Zrt. dolgozói a vállalat telephelyeinek, szervezeti egységeinek helyet adó településeken (Záhony, Győr stb.) és azok környékén laknak.

A munkatársak többsége (91%) napi 7 órás beosztás szerint dolgozik. A vizsgált két időpont között ez az arány nem változott. 2019-ben a RCH-nál még nem létezett a home office munkavégzés. Lehetőséget az otthoni munkavégzésre nyilvánvalóan a COVID 19 járványügyi intézkedések teremtették meg, elsősorban az irodákban dolgozók számára. A dolgozók 14,7%-nak van megállapodása otthoni munkavégzésre. A home office megállapodással rendelkező dolgozók többsége (88%) esetén havonta 5 nap otthoni munkavégzésre van lehetőség (kb. hetente 1 nap), míg az érintett többieknek 10 nap.

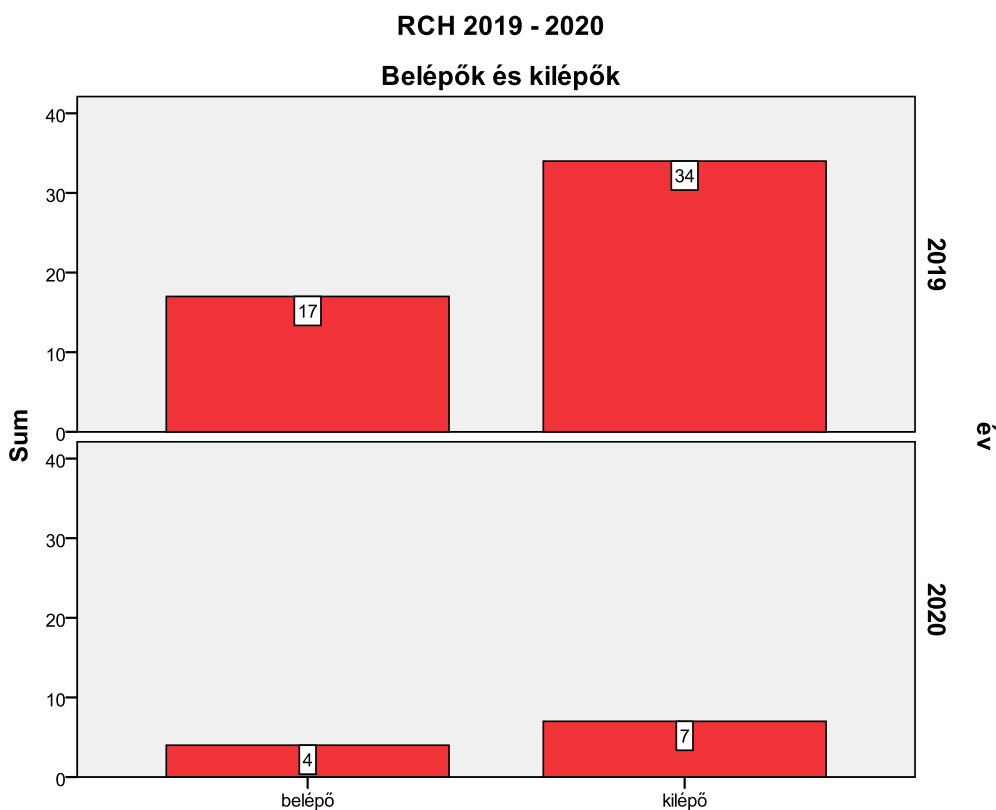


2020-ban a vállalat dolgozóinak 80,4%-a szakszervezeti tag. Az ágazatra jellemzően magas szervezettségre utal. Az előző év végén 79,4%-uk volt tagja valamelyik szakszervezetnek.

Igen jelentős a „törzsgárda”. A dolgozók 65,3%-a már több mint 30 éve dolgozik az RCH-nál, vagy annak jogelődjénél.



2019-ban a kilépők száma kétszerese volt a belépőknek, így abban az évben is nettó létszámcsökkenés történt. 2020 első félévében is magasabb a kilépők száma, így a vállalat dolgozói létszáma tovább csökkent.



### Többváltozós elemzések

#### Létszámváltozások és munkakörök

Az elmúlt másfél évben (2019 december – 2020 június) 12 munkakörből történt kiléptetés és 8-ban beléptetés. Ennek következtében csökkent az áru fuvarozási operátorok (7 fő), a raktárnokok (3 fő), állomás operatív koordinátorok (5 fő), árukezelő átvizsgálók (9 fő), a művezetők (1 fő), raktárnokok (3 fő), a területi üzemeltetési koordinátorok (1 fő), a vonat fel- és átvevők és vonatkezelési szakelődók száma.

Növekedett az állományban a gazdálkodási szakelődó (1 fő), a komplex áru fuvarozási elődók (3 fő), vonali tolatásvezetők (4 fő) száma.

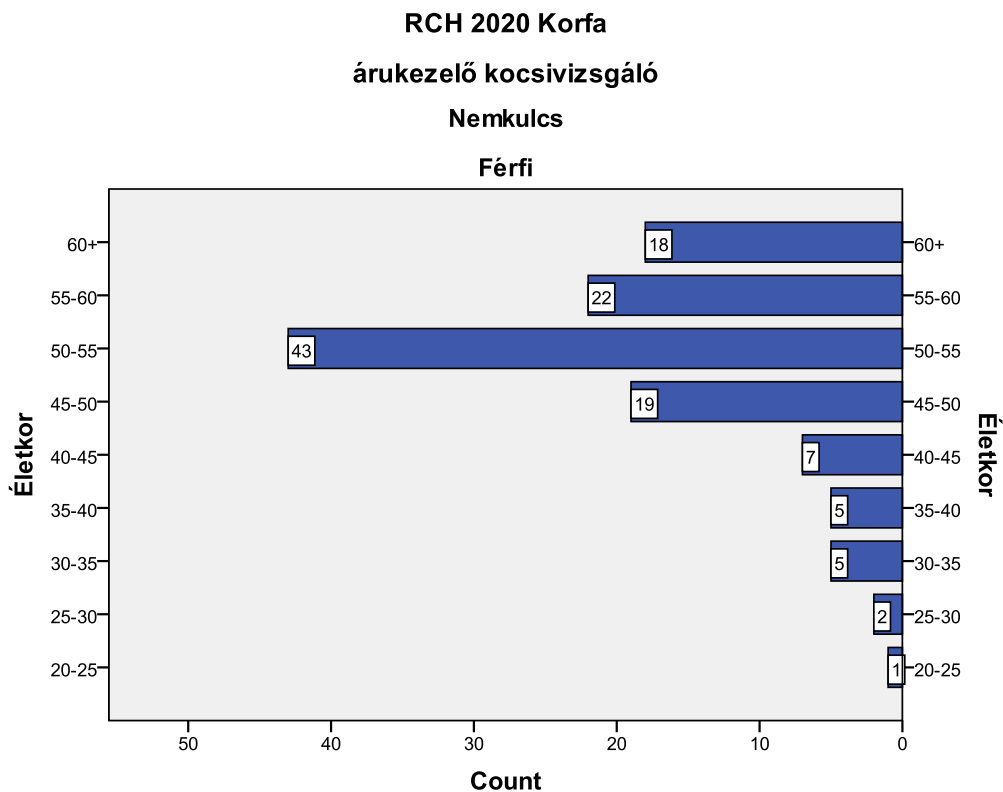
Valószínűleg strukturális átalakítás, esetleg racionalizáció történik a vállalatnál.

| RCH 2019 - 2020 |                              |       |       |
|-----------------|------------------------------|-------|-------|
| Belépők         |                              |       |       |
|                 |                              | év    |       |
|                 |                              | 2019  | 2020  |
|                 |                              | Count | Count |
| Munkakör        | áru fuvarozási gyakornok     | 1     | 0     |
|                 | áru fuvarozási operátor      | 7     | 0     |
|                 | gazdálkodási szakelődó I.    | 1     | 0     |
|                 | Kocsivizsgáló                | 1     | 0     |
|                 | Komplex áru fuvarozási elődó | 4     | 0     |
|                 | Raktárnok                    | 2     | 0     |
|                 | Vonali tolatásvezető         | 0     | 4     |
|                 | Vonat fel- és átvevő         | 1     | 0     |

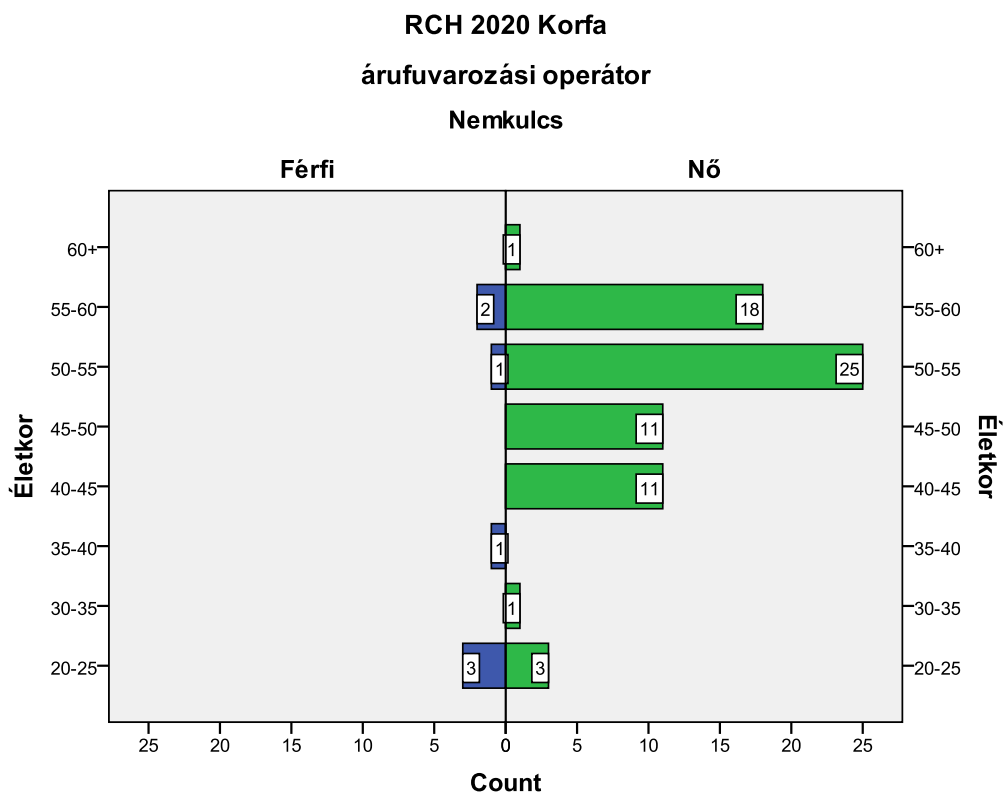
| RCH 2019 - 2020<br>Kilépők |                                   |       |       |
|----------------------------|-----------------------------------|-------|-------|
|                            |                                   | év    |       |
|                            |                                   | 2019  | 2020  |
|                            |                                   | Count | Count |
| Munkakör                   | Állomási operatív koordinátor I.  | 5     | 0     |
|                            | Áruátadó-átvevő                   | 1     | 0     |
|                            | Árufuvarozási gyakornok           | 1     | 0     |
|                            | Árufuvarozási operátor            | 11    | 3     |
|                            | Árúkezelő kocsivizsgáló           | 7     | 2     |
|                            | Kocsivizsgáló                     | 1     | 0     |
|                            | Komplex árufuvarozási előadó      | 1     | 0     |
|                            | Művezető I.                       | 1     | 0     |
|                            | Raktárnok                         | 4     | 1     |
|                            | Területi üzemeltetési koordinátor | 1     | 0     |
|                            | Vonat fel- és átvevő              | 0     | 1     |
|                            | Vonatkezelési szakelőadó          | 1     | 0     |

#### Néhány munkakör életkori eloszlása

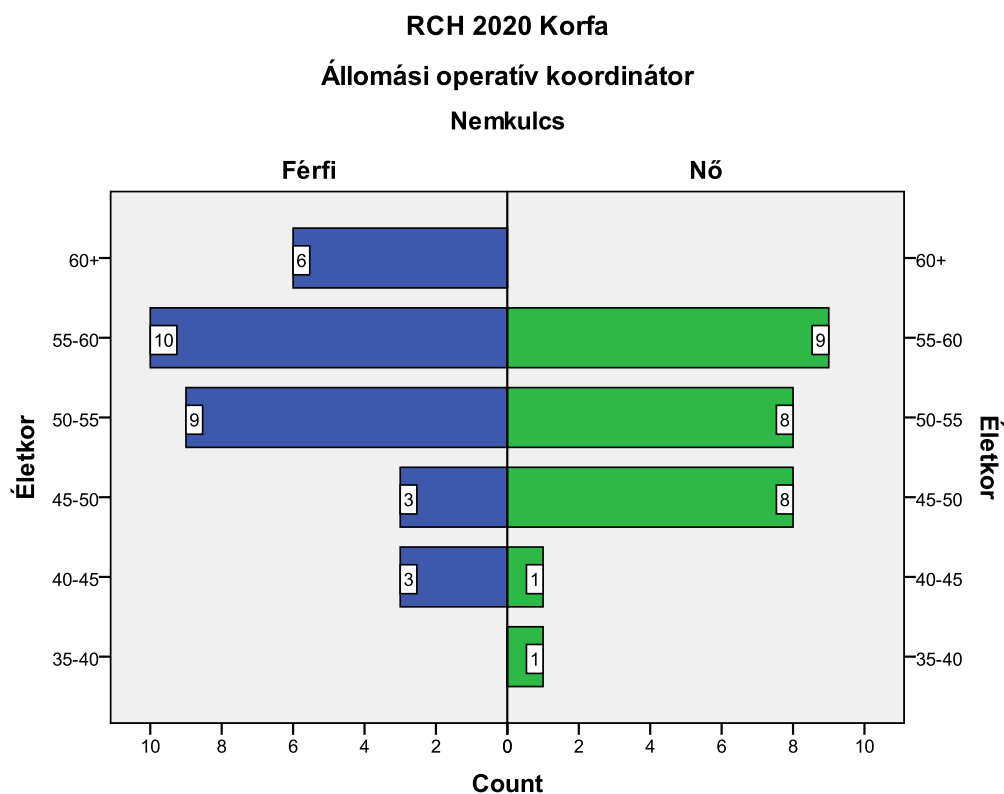
**Árúkezelő kocsivizsgáló:** Összesen 122 fő. Az árúkezelők korfájából kiderül, hogy csak férfiak dolgoznak ebben a munkakörben. Az eloszlás móduszát az 50 és 50 év közöttiek alkotják. 45 év alatt kevesen (16,4%) töltik be ezt a pozíciót. Majdnem ugyanennyien vannak a nyugdíj előtt álló 60+ életkori sávban is. Hosszú távon (10 éven belül) bizonyosan nagyobb arányú utánpótlásra kell majd felkészülni és fiatalabb korosztályokból is munkaerőt toborozni.



*Árufuvarozási operátor:* Összesen 77 fő. Túlnyomó többségben (90,1%) hölgyek töltik be ezt az állást. 40 év alattiak (fiatalok) szinte teljesen hiányoznak e munkakörből. A következő években csak egy személynek esedékes a nyugállományba vonulás, de középtávon (10-15 év) tömeges utánpótlásra kell majd készülni.

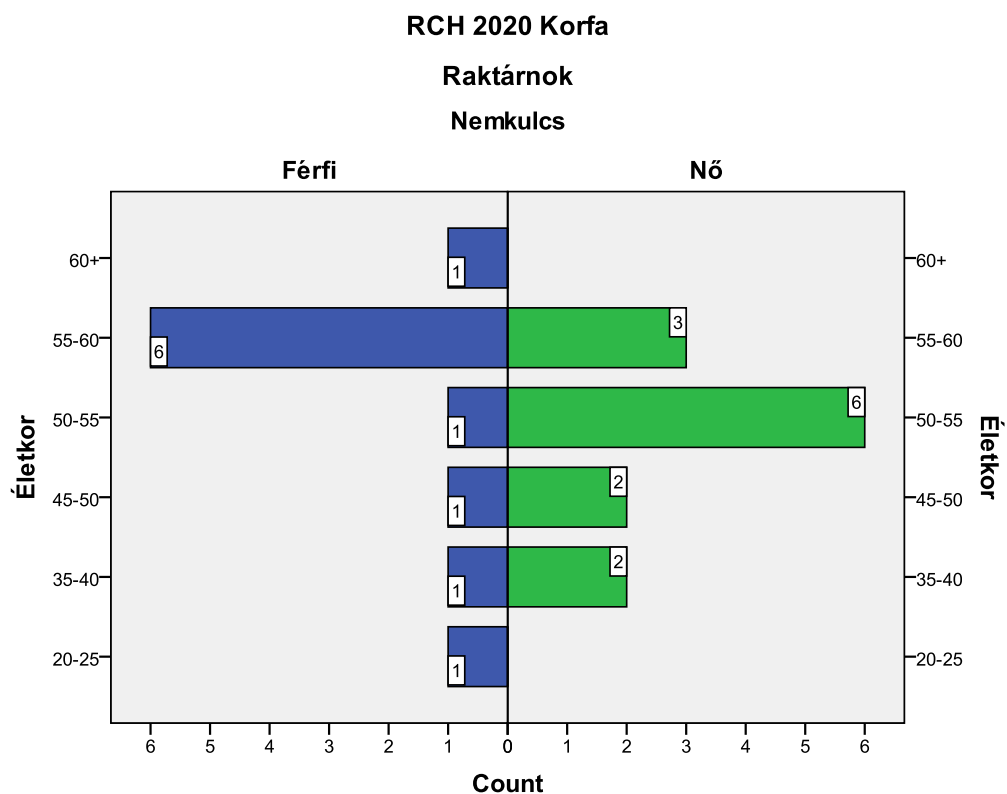


*Állomási operatív koordinátor:* 2020-ban 58 fő. 31 férfi, 27 nő dolgozó. A közeljövőben 6 férfi kolléga nyugdíjba vonulása várható. Ebben a munkakörben is a 45 év felettiek alkotják az állomány meghatározó hányadát, ezen belül is az 50-60 év közöttiek aránya a legnagyobb.



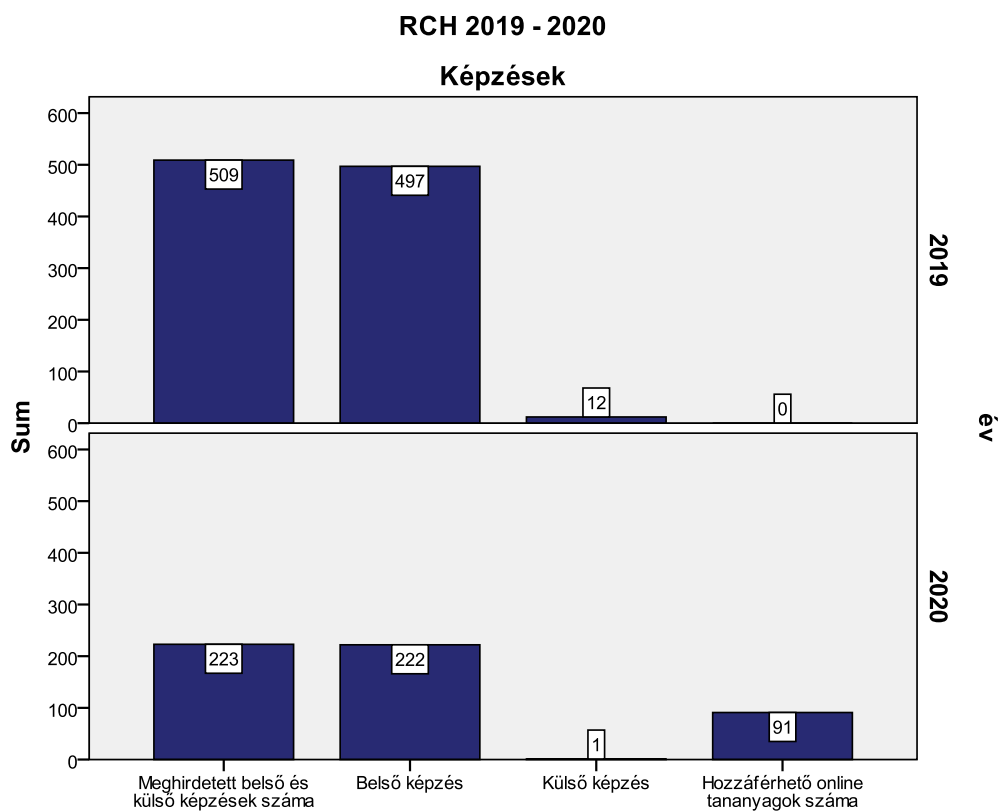
*Raktárnok:* Összesen 24 fő, kiegyenlített nemi arányokkal. A férfiak zöme a 60. életév előtti sávban helyezkedik el, a hölgyeknél a leggyakoribb sáv 5 évvel korábbi. A fiatalabb korosztályok azonban kisebb számban alkotják ezt a munkakört is. Pl. nincs dolgozó a 30-35 közötti korosztályban.





#### Képzéseken résztvevők száma

A vállalat képzéseit elsősorban belső oktatások útján oldja meg. 2020-ban online tananyagok is hozzáférhetővé váltak a képzésben résztvevők számára.



## Összegzés

A Rail Cargo Hungary állománya 2020 június végén az adatbázis szerint 464 fő. Az elmúlt félévben 22 fővel csökkent a létszáma. Az RCH 6 megyében van jelen, legnagyobb létszámmal Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében. A legnagyobb létszámú szervezeti egységei Záhonyban és Győrben vannak. Az állományban a legnagyobb létszámú munkakörök: árukezelő kocsivizsgáló, árufuvarozási operátor, állomási operatív koordinátor.

A nemek aránya 56:44 a férfiak javára. Legnagyobb arányban (61%) érettségivel dolgoznak a vállalatnál. Őket követik a szakmunkások és a diplomások. Minden iskolázottsági kategóriában csökkent a foglalkoztatottak száma; az egyetlen kivétel az általános iskolai végzettséggel rendelkezők csoportja. Több a női érettségizett és diplomás dolgozó, míg a szakmunkások főleg férfiak.

A dolgozók elsősorban a vállalat telephelyein és azok környékén laknak. A legnagyobb Cargo „kolónia” Záhonyban él. A munkavállalók jellemzően 40 év feletti, a legtöbben 50 és 60 év közöttiek. A munkavállalók 10%-a van a nyugdíjba vonulást megelőző életkori övezetben. Ők főleg férfiak. Például az árukezelő kocsivizsgáló és az állomási operatív koordinátor munkakörök esetén. Pótlásukról hamarosan gondoskodni kell.

A munkavállalók 91%-a napi hét órát dolgozik, körülbelül egy tizedük 8 órás. Home office megállapodást 2020 első felében kötöttek dolgozókkal (kb. 15%). Főleg 5 nap/hó időtartamra.

A dolgozók kb. 80%-a szakszervezi tag.

A dolgozók többsége hosszú szolgálati idővel rendelkezik; közel kétharmaduk már 30 éve a vállalatnál alkalmazott. A szolgálati idő eloszlásának alakja hasonló a két nemben. A kilépők száma 2019-ben és 2020 első félévében is meghaladta a belépőket. A más félév alatt összesen 31 kilépő, 21 belépő. Legnagyobb számban az árufuvarozási operátorok és árukezelő átvizsgálók száma csökkent.

A képzések száma a tavalyi év egészéhez tartozó adatokhoz viszonyítva nem csökkent lényegesen, sőt az utolsó félévben jelentős számú online tananyag is hozzáférhetővé vált. A legtöbb képzést Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében tartották.

## Volánbusz Zrt.

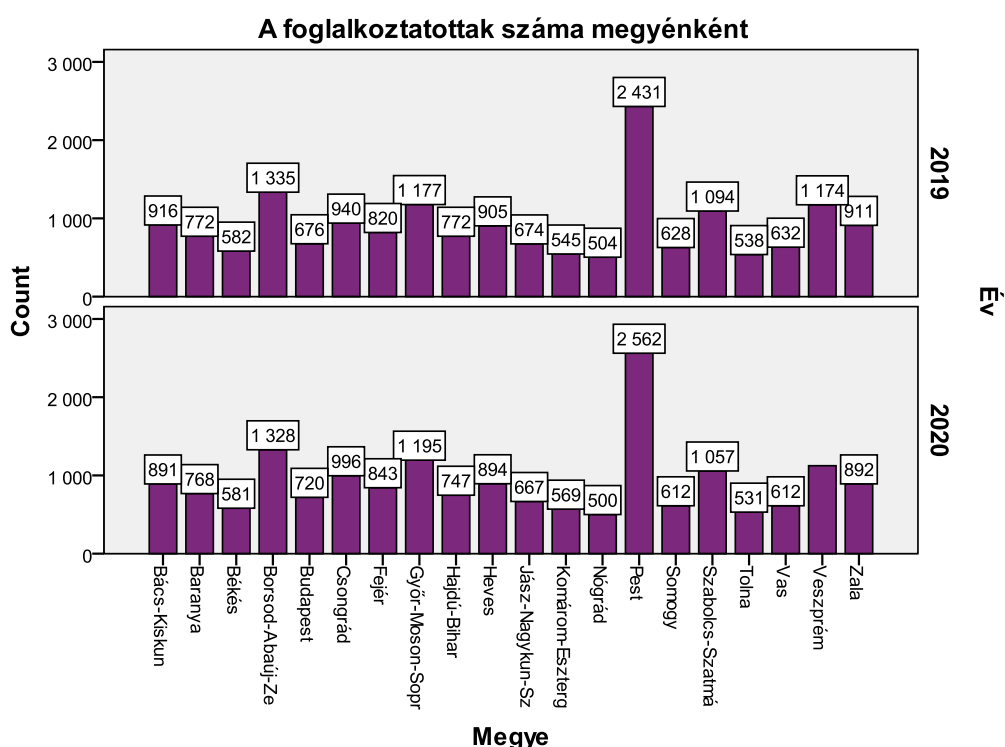
### Egyváltozós, leíró elemzések

Az adatbázis alapján a 2020. év I. félévvégi dolgozói létszám 18089 fő. A Volánbusz közérdekű adatai szerint ([volanbusz.hu/hu/volanbusz/kozerdeku-adatok](http://volanbusz.hu/hu/volanbusz/kozerdeku-adatok)) a II. negyedéves átlagos foglalkoztatott állományi létszám 17839,7 fő. Az adatbázis adatai alapján a 2019 év végi (december 31.) adatokhoz képest 63 fővel emelkedett az állomány országos létszáma. A közzételt adatok alapján viszont 358 fős állománycsökkenés következett be (2019 IV. negyedév: 18198; 2020. II. negyedév: 17839,7 fő) a negyedéves átlagos állományadatokban. A különbség nyilvánvalóan a létszám számítás különbségéből fakad, továbbiakban az adatbázis adatait használjuk.

A dolgozói létszám megyénkénti eloszlása arányos a megyék lakosságának létszámával illetve a vállalat tevékenységének intenzitásával. A legtöbb munkavállaló Pest, Borsod-Abaúj-Zemplén, Győr-Sopron-Moson megyében van. A táblázatban az összetartozó két éves adatok közül a félkövérrel szedett a nagyobb. 14 megyében történt valamilyen szintű létszámcsökkenés. Számában és arányában leginkább a Veszprém megyei dolgozókat érintette; itt a csökkenés 52fő, 4,4%. Létszámbővülés jellemez azonban néhány másik megyét: pl. Pest megye: 123 fő (5,1%), Budapest 44 fő (6,6%), Csongrád 56 fő (6%). Összességében, habár több megyében csökkent az alkalmazottak száma, mégis országosan 0,35%-os létszámnövekedést mutatnak az adatok.

|                  | Év          |             | Különbség |
|------------------|-------------|-------------|-----------|
|                  | 2019        | 2020        |           |
| Bács-Kiskun      | <b>916</b>  | 891         | -25       |
| Baranya          | <b>772</b>  | 768         | -4        |
| Békés            | <b>582</b>  | 581         | -1        |
| Borsod-Abaúj-Ze  | <b>1335</b> | 1328        | -7        |
| Budapest         | 676         | <b>720</b>  | 44        |
| Csongrád         | 940         | <b>996</b>  | 56        |
| Fejér            | 820         | <b>843</b>  | 23        |
| Győr-Moson-Sopr  | 1177        | <b>1195</b> | 18        |
| Hajdú-Bihar      | <b>772</b>  | 747         | -25       |
| Heves            | <b>905</b>  | 894         | -9        |
| Jász-Nagykún-Sz  | <b>674</b>  | 667         | -7        |
| Komárom-Eszterg  | 545         | <b>569</b>  | 24        |
| Nógrád           | <b>504</b>  | 500         | -4        |
| Pest             | 2431        | <b>2562</b> | 123       |
| Somogy           | <b>628</b>  | 612         | -16       |
| Szabolcs-Szatmár | <b>1094</b> | 1057        | -37       |
| Tolna            | <b>538</b>  | 531         | -7        |
| Vas              | <b>632</b>  | 612         | -20       |
| Veszprém         | <b>1174</b> | 1124        | -52       |
| Zala             | <b>911</b>  | 892         | -19       |

## Volán 2019 - 2020



A foglalkoztatottak zöme (95,8%) az üzemeltetéshez tartozó munkakört lát el. Ennek a létszáma 78 fővel (0.45%) bővült 2020 I. félévében: A többi szervezeti egység létszámában drasztikus változások nem figyelhetők meg. Egyedül a Kabinet létszáma változott meg arányaiban a leginkább: 6 fővel (15%-kal) csökkent. A Biztonság egység dolgozói létszáma 5,5%-kal csökkent.(12 fő).

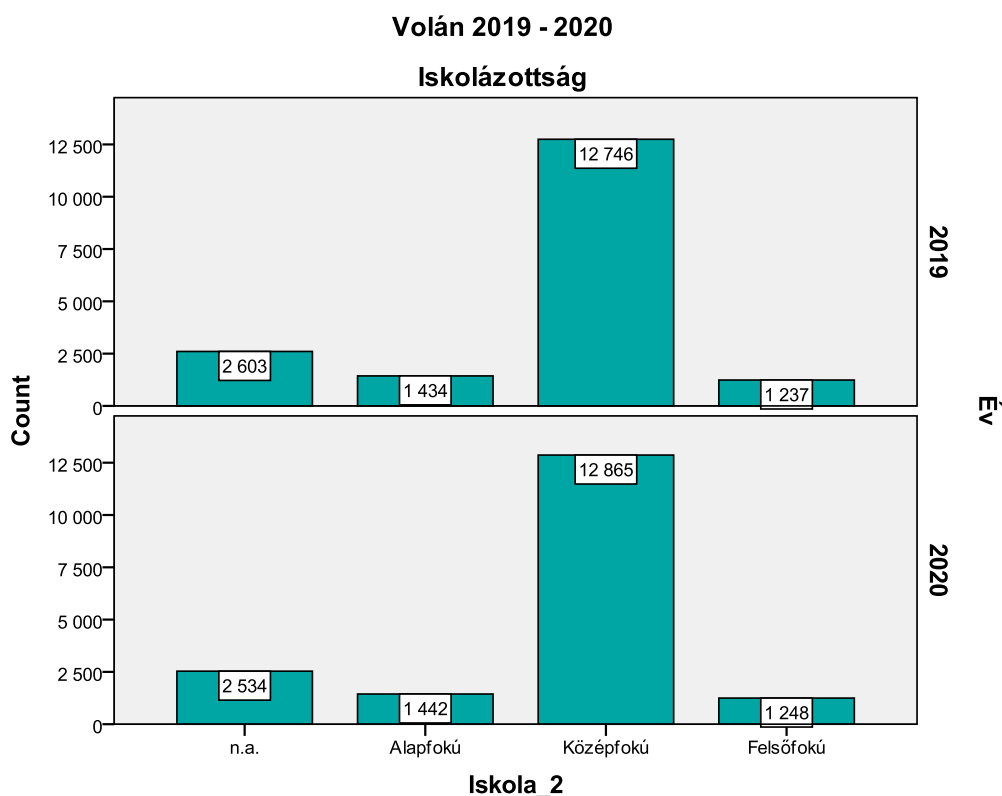
Az adatbázis 721 különböző munkakört tartalmazott. Az adatbázis feltehetően különböző (pl. megyei) adatbázisok egyesítéséből jött létre, és a szakmák, illetve munkakörök nem egy- séges jelölése, kódolása nem teszi lehetővé, hogy pontos számszerű adatokat kapjunk, még az adatok tisztítása után sem. Ezért a két adatfelvétel közötti különbségek okát nehéz megál- lapítani, hogy egyszerűen a munkakör átminősítése történt, vagy állománybővítés történt az adott szakmában.

A 2020-as adatok szerint a leggyakoribb munkakörök: buszsofőr (10650 fő), autószerelő (948 fő), forgalmi szolgálattevő (506 fő), vezető (393 fő), karosszerialakatos (465 fő), pénztá- ros (309 fő), autóvillamossági szerelő (310 fő), raktáros (247 fő), takarító (253 fő).

Nagyszámú olyan munkakör szerepel a táblázatban, ahol csak 1-2 fő van hozzárendelve, ezek esetleges helyettesíthetősége esetenként problémás lehet.

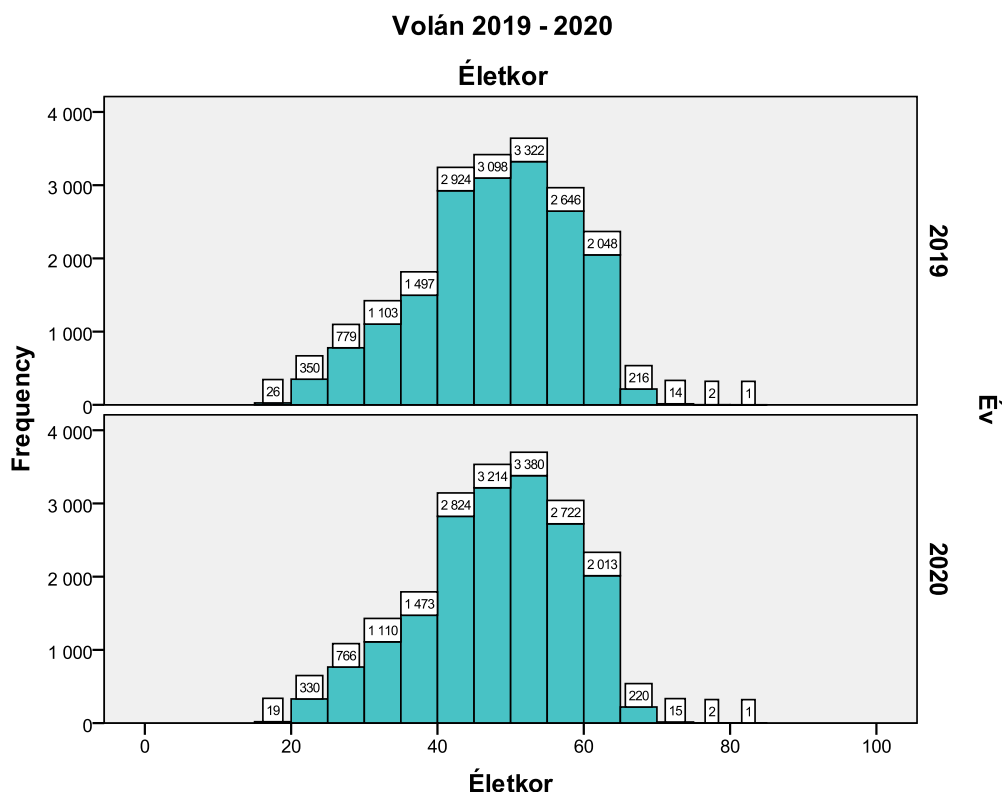
2020-ban 2529 munkavállalóval (az összdolgozói létszám14%-a) kapcsolatban nem sze- repelt iskolázottsági adatok, ezért a valós eloszlás természetesen különbözik az itt ábrázolttól. További 5 dolgozó esetén végzettségként „nyelvvizsga” szerepelt, itt nem lehetett a végzettség fokát megállapítani, így ők is a hiányzó elemek közé kerültek.

A hozzáférhető adatok alapján a dolgozók meghatározó aránya (70%) középfokú (szakiskolai, gimnáziumi, technikai stb.) végzettséggel rendelkezik. A munkavállalók közel 8%-ának van csak alapfokú végzettsége, míg felsőfokú oklevéllel 6,9% rendelkezik. A vizsgált időszakban ezek az arányok lényegesen nem változtak, az összes megállapítható kategóriában a munkavállalók száma néhány fővel emelkedett.



A 2020-as adatok alapján 1869 különböző állandó lakóhely bejegyzés van (az országban 3155 település van), ez nem meglepő, hiszen országos nagyvállalatról van szó. Természetesen legtöbb dolgozó a fővárosban és a megyeszékhelyeken és a nagyobb vidéki városokban lakik, de gyakorlatilag mivel a Volán járatai az egész országot behálózzák, az ország minden térségében lakik itt dolgozó ember.

2020-ban a nődolgozók aránya 12,7%-os. A Volán létszám meghatározó munkaköreinek (buszvezető, autószerelő, lakatos stb.) általában ma is jellemzően férfiak által betöltött munkahelyek. Az elmúlt félévben a férfi foglalkoztatottak száma emelkedett 91 fővel, míg a hölgy munkavállalók száma 28 fővel csökkent. A dolgozók átlag életkora 47–48 év között van. Lényegében nem változott a kilépések és belépések hatására.



Az életkori eloszlás sem változott lényegesen. Látható, hogy a munkavállalók döntő (66.9%) hányada 40–60 év közötti. A nyugdíjazás előtt állók (60–65 év) a munkaerő 11%-át teszik ki. A munkavállalók kb. 1,2%-a már nyugdíjaskorú (65 feletti). E két életkori sávba tartozók által betöltött munkakörökben már érdemes az utánpótlással kapcsolatos teendőkre felkészülni

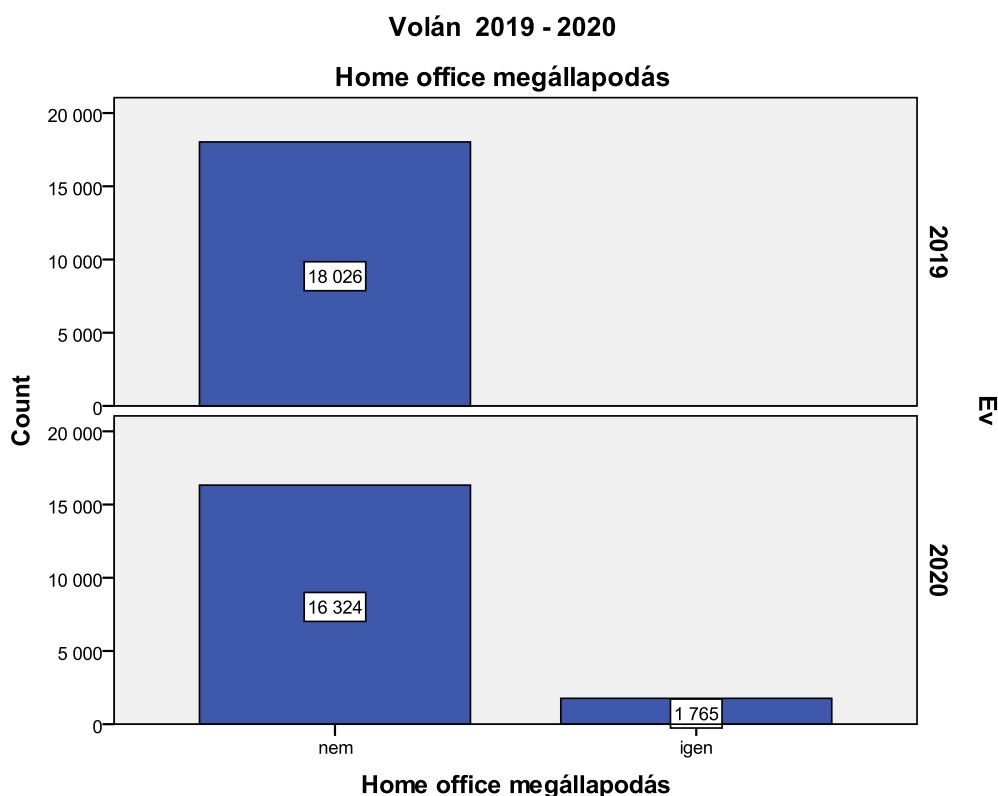
A két nem korfa eloszlásának alakja hasonló. Mindkét nem esetén a dolgozók meghatározó arányát a 40 és 60 év közöttiek teszik ki. A Volán a korfa szerint tipikusan a „középkorúak” munkahelye, ezért problémáik, igényeik és elvárásaik is ennek a generációra jellemzőek. Ezeket a tényezőket a vállalat HR politika célkitűzéseiben is érdemes szem előtt tartani.

A dolgozók 52%-a kevesebb, mint 10 éve dolgozik a Volánnál. A dolgozók több mint egy harmada pedig kifejezetten „új”, azaz kevesebb, mint 5 éve dolgozik csak a vállalatnál. Az életkor eloszlásnál korábban láttuk, hogy az inkább a középkorúak nagy arányát mutatta. Ezek alapján feltételezhetően kevés pályakezdő fiatalnak első munkahelye a Volán, inkább sokadik munkahelye sokaknak.

A legtöbb dolgozó (94%) 8 órás munkarendben dolgozik. 2,7%-a dolgozóknak 4 órát, 2,6%-a 6 órát dolgozik naponta. Ezekről eltérő további napi óraszámot csak elenyésző számú munkatárs esetén találunk.

2020-ban a dolgozók 56,7%-a szakszervezeti tag. 2019 végén arányuk 58,1% volt. A szakszervezeti tag dolgozók száma csökkent 235 fővel, míg a nem szakszervezeti tagok száma nőtt 298 fővel.

2019-ben még nem volt home office megállapodás egyetlen dolgozóval sem. 2020-ban már a dolgozók 9,8%-val volt ilyen megállapodás, nyilván azokkal a munkatársakkal, akik erre alkalmas munkakörökben dolgoznak. Feltehetően a COVID 19 járványhoz kapcsolódó tavaszi korlátozások hatása motiválta ezt a korábban nem alkalmazott munkaforma bevezetését. A megkötött megállapodások egységesen maximum 14 nap/hó otthoni munkavégzésről szóltak.



Csak a 2020 I. félévére vannak adataink a ki- és belépők számára vonatkozóan. Ezek kiegyenlítik egymást, mindössze öt fővel léptek többen be, mint ki. Ebben a félévben a dolgozói állomány 5,6%-a cserélődött ki, ami egy teljes évre kivetítve 11%-os fluktuációra utal.

### Többváltozós elemzések

A Volán vállalat szervezeti felépítéséről és földrajzi elhelyezkedéséről kapunk érdekes információkat. Milyen vállalati részlegek melyik régióban, milyen munkaerőnagysággal képviseltetik magukat. Vannak szervezeti egységek, amelyek minden megyében delegálnak munkatársakat, de vannak regionális, több megyére kiterjedő, és országos hatókörrel rendelkező egységek is.

A leggyakoribb férfiak által betöltött munkakörök gyakoriság szerint csökkenő sorrendben: autóbuszvezető, autószerelő, karosszéria lakatos, forgalmi szolgálattevő, vezető, autóvilla-mossági szerelő, raktáros, karbantartó

A leggyakoribb nők által betöltött munkakörök: pénztáros, elszámoltató, takarító, forgalmi szolgálattevő, műszaki adminisztrátor, menetlevél rögzítő, kocsitakarító, autóbuszvezető

### *Belépők és kilépők szakmánként*

Belépők és kilépők szakmai eloszlása általában attól függ, hogy milyen arányt képviselnek az adott munkakörök a dolgozói állományban. Legnagyobb számban a buszvezetők cserélődtek. Ebben a félévben 111 fővel több buszvezetőt vettek fel, mint ahányan kiléptek. Általában a leggyakoribb munkakörök esetén több dolgozót léptettek be, mint ki. A jegy és bérletellenőrök esete itt a kivétel, viszonylag nagy számban távoztak, de ebben a félévben még nem pótolták őket.

#### **Belépők és kilépők a legnagyobb létszámú munkakörök esetén**

| munkakör                   | kilép | belép | különbség |
|----------------------------|-------|-------|-----------|
| autóbuszvezető             | 489   | 600   | 111       |
| kk - jegy-és bérletellenőr | 94    | 0     | -94       |
| autószerelő                | 35    | 42    | 7         |
| pénztáros                  | 19    | 29    | 10        |
| takarító                   | 17    | 21    | 4         |
| karosszéria lakatos        | 17    | 17    | 0         |
| forgalmi szolgálattelvő    | 16    | 28    | 12        |
| kocsitakarító              | 15    | 31    | 16        |
| karbantartó                | 10    | 15    | 5         |

### *Néhány munkakör életkori eloszlása*

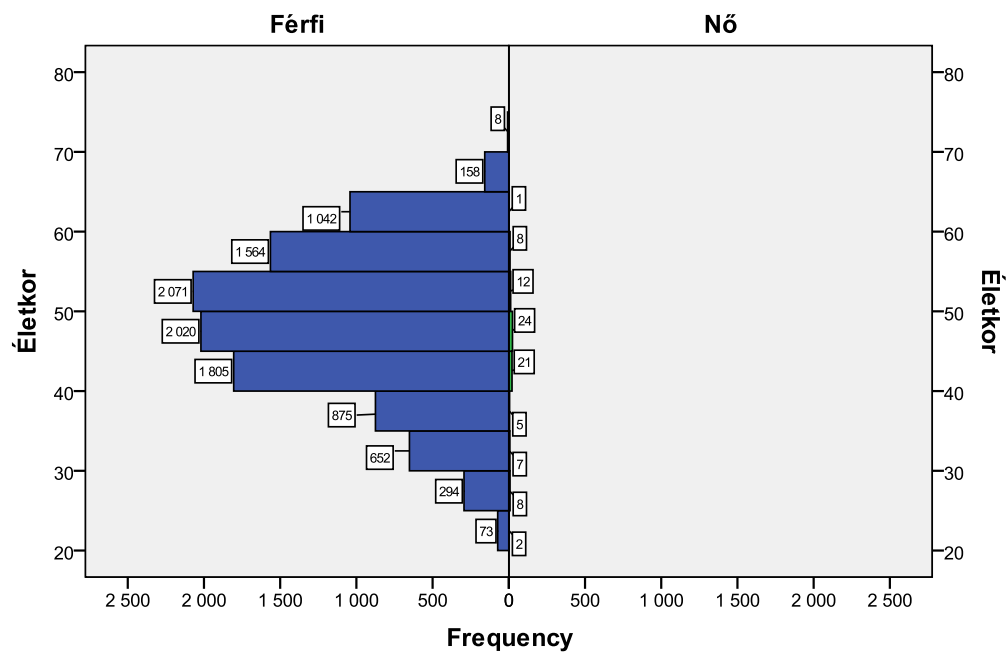
*Autóbuszvezetők:* 2020-ban 10650 buszvezető szerepel a Volán állományában. A hölgyek 88-fővel nem teszik ki a munkaköri állomány egy százalékát sem. Nyugdíjazás előtt az állomány valamivel több mint 10%-a áll, habár az adatbázis szerint 158-an nyugdíjas korúként is dolgoznak gépjárművezetőként. A sofőrök zömét a 40 és 60 év közötti munkavállalók alkotják.



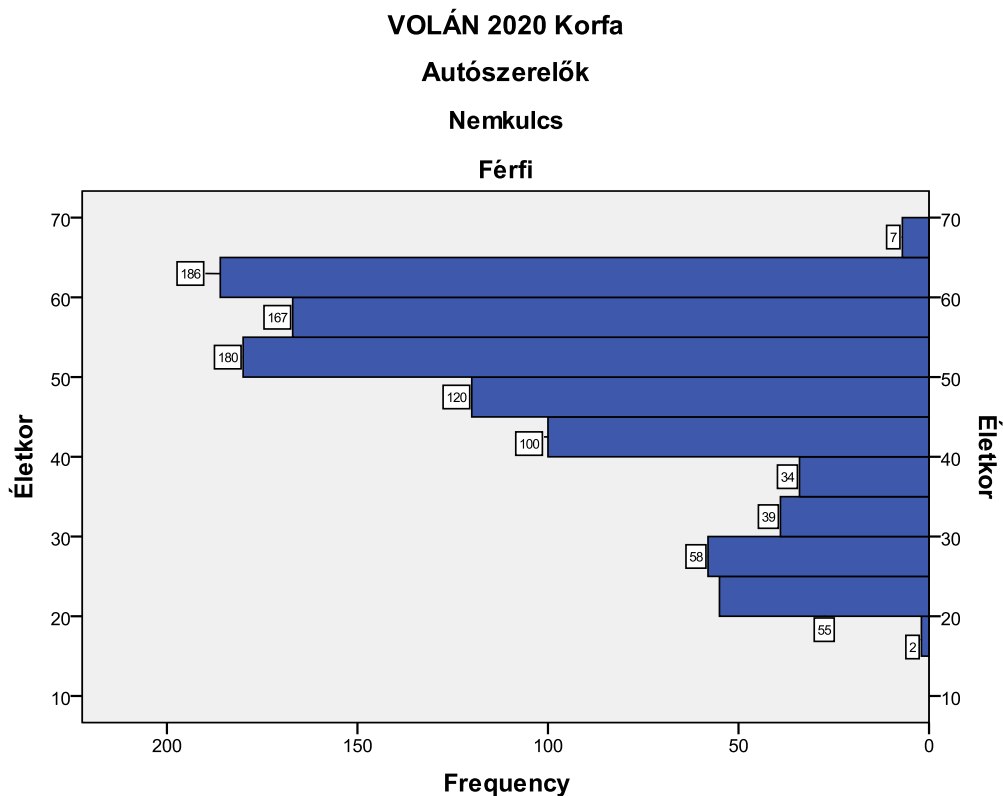
# VOLÁN 2020 Korfa

## Autóbuszvezetők

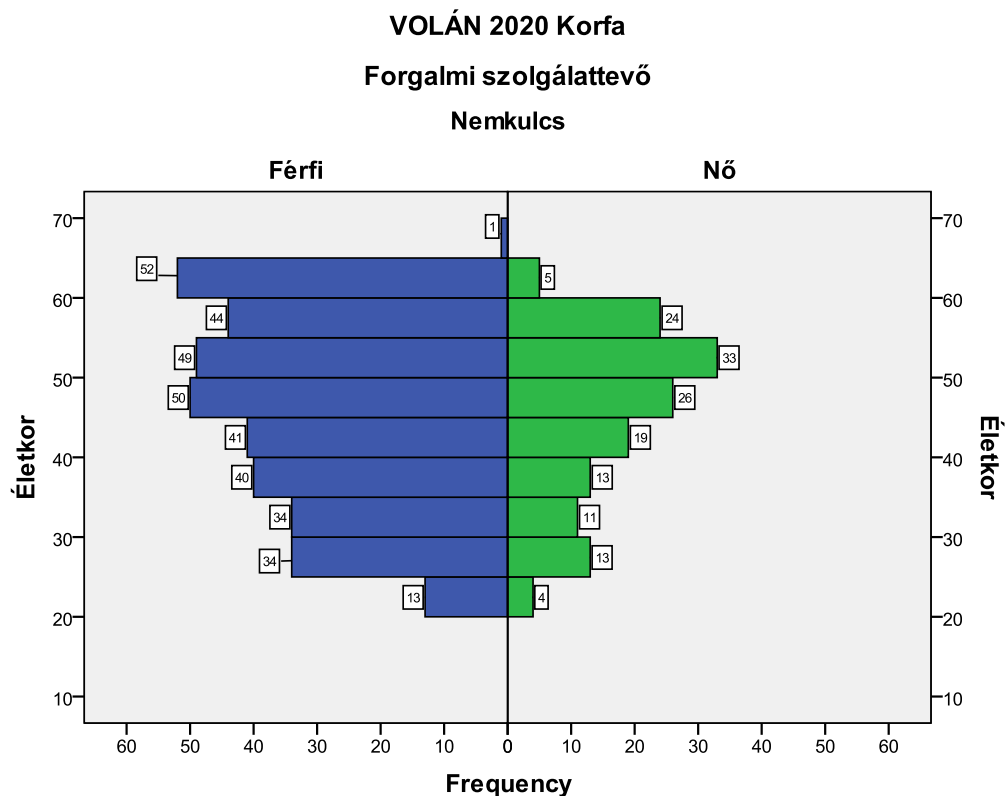
Nemkulcs



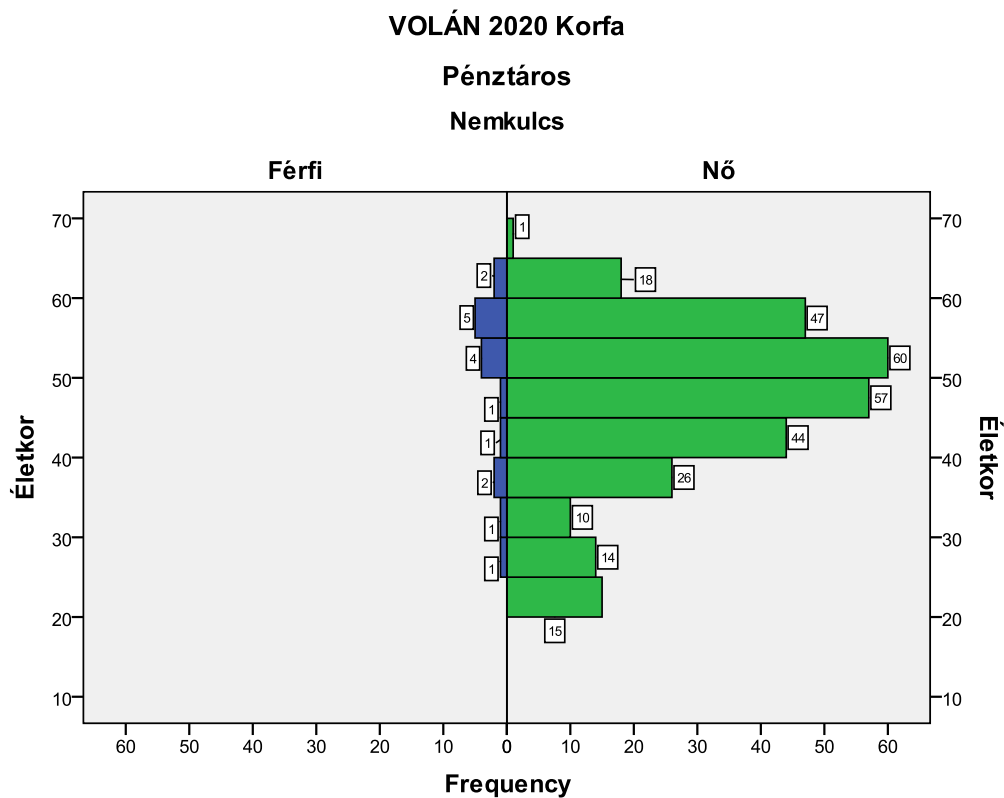
**Autószerelők:** Az autószerelők kizárólag férfiak. Összesen 948 fő szerepelt az adatbázisban. 533-an (56%) 50 év felettek. Viszonylag nagyszámú (közel 20%) dolgozó tartozik a nyugdíjba vonulást megelőző életkori sávhoz. Az utánpótlás ebben a munkakörben a közeljövőben aktuális lesz.



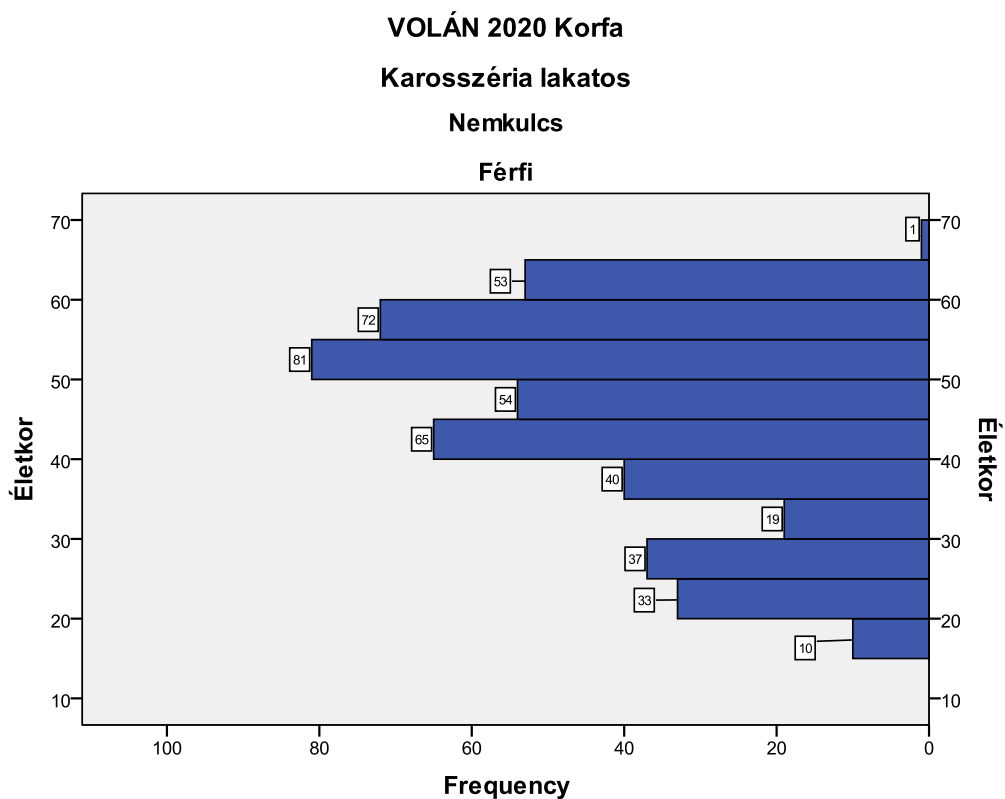
**Forgalmi szolgálattevők:** 2020-ban az összesített létszámuk 506 fő. A munkakört betöltők 29%-a (148 fő) nő. Az életkori eloszlás kiegyensúlyozottnak tekinthető, de az idősebb korosztályok itt is túlsúlyban vannak. A nyugdíj előtti életkori sávban a munkaköri állomány 11,5%-a van. Az utánpótlással kapcsolatos feladatot jelent majd rövidtávon is távozásuk.



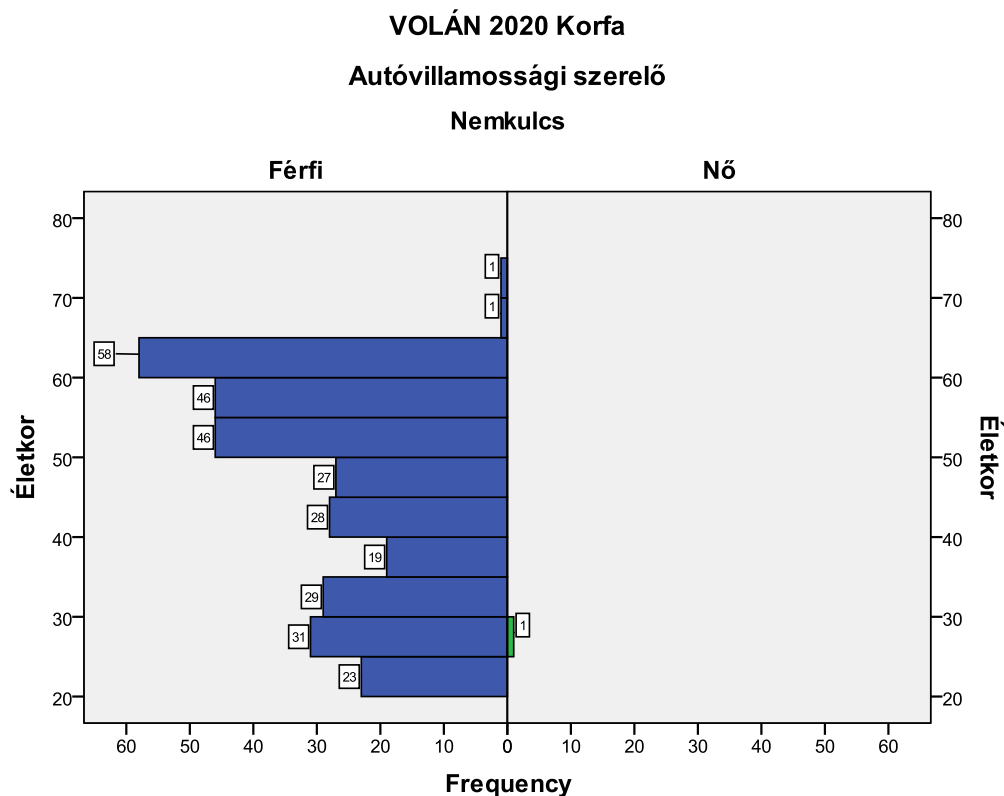
*Pénztáros:* A pénztáros azon ritka munkakörök legnépesebbje, ahol több női munkavállaló van. A 17 férfi dolgozó csak 5,5%-t alkotja a 309 fős összlétszámnak. Az alkalmazottak zöme 40 és 60 év közötti, a 60+ -os korosztály aránya 6,1%.



Karosszéria lakatos: 465 karosszéria lakatos mindegyike férfi. 139 fő (30%) fiatalabb, mint 40 év. 54-en (11,6%) vannak 60 év felett. Az életkori eloszlás kiegyensúlyozottabbnak tekinthető.

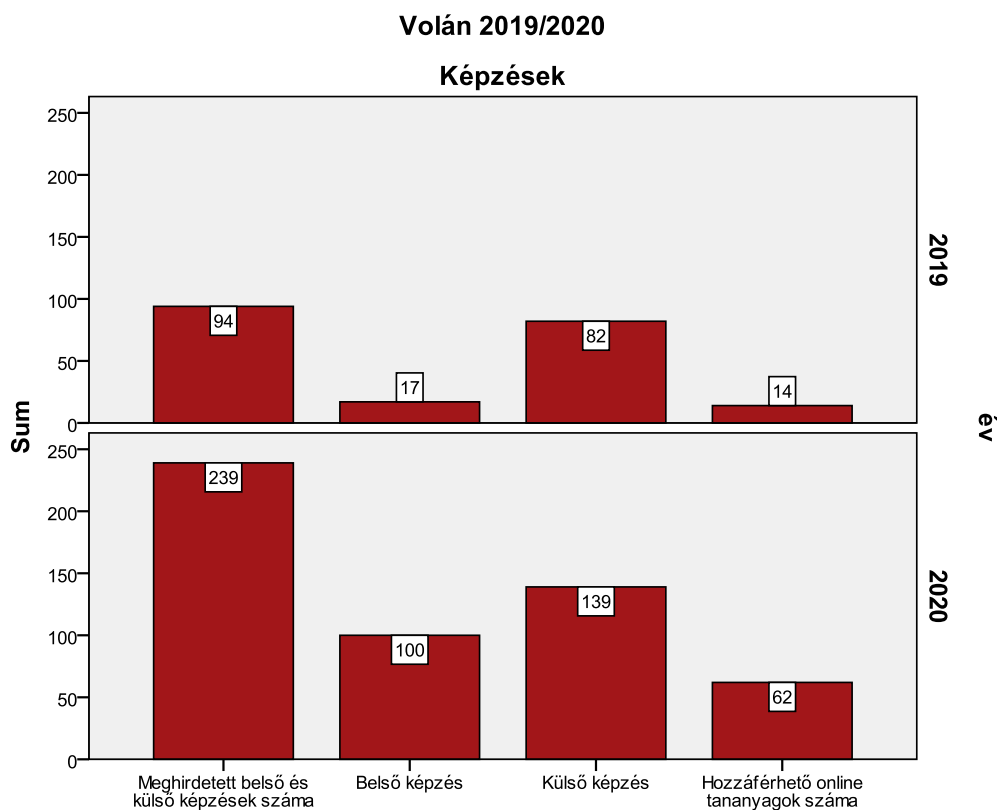


*Autóvillamossági szerelő:* Összesen 310-en töltik be ezt a munkakört a vállalatnál. Mindössze egy hölgy dolgozó van. Az 50 év fölöttiek aránya 48,4%, nyugdíjazás előtti sávban 58 dolgozó (18,8%) van, az utánpótlás biztosítása a közeljövő feladata lesz.



#### *Képzéseken résztvevők száma*

Mind a külső, mind a belső képzések száma jelentősen megnőtt az utóbbi félévben. Jelentősen növelte a vállalat a képzéseken résztvevő dolgozói számára hozzáférhető online tananyagok számát is. Bizonyára a COVID 19 járvány kihívásaira próbálta a cég a dolgozóit jobban felkészíteni az oktatási tevékenység fokozásával.



## Összegzés

2020 június végén a Volánbusz 18089 főt foglalkoztat az adatbázis szerint. A fúzió után az ország egyik legnagyobb munkáltatója jött létre. Az év végi adatokhoz képest a létszámban minimális növekedés következett be.

Országos vállalatként mind a 19 megyében és a fővárosban is jelen van. Az utolsó félévben 14 megyében némileg csökkent a dolgozók létszáma, de a maradék 6 megyei növekedés ellensúlyozta azt. Legnagyobb létszámcsökkenés: Veszprém megye; legnagyobb létszámbővülés: Budapest és Csongrád megye.

A dolgozók közel 96%-a az Üzemeltetés munkakörcsoportához tartozik. A legnagyobb munkaköri csoport a buszvezetők, a dolgozói állománynak több mint a fele. De jelentős számban vannak még autószerelők és forgalmi szolgáltatók is. A dolgozók 70%-a középfokú (érettségi, szakmunkás bizonyítvány) legmagasabb tanulmányi végzettséggel rendelkezik. Minden iskolázottsági kategóriában kis mértékben emelkedett a foglalkoztatottak száma.

Országos vállalatként dolgozók állandó lakóhelyeinek száma az adatbázisban 1869.

A női dolgozók aránya 17,2%, az utóbbi félévben minimálisan csökkent. Férfiak töltik be nagyszámban az autóbusszvezetői és szerelői állásokat. A hölgyek aránya a pénztárosi, elszámoltatói és takarítói állásokban meghatározó.

A dolgozók átlagéletkora 47,53 év. A hölgyek átlagéletkora ennél kb. 2 évvel kevesebb. Az állomány egésze inkább öregedő, zömében középkorú. Közel 2400 dolgozó fog életkora

alapján a közeljövőben nyugdíjba vonulni, az utánpótlás biztosítani kell a munkakörükben. Főleg néhány nagy létszámú, főleg férfiak által betöltött munkakör érintett: autóvillamossági szerelő, karosszéria lakatos, forgalmi szolgálattevő, autószerelő.

A szolgálati idő eloszlás szerint a frissen belépők (5 éven belül) aránya viszonylag nagy. A dolgozók többsége napi 8 órában foglalkoztatott. A szakszervezeti szervezettség 58%-os.

2020-ban megjelent a home-office mint a munkavégzés egy új formája, de ez csak a dolgozók közel 10%-át érintette. Az utolsó félévben 1011 fő lépett be, 1006 lépett ki. Legnagyobb számban a buszvezetők cserélődtek, összességében nőtt a számuk. Létszámcsökkenés a jegy- és bérletellenőrök esetén figyelhető meg

Jelentősen emelkedett 2020 első félévében a külső és belső képzések és a hozzáférhető tananyagok száma is.

## KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT ÉS EREDMÉNYEINEK ISMERTETÉSE (ÍRTA: BALÁZS LÁSZLÓ)

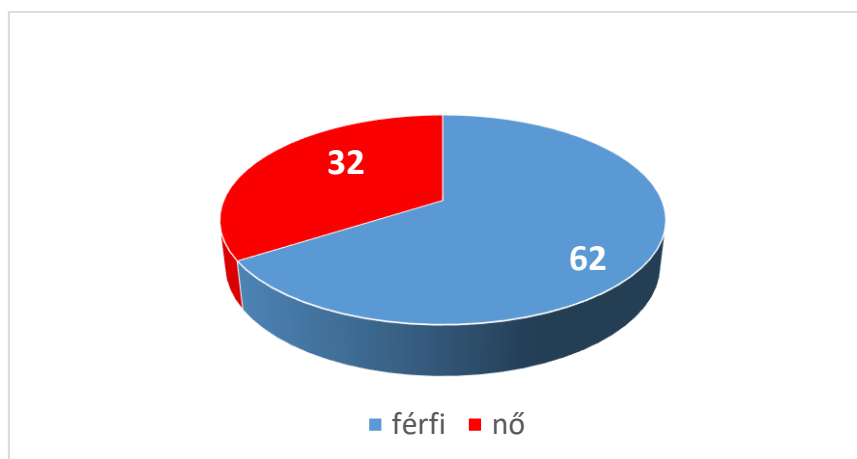
A kérdőíves vizsgálatra 2020.10.15-e és 2020.12.01-e között került sor kérdezőbiztosok bevonásával. A projekt keretében két kérdőívet kérdeztünk le két célcsoporttól: pályakezdők és tanulók. Alább ismertetjük az egyes kérdőív eredményeit.

### ***Tanulói kérdőív kiértékelése***

#### **Demográfiai adatok**

A tanulói kérdőívet kitöltő személyek száma 94 fő, melyből 32 fő nő, 62 fő férfi. Százalékban kifejezve, a válaszadók kb. kétharmada 66% férfi, míg egyharmada (34%) nő volt.

Nemek aránya



Életkor szempontjából a válaszadók többsége a középiskolás korosztályhoz tartozik. A legfiatalabb kitöltő 16 éves, a legidősebb 33 éves, az átlagéletkor 18,97 év. A legtöbb válaszadó, összesen 86 fő a 17-18-19-20 éves korosztályba tartozik; ez a válaszadók 91,5%.

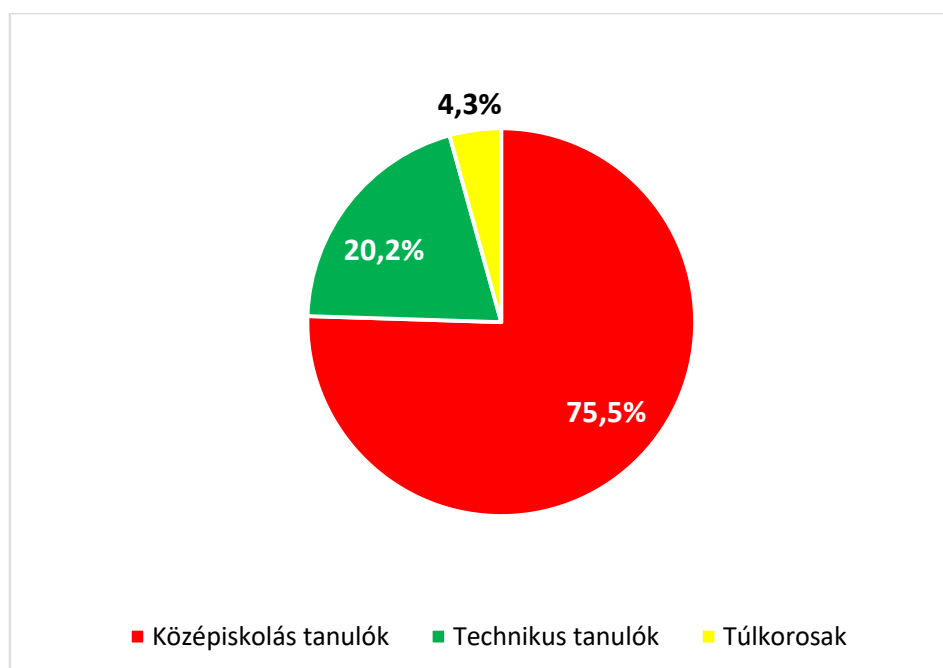
Az életkor alapján új változót hoztunk létre, és a kitöltőket korcsoportokba soroltuk. Az első csoportba azok kerültek, akik az életkoruk alapján a középiskolás populációhoz tartoztak, vagyis azok, akik az érettségi még vélhetően nem tették le. Ebbe a csoportba soroltuk a 16-19 éveseket. A második csoportba azok a tanulók kerültek, akik életkoruk alapján már letették az érettségit, és a középfokú oktatásban technikai képzésben vehetnek részt. Ebbe a csoportba a 20-22 évesek tartoznak. A harmadik csoportba azok a tanulók kerültek, akiknek életkorukból adódóan már a munkaerőpiacon lenne a helyük. Az ezen csoportba tartozó tanulók a 23-33 éves korcsoportba tartoznak. Ha megvizsgáljuk a kitöltők eloszlását a korcsoportok szerint, akkor a következő eredményeket kapjuk.

A válaszadók háromnegyede (75,5%) a középiskolás korcsoportba tartozik, azaz nem idősebb 19 évesnél. A kitöltők egyötöde (20,2%) a technikai csoportba sorolható, és csupán



a válaszadók 2,2% mondható túlkorosnak, vagyis aki még 22 éves kora után is egy középfokú oktatási intézményben tanul.

Korcsoportok megoszlása



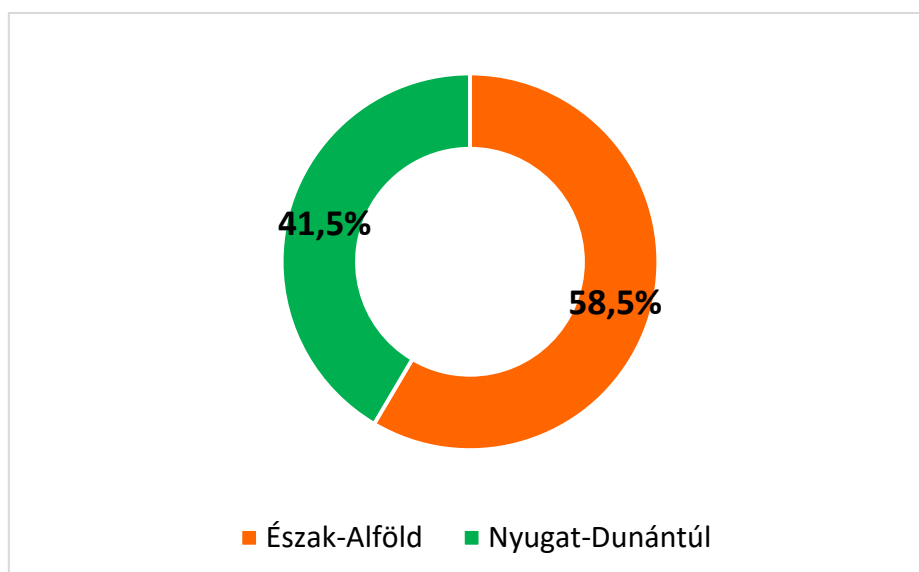
Ha megvizsgáljuk, hogy van-e különbség az életkor, illetve a korcsoportok között a nemek tekintetében, azt látjuk, hogy egyik vizsgálat sem mutat szignifikáns különbséget. A következő táblázat alapján megállapítható, hogy a fiúk között kevesebben tartoznak a középiskolás csoportba, mint a lányok esetében, és többen a technikai tanulók korcsoportjába. Mindkét nem esetében a túlkorosak korcsoportba nagyon kevés tanuló tartozik, a fiúk közül 3 fő, a részminta közel 5%, a lányok közül pedig 1 fő, a részminta kb. 3%-a.

Nemek megoszlása korcsopontonként

|       | Középiskolás tanulók | Technikus tanulók | Túlkorosak |
|-------|----------------------|-------------------|------------|
| férfi | 72,6%                | 22,6%             | 4,8%       |
| nő    | 81,3%                | 15,6%             | 3,1%       |

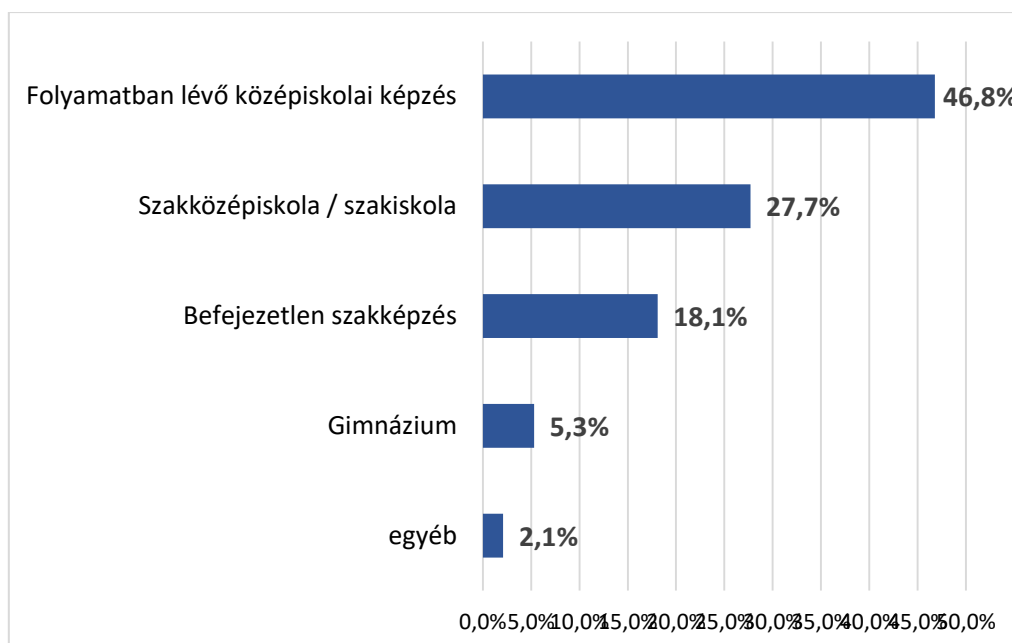
Lakóhely tekintetében a válaszadók Magyarország két régiójában élnek, a kelet-magyarországi és a nyugat-dunántúli régióban. A két régió közel hasonló arányban vett részt a kutatásban, bár az észak-alföldi régióból több kitöltő volt (58,5%), mint a nyugat-dunántúli régióból (41,5%).

Kitöltők eloszlása régiónként



A tanulmányokat tekintve, a válaszadók többsége, közel felel (46,8%) jelenleg is középiskolai képzésre jár. Ők azok, akik érettségit adó középiskolában tanulnak. A válaszadók 18,1%-a még nem fejezte be a szakképzését, ők vélhetően a hároméves szakképző iskolába járnak. A kitöltők több mint egynegyede (27,7%) befejezte a szakközépiskolai vagy szakiskolai képzését. A mintának csak nagyon kis része, 5,3%-s (5 fő) fejezte be a gimnáziumi képzést, és mindössze 2% mondta, hogy valami egyéb képzésre jár vagy járt.

Iskolai végzettség



Megvizsgálván a nemek és az iskolai végzettség kapcsolatát, azt láthatjuk, hogy nincs szignifikáns különbség a fiúk és a lányok között. A fiúk több mint fele (51,6%) jelenleg is érettségit adó középiskolába jár, míg 14,5%-uk érettségit nem adó szakképző intézményben tanul. A fiúk 29%-a már befejezte a szakképzést, míg csupán kevesebb mint 5%-uk jár vagy járt gimnáziumba. A lányoknak sokkal nagyobb aránya, egynegyedük tanul érettségit nem adó szakképzésben, és csak 37,5%-uk olyan középiskolában, amely érettségit is ad. Gimnáziumba kicsivel nagyobb aránya jár a lányoknak, mint a fiúknak, de a különbség mindössze 1,5%, vagyis gyakorlatilag elhanyagolható. Bár a különbség nem szignifikáns, az megállapítható, hogy a fiúk inkább az érettségit adó szakképző intézményekben tanulnak.

Nemek eloszlása iskolai végzettség szerint

|       | Befejezetlen szakképzés | Folyamatban lévő középiskolai képzés | Szakközépiskola / szakiskola | Gimnázium | egyéb |
|-------|-------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-----------|-------|
| férfi | 14,5%                   | 51,6%                                | 29,0%                        | 4,8%      | 0,0%  |
| nő    | 25,0%                   | 37,5%                                | 25,0%                        | 6,3%      | 6,3%  |

Ha megvizsgáljuk van-e különbség a két régió között iskolai végzettség szerint, azt látjuk, hogy az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régiók között szignifikáns különbség van ( $\chi^2=41,457$ ;  $p<0,001$ ). Ugyancsak szignifikáns különbséget mutat a T-próbás vizsgálat is:  $F=1,588$ ;  $t=7,500$ ;  $p=0,000$ ) Az észak-alföldi régióban a kitöltők között nincs olyan tanuló, aki érettségit nem adó szakképzésbe jár, és azt még nem fejezte be. Ezzel ellentétben a tanulók 43,6%-a érettségit adó szakképzésben tanul, valamit pontosan ugyanekkora arányuk már befejezte a középiskolát. Ebben a régióban viszonylag nagyobb arány, 9,1% tanul vagy tanult gimnáziumban. Ezzel ellentétben a nyugatdunántúli régiókban élőknek több mint fele (51,3%) jelenleg is olyan középiskolába jár, amely érettségit ad, míg 43,6% olyan szakképzésbe, amely nem ad érettségit. Ebben a régióban egyetlen tanuló sem jár gimnáziumba.

Iskolai végzettség lakóhely (régió) szempontjából

|                 | Befejezetlen szakképzés | Folyamatban lévő középiskolai képzés | Szakközépiskola / szakiskola | Gimnázium | egyéb |
|-----------------|-------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-----------|-------|
| Észak-Alföld    | 0,0%                    | 43,6%                                | 43,6%                        | 9,1%      | 3,6%  |
| Nyugat-Dunántúl | 43,6%                   | 51,3%                                | 5,1%                         | 0,0%      | 0,0%  |

Bár mindkettő régió hátrányos helyzetű, de az adatok alapján úgy tűnik, hogy az észak-alföldi régióban élő tanulók jelentősen nagyobb arányban járnak érettségit adó középiskolába, ez pedig kihathat jövőbeni karrierjük és munkaerőpiaci lehetőségeik alakulására.

Felmerült a kérdés, hogy van-e különbség a két régió között a tanulók életkorát tekintve. A vizsgálat nem mutatott szignifikáns különbséget a két régió között. A T-próbás vizsgálat eredménye alapján megállapítható, hogy a két régió között szignifikáns különbség van az életkori csoportok között ( $F=18,500$ ;  $t=2,226$ ;  $p<0,05$ ). A táblázatból látható, hogy mindkét régióban a tanulók nagyon jelentős része a középiskolás korcsoportba tartozik, bár az Észak-Alföldön kevesebben, mint a Nyugat-Dunántúlon. Ugyanakkor jóval többen tartoznak a technikus tanulók csoportjába, vagyis akik 20-22 évesek. Érdekes, hogy ugyancsak az észak-alföldi régióban van az összes olyan tanuló, akik a túlkorosak csoportjába tartoznak, vagyis legalább 23 évesek.

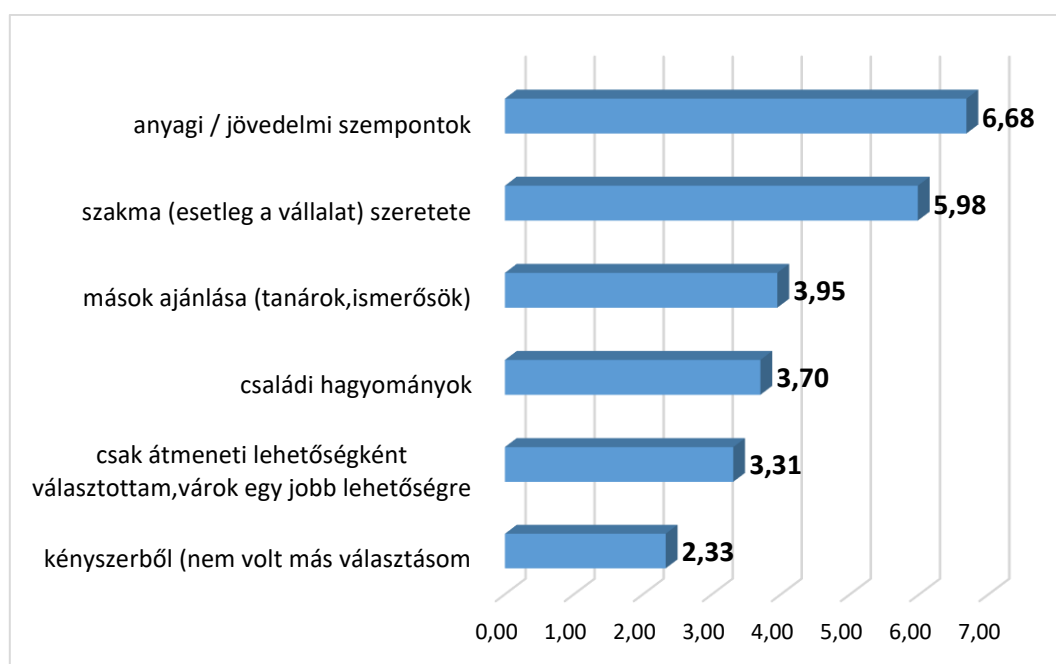
Életkori csoportok régióként

|                 | Középiskolás tanulók | Technikus tanulók | Túlkorosak |
|-----------------|----------------------|-------------------|------------|
| Észak-Alföld    | 69,1%                | 23,6%             | 7,3%       |
| Nyugat-Dunántúl | 84,6%                | 15,4%             | 0,0%       |

### Munkahely preferencia

A tanulók számos, jövőbeni választandó szakmájukkal és munkahelyükkel kapcsolatos kérdésre adtak választ a kérdőívben. Az egyik ilyen volt, hogy milyen szempontok alapján választanák ki jövőbeni munkahelyüket. A válaszadóknak 6 különböző szempontot kellett értékelniük egy nyolcfokozatú skálán, ahol 1= legkevésbé fontos szempont, míg 8= leginkább fontos szempont. Az alábbi ábra a válaszok átlagát mutatja csökkenő sorrendben.

Milyen szempontok alapján választanád ki jövőbeni munkahelyedet?

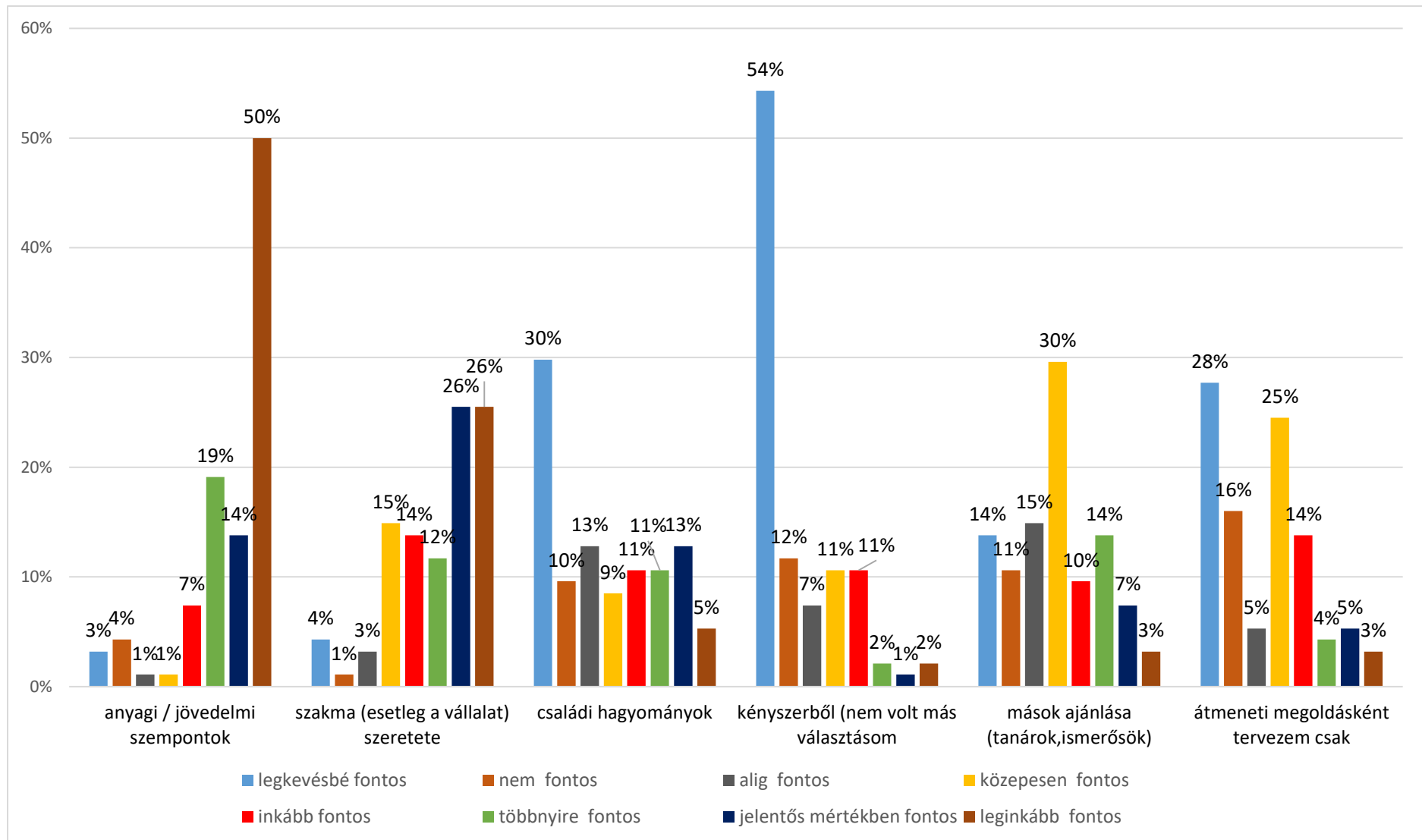


Az ábráról leolvasható, hogy a tanulók számára a legfontosabb szempont a jövedelem, ám ezt követi, szintén magas átlaggal, az a szempont, hogy szeressék a választott szakmát. Az ismerősök ajánlása és a családi hagyomány sokkal kisebb jelentőségű a pályaválasztáskor a tanulók számára. Legalacsonyabb értéket kapott, tehát a legkevésbé fontos szempont volt a tanulók számára, hogy kényszerből választották a szakmát, mert nem volt más választásuk.

Ha részleteiben megnézzük a válaszokat, akkor azt látjuk, hogy a jövedelmi szempontok a legtöbb tanuló számára nagyon fontos. A válaszadók 50%-a mondta, hogy ez nagyon fontos (a skála legmagasabb, 8. foka), és még 13,8% állította, hogy ez a szempont jelentős mértékben fontos. A szakma szeretet szempont már jobban megosztja a válaszadókat, mivel összesen 51% mondta, hogy ez jelentős mértékben vagy nagyon fontos számára – pontosan 25,5% mindkét csoportban. Mások ajánlása alig vagy közepesen fontos a tanulók számára, ugyanis a válaszadók 41,5% ezt a két értéket jelölte meg. A családi hagyomány fontossága rendkívüli mértékben szórta a válaszadókat, bár a válaszadók közel egyharmada (29,8%) szerint ez egyáltalán nem volt fontos, amikor szakmát választottak. A skála többi értékét azonban nagyon hasonló arányban választották a kitöltők.

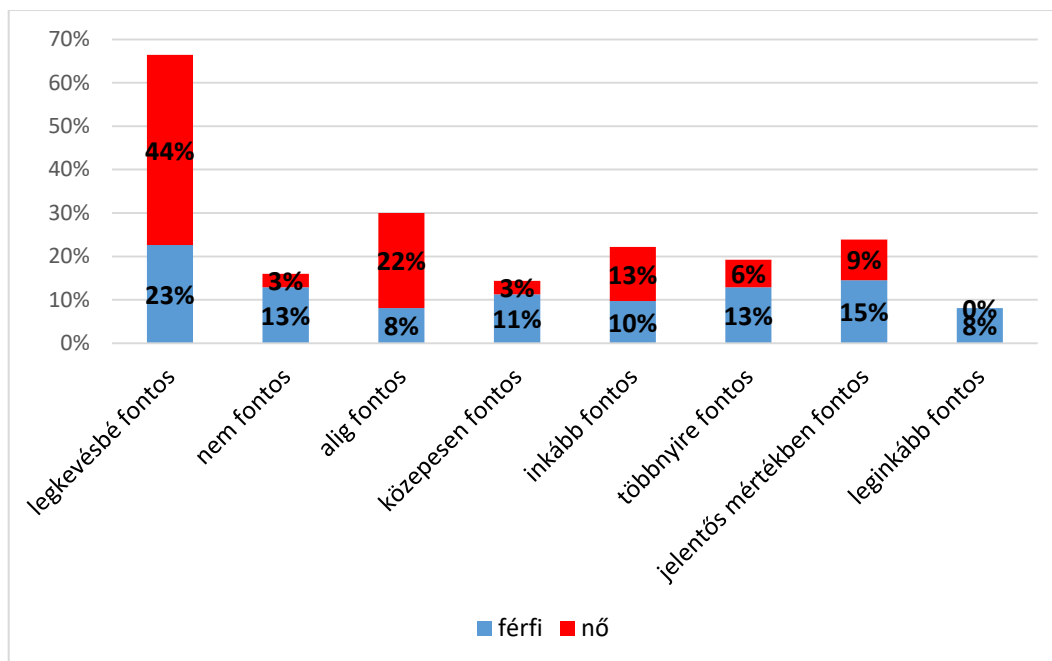
Pozitív eredmény, hogy a „csak átmeneti lehetőségként választottam, várok egy jobb lehetőségre” szempont a tanulók jelentős része (27,7%) számára egyáltalán nem volt fontos szempont, ám 24,5%-uk számára közepesen fontos volt. A „kényszerből választottam, mert nem volt más lehetőségem” szempont a kitöltők több mint fele (54,3%) szerint egyáltalán nem befolyásolta a döntését, és ebben a kategóriában azoknak az aránya nagyon alacsony, összesen 5,3%, akinek ez a szempont legalább többnyire fontosnak bizonyult.

Milyen szempontok alapján választanád ki jövőbeni munkahelyedet?



Ha megvizsgáljuk, hogy a szakmaválasztás szempontjai esetében van-e különbség a fiúk és a lányok között, azt tapasztaljuk, hogy csupán egyetlen faktornál van szignifikáns különbség: a családi hagyományok estében ( $\chi^2=14,144$ ;  $p<0,05$ ).

Szakmaválasztás családi hagyomány alapján – nem közötti különbség

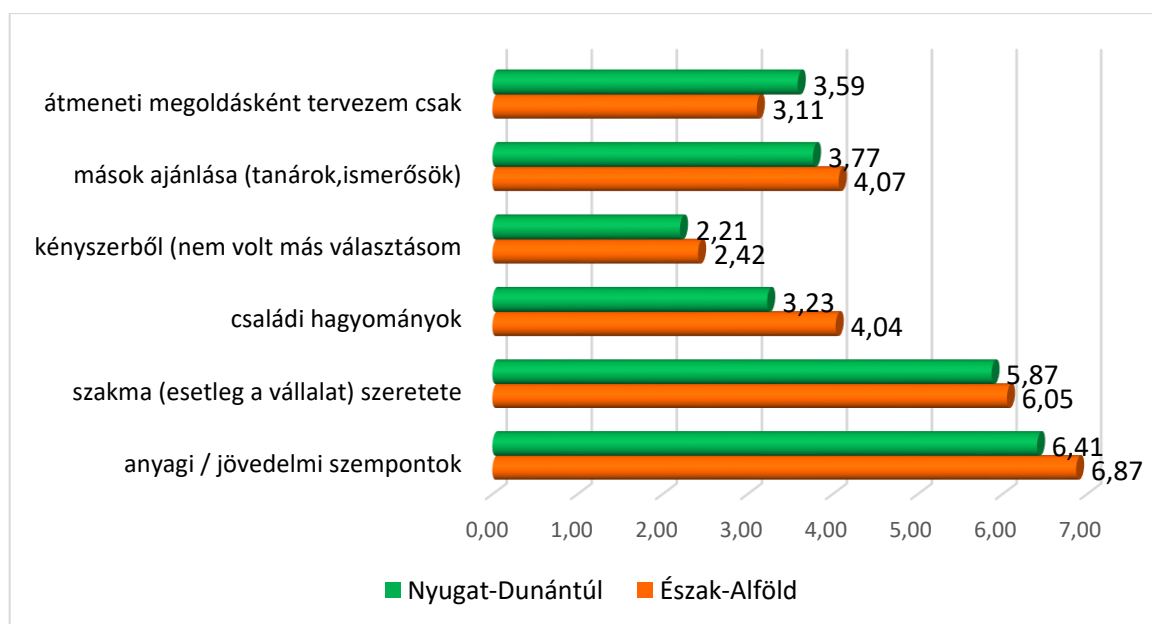


A lányok nagyon jelentős része (44%) állította, hogy a családi hagyomány a legkevésbé fontos szempont volt számukra, amikor szakmát választottak. Egy másik jelentős részük (22%) pedig azt mondta, hogy ez a szempont alig bírt fontossággal. Azok a lányok, akik számára a szakmaválasztás szempontjából a családi hagyomány alig vagy annál kevésbé volt fontos, összesen majdnem 70%. Ugyanezen kategóriákba a fiúknak csupán 44%-a tartozott. Ugyanakkor a felső három kategóriát (többnyire, jelentős mértékben, leginkább fontos) a fiúk több mint egyharmada (36%) jelölte meg, míg ugyanezen csoportba a lányoknak csak 15%-a tartozott. Úgy tűnik tehát, hogy a fiúk számára sokkal nagyobb erővel bírt a családi hagyomány, mint a lányok esetében.

Ha megvizsgáljuk, hogy a szakmaválasztás szempontjai különböznek-e a két régióban élő tanulók döntése alapján, azt látjuk, hogy egyik szempont esetében sem mutatható szignifikáns különbség, vagyis mind az Észak-Alföldön, mind a Nyugat-Dunántúlon élő tanulónak hasonló szempontok voltak fontosak és kevésbé fontosak. A nyolcfokozatú skála átlagait összehasonlítva, a 8. sz. ábrán látható, hogy a két régió között minimális különbségek vannak abban a tekintetben, hogy a tanulók a különböző szempontokat milyen mértékben veszik figyelembe a szakma és a jövőbeni munkahely kiválasztásakor.

Bár a különbségek rendkívül minimálisak a két régió tanulói között, valamiféle tendencia kiolvasható az alábbi diagramból. Az észak-alföldi régióban élő tanulókra inkább jellemző, hogy a családi hagyományok, ismerőseik ajánlása, a szakma szeretete, valamint anyagi szempontok alapján választanák ki jövőbeni munkahelyüket, míg a nyugat-dunántúli tanulók esetében inkább jellemző, hogy csak átmenti lehetőségként tervezik. Ugyanakkor azonban az is tény, hogy kicsivel jobban jellemző a az észak-alföldi tanulókra, hogy kényszerből választanának munkahelyet – bár ezen szempont esetében a legkisebb a különbség (0,21) a két régió átlaga között.

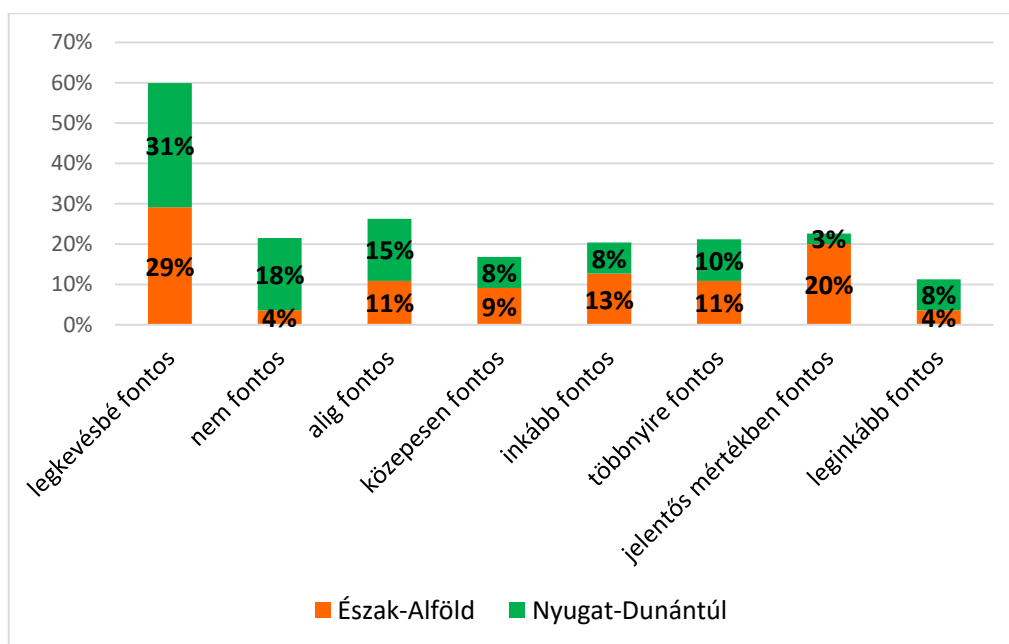
Milyen szempontok alapján választanád ki jövőbeni munkahelyedet – régiók közötti különbség (átlagok)



Bár a két régió között a különbség statisztikailag egyik változó esetében sem szignifikáns, a legnagyobb eltérés szintén a családi hagyományok szempont esetében tapasztalható. Bár mindkét régió szinte a tanulók egyenlő aránya jelezte, hogy a családi hagyomány legkevésbé fontos szempont volt a szakmaválasztás során, ha több kategóriát is összegzünk, láthatjuk a kisebb különbséget. Az alsó három kategóriába, vagyis amikor a családi hagyomány legkevésbé, nem vagy alig volt fontos választási szempont, az Észak-Alföldi régióban élő tanulóknak a 44%-a tartozik. Ugyanezen alsó kategóriák a Nyugat-Dunántúlon élő tanulóknak a 62%-a sorolható. Ezzel ellentétes tendencia látszik, ha megvizsgáljuk a felső három kategóriába eső válaszok arányát (többnyire, jelentős mértékben, leginkább fontos): míg a nyugat-dunántúli tanulóknak csak 21%-a gondolja, addig az észak-alföldi régióban élőknek 35%-a. Vagyis az észak-alföldi régióban élő tanulók inkább figyelembe veszik a családi hagyományokat, mint a nyugat-dunántúli régióban élők.



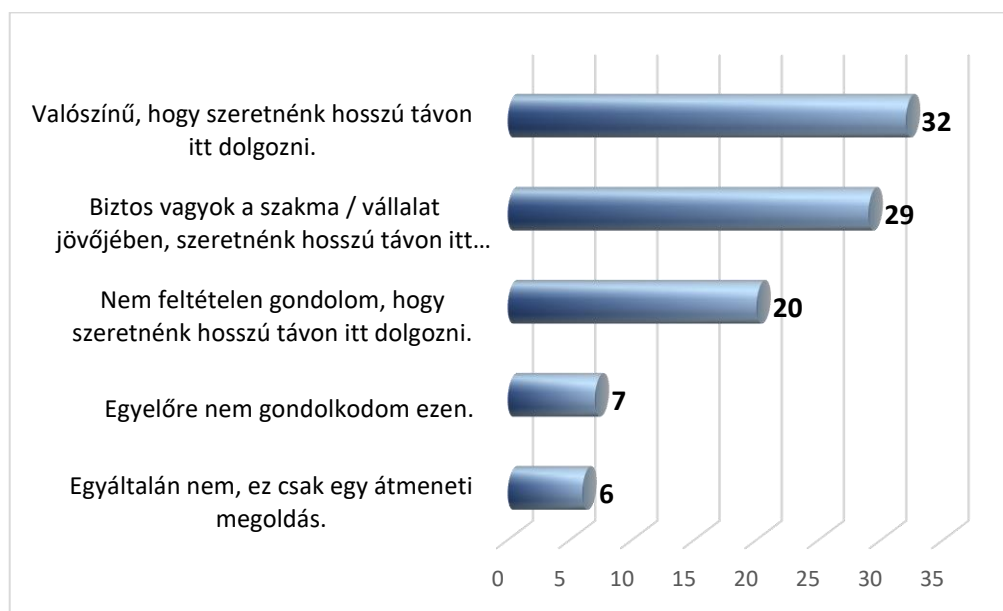
### Szakmaválasztás családi hagyomány alapján – régiók közötti különbség



### Elköteleződés mértéke

A tanulók arra is választ adtak, hogy mennyire tekintik hosszú távú döntésnek a választott szakmát. A tanulók öt, előre megadott szempontból választhattak.

Mennyire tekinted hosszú távú döntésnek választott szakmádat / munkahelyedet?

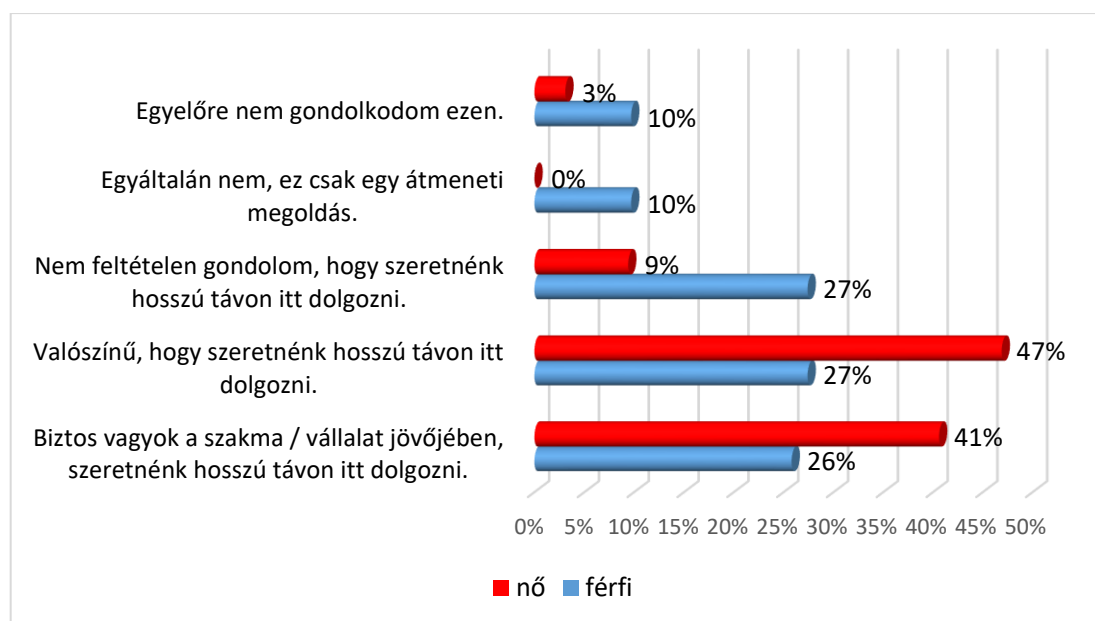


Az válaszok alapján elmondható, hogy a tanulók azt tervezik, hogy kitartanak választott szakmájuk mellett. A 94 válaszadó közül 61 fő, azaz a válaszadók 65%-a, vagyis a tanulók közel kétharmada azt jelezte, hogy biztosan vagy valószínűleg szeretne hosszú távon a

szakmájában és / vagy az adott vállalatnál dolgozni. Ezzel szemben csupán 6 fő, a tanulók 6,4%-a mondta, hogy választott szakmáját csak átmeneti megoldásnak gondolja. Az azonban mindenképpen figyelemre méltó, hogy 20 fő, vagyis a tanulók 21,3%-a bizonytalan, és nem feltétlenül gondolja, hogy hosszú távon is szeretne a választott szakmájában és/vagy jelenlegi gyakorlóhelyén dolgozni.

Megvizsgáltuk, van-e a nemek között különbség abban a tekintetben, hogy mennyire tekintik hosszú távúnak választott szakmájukat, és azt tapasztaltuk, hogy szignifikáns különbség van a lányok és a fiúk döntései között ( $\chi^2=11,393$ ;  $p<0,05$ ).

Mennyire tekinted hosszú távú döntésnek választott szakmádat / munkahelyedet – nemek közötti különbség



Az ábra alapján jól látható, hogy a lányok sokkal biztosabbak és tudatosabbak választott szakmájukat illetően: 41%-uk biztos abban, egy másik 47% pedig valószínűnek gondolja, hogy a választott szakmájában szeretne hosszú távon dolgozni. Ugyanezen két kategóriába a fiúknak csupán 26%-a és a 27%-a sorolható. Ezzel ellentétben a fiúk 27%-a állította, hogy nem feltétlenül szeretne hosszú távon az adott szakmában vagy az adott munkahelyen, jelenlegi gyakorlóhelyén dolgozni, míg ez a lányok esetében a mintának csupán 9%-a. Ráadásul a fiúk 10%-a válaszolta, hogy jelenlegi szakmáját csak átmeneti megoldásnak véli – míg ilyen válasz a lányoktól nem érkezett.

Ha ugyanezt a kérdést megvizsgáljuk a régiók szerinti csoportosításban, azt tapasztaljuk, hogy a két régió között a különbség nem szignifikáns ugyan, de kisebb különbségek láthatók. Az észak-alföldi régióban a tanuló sokkal biztosabbnak tűnnek választott szakmájukat illetően, ugyanis több mint kétszer annyian válaszolták (40%), biztosak abban, hogy

hosszú távon jelenlegi gyakorlóhelyükön szeretnének dolgozni, mint a nyugat-dunántúli régióban élő tanulók. A nyugat-dunántúli tanulókra pedig sokkal inkább jellemző a bizonytalanság: 43,6%-uk azt mondta, hogy valószínűleg hosszú távon szeretne jelenlegi gyakorlóhelyén dolgozni, míg egynegyedük (25,6%) nem feltétlenül gondolkodik abban, hogy hosszú távon jelenlegi gyakorlóhelyén maradjon. Egyértelműen látszik tehát, hogy a nyugat-dunántúli régióban élő tanulók sokkal bizonytalanabbak választott szakmájukkal és a jelenlegi gyakorlóhelyükkel kapcsolatban.

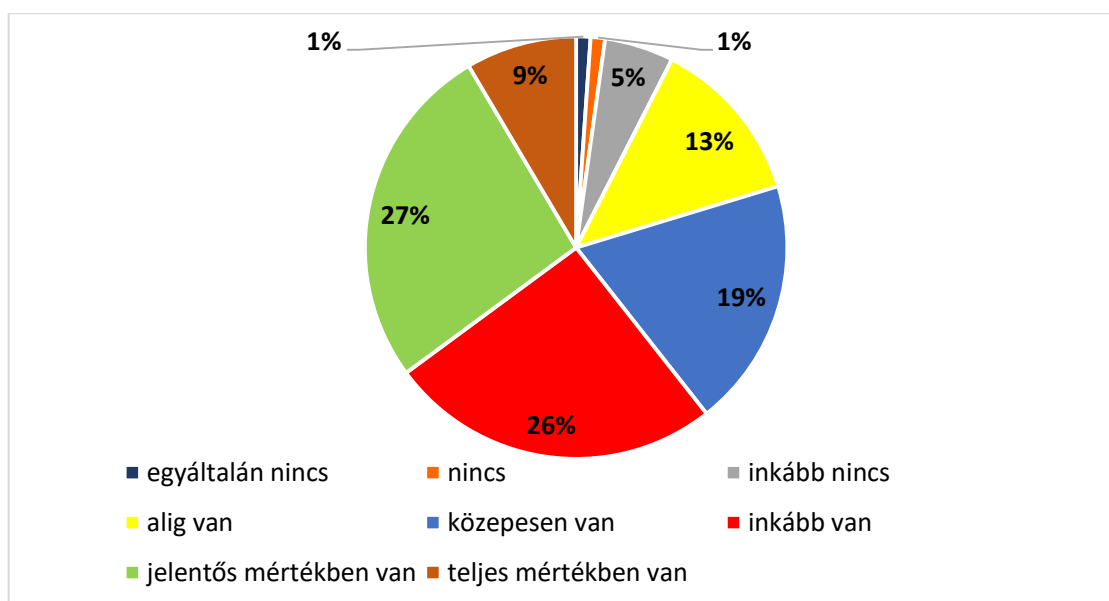
Mennyire tekinted hosszú távú döntésnek választott  
szakmádat / munkahelyedet – régiók közötti különbség

|                                                                                   | Észak-Alföld | Nyugat-Dunántúl |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|
| Biztos vagyok a szakma / vállalat jövőjében, szeretnék hosszú távon itt dolgozni. | 40,0%        | 17,9%           |
| Valószínű, hogy szeretnék hosszú távon itt dolgozni.                              | 27,3%        | 43,6%           |
| Nem feltétlen gondolom, hogy szeretnék hosszú távon itt dolgozni.                 | 18,2%        | 25,6%           |
| Egyáltalán nem, ez csak egy átmeneti megoldás.                                    | 7,3%         | 5,1%            |
| Egyelőre nem gondolkodom ezen.                                                    | 7,3%         | 7,7%            |

### **Tájékozottság a szakmával, leendő munkahellyel kapcsolatban**

A megfelelő szakma és a gyakorlóhely kiválasztásánál lényeges szempont, hogy a tanulóknak mennyi és milyen információk állnak rendelkezésükre, amelyek alapján meghozzák döntésüket. Így a kitöltőknek arra is választ kellett adniuk, hogy mennyire vannak megbízható információik a szakmáról, a munkahelyről és a vállalatról. A tanulók a választ egy nyolcfokozatú skálán adhatták meg, ahol 1=egyáltalán nincsen információ, míg 8=teljes mértékben van információ. A válaszok átlaga 5,73 lett, ami azt jelenti, hogy a tanulók közepes mértékben, illetve inkább rendelkeznek információkkal.

Mennyire vannak megbízható információd a szakmáról, a munkahelyedről, a vállalatról?



A tanulók egyötödének (19%) közepes mértékben van információja, egynegyedük azt nyilatkozta, hogy inkább van információja, míg több mint egynegyedük azt, hogy jelentős mértékben rendelkezik információval, vagyis a tanulók háromnegyede legalább közepes szinten tájékozottnak válja magát a választott szakmájával és gyakorlóhelyével kapcsolatban. Ugyanakkor azonban nem hanyagolható el, hogy a tanulók 20%-a azokba a kategóriákba tartozik, akik nem vagy alig rendelkeznek információval, ami hatással lehet akár későbbi lemorzsolódásukra vagy pályaelhagyásukra is.

Megvizsgáltuk, hogy a tájékozottság mértéke szempontjából van-e különbség a fiúk és a lányok között. A kereszttáblás elemzés nem mutatott szignifikáns különbséget: mindkét hasonló arányban választotta a különböző kategóriákat.

Mennyire vannak megbízható információd a szakmáról,  
a munkahelyedről, a vállalatról – nemek közötti különbség

|       | egyáltalán<br>nincs | nincs | inkább<br>nincs | alig<br>van | közepesen<br>van | inkább<br>van | jelentős<br>mértékben<br>van | teljes mér-<br>tékben van |
|-------|---------------------|-------|-----------------|-------------|------------------|---------------|------------------------------|---------------------------|
| férfi | 2%                  | 2%    | 5%              | 13%         | 18%              | 27%           | 23%                          | 11%                       |
| nő    | 0%                  | 0%    | 6%              | 13%         | 22%              | 22%           | 34%                          | 3%                        |

Megvizsgálva, hogy van-e különbség a 2 régió között a tájékozottság tekintetében, a vizsgálat azt mutatta, hogy a különbség nem szignifikáns. Ugyanakkor a következő táblázat alapján kisebb különbség is megállapítható. Az észak-alföldi régió válaszai alapján az ott élő tanuló kicsivel tájékozottabbak, mivel kétharmaduk (66%) inkább, jelentős mértékben vagy teljes mértékben rendelkezik információval. Ugyanezen kategóriákba a Nyugat-Dunántúlon élő tanulóknak az 55%-a tartozik. Ugyanakkor egy másik jelentős arány (44%) a

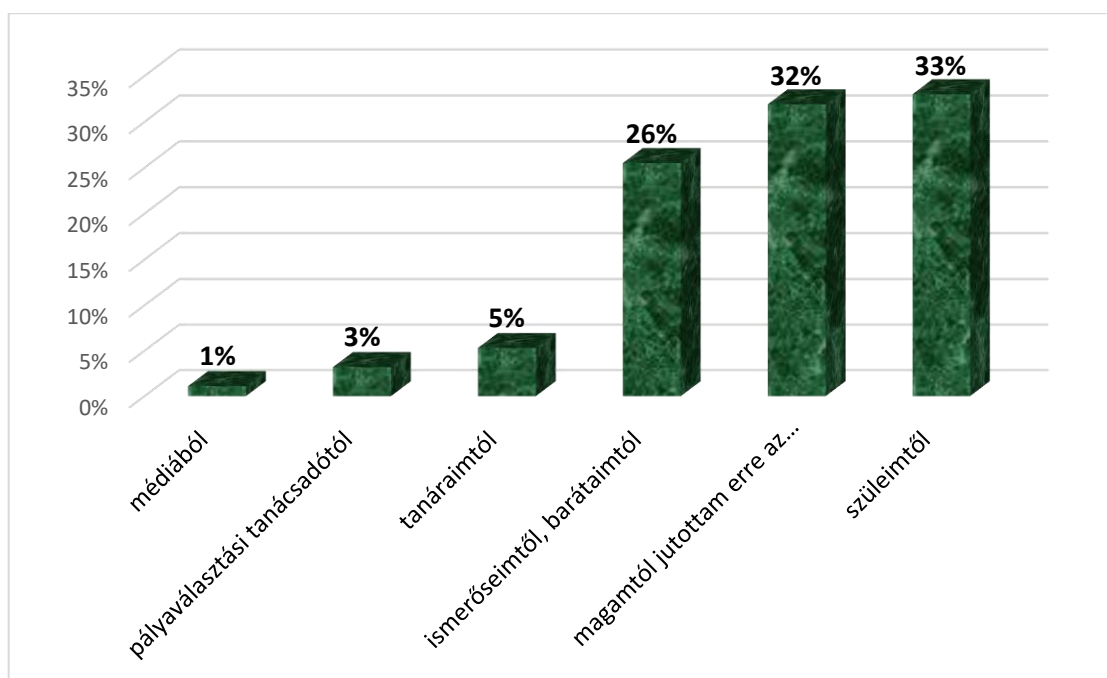
nyugat-dunántúli tanulók esetében azok, akik csak alig vagy közepesen rendelkeznek információval.

Mennyire vannak megbízható információd a szakmáról,  
a munkahelyedről, a vállalatról – régiók közötti különbség

|                      | egyáltalán<br>nincs | nincs | inkább<br>nincs | alig<br>van | közepesen<br>van | inkább<br>van | jelentős<br>mértékben<br>van | teljes mér-<br>tékben van |
|----------------------|---------------------|-------|-----------------|-------------|------------------|---------------|------------------------------|---------------------------|
| Észak-Al-<br>föld    | 2%                  | 2%    | 7%              | 9%          | 15%              | 29%           | 24%                          | 13%                       |
| Nyugat-Du-<br>nántúl | 0%                  | 0%    | 3%              | 18%         | 26%              | 21%           | 31%                          | 3%                        |

Lényeges kérdés az is, hogy a tanulónak ki segít a megfelelő szakma és /vagy munkahely kiválasztásában, kitől kapnak ehhez segítséget. A válaszadók erre a kérdésre előre megadott lehetőségek közül választhattak. Az alábbi ábráról egyértelműen leolvasható a tendencia: a tanulók kb. 90%-a három csoportot jelölt meg közel egyenlő arányban. A legtöbben a kitöltők 33%-a szüleitől kapott támogatást a döntésében. Egy másik egyharmad (32%) saját mag, külső segítség nélkül hozta meg döntését. Míg a válaszadók kb. egynegyede (26%) ismerőseitől és barátaitól kapott információkat és segítséget a döntésben.

Kitől kaptál segítséget a szakma / munkahely választásodhoz?

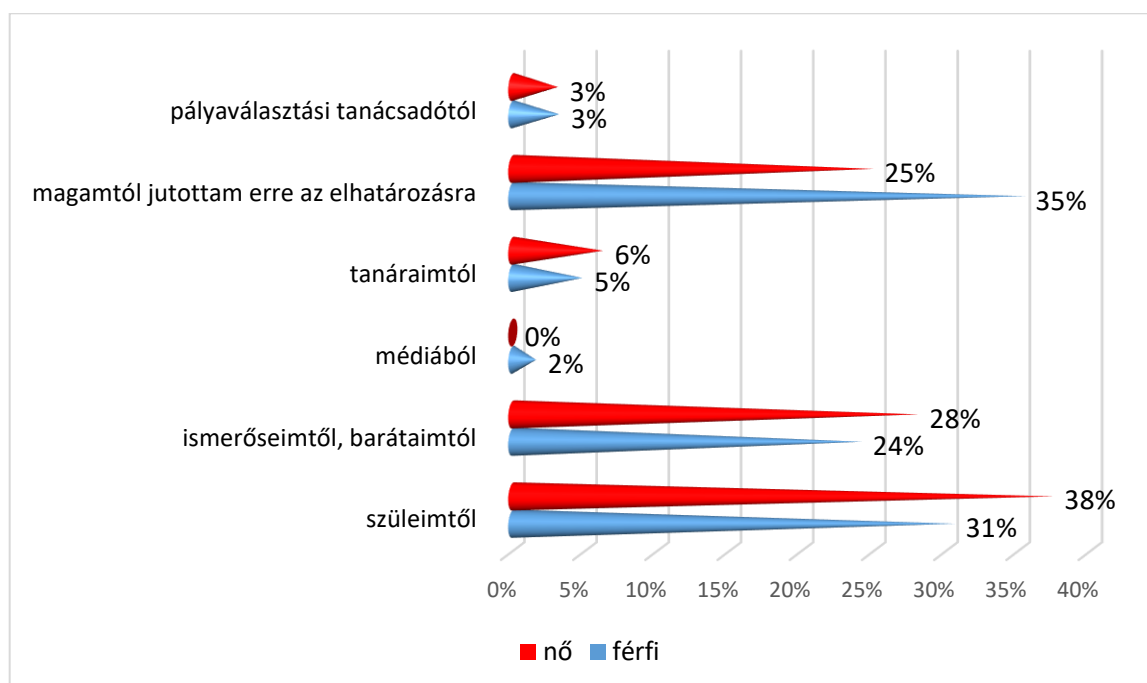


Meglehetősen elgondolkodtató az a tény, hogy azok a személyek, akiknek pontos információkkal rendelkeznek vagy kellene rendelkezniük a szakmákról (pedagógusok, pályaválasztási tanácsadók) gyakorlatilag elhanyagolható részét képezik a válaszoknak: össze-

sen 8% választotta ezt a két kategóriát. Bár az pozitívnak tekinthető, hogy a serdülők esetében a család hatása jelentős, ha szakmaválasztásról van szó, illetve az is érthető, hogy a kamaszok számára barátaik és az általuk képviselt vélemények referenciának minősülnek, a pályaválasztási tanácsadók szerepét a folyamatban azonban érdemes lenne erősíteni a jövőben.

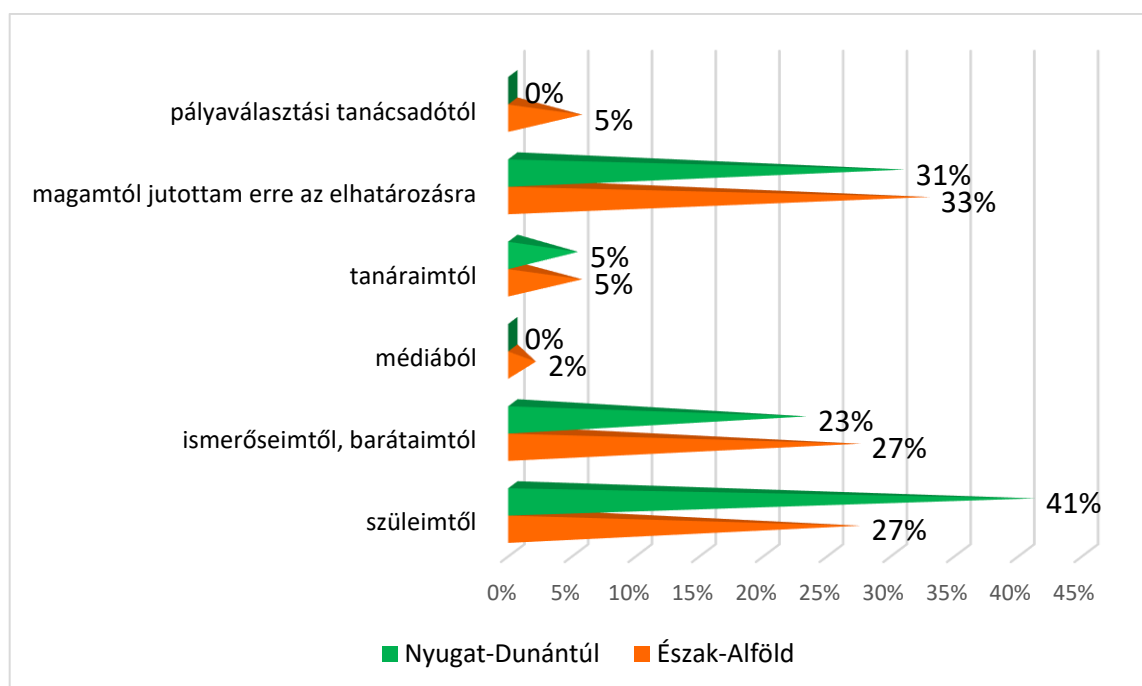
Ha megvizsgáljuk, hogy van-e különbség a két nem között, a keresztábrás elemzés nem mutat szignifikáns különbséget. Annyi eltérés azonban mégis látszik, hogy a fiúk esetében kisebb a szülők hatása (31%), mint a lányok esetében (38%), ugyanakkor azonban arányaiban több fiú mondta, hogy önállóan döntött választott szakmájáról (36%), mint amennyi lány (25%).

Kitől kaptál segítséget a szakma / munkahely választásodhoz – nemek közötti különbség



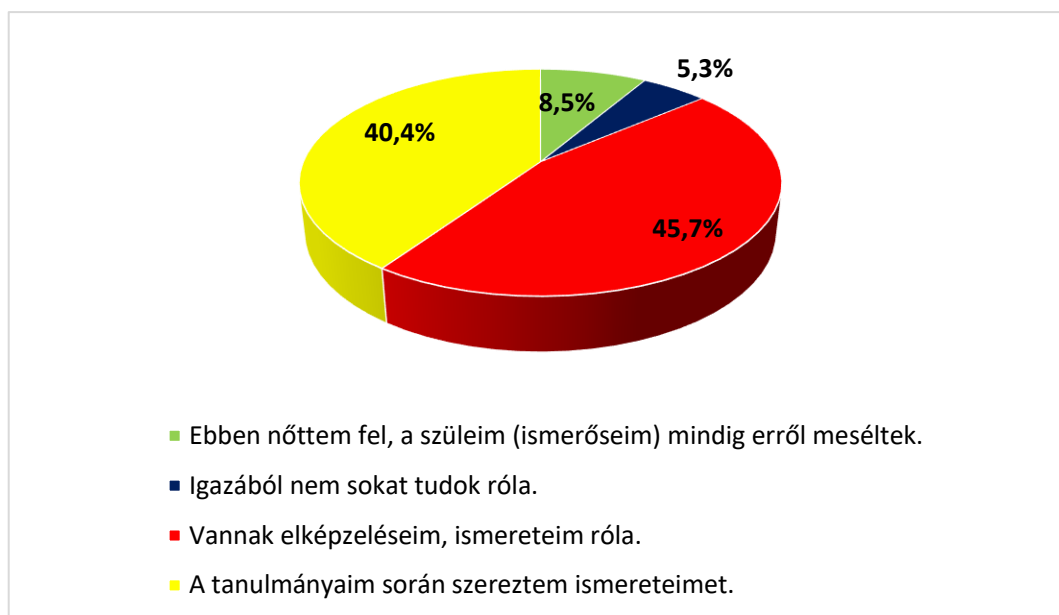
Hasonló eredményt kapunk, ha megvizsgáljuk a régiók közötti különbséget: a kereszt-táblás elemzés eredménye szerint itt sincs szignifikáns különbség. Annyi állapítható meg a részletes adatokból, hogy a nyugat-dunántúli tanulók 41%-a a szüleitől kap segítséget pályaválasztási kérdésekben, míg ez az arány az észak-alföldi régióban csak 27%. A többi lehetőségnél a két régió közötti különbség elhanyagolható, az azonban elmondható, hogy a külső, a tanulóktól inkább független forrásokból (pályaválasztási tanácsadó, tanárok, média) inkább az észak-alföldi régióban élő tanulók tájékozódnak: e három kategóriában az észak-alföldi régióban élő tanulók aránya 12%, míg a nyugat-dunántúli régióban élők aránya csak 5%.

Kitől kaptál segítséget a szakma / munkahely választásodhoz – régiók közötti különbség



A vizsgálatban megkérdezték a tanulókat, hogy milyen mértékben rendelkeznek ismeretekről a választani kívánt szakmájukról. A kitöltők négy, előre megadott válaszlehetőség közül választhattak. A tanulók 86%-a két kategóriát jelölt meg: 45,7%-uk azt válaszolta, hogy vannak elképzelései és ismeretei róla, míg 40,4% azt állította, hogy tanulmányai során szerzett ismereteket. A tanulóknak csak nagyon kis része folytatja a családi szakmát, mivel 8,5% jelezte, hogy a szülei és az ismerősei sokat meséltek róla, és ebben nőtt fel. Ugyancsak nagyon kevés volt azon tanulók aránya, akik szinte semmit nem tudnak választani kívánt szakmájukról.

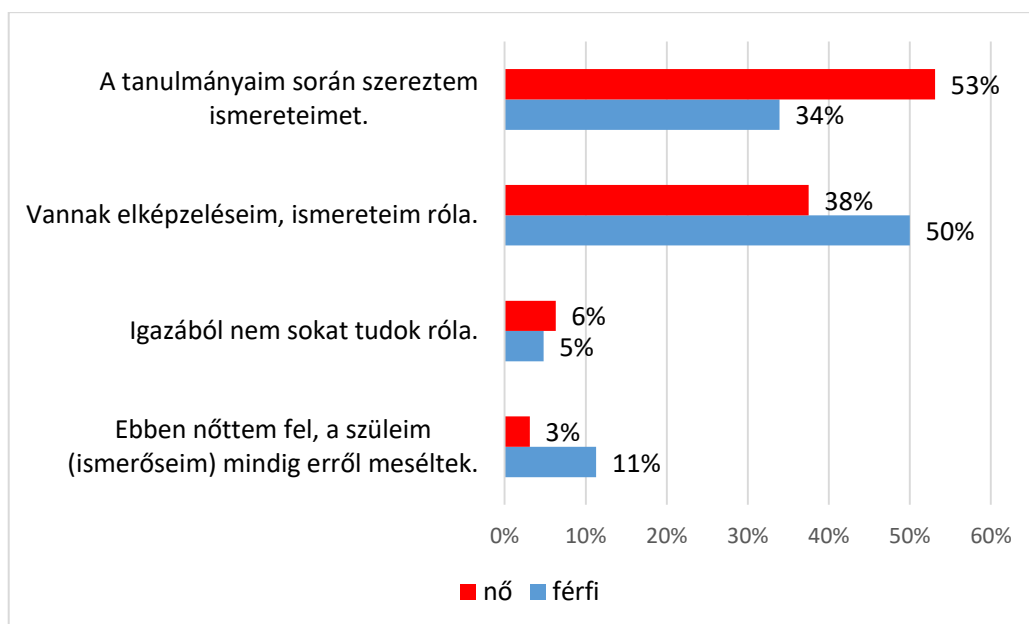
Mennyire rendelkezel ismeretekről a választani kívánt szakmáról / munkahelyről?



Bár sem a T-próba, sem a keresztábrás elemzés nem mutatott szignifikáns különbséget a nemek között, de a T-próba eredménye közel van a szignifikancia szinthez. A részletes eredményekből látszik, hogy kisebb különbségek vannak a fiúk és a lányok között. Míg a fiúk 50%-a azt mondta, hogy vannak elképzelései és ismeretei a szakmáról, addig ez az arány a lányok esetében csak 38%. Ugyanakkor a lányok több mint fele a tanulmányai során szerzett ismereteket a szakmáról. A harmadik jelentős különbség az utolsó kategória esetében található: a fiúknak 11%-a mondta, hogy ebbe nőtt bele, és szülei sokat meséltek arról a szakmáról, amit végül választott – ugyanezt a választ a lányoknak csupán 3%-a adta. A részleteket szemlélteti a következő ábra.



Mennyire rendelkezel ismeretekről a választani kívánt szakmáról / munkahelyről – nemek közötti különbség



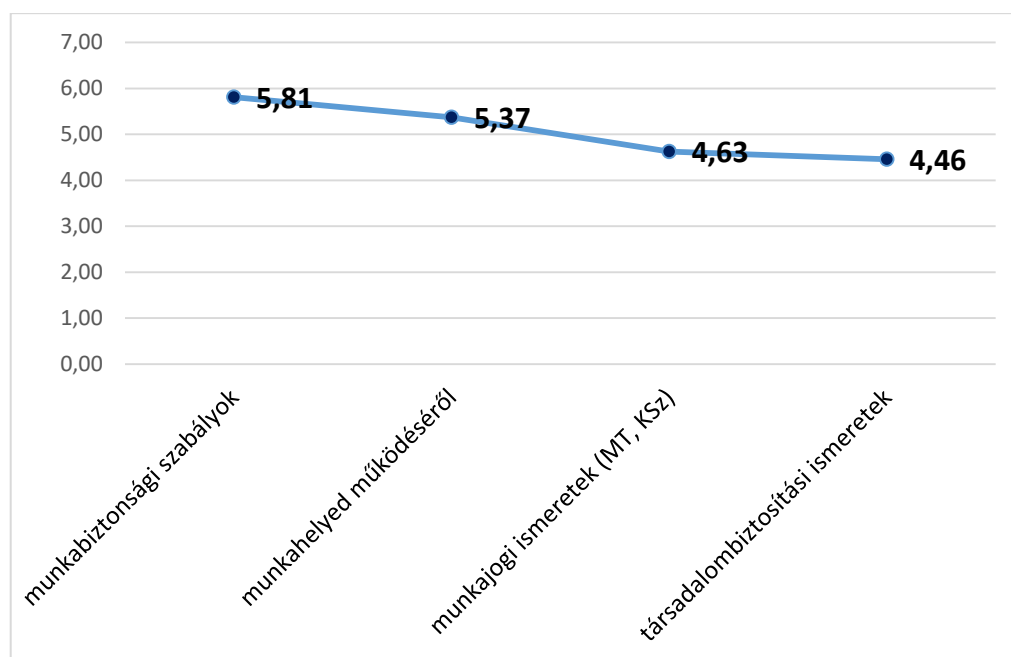
Ugyancsak nem tapasztalható szignifikáns különbség a kétrégió között. De a részletes adatokat megvizsgálva itt is találunk néhány különbséget. Az észak-alföldi tanulókra inkább jellemző, hogy vannak elképzeléseik, ismereteik a választott szakmáról (51%), még a nyugat-dunántúli régióban élő tanulók jelentős részben a tanulmányaik során szereztek ismereteket (49%).

Mennyire rendelkezel ismeretekről a választani kívánt szakmáról / munkahelyről – régiók közötti különbség

|                 | Ebben nőttem fel, a szüleim (ismerőseim) mindig erről meséltek. | Igazából nem sokat tudok róla. | Vannak elképzeléseim, ismereteim róla. | A tanulmányaim során szereztem ismereteimet. |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|
| Észak-Alföld    | 9%                                                              | 5%                             | 51%                                    | 35%                                          |
| Nyugat-Dunántúl | 8%                                                              | 5%                             | 38%                                    | 49%                                          |

A kutatók megkérdezték a tanulókat, hogy milyen szintű ismertekkel rendelkeznek a munka világáról – különböző szempontok szerint: munkajogi ismeretek (MT, KSz), munkabiztonsági szabályok, társadalombiztosítási ismeretek, munkahely működéséről. A válaszadók egy nyolcfokozatú skálán értékelték ismereteik szintjét, ahol 1=alig rendelkezem ismeretekkel, 8=teljes körű ismeretekkel rendelkezem.

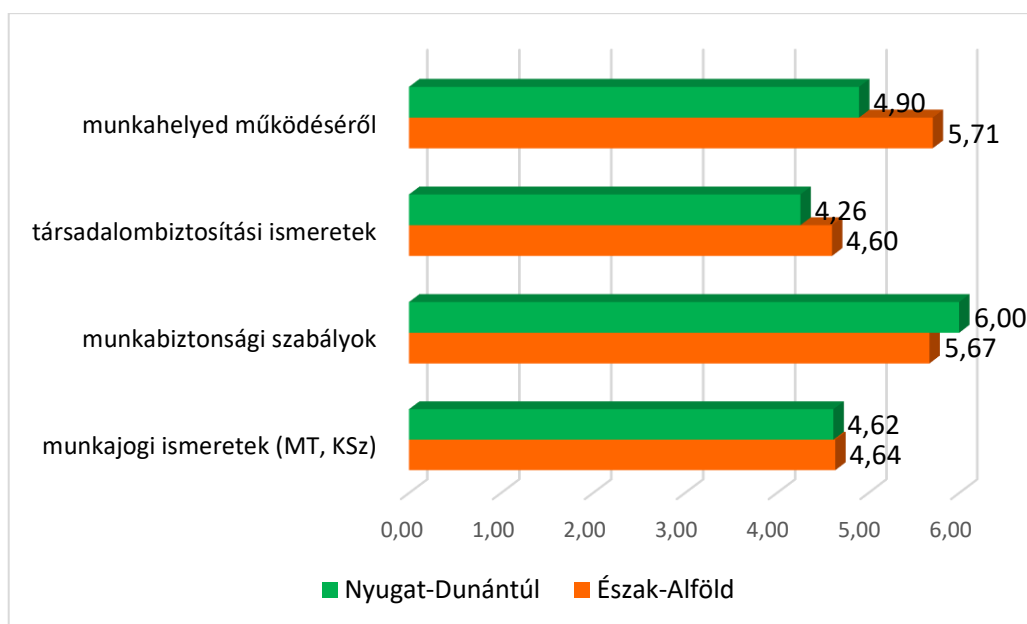
### Milyen szintű ismeretekkel rendelkezel a munka világáról?



Valamennyi faktor esetében a tanulók ismereteinek szintje közepesnek vagy annál kicsit magasabbnak mondható, valamint az is látszik, hogy a válaszok átlaga között nincs jelentős különbség. A tanulók legkevésbé a társadalombiztosításról rendelkeznek ismeretekkel (4,46), ezt a követik a munkajogi ismeretek (4,63). Nem véletlen, hogy jóval több ismerettel rendelkeznek a tanulók a munkahelyükről (5,37), illetve az sem, hogy legnagyobb mértékben a munkabiztonsági szabályokat ismerik (5,81), hiszen ezeket tanulják a szakképző intézményben, és általában ezeket a munkahelyen is ismertetik a tanulókkal.

A kereszttáblás vizsgálat nem mutatott szignifikáns különbséget a nemek között. Nem mondható, hogy a lányok vagy a fiúk jelentősebb mértékben tisztába lennének valamelyik tényezővel. Szinte valamennyi tényező esetében hasonló eredményt kapunk, ha a régiók közötti különbséget vizsgáljuk: minimális különbség van a két régióban élő tanulók ismereteinek szintje között. A munkajog ismeretében gyakorlatilag nincs különbség, és meglehetősen kis különbség van a munkabiztonsági szabályok ismerete között is.

Milyen szintű ismeretekkel rendelkezel a munka világáról – régiók közötti különbség



A T-próbás vizsgálat csak egyetlen tényező esetében mutatott szignifikáns különbséget. a munkahely működése ( $F=0,190$ ;  $t=2,219$ ;  $p<0,05$ ).

Milyen szintű ismeretekkel rendelkezel a munka világáról: munkahely működése – régiók közötti különbség

|                 | alig rendelkezem ismeretekkel | 2  | 3  | 4   | 5   | 6   | 7   | teljes körű ismeretekkel rendelkezem |
|-----------------|-------------------------------|----|----|-----|-----|-----|-----|--------------------------------------|
| Észak-Alföld    | 4%                            | 2% | 2% | 15% | 24% | 20% | 15% | 20%                                  |
| Nyugat-Dunántúl | 5%                            | 5% | 8% | 18% | 26% | 26% | 5%  | 8%                                   |

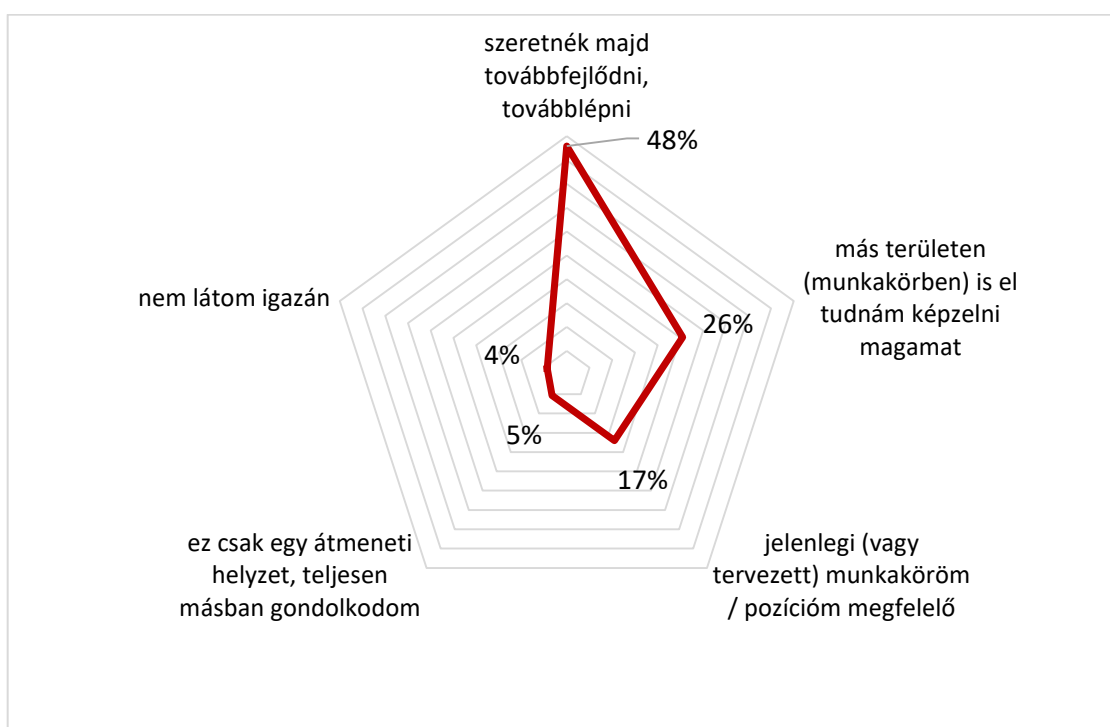
Az észak-alföldi régióban élő tanulók sokkal nagyobb arányban választották az utolsó két kategóriát (35%), vagyis nagyon széles és teljes körű ismeretekkel rendelkeznek a munkahelyük működéséről, míg a nyugat-dunántúli régióban élő tanulóknak csak 13%-a állította ugyanezt.

Mivel ezeket ismereteket sokszor csak a munkaerőpiacon eltöltött évek alatt sajátítják el az emberek, így megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés a kitöltők életkora és az ismereteik szintje között. A négy változó közül csak egyvel mutatott az életkor szignifikáns összefüggést: a munkajogi ismeretekkel:  $r=0,299$ ;  $p<0,01$ . Az eredmények azt mutatják, hogy minél idősebbek a tanulók, annál magasabb szintű ismeretekkel rendelkeznek a munkajogi szabályokkal kapcsolatban. A többi három faktor esetében azonban nincs kapcsolat az életkorról.

## Karrierterv

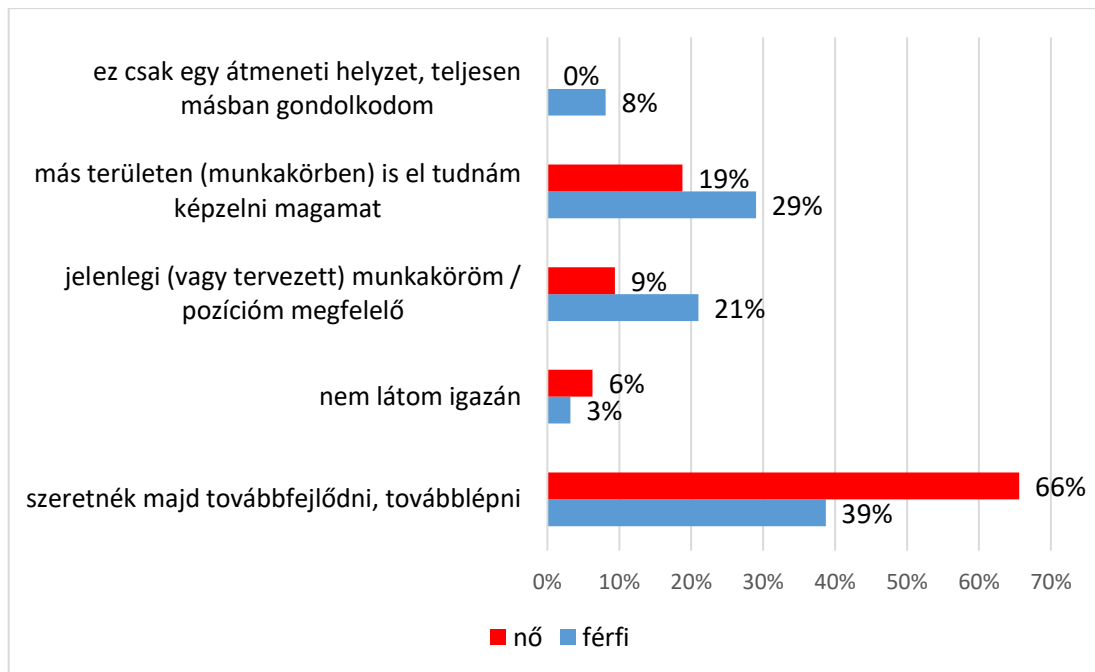
A kutatók jövőbeni terveikről, elképzeléseikről is kérdezték a tanulókat: hogyan látják jövőbeni szakmai pályafutásukat, karrierjüket. A kitöltők öt lehetőség közül választhattak. A tanulóknak egy kisebb része (17%) azt válaszolta, hogy megfelelő számukra jelenlegi (vagy tervezett) munkaköre / pozíciója. A tanulóknak majdnem fele (48%) azt jelezte, hogy a jövőben választott szakmájában szeretne továbbfejlődni, továbblépni. A tanulók egynegyede (26%) pedig úgy gondolja, hogy más területen, más munkakörben is el tudna képzelni magát. Csupán 4% állította, hogy nem látja igazán szakmai jövőjét, és 5% mondta, hogy jelenlegi szakmáját átmenetinek gondolja, és teljesen más szakmát akar tanulni a jövőben.

Hogyan látod későbbi szakmai pályafutásodat, karrierpályádat?



Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a fiúk és a lányok véleményé között. A kereszt-táblás elemzés ugyan nem mutatott szignifikáns különbséget, de az eredmény szignifikancia szintje közelít a 0,05-höz, és a részletes elemzés alapján találhatók különbségek a nemek között.

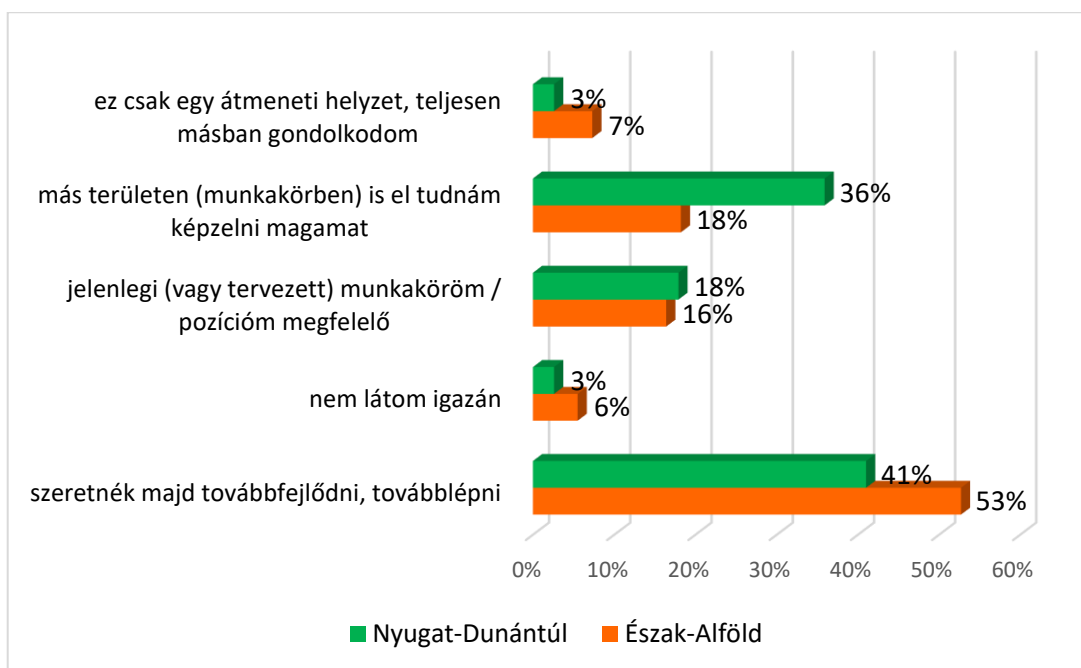
### Hogyan látod későbbi szakmai pályafutásodat, karrierpályádat – nemek közötti különbség



Az ábrán látszik, hogy a lányok kétharmada szeretne továbbfejlődni választott szakmájában, míg ezt a fiúknak csak 39%-a mondta. ugyanakkor sokkal jelentősebb arányban elégedettek jelenlegi munkakörükkel (21%), mint a lányok (9%), illetve a fiúknak több mint egynegyede (29%) más munkakörben is el tudná magát képzelni. Az ábrán látszik, hogy a lányok kevésbé szeretnék munkakört változtatni, ám sokkal elkötelezettebbek a szakmai fejlődésben és továbblépésben, mint a fiúk.

Ugyancsak nincs szignifikáns különbség a két régióban élő tanulók között. Ugyanakkor az alábbi ábrán az is látható, hogy az észak-alföldi régióban élő tanulók inkább szeretnének továbbfejlődni jelenlegi szakmájukban (53%), míg a nyugat-dunántúli tanulók inkább el tudják képzelni magukat más munkakörben is (36%) – míg ez az észak-alföldi tanulóknak csak a 18%-ra jellemző.

Hogyan látod későbbi szakmai pályafutásodat, karrierpályádat – régiók közötti különbség

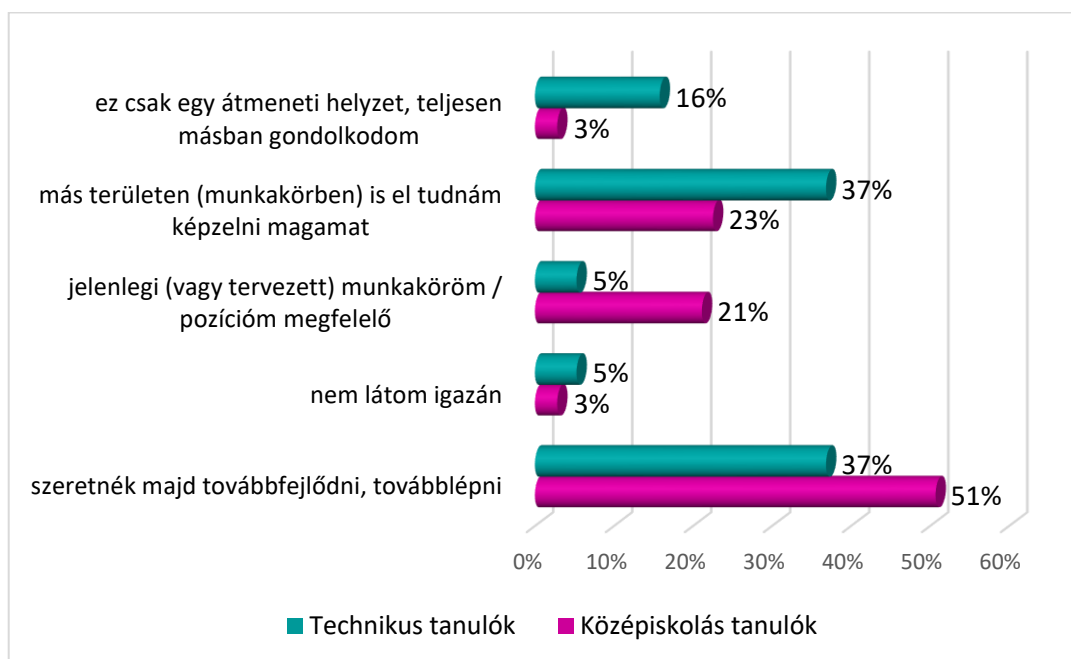


Az oktatás és a munkaerőpiac kapcsolatát tekintve fontos kérdés, hogy a tanulmányok során elsajátított kompetenciák (ismeretek, készségek) milyen mértékben fognak megfelelni betölteni kívánt munkakör elvárásainak, hogyan tudja a munkaerőpiacra kikerülő fiatal elvégezni a rá bízott feladatokat. A munkaerőpiac elvárásainak való megfelelést befolyásolják egyrészt a munkavállaló, jelen esetben leendő munkavállaló kompetenciái, azaz tudása, képessége és attitűdje, valamint a saját kompetenciáiról kialakított képe: mit gondol saját magáról, milyen elvárásai vannak saját magával szemben, milyen képzettnek mennyire felkészültnek tartja saját magát.

Megkérdezték tehát a tanulókat, hogy szerintük jelenlegi tanulmányaik és a tanulmányok során szerzett ismereteik mennyiben fognak megfelelni a tanulók által a jövőben betöltendő munkakörnek és az elvégzendő feladatoknak. A tanulóknak egy nyolcfokozatú skálán kellett értékelniük véleményüket ezzel kapcsolatban. A válaszadók között volt olyan, aki úgy vélte, hogy ismeretei, képessége egyáltalán nem felel meg a betölteni kívánt munkakörnek, de olyan is volt, aki úgy érezte, hogy teljes mértékben meg fog felelni az elvárásoknak. A válaszok átlaga 5,55 lett, ami azt jelenti, hogy a tanulók a közepesnél jobbnak ítélték meg tudásukat és képességeiket.

Megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés a tanulók életkora és aközött, hogy hogyan látják későbbi szakmai pályafutásukat karrierjüket. A Spearman korreláció nem mutatott ugyan szignifikáns összefüggés az életkor és a tanulók várakozása között jövőbeni karrierjüket illetően, de a szignifikancia szintje valamiféle tendenciára utal. Megvizsgáltuk tehát keresztábrával is, hogy a látunk-e valamilyen különbséget a korcsoportok között.

Hogyan látod későbbi szakmai pályafutásodat,  
karrierpályádat – korcsoportok közötti különbség

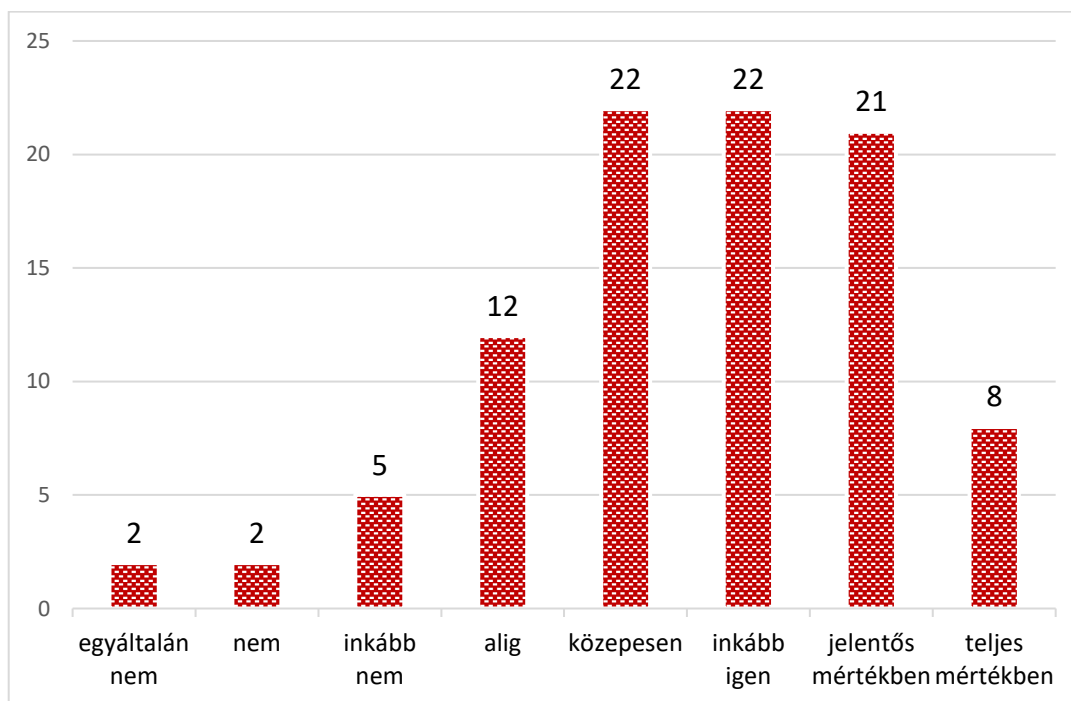


Érdekes módon a 16-19 éves, érettségi előtt álló tanulók inkább úgy gondolják, hogy a jelenlegi vagy a tervezett munkaköre megfelelő lesz számukra (21%), illetve a tanulók fele (51%) azt tervezi, hogy tanult szakmájában szeretne majd továbbfejlődni és továbblépni. Ezzel szemben a technikus korcsoportba (20-22 éves) tartozó tanulóknak csak jó egyharmada (37%) gondolja úgy, hogy jelenlegi szakmájában szeretne továbblépni, és csak nagyon kicsi részük (5%) állítja, hogy a jelenlegi pozíciója megfelelő számára. Azt pozitívan is felfoghatjuk, hogy egy szintén jelentős arány (37%) más munkakörben is el tudná magát képzelni, hiszen ez azt jelzi, hogy a húszas éveik legelején járó fiatalok szívesen kipróbálnák magukat más munkakörökben, más feladatokban is. Az azonban már aggodalomra adhat okot, hogy a technikus korcsoportba tartozóknak, vagyis azoknak, akik vélhetően már komoly szakmai képzésben vesznek részt, 16%-a jelenlegi munkakörét és feladatait átmenetinek gondolja, és hosszú távon teljesen más munkában gondolkodik.

## Képzés és szakmai elvárások kapcsolata

Az ábrán jól látszik a klasszikus Gauss-görbe, bár kissé jobbra tolódva, az inkább megfelelő kategóriák felé. A 94 kitöltő közül összesen 9 fő mondta, vagyis a tanulók 9,5%-a, hogy tudásai és képességei nem (egyáltalán nem, nem, inkább nem) felelnek meg leendő munkaköre elvárásainak. A tanulók rendkívül jelentős számban, összesen 65 fő, vagyis a minta 69%-a állította, hogy kompetenciái közepes mértékben, inkább vagy jelentős mértékben megfelelnek a munkaerőpiac elvárásainak. Végül összesen csak 8 tanuló, azaz a minta 8,5%-a nyilatkozta, hogy ismereteit teljes mértékben leképezik leendő feladatainak, munkakörének elvárásait. Ezek alapján tehát úgy tűnik, hogy a tanulók bíznak saját megszerzett tudásukban és képességeikben, és háromnegyed részük (78%) úgy látja, hogy legalább közepes mértékben vagy annál jobban, több mint felük (54%) pedig úgy ítéli meg, hogy inkább igen vagy annál jobban meg fog tudni felelni az elvárásoknak.

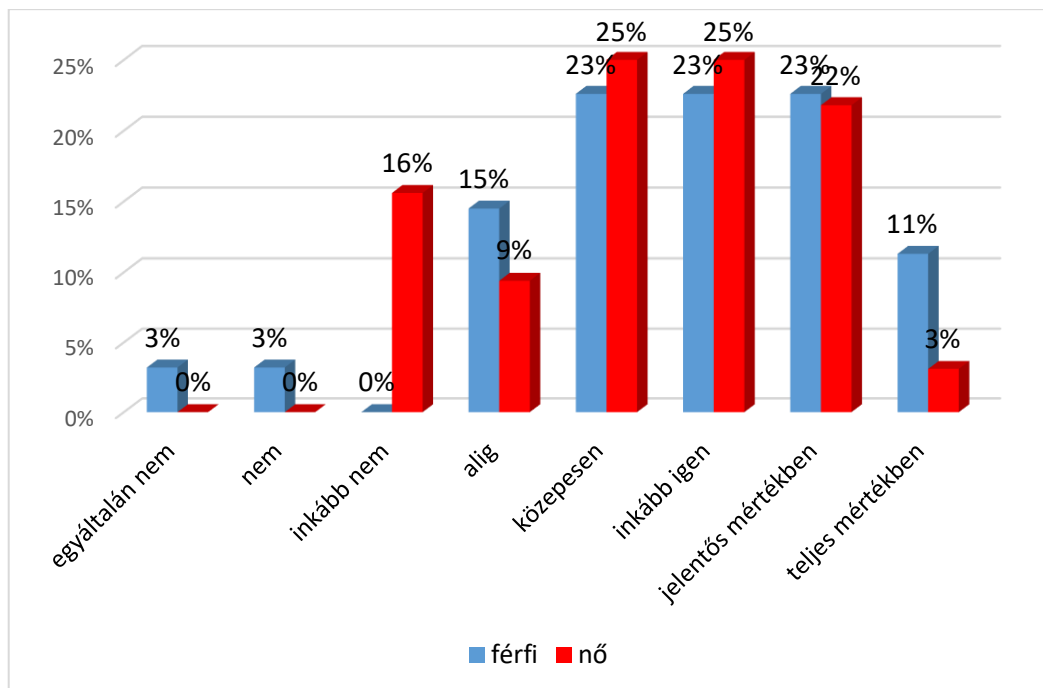
Jelenlegi tanulmányaid / ismereteid mennyiben fognak megfelelni szerinted az általad betöltendő munkakörnek /elvégzendő feladatoknak?



Ha megvizsgáljuk, hogy felkészültség tekintetében van-e különbség a fiúk és a lányok vélekedése között, akkor a következőket tapasztaljuk. Ha külön-külön megnézzük a fiúk és a lányok adatait és átlagértékét, akkor az átlagok között nincs jelentős különbség: a fiúk átlaga 5,65, míg a lányoké 5,38. Ha az összehasonlító vizsgálatot keresztátlás elemzéssel is elvégezzük, akkor azt látjuk, hogy a különbség szignifikáns ( $\chi^2=13,953$ ;  $p<0,05$ ).



Jelenlegi tanulmányaid / ismereteid mennyiben fognak megfelelni szerinted az általad betöltendő munkakörnek /elvégzendő feladatoknak – nemek közötti különbség

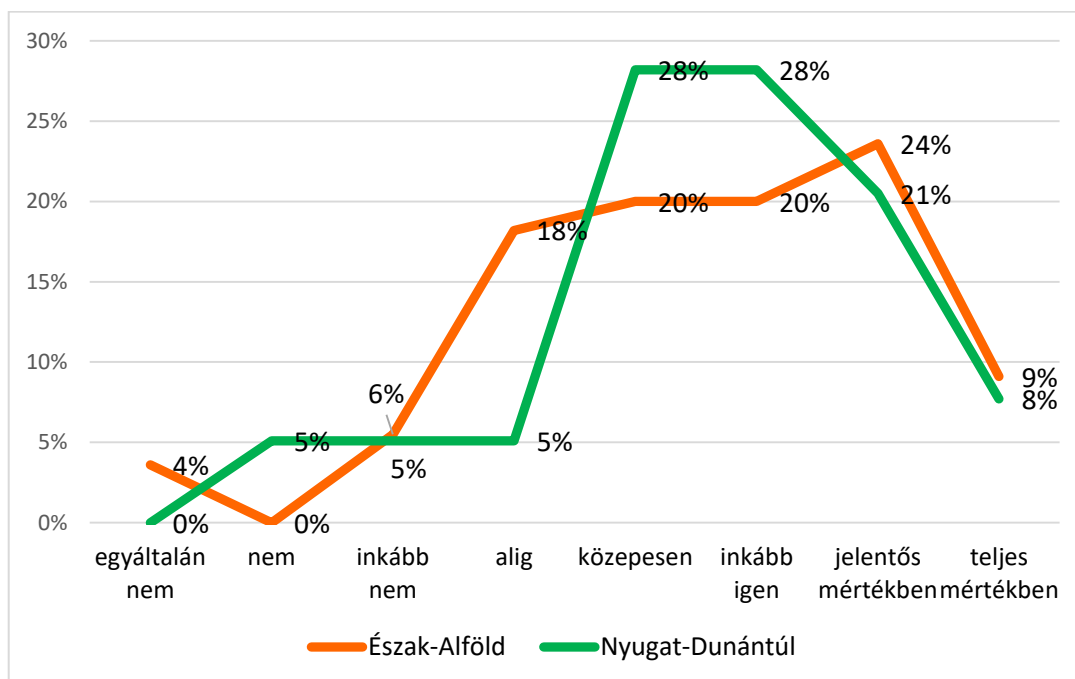


Az eredmények alapján egyrészt elmondható, hogy a fiúk véleménye sokkal inkább szór, mivel esetükben valamennyi kategória megtalálható az egyáltalán nem felel meg kategóriától a teljes mértékben megfelel kategóriáig. Másrészt az is igaz, hogy a két legalsó kategóriába fiúknak mindössze 6 %-a sorolható, vagyis összesen 4 fő. Ugyanakkor az elmondható a fiúkról, hogy a legutolsó kategóriába 11%, vagyis 7 fő sorolta magát, azaz kb. minden tízedik fiú úgy gondolja, hogy tanulmányai során megszerzett ismereteit, képességei teljes mértékben megfelelnek majd a munkaerőpiac és leendő munkaköre elvárásainak.

Ezzel szemben a lányok véleménye kevésbé szór. A lányok közül egy sem volt, aki úgy vélte volna, hogy ismeretei egyáltalán nem vagy nem felelnek majd meg az elvárásoknak, ám viszonylag nagyobb arány (16%), a 32 lány közül 5 fő nem bíz saját kompetenciáiban, és úgy gondolja, hogy inkább nem fog megfelelni az elvárásoknak. A 'közepesen' és az 'inkább igen' kategóriákban a lányok aránya kissé felülmúlja a fiúk arányát, a 'jelentős mértékben' kategóriában pedig a fiúk vannak arányosan kissé többen – de ezek a különbségek annyira csekélyek (1-2%), hogy statisztikailag elhanyagolható. Ugyanakkor azonban a legmagasabb kategóriába a lányoknak csupán 3%-a sorolta magát, vagyis főben kifejezve: a 32 lány közül mindössze 1 fő gondolta, hogy kompetenciái teljes mértékben megfelelnek majd a munkaerőpiac elvárásainak. Ezek alapján megállapítható, hogy a fiúk magabiztosabbnak tűnnek saját kompetenciáik megítélésében.

Ha megvizsgáljuk, hogy a két régió között tapasztolható-e különbség abban a tekintetben, hogy a tanulók milyenek ítélik meg saját ismereteiket és képességeiket, a kereszt-táblás vizsgálat nem mutat szignifikáns különbséget. A részletes adatokat megvizsgálva, a két régió között inkább némi eltolódás tapasztalható.

Jelenlegi tanulmányaid / ismereteid mennyiben fognak megfelelni szerinted az általad betöltendő munkakörnek /elvégzendő feladatoknak – régiók közötti különbség



Az észak-alföldi régió görbéje laposabb, és egyben egyenletesebb is. a középső négy kategóriába (alig – közepesen – inkább igen – jelentős mértékben) esik a válaszadók kb. 80%-a viszonylag egyenletes eloszlásban: 18% - 20% - 20% - 24%. Csak nagyon kevesen tartoznak a görbe szélső értékeihez, összesen 19%: egyáltalán nem 4%, inkább nem 6%, teljes mértékben 9%. Az is megállapítható, hogy a két negatív szélső kategóriába tartozó tanulók aránya nagyjából megegyezik a legmagasabb kategóriába tartozó tanulók arányával.

A Nyugat-Dunántúlon élő tanulók válaszai kissé szélsőségesebbek, a görbe sokkal meredekebb. Nagyon alacsony azon tanulók aránya, akik azt állították a közepesnél gyengébb tudással és képességekkel rendelkeznek: senki nem jelölte meg az 'egyáltalán nem' kategóriát, a 'nem', 'inkább nem' és 'alig' kategóriákba pedig összesen a tanulók 15%-a tartozik egyenletes eloszlásban. Ugyanakkor azonban kiugróan sokan 28% - 28%-ban vélekednek úgy a diákok, hogy kompetenciáik szintje közepesen és inkább megfelel a munkaerőpiac elvárásainak, valamint egy következő 21% értékeli úgy, hogy ismeretei és képességei jelentős mértékben megfelelnek majd az elvárásoknak. Ahogyan a görbe negatív szélé,

ugyanúgy a görbe pozitív vége is alacsony értéket mutat: mindössze a tanulók 8%-a értékelte úgy tudását, hogy az teljes mértékben megfelelő lesz a betölteni kívánt munkakörhöz.

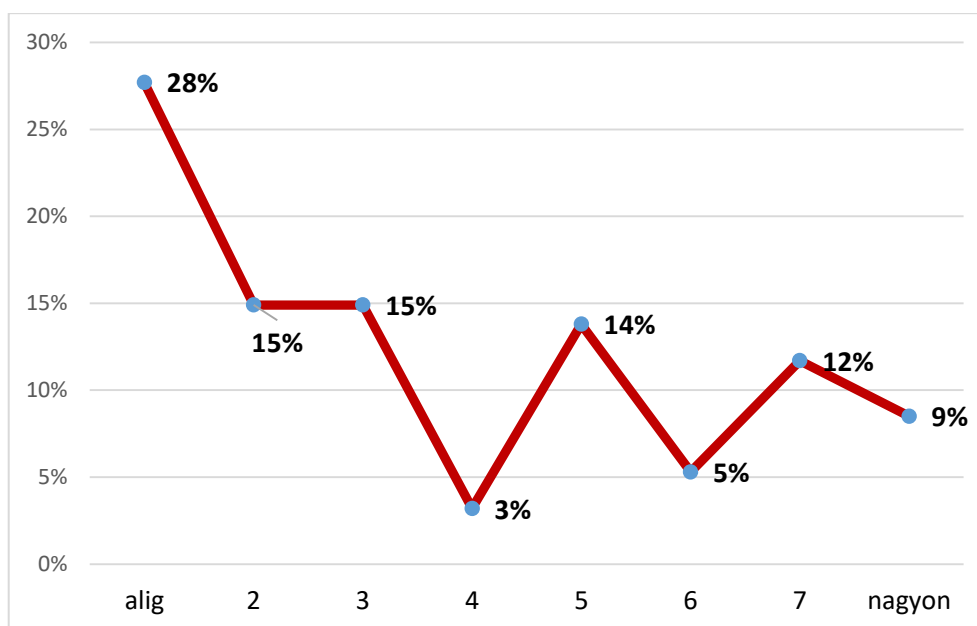
Ha megvizsgáljuk, hogy a saját kompetenciákról való vélekedés összefüggésben van-e a tanulók életkorával, akkor azt tapasztaljuk, hogy a korreláció bár nem túl erős, de szignifikáns ( $r=0,218$ ;  $p<0,05$ ), vagyis minél idősebb egy tanuló, annál biztosabb abban, hogy ismereti és képességei meg fognak felelni a betölteni kívánt munkakör elvárásainak.

### **Munkahelyi beilleszkedés**

A meglévő kompetenciákkal, illetve a tanulók véleményével saját kompetenciáikról szoros kapcsolatban állhat a kérdés, hogy mennyire tartasz a munkahelyi beilleszkedés nehézségeitől. A tanulók erre a kérdésre szintén egy nyolcfokozatú skálán adhattak választ, ahol 1=alig tartok tőle, 8=nagyon tartok tőle. A válaszok átlagértéke 3,66 lett, ami azt jelzi, hogy tanulók kevéssé tartanak attól, hogy nehézségekkel kell majd szembenézniük leendő munkahelyükön. Azt azonban meg kell jegyezni, hogy a válaszok szórása meglehetősen magas: 2,439.

Ha részleteiben megvizsgáljuk az eredményeket, azt tapasztaljuk, hogy a válaszok rajzolta diagram kicsit sem hasonlít a klasszikus Gauss-görbéhez, inkább meglehetősen cikkcakkos vonalat mutat. Az alsó szélső érték szokatlanul magas: a tanulók több mint egy-negyede (28%) mondta, hogy alig tart attól, hogy beilleszkedési problémái lesznek jövő-dőbeli munkahelyén. A többi érték azonban meglehetősen alacsony, maximum 15%. De a válaszok meglehetősen szórtak: a tanulók szinte egyenlő arányban jelölték meg a 2., 3., 5. és 7. kategóriákat. Ez azt jelzi, hogy viszonylag sokan, a tanulók több mint fele (58%) úgy véli, hogy alig vagy minimális beilleszkedési problémája lesz (1., 2. és 3. kategória) majd a munkahelyén. Ezzel szemben a tanulók több mint egynegyed (26%) úgy látja, hogy komoly beilleszkedési problémákkal (6., 7., 8. kategóriák) kell majd megküzdeni a munkaerőpiacon.

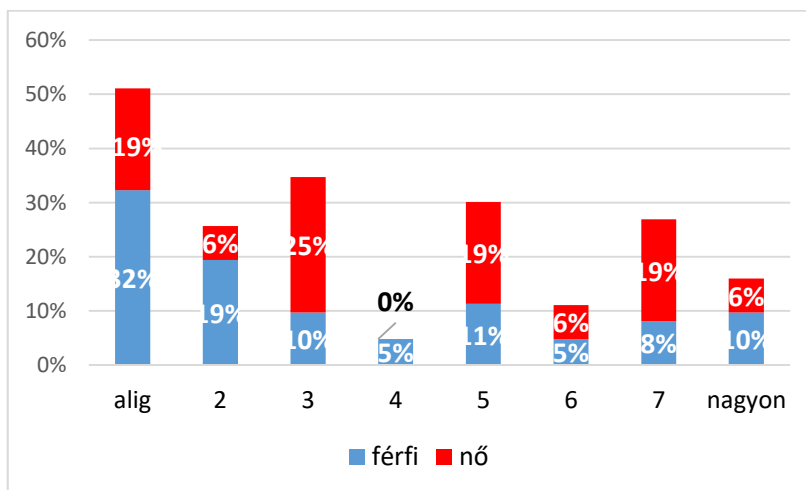
Mennyire tartasz a munkahelyi beilleszkedés nehézségeitől?



A szokatlan eredménynek hátterében talán az is állhat, hogy a skála szélső értékeit nem a szokásos módon nevezték el: vagyis a még alacsonyabb kategória megnevezése 'alig', és nem 'egyáltalán nem' volt, míg a legmagasabb kategória megnevezése 'nagyon', és nem 'teljes mértékben' volt. Hasonló, nyolcfokozatú skálák esetében az 'alig' kategória név a skála harmadik vagy negyedik fokát jelölte, amelyet valóban sok tanuló jelölt meg válaszában. talán ez lehet az oka annak, hogy a skála szélső értékére ennyi válasz érkezett.

Ha megvizsgáljuk a nemek közötti különbséget, azt tapasztaljuk, hogy a fiúk és a lányok vélekedése között nincs szignifikáns különbség, ám valamiféle tendencia ebben az esetben is megállapítható.

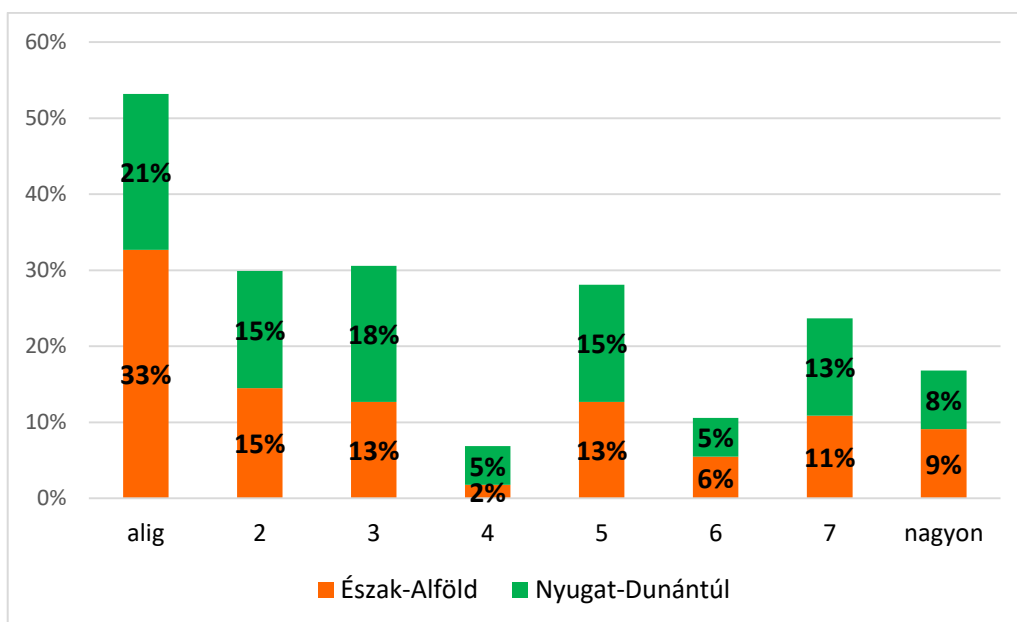
Mennyire tartasz a munkahelyi beilleszkedés nehézségeitől – nemek szerinti különbségek



A diagram alapján a fiúk sokkal magabiztosabbnak tűnnek, mivel egyharmaduk (32%) azt mondta, hogy alig tart attól, hogy beilleszkedési problémái lesznek, egy másik egyötöde (19%) pedig azt nyilatkozta, hogy inkább alig lesznek problémái. Ezt azt jelenti, hogy a fiúk felel alig tart attól, hogy ne tudna megfelelő módon beilleszkedni leendő munkahelyére. Ugyanakkor a lányok bizonytalanabbak saját beilleszkedési képességeik tekintetében: az 'alig' és 'inkább alig' kategóriákba a lányoknak csupán egynegyede (25%) sorolta magát – ellentétben a fiúk felével. Ugyanakkor a felső két kategóriába, akik 'nagyon' vagy 'inkább nagyon' tartanak a beilleszkedési nehézségektől, a lányoknak szintén 25%-a tartozik – míg ez az arány a fiúknál 18%.

A régiók összehasonlításánál azt tapasztaltuk, hogy nincs szignifikáns különbség az Észak-Alföldön és a Nyugat-Dunántúlon élő tanulók véleménye között. A következő ábrán látható, hogy a két régió között nem csak hogy szignifikáns különbség nincs, de az egyes kategóriákra eső válaszok aránya is szinte minden egyes esetben nagyon hasonló: gyakorlatilag alig van érzékelhető különbség a két régióban élő tanulók véleménye között. Az egyetlen pont, ahol némi különbséget lehet felfedezni, a legelső, az 'alig' kategória, amelyet az észak-alföldi régió tanulóiak egyharmada (33%), még a nyugat-dunántúli régió tanulóiak egynegyede (21%) jelölt meg. Mivel azonban a többi kategória esetében az arányok szinte teljesen megegyeznek, nem állítható, hogy az észak-alföldi régió tanulói magabiztosabbak lennének, és kevésbé tartanának a munkahelyi beilleszkedési nehézségektől.

Mennyire tartasz a munkahelyi beilleszkedés nehézségeitől – régiók szerinti különbségek



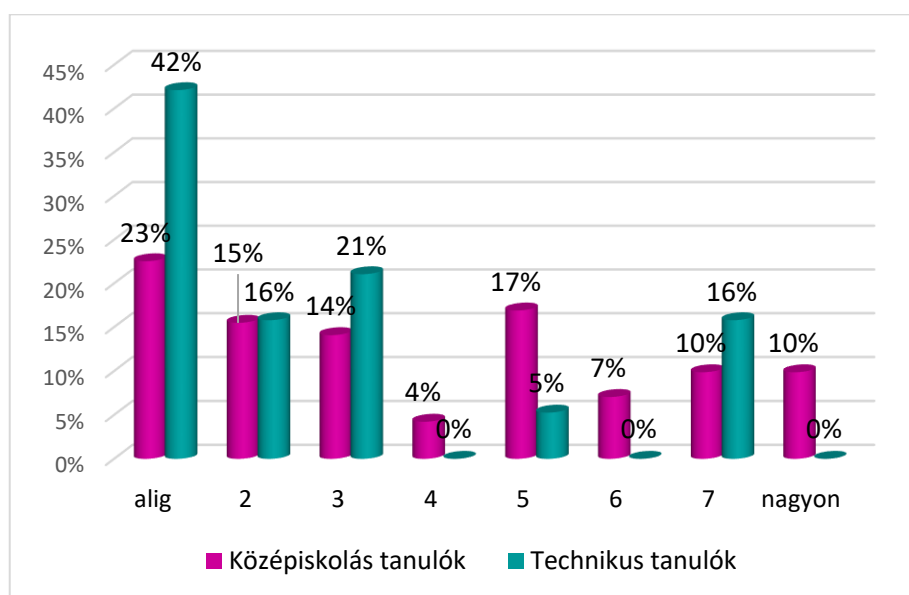
Azt várnánk, hogy a tanulók vélekedése azzal kapcsolatban, hogy mennyire tartanak a munkahelyi beilleszkedési nehézségektől, összefüggésben van a tanulók életkorával:

vagyis minél idősebb egy tanuló, minél több tudás és képesség birtokában van, minél jobban megismerte a gyakorlóhelyét a szakmai gyakorlatok során, annál kevésbé véli úgy, hogy beilleszkedési nehézségei lesznek leendő munkahelyén. A korrelációs vizsgálat azonban nem mutatott szignifikáns összefüggést az életkorral.

Keresztábrás vizsgálattal megnéztük, látható-e kisebb, nem szignifikáns eltérés a korcsoportok vélekedése között. A következő ábra a három korcsoportból csak kettő korcsoport adatait tartalmazza, a harmadik, túlkoros csoportba ugyanis csak 4 fő tartozik a 94 fős mintából. Az egyértelműen látható az ábrán, hogy a legalacsonyabb 'alig' kategóriába majdnem kétszer annyi (42%) olyan tanuló tartozik, akik életkoruk alapján a technikai csoportba sorolhatók, mint az életkoruk alapján a középiskolások, még érettségi előtt álló csoportba tartozó tanulók (23%). Hasonló, de ellentétes értékek látható a legutolsó 'nagyon' kategóriában is: itt egyáltalán nincs olyan tanuló, aki 19 évesnél idősebb, míg a 16-19 éves korosztályba tartozóknak az egytizede nagymértékben tart attól, hogy beilleszkedési nehézségekkel kell majd szembenéznie.

A nyolcfokozatú skálát vizsgálva a legalsó három kategória tartozik a 20-22 éves tanulóknak közel 80%-a, míg a legfelső három kategóriába ugyanezen korosztálynak csupán a 16%-a. Ezzel ellentétben a fiatalabb, 16-19 éves tanulók vélekedés sokkal szórta: kb. felük (53%) sorolta magát az alsó három kategóriába, vagyis úgy vélik, hogy alig vagy inkább alig lesznek problémáik a beilleszkedéssel, míg a felső három kategóriába (nagyon és inkább nagyon) a tanulóknak több mint egynegyede (27%) tartozik. Vagyis elmondható, hogy a technikai életkorban, és bizonyára a technikai képzésben tanuló diákok jelentős rész nem tart a munkahelyi beilleszkedéstől, míg a fiatalabb, zömmel érettségi előtt álló populációra ez inkább jellemző.

Mennyire tartasz a munkahelyi beilleszkedés nehézségeitől – korcsoportok közötti különbségek

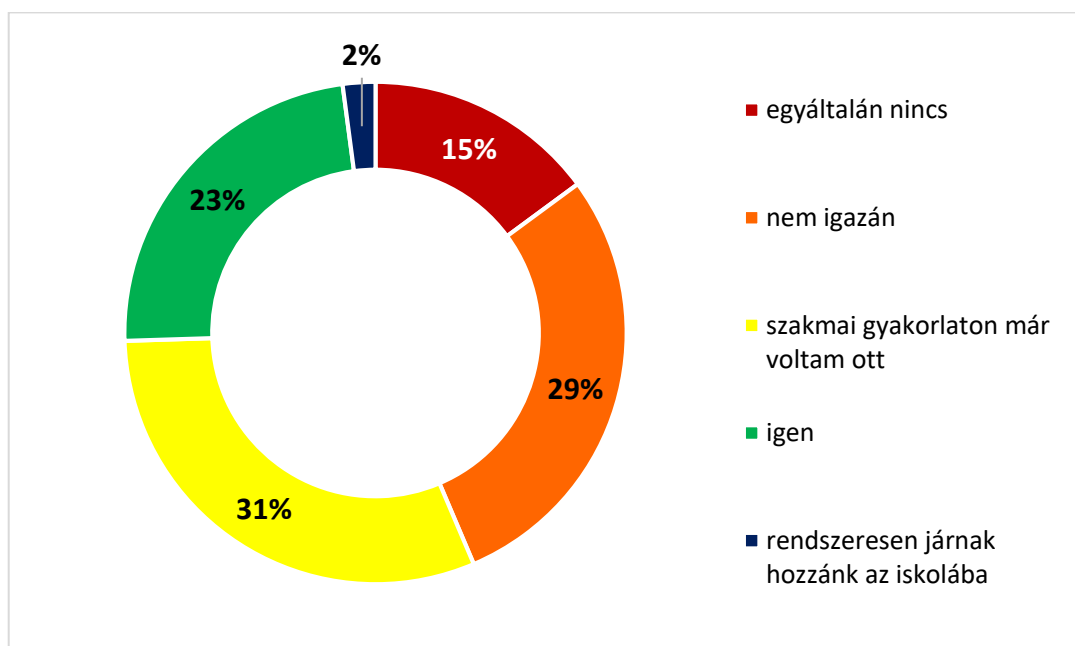


A fenti néhány kérdésre (a tanulók hogyan látják későbbi szakmai pályafutásukat, karrierpályájukat; hogy szerintük jelenlegi tanulmányaik és ismereteik mennyiben fognak megfelelni szerinted az általuk betöltendő munkakörnek és az elvégzendő feladatoknak; illetve hogy mennyire tartanak a munkahelyi beilleszkedés nehézségeitől) adott válaszokat jelentős mértékben befolyásolhatja az a tény, hogy az iskolának és így a tanulóknak milyen kapcsolat van leendő munkahelyükkel. A tanulók öt válaszlehetőség közül jelölhették meg a leginkább jellemző kapcsolatot.

### Kapcsolat a leendő munkahellyel

Jól látható, hogy a tanulók 44%-a azt mondta, hogy egyáltalán nincs vagy nem igazán van kapcsolata leendő munkahelyével. Közel egyharmaduk (31%) azt jelezte, hogy szakmai gyakorlaton már volt leendő munkahelyén, míg közel egynegyedük (23%) állítása szerint van kapcsolat közte és leendő munkahelye között. A tanulóknak csupán elhanyagolható aránya (2%) mondta, hogy leendő munkahelyének képviselői rendszeresen járnak az iskolába, és rendszeresen tartják a kapcsolatot mind az oktatási intézménnyel, mind a tanulókkal.

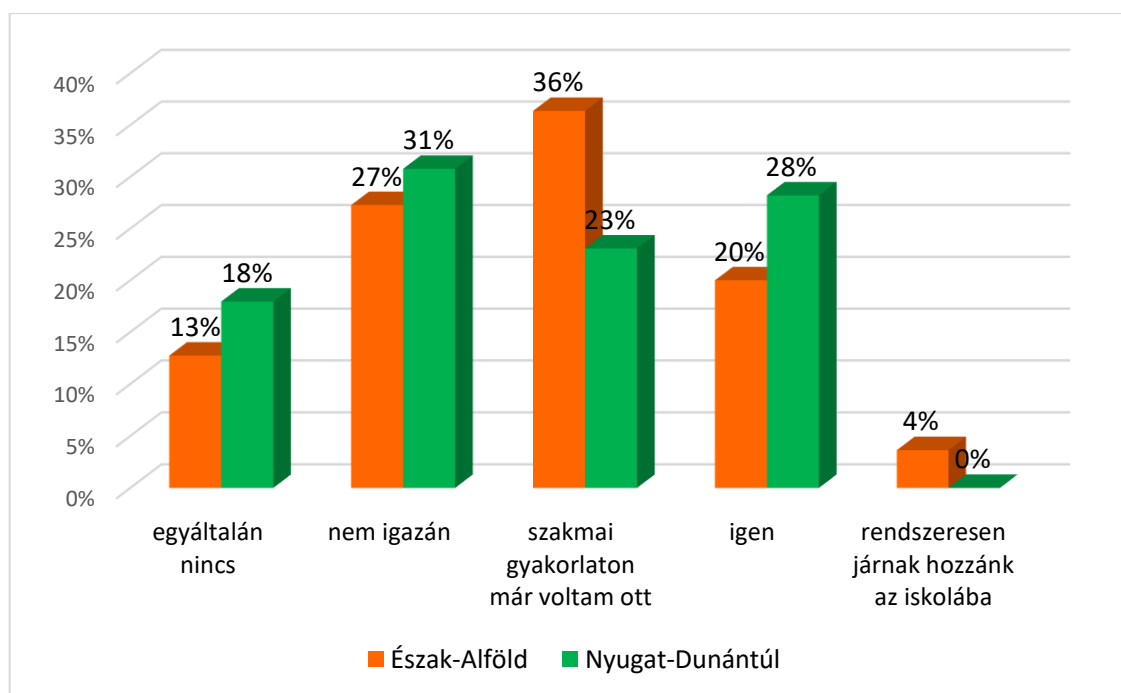
Volt-e /van-e kapcsolatod a leendő munkahelyeddel?



Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a két régió között a cég és a tanulók közötti kapcsolat szempontjából. A keresztábrás vizsgálat a két régió között nem mutatott szignifikáns különbséget. Az is látható, hogy a két régióban élő tanulók többnyire hasonló arányban választották ki az egyes kategóriákat is. Összességében azonban elmondható, hogy a Nyugat-Dunántúlon kicsit rosszabb a helyzet. Bár több nyugat-dunántúli (28%), mint észak-alföldi (20%) tanuló mondta, hogy van kapcsolat a leendő munkahelyével, az 'egyáltalán

nincs kapcsolatom' és a 'nem igazán van kapcsolatom' kategóriákat nagyobb arányú nyugat-dunántúli tanuló (49%) jelezte, mint észak-alföldi (40%). Jelentősen nagyobb arányú észak-alföldi régióban tanuló diák (36%) mondta, hogy járt már leendő munkahelyén a szakmai gyakorlat során, míg ugyanezen kategóriába sorolható nyugat-dunántúli tanulók aránya csak 23%. Végül egyetlen, a nyugat-dunántúli régióban tanuló diák sem választotta azt a kategóriát, hogy leendő munkahelyének képviselői rendszeresen tartják a kapcsolatot az iskolával és az iskola tanulóival. Mindezek alapján tehát úgy tűnik, hogy az észak-alföldi régióban kicsivel jobban működik a szakképző intézmény és a cégek kapcsolata.

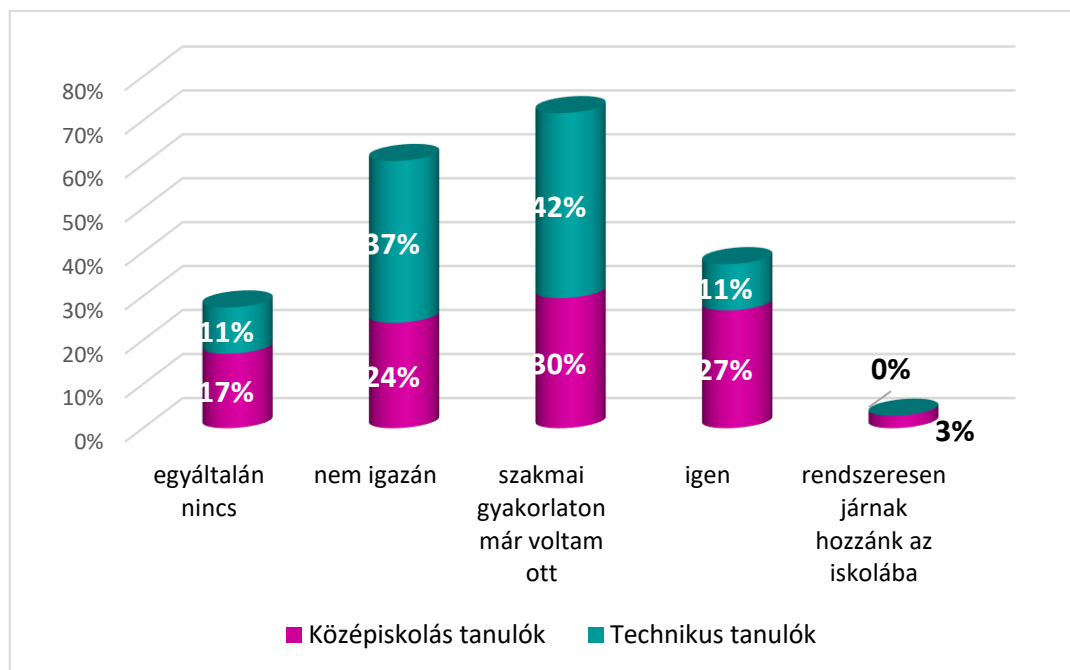
Volt-e /van-e kapcsolatot a leendő  
munkahelyeddel – régiók közötti különbség





Azt várnánk, hogy az idősebb, a technikai korcsoportba tartozó tanulóknak sokkal szorosabb kapcsolat van leendő munkahelyükkel, mint a középiskolás, érettségi előtt álló korcsoportnak. A keresztábrás vizsgálat azonban nem mutatott szignifikáns eltérést a korcsoportok között. Az alábbi ábra a három korcsoportból csak kettő korcsoport, a 16-19 éves, vagyis a középiskolás korosztály és a 20-22 éves, vagyis a technikai korosztály adatait tartalmazza, a harmadik, túlkoros csoportba ugyanis csak 4 fő tartozik a 94 fős mintából.

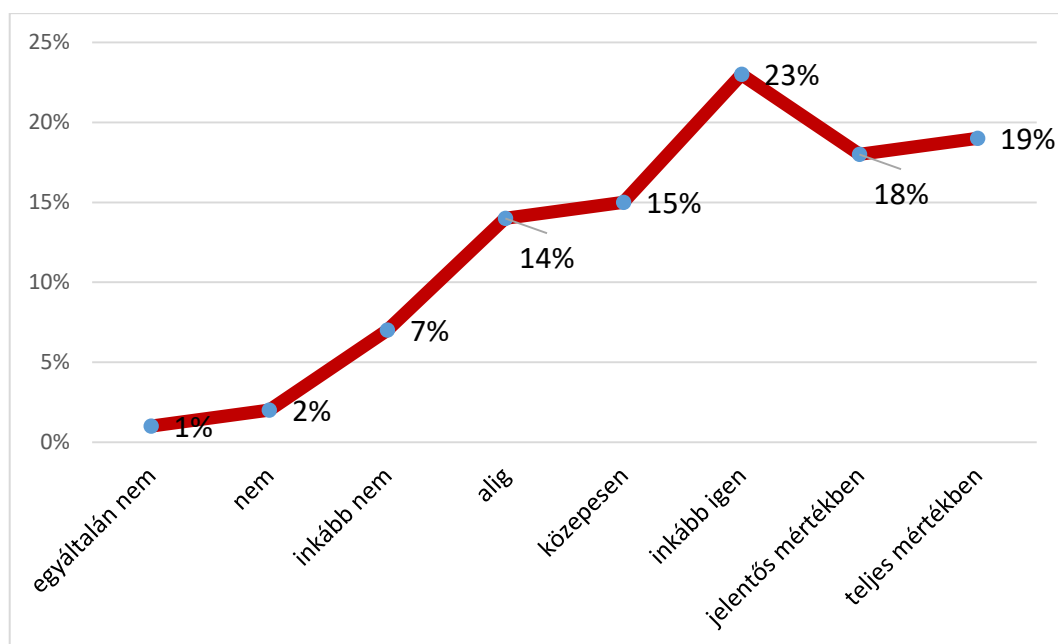
Volt-e /van-e kapcsolatod a leendő munkahelyeddel – korcsoportok közötti különbség



Az ábra is látható, hogy nincs jelentős különbség a két korcsoport válasza között. Az azonban meglepő, hogy a technikus csoportnak közel fele (48%) azt állította, hogy egyáltalán nincs vagy nem igazán van kapcsolata leendő munkahelyével, és mindössze 11%-a mondta, hogy van kapcsolat, ugyanakkor azonban közülük senki nem jelölte a 'rendszeresen járnak hozzánk az iskolába' kategóriát.

A szakma szeretet, a munkahely elismerése abban is mérhető, hogy a tanulók milyen mértékben ajánlanák szakmájukat, munkahelyüket barátaiknak, ismerőseiknek. Erre a kérdésre a tanulók egy nyolcfokozatú skálán válaszoltak, ahol 1=egyáltalán nem, 8=teljes mértékben. A válaszok középértéke 5,78 lett, vagyis a tanulók inkább ajánlanák.

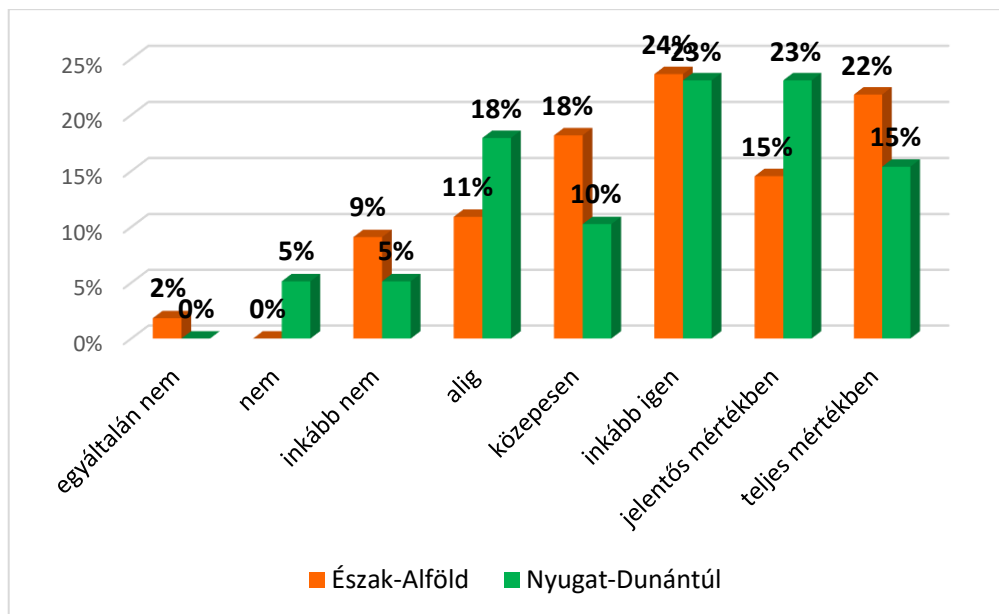
Ajánlanád-e a választott szakmád / hivatásod / munkahelyed ismerőseidnek, barátaidnak?



Elenyésző azon tanulók aránya, akik egyáltalán nem, nem vagy inkább nem ajánlanák (10%) szakmájukat, munkahelyüket ismerőseiknek, barátaiknak. A 'közepesen' és 'inkább igen' kategóriák együttesen a válaszadók 38%-át teszik ki, míg a két legmagasabb kategóriát (jelentős és teljes mértékben) a tanulók 37%-a választotta. Mindez azt jelzi, hogy a tanulók alapvetően elégedettek a mind a választott szakmájukkal, mind gyakorlólhelyükkel.

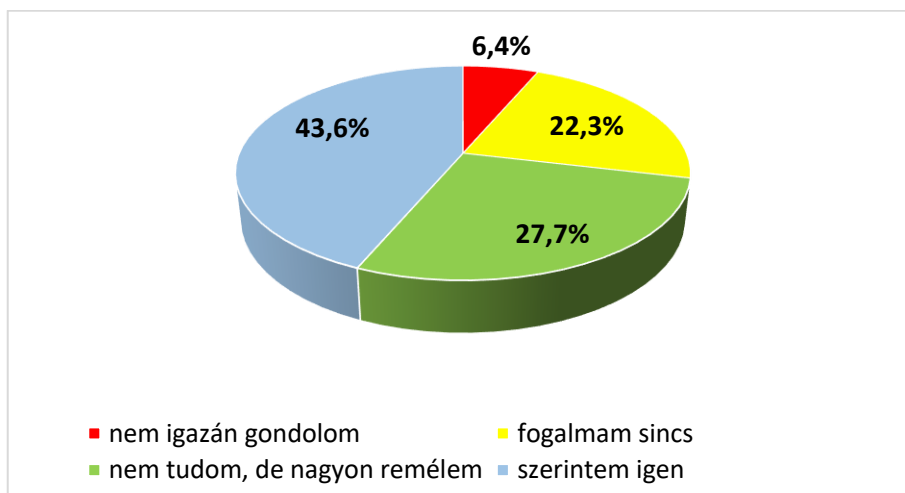
Megvizsgáltuk, van-e különbség a két régió között, de keresztábrás vizsgálat nem mutatott szignifikáns különbséget. Bár a különböző kategóriákba tartozó válaszok aránya kissé eltér a két régióba, az eltérés nem jelentős. ha pedig összevontan vizsgáljuk meg a kategóriákba tartozó válaszok arányait, akkor még kisebb különbséget tapasztalhatunk. Az alsó három kategóriát (egyáltalán nem, nem, inkább nem) az észak-alföldi régió tanulóinak 11%-a, a nyugat-dunántúli régió tanulóinak 10%-a választotta. A középső két kategóriába (alig, közepesen) a nyugat-dunántúli tanulóknak a 28%-a, az észak-alföldi tanulóknak pedig a 29%-a tartozik. Végül a három legjobb kategóriát (inkább igen, jelentős mértékben és teljes mértékben) az észak-alföldi tanulók közül 60%, míg a nyugat-dunántúli tanulók közül 62% jelölte meg. Mindezek alapján tehát elmondható, hogy nincs különbség a két régióban tanuló diákok véleménye között: mindkét régióban a tanulók jelentős többsége legalább inkább ajánlaná szakmáját és munkahelyét barátainak és ismerőseinek.

Ajánlanád-e a választott szakmád / hivatásod / munkahelyed ismerőseidnek,  
barátaidnak – régiók közötti különbség



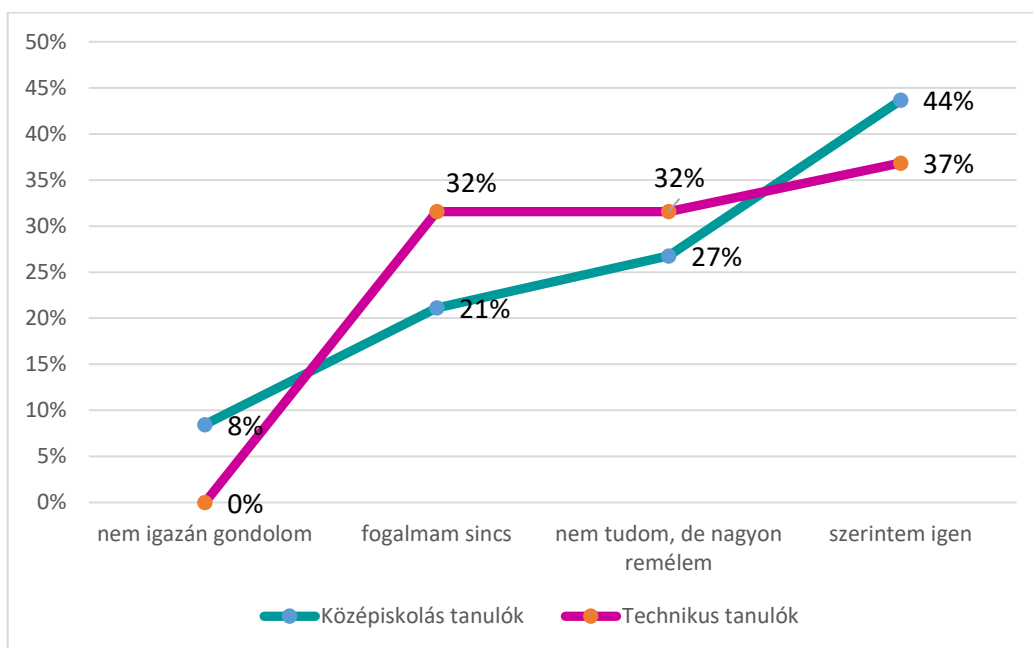
Végül a tanulókat megkérdezték, hogy szerintük számítanak-e rájuk leendő munkahelyükön. A tanulók négy, előre megadott lehetőség közül választhattak. Az alábbi ábra alapján meglehetősen pozitív kép rajzolódik ki. A tanulóknak csupán 6,4%-a mondta, hogy szerintem nem igazán számítanak majd rá leendő munkahelyén, ez összesen 6 fő. Ezzel ellentétben egy nagyon jelentős arány (43,6%) állította, hogy szerintem igen, számítanak rá, várják őt munkavállalóként az iskola befejezése után. Ugyancsak jelentős arány (27,7%) még bizonytalan a válaszában, de reméli, hogy számítanak rá, és a szakmai vizsga sikeres letétele után munkát ajánlanak neki. Azonban van egy meglehetősen jelentős rész, a tanulók több mint egyötöd része (22%), aki teljesen bizonytalan, és jelenleg fogalma sincs arról, hogy várják-e a sikeres szakmai vizsga után leendő munkahelyen, jelenlegi gyakorlóhelyén.

Szerinted számítanak / várnak rád a leendő munkahelyeden?



Felmerül a kérdés, hogy van-e különbség a különböző korcsoportba tartozó tanulók vélekedése között. Az a vélekedésünk, hogy a technikusi életkorú tanulók (20-22 évesek) jelentősebb arányban biztosak abban, hogy munkahelyük számít rájuk és a technikusi oklevél megszerzése után foglalkoztatni kívánja őket. Az ábrán látható eredmények azonban kissé ellentmondásosak.

Szerinted számítanak / várnak rád a leendő  
munkahelyeden – korcsoportok közötti különbség



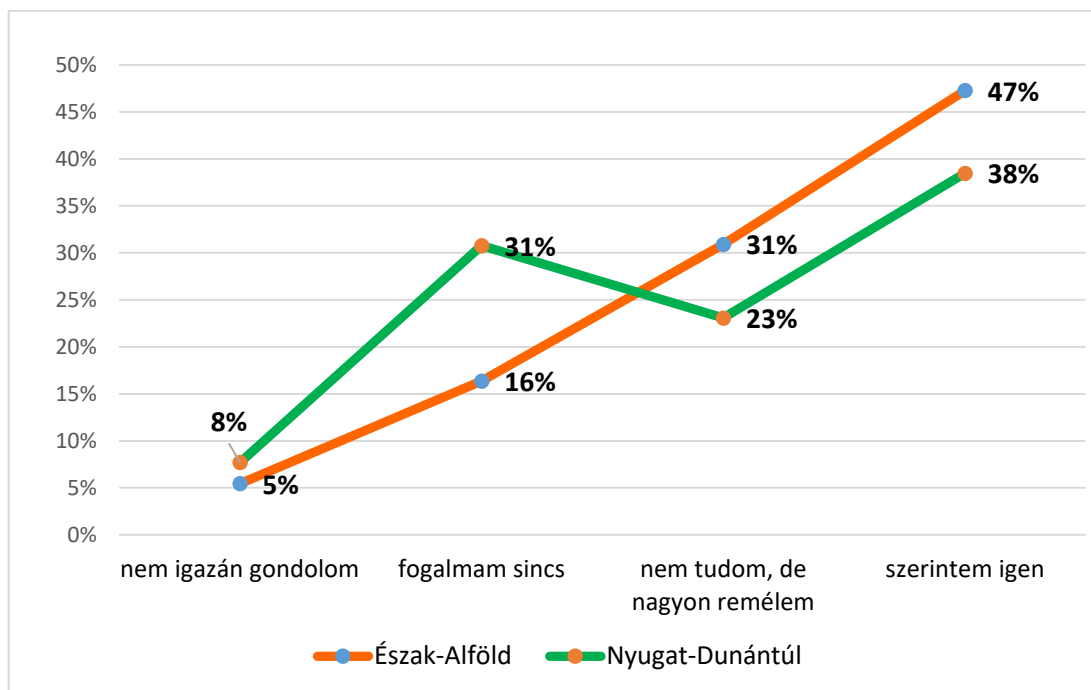
Az teljesen logikusnak tűnik, hogy a technikus korcsoportba tartozó tanulók közül senki nem választotta a 'nem igazán gondolom' kategóriát. Ugyanakkor azonban rendkívül magas a bizonytalan aránya, akik a 'foglalmam sincs' és a 'nem tudom, de nagyon remélem' kategóriákba tartoznak. Mindkét kategóriába a technikus tanulók 32-32 százaléka sorolható, vagyis a technikus korcsoportba tartozó tanulók közel kétharmada bizonytalan abban, hogy jelenlegi gyakorlóhely akarja-e, fogja-e foglalkoztatni a sikeres technikusi vizsga után. Ennek a korcsoportnak csak 37%-a állította, hogy szinte biztos abban, hogy jelenlegi gyakorlóhelye egyben jövőbeni munkahelye is lesz.

Ezzel szemben a középiskolás korcsoportba (16-19 évesek) tartozó tanulók sokkal bizakodóbbak jövőbeni munkahelyükkel kapcsolatban. Már a bizonytalanok aránya is kevesebb (48%), mint az idősebb korcsoportban, ráadásul azok aránya, akik szerint jelenlegi gyakorlóhelyük a jövőben munkavállalóként fogja őket foglalkoztatni, 44% - ami 7%-kal magasabb, mint a technikusi korcsoport aránya.

Felmerül azonban a kérdés, hogy a fiatalabb vagy az idősebb tanulóknak van-e reálisabb képe jövőbeni munkaerőpiaci esélyeiről, valamint hogy milyen tényezők vannak hatással a tanulóknak ezen várakozásaira.

Kíváncsiak voltunk, hogy van-e különbség a két régióban tanuló diákok várakozása között. A kereszttáblás nem mutatott szignifikáns különbséget a két régió között. Ugyanakkor leolvasható néhány eltérés a két régió között:

Szerinted számítanak / várnak rád a leendő munkahelyeden – régiók közötti különbség



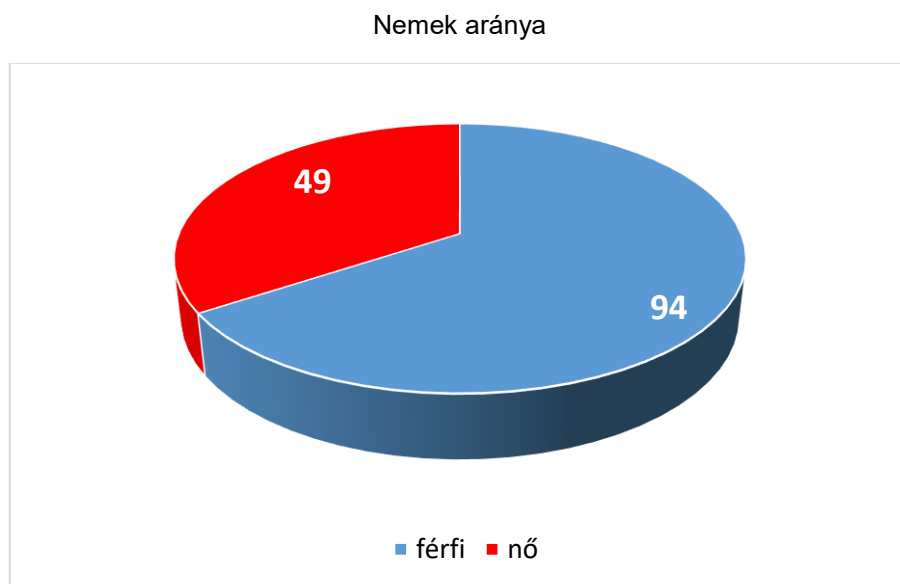
A teljesen negatívan gondolkodó tanulók aránya, akik szerint jelenlegi gyakorlóhelyük nem igazán fogak őket foglalkoztatni a jövőben, mindkét régióban alacsony: az észak-alföldi régióban 5%, míg a nyugat-dunántúli régióban 8%. Nincs jelentős eltérés a bizonytalanok táborának arányai között sem: a középső két kategóriába az észak-alföldi tanulók 47%, a nyugat-dunántúli tanulóknak pedig az 54%-a tartozik. Itt azonban érdemes megjegyezni, hogy a nyugat-dunántúli régióban a teljesen bizonytalan tanulók aránya, akiknek fogalma sincs, hogy jelenlegi gyakorlóhelyük számít-e rájuk a jövőben munkavállalóként, majdnem kétszerese (31%) az észak-alföldi régióban élő tanulók arányánál (16%). Ráadásul a bizonytalan, de reménykedő tanulók aránya magasabb az észak-alföldi (31%), mint a nyugat-dunántúli (23%) régióban. Végül pedig azon tanulók aránya, akik úgy vélik, hogy jelenlegi gyakorlóhelyük számít rájuk a jövőben munkavállalóként is, magasabb az észak-alföldi régióban (47%), mint a nyugat-dunántúli régióban (38%).

Mindezek alapján kijelenthető, hogy az észak-alföldi régióban élő tanulók sokkal biztonságosabbak abban, hogy a sikeres szakmai vizsgák letétele után jelenlegi gyakorlóhelyük munkát ajánl nekik, és kevésbé kell aggódniuk a megélhetésük miatt.

## Pályakezdő kérdőív kiértékelése

### Demográfiai adatok

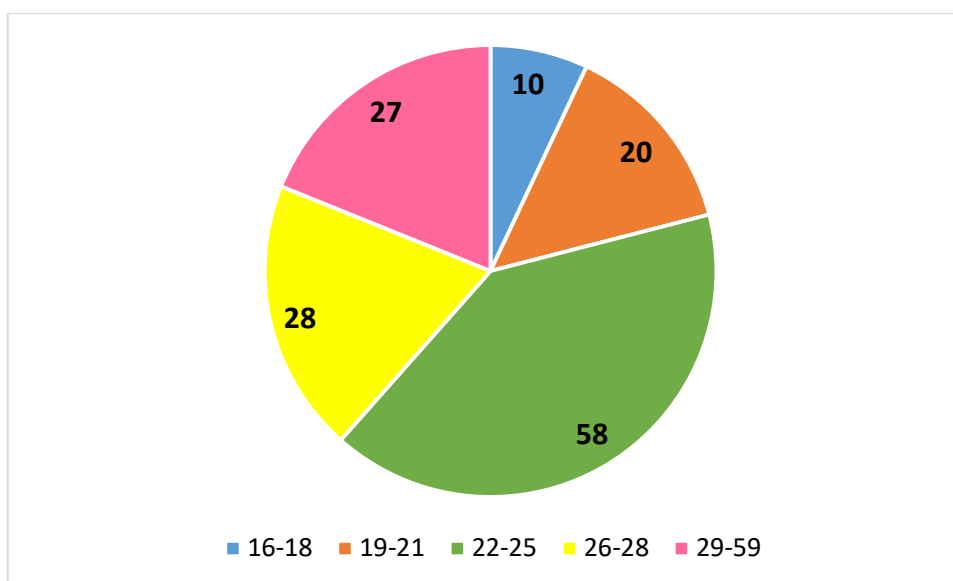
A Pályakezdő kérdőívet 143 fő töltötte ki, ebből 49 fő nő, a minta 34%-a és 94 fő férfi, a minta 66%-a. Vagyis a nemek aránya nem egyenlő kb. kétszer annyi férfi vett részt a vizsgálatban, mint nő.



Életkor szempontjából a válaszadók többsége a húszas évei első felében jár. A legfiatalabb kitöltő 16, a legidősebb 59 éves volt, az átlagéletkor: 25,86 év. A legtöbb kitöltő, összesen 65 fő, azaz a minta 46%-a a 23-26 évesek közé tartozik.

Az életkor alapján új változót hoztunk létre, és a kitöltőket korcsoportokba soroltuk. Az első csoportba azok kerültek, akik az életkoruk alapján kiskorúnak minősülnek, vagyis 16-18 év esek. A második csoportba a 19-21 éveseket soroltuk, azokat a nagyon fiatal felnőtteket, akik vélhetően nem régen, maximum az elmúlt egy-két évben léptek ki a munkaerőpiacra. A harmadik korcsoportba kerültek a 22-25 évesek, többségüknek vélhetően már van néhány év tapasztalata a munkaerőpiacon. A negyedik csoportot a 25-28 évesek alkotják, akik közül a többség feltehetően nem minősül abszolút pályakezdőnek, sőt valószínűleg sokan közülük már akár 2-5 év munkaerőpiaci tapasztalattal is rendelkeznek. Végül az utolsó korcsoportba kerültek a 28 évesnél idősebbek.

Korcsoportok megoszlása főben megadva

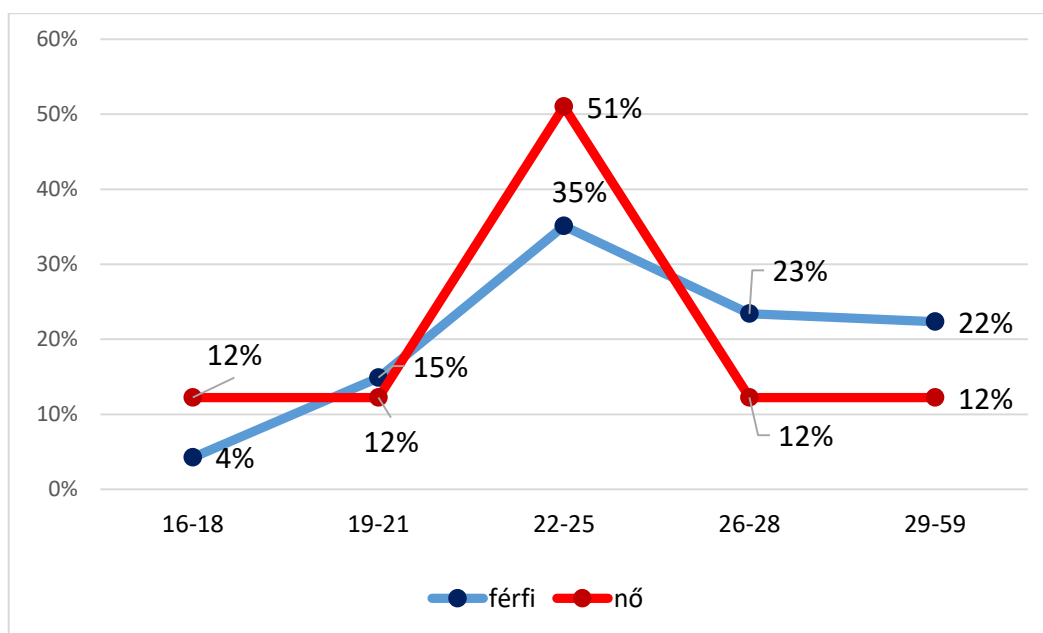


Az ábrán látható, hogy a korcsoportonkénti bontás szerint a legtöbb válaszadó a 22-25 éves korosztályból került ki: 58 fő, a minta 41%-a. A második legnépesebb csoport a 26-28 évesek, akik a minta 23%-át alkotják. A legidősebbek, a 29 vagy annál idősebb kitöltők, alkotják a harmadik legnépesebb csoportot, a minta 22%-át. Ennek értelemszerűen az áll a háttérben, hogy számos olyan válaszadó volt, akik 30 évesen idősebbek. Ők vélhetően nem valódi pályakezdők, inkább amiatt minősülhetnek pályakezdőnek, hogy felnőttként új szakmát tanultak. A legfiatalabbak, a fiatalok aránya a legkisebb a mintában 7%.

Ha megvizsgáljuk, hogy van-e különbség nemek eloszlásában a korcsoportok között, azt tapasztaljuk, hogy a keresztátlás vizsgálatban a khi-négyzet próba ugyan nem szignifikáns, de az értéke közel van a szignifikancia szinthez, ami valamiféle különbségre utalhat. Ha megvizsgáljuk a részleteket, azt látjuk, hogy a nők esetében kiugróan magas a 22-25 éves korosztály aránya a részmintában, gyakorlatilag ők alkotják a női részminta felét. A másik kb. 50% eloszlik a négy másik korcsoport között. Tehát a női részminta többsége a klasszikus pályakezdők. Ezzel szemben a férfiak esetében jelentősen kisebb a 22-25 éves korcsoport aránya – mind a női részmintához, mind saját részmintájukhoz képest: összesen 35%. Meglehetősen magas azonban a 26-28 évesek (23%) és a legidősebb korosztály (22%) aránya – ez a két korcsoport adja gyakorlatilag a férfi részminta felét. Ez utóbbi korosztály jelentősen része pedig vélhetően pályakezdő: pályakezdő egy új, már felnőttkorban elsajátított szakmában.

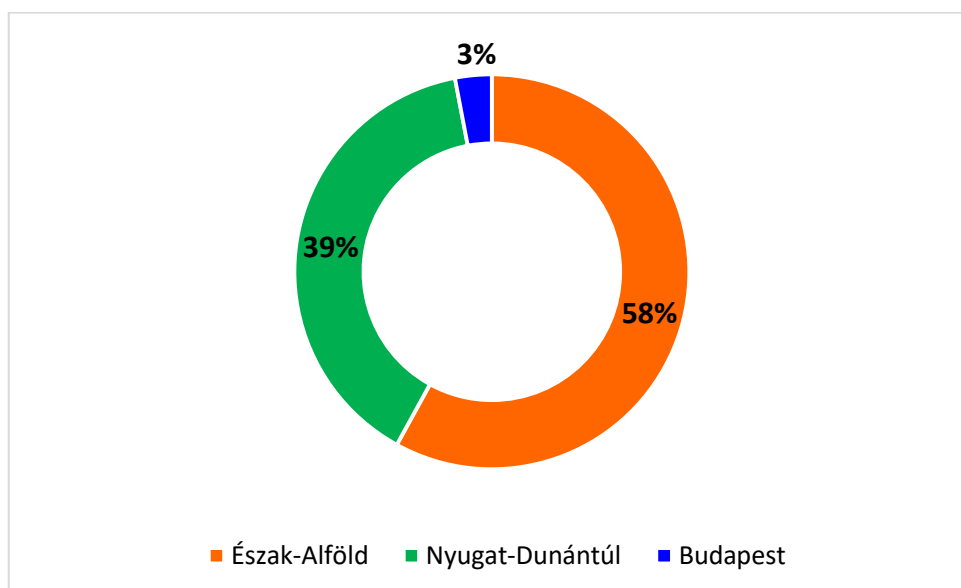


Nemek megoszlása korcsoportonként



Lakóhely tekintetében a válaszadók többsége Magyarország két régiójában él: az Észak-Alföldön és a Nyugat-Dunántúlon, valamint néhány fő Budapesten. A válaszadók többsége az Észak-Alföldön él, a minta 58%, közel 40% a Nyugat-Dunántúlok, és összesen 4 fő, azaz a minta 3 % él Budapesten.

Kitöltők eloszlása régióként



Ha megvizsgáljuk a válaszadók életkor szerinti eloszlását a fenti három régióban, azt látjuk, hogy a régiók közötti különbség szignifikáns mind az ANOVA-vizsgálat szerint

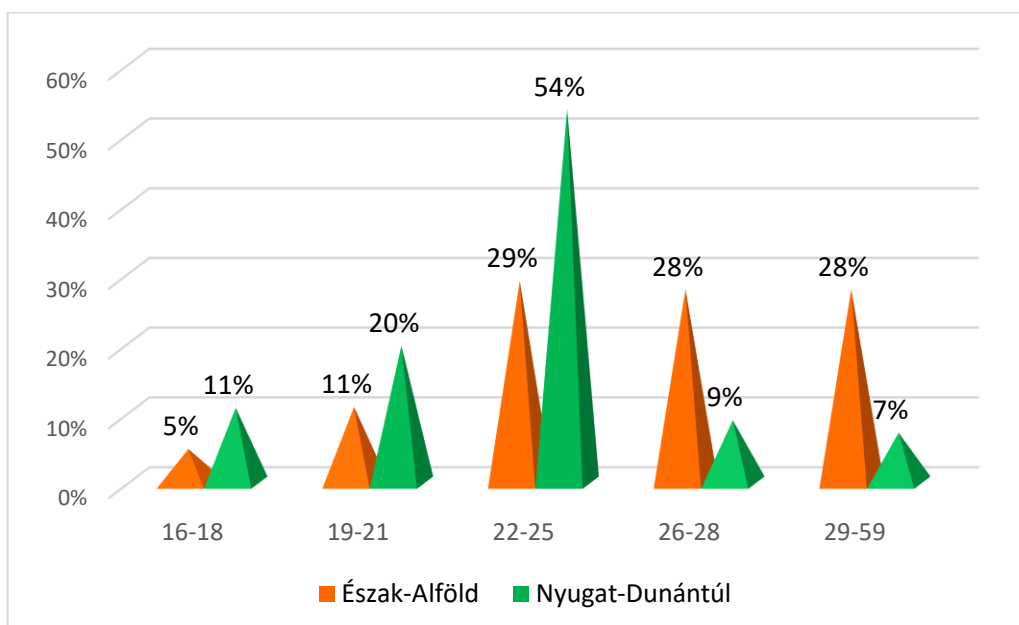
( $F=9,540$ ;  $p<0,001$ ), mind a keresztátlás vizsgálat szerint ( $\chi^2=28,072$ ;  $p<0,001$ ). A következő táblázat tartalmazza a három régió összehasonlítását. A táblázatból látható, hogy valamennyi budapesti válaszadó (4 fő) a 22-25 éves csoportba tartozik.

Életkori csoportok eloszlása mindhárom régióban

|                 | 16-18 | 19-21 | 22-25 | 26-28 | 29-59 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Észak-Alföld    | 5%    | 11%   | 29%   | 28%   | 28%   |
| Nyugat-Dunántúl | 11%   | 20%   | 54%   | 9%    | 7%    |
| Budapest        | 0%    | 0%    | 100%  | 0%    | 0%    |

Mivel azonban a budapesti részminta meglehetősen kicsi a másik két részmintával összehasonlítva, felmerülhet a gyanú, hogy ez torzíthatja a mintát. Ezért a budapesti válaszadókat kivettük a vizsgálatból, és az észak-alföldi és nyugat-dunántúli régió összehasonlításában vizsgáltuk a korcsoportokat. Ebben az esetben kétmintás T-próbát, illetve khi-négyzet próbát végeztünk. A különbség mindkét vizsgálatnál szignifikáns lett: T-próba:  $F=5,389$ ,  $t=4,406$ ;  $p<0,001$ ; khi-négyzet próba:  $\chi^2=21,786$ ;  $p<0,001$ .

Életkori csoportok eloszlása az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régióban

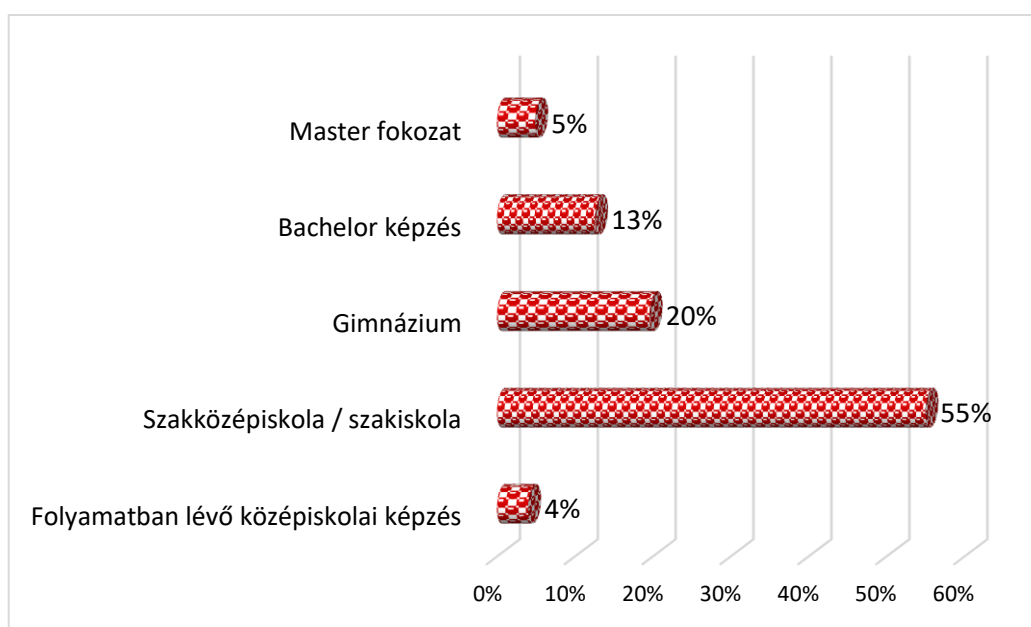


Az ábrán jól látszik, hogy míg az észak-alföldi régióban a 22 évnél idősebbek esetében a három korcsoportban egyenletesen oszlik el a válaszadók száma (29% - 28% - 28%), addig a nyugat-dunántúli régióban a kitöltők több mint fele a 22-25 éves csoportba tartozik, az ennél idősebbek pedig összesen 16%-át teszik ki a részmintának. Ez arra enged következtetni, hogy az észak-alföldi régióban valószínűleg sok olyan személy van, akik felnőttkorukban tanultak egy új szakmát, és újrakezdték karrierjüket. Ezt azt is jelentheti, hogy az

észak-alföldi régióban élő válaszadók hajlandók és képesek felnőttként is új tudás és készségek elsajátítására, és így rugalmasabban tudnak alkalmazkodni a munkaerőpiac elvárásaihoz.

Iskolai végzettség tekintetében a válaszadók jelentős része, 55% középfokú szakképzettséggel rendelkezik, amely magába foglalja mind a hároméves, érettségit nem adó szakképzést, valamint az érettségi utáni szakképzettséget is. Ha ehhez hozzátesszük a gimnáziumot végzőt arányát (20%), azt látjuk, hogy a válaszadók háromnegyedének középfokú végzettsége van. Elenyésző azoknak az aránya (4%), akik még ne fejezték be a szakképzést. Figyelemre méltó azonban, hogy meglehetősen kevés azok aránya, akik felsőfokú végzettséggel rendelkeznek: az alapidplomával rendelkezők aránya 13%, míg mester szintű diplomája csupán a minta 5%-nak, vagyis 7 személynek van.

Iskolai végzettség



Ha megvizsgáljuk, hogy van-e különbség a nekem között az iskolai végzettség tekintetében, azt tapasztaljuk, hogy a neme között szignifikáns különbség van:  $\chi^2=37,494$ ;  $p<0,001$ . A táblázat mutatja, hogy a férfiak 70%-a középfokú szakképző végzettséggel rendelkezik, valamint még 22% gimnáziumi végzettséggel. Vagyis a férfiaknak több mint 90%-ának maximum középfokú végzettsége van, és pusztán 6% végzett felsőfokú tanulmányokat, és szerzett diplomát.

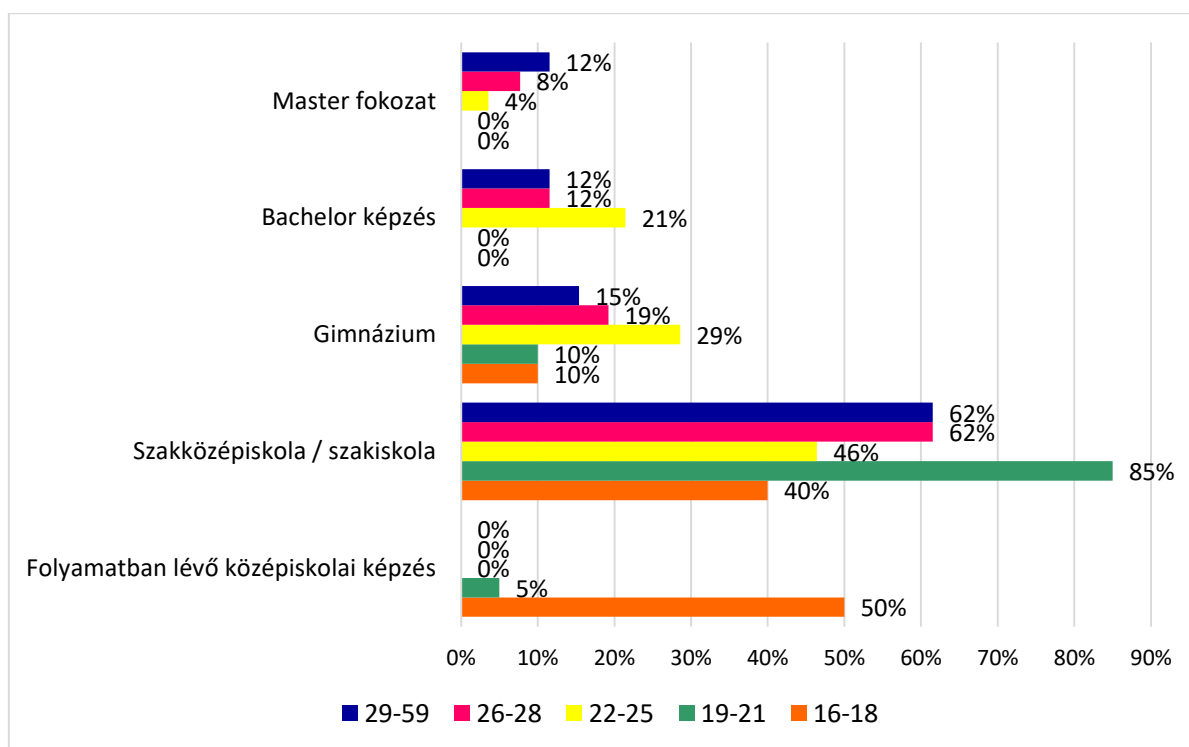
Nemek eloszlása iskolai végzettség szerint

|       | Folyamatban lévő középiskolai képzés | Szakközépiskola / szakiskola | Gimnázium | Bachelor képzés | Master fokozat |
|-------|--------------------------------------|------------------------------|-----------|-----------------|----------------|
| férfi | 1%                                   | 70%                          | 22%       | 2%              | 4%             |
| nő    | 10%                                  | 33%                          | 17%       | 33%             | 6%             |

Ezzel ellentétben a nőknek egyharmada szerzett szakmai középfokú végzettséget, illetve 17%-nak van gimnáziumi érettségije, vagyis a nők pontosan felel rendelkezik középfokú végzettséggel. Bár tény, hogy a nők közül viszonylag magas résznek (10%) még középfokú végzettsége sincs, ugyanakkor azonban a nők közel 40%-a diplomát szerzett, bár jelentős többségük csak alapidiplomát. A táblázatból egyértelműen látszik, hogy a nők összességében magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, ami hatással lehet munkaerőpiaci lehetőségeikre, illetve a munkaerőpiaci mobilitásukra is.

Mivel az életkor meglehetősen nagy intervallumban mozog, azt vélelmeztük, hogy összefüggés van az életkor és az iskolai végzettség között. A korrelációs vizsgálat nem mutatott szignifikáns korrelációt. Amikor azonban a korcsoportok és az iskolai végzettség kapcsolatát néztük meg, a Khi-négyzet próba erősen szignifikánsnak bizonyult ( $\chi^2=72,241$ ;  $p<0,001$ ), vagyis van összefüggés a korcsoportok és az iskolai végzettség között.

Iskolai végzettség és életkor kapcsolata

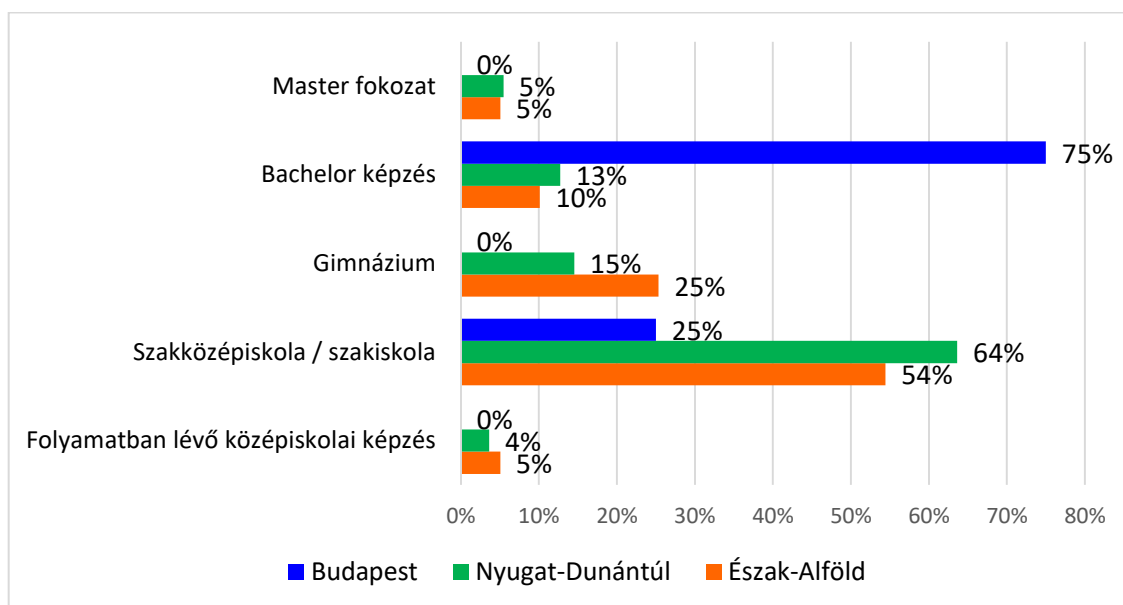


Az ábrán jól látható, hogy a legfiatalabb korosztály (16-18 évesek) fele (50%) még a szakképzésben tanul, a másik felük pedig éppen befejezte vagy a szakképzést (40%) – feltehetően a hároméves szakképzést –, vagy a gimnáziumot (10%). A 19-21 éves korcsoportnak nagyon jelentős aránya (85%) befejezett középfokú szakképzéssel rendelkezik. Az idősebb korcsoportokban – ahogyan ez várható – sokkal szórta a mintázat. Ugyan a 22-25 éveseknek majdnem fele (46%) csak középfokú szakképzéssel közel egyharmada (289%) középfokú (gimnáziumi) végzettséggel rendelkezik, azaz háromnegyed részüknek van csaj középfokú végzettsége, de a maradék egynegyed (25%) már felsőfokú végzettséget szerzett. Életkor szerint a két felső korcsoport között elhanyagolható különbség van az iskolai végzettség tekintetében: hasonlóan a 22-25 éves korcsoporthoz, nagyjából háromnegyed részüknek van középfokú végzettsége, és kb. egynegyedük – egyötödük rendelkezik diplomával. Annyit azonban hozzá kell tenni, hogy míg a 22-25 éves korcsoportban a középfokú szakmai végzettséggel és a gimnáziumi végzettséggel rendelkezők aránya 46% - 29%, addig a két idősebb korcsoportban ez az arány jelentősen eltolódik a szakmai végzettség javára (62% - 19% / 15%), vagyis az idősebb korcsoportokba tartozó pályakezdők inkább szakmunkás és/vagy technikus végzettséggel rendelkeznek, mint gimnáziumi érettségivel.

Ha megvizsgáljuk van-e különbség a három régió között iskolai végzettség szerint, azt látjuk, hogy a különbség szignifikáns ( $\chi^2=16,759$ ;  $p<0,05$ ). Az ábrán is látható, hogy az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régió számadati meglehetősen hasonlóak, melyektől

nagyon erősen eltérnek a budapesti adatok – bár a Budapesten lakó válaszadók száma mindössze 4 fő. Látjuk azonban, hogy a budapesti részminta háromnegyed része alapidip-  
lomával rendelkezik, még a másik két régióban élők alapidiplomásai aránya csak 10% és 13%. ugyancsak jelentős különbség a másik iskolai végzettségnél is, ahol a budapesti rész-  
minta megjelenik, a középfokú szakmai végzettséggel rendelkezők csoportja. Míg a másik két régióban élők között ez az arány kiteszi a részminták több mint felét (észak-alföldi régió: 54%, nyugat-dunántúli régió: 64%), a budapesti részmintának ez csak a 25%-a.

Iskolai végzettség eloszlása régiók szerint



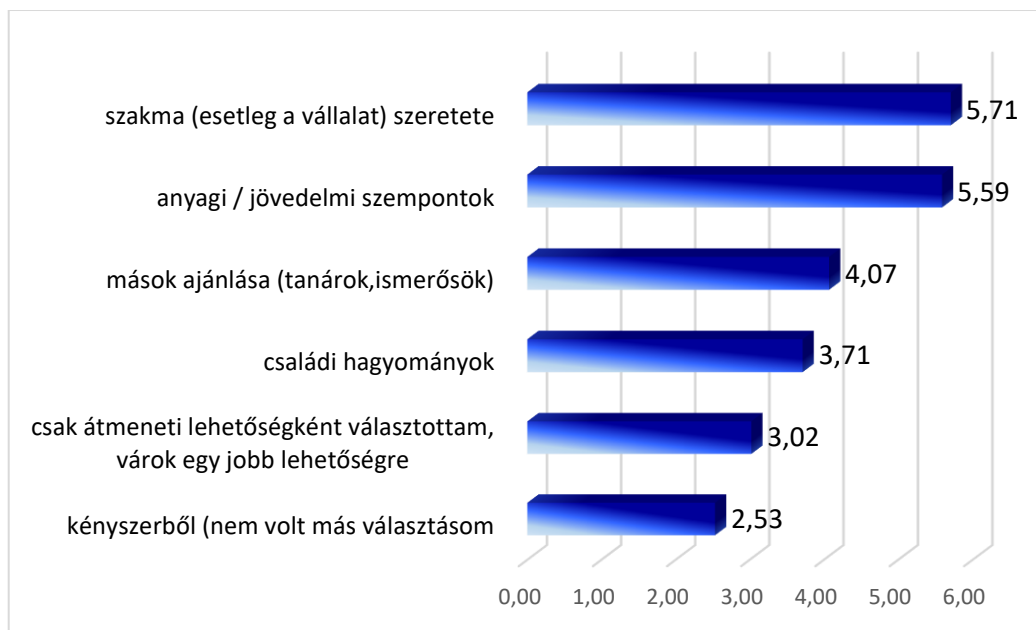
Amikor a kereszttáblás vizsgálatot elvégeztük úgy is, hogy kivettük a budapesti rész-  
mintát, a két régió között nem volt szignifikáns a különbség. Ha megnézzük az ábrának az  
észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régióra vonatkozó adatokat, láthatjuk, hogy a két régió  
között elhanyagolható különbségek vannak. A legnagyobb eltérés abban látszik, hogy a  
középfokú végzettséggel (szakközépiskola/szakiskola és gimnázium) az észak-alföldi régi-  
óban élők végzettsége a gimnáziumi érettségi felé tolódik el: a válaszadók 25%-a gimnáz-  
iumi érettségivel, míg 54% középfokú szakképzettséggel rendelkezik. Ez az arány a nyugat-  
dunántúli régióban élők esetében 15%–64% a középfokú szakképzettség javára.

### Munkahely preferencia

A kérdőívben a válaszadókat a munkához és a munkahelyhez való viszonyukról kér-  
dezték, arról, hogy milyen információik vannak a munka világával, az adott szakmával és a  
munkahellyel kapcsolatban, hogy prioritásaik vannak, milyen karriert terveznek a jövőre, és  
milyen mértékben képesek megküzdeni a kihívásokkal. Az első kérdés arra vonatkozott,

hogy milyen szempontok alapján választottak munkahelyet. A válaszadók az előre megadott szempontokat egy nyolcfokozatú skálán értékelték, ahol 1=legkevésbé jellemző, 8=leginkább jellemző. Az alábbi ábra a megadott szempontok átlagértékeit mutatja.

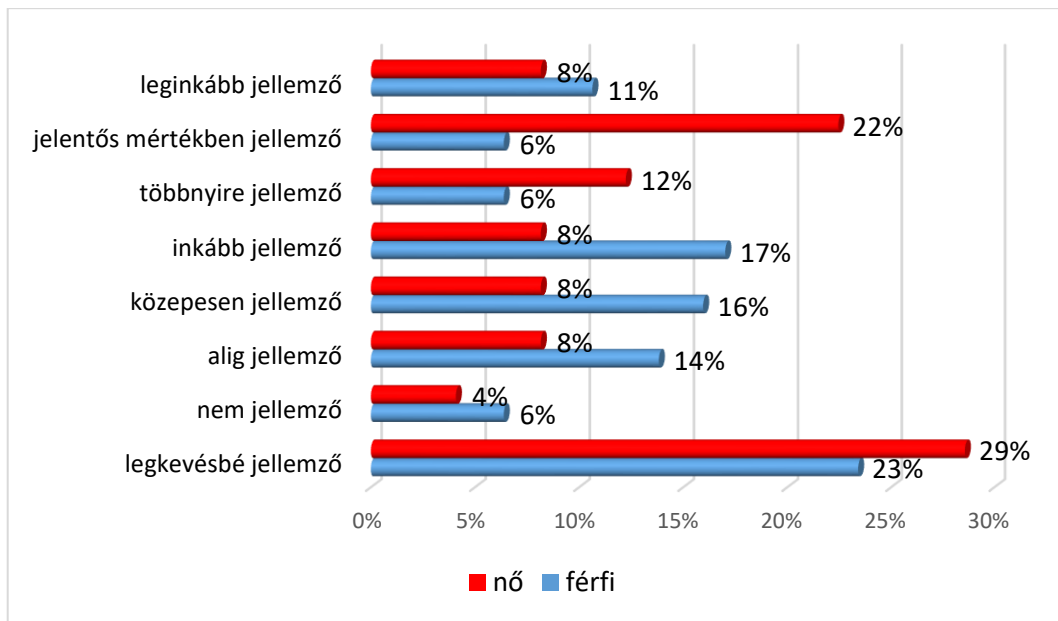
Milyen szempontok alapján választottad a jelenlegi munkahelyedet – válaszok átlagértékei



Jól látható, hogy a két legfontosabb szempont a válaszadók szerint a szakma szeretete (5,71) és a jövedelmi viszonyok (5,59). Ez a két szempont azért is kiemelkedik, mert a sorban harmadik legfontosabb szempont, a mások ajánlása (4,07), jelentősen kevesebb átlageredményt kapott. A tanárok és az ismerősök ajánlása és a családi hagyományok szerepe csak közepes fontos volt a szakma kiválasztásakor. Megnyugtató eredmény, hogy nem – alig jellemző, hogy a válaszadók kényszerből választották volna meg szakmájukat.

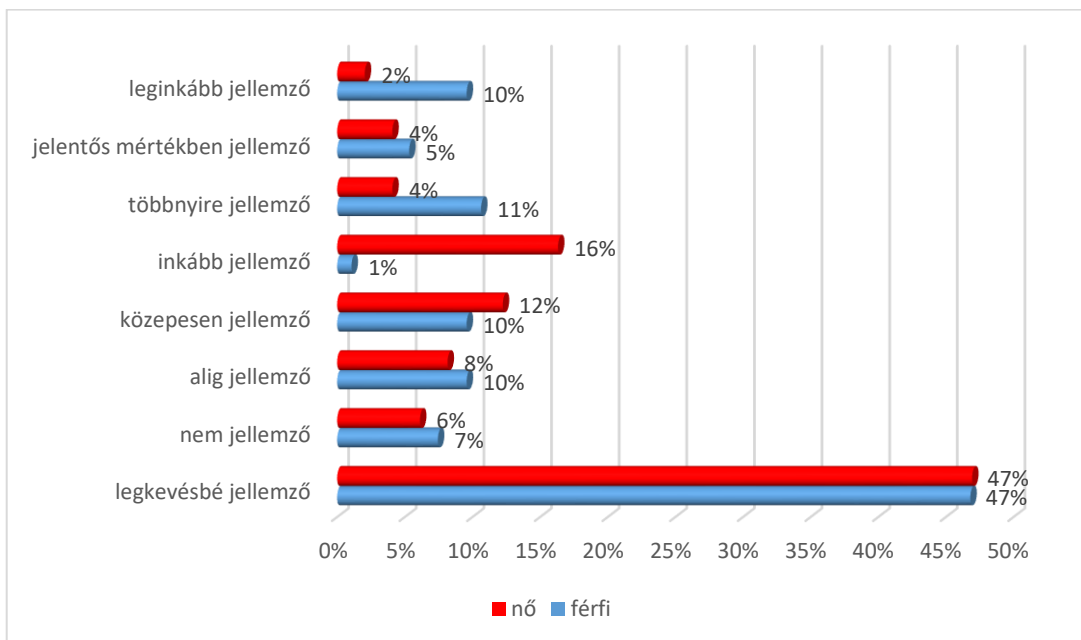
Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a férfiak és a nők prioritásaiban. A legtöbb szempont esetében a különbség nem szignifikáns, az egyik szempont esetében (mások ajánlása) azonban a khi-négyzet próba szignifikancia szintje közelít az elfogadotthoz, míg a 'csak átmeneti lehetőségként választottam' változó esetében a különbség szignifikáns:  $\chi^2=16,657$ ;  $p<0,05$ .

Mások (tanárok, ismerősök) ajánlására választott munkahelyet – nemek szerinti különbség



Az ábrán látható, hogy a nők döntéseik meghozatalakor sokkal inkább figyelembe vették tanáraik és ismerőseik ajánlatát, mint férfiak: a nők 42% mondta, hogy többnyire, jelentős mértékben vagy leginkább figyelembe vette ezt a szempontot, amikor munkahelyet választott, míg ez az arány a férfiak esetében csak 23%.

Csak átmeneti lehetőségként választottam, várok egy jobb lehetőségre – nemek szerinti különbség



A 'csak átmeneti lehetőségként választottam, várok egy jobb lehetőségre' szempont mindkét nemre nagyon nem volt jellemző, hiszen a férfiaknak és a nőknek is 47%-47%-a azt válaszolta, hogy a legkevésbé jellemző rá. Figyelemre érdemes azonban, hogy amíg a



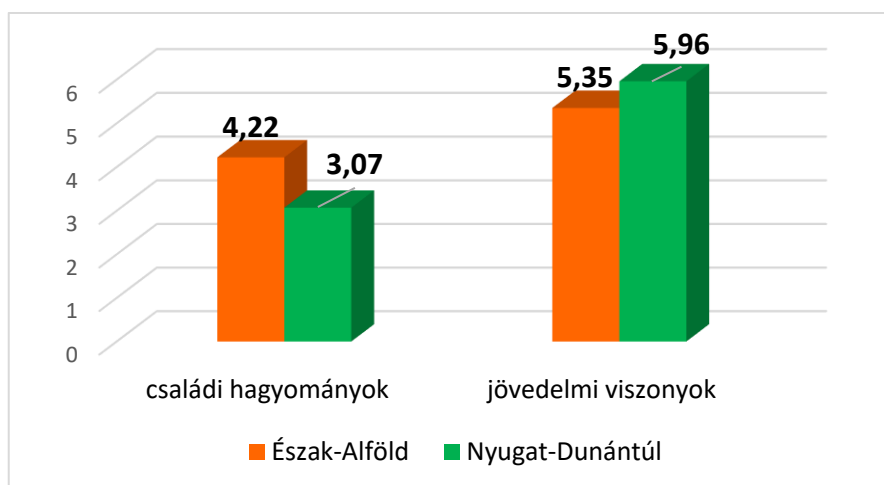
nőknek csak 8%-a válaszolta, hogy legalább többnyire jellemző volt rá, hogy átmeneti lehetőségként választotta jelenlegi munkahelyét. Ugyanebbe a három kategóriába a férfiaknak 26%-a tartozik, vagyis háromszor annyi férfira nagyon jellemző, hogy átmeneti lehetőségként tekint jelenlegi munkahelyére.

A munkahely kiválasztásának szempontjai összefüggésben lehetnek az életkorral: az feltételezzük, hogy az idősebb válaszadók tudatosabban döntenek és inkább figyelembe veszik a jövedelmi viszonyokat és/vagy a szakma szeretetét, amikor döntést hoznak arról, hogy melyik munkahelyen dolgozzanak. A korrelációs vizsgálat csak egyetlen szempont esetében mutatott szignifikáns összefüggést, a 'csak átmeneti lehetőségként választottam, várok egy jobb lehetőségre' változónál. Bár az összefüggés nem túl erős ( $r=-0,295$ ;  $p<0,001$ ), elmondható, hogy minél idősebb a pályakezdő, annál kevésbé jellemző rá, hogy jelenlegi munkahelyét csak átmeneti lehetőségként kezeli. A többi szempont esetében azonban nincs szignifikáns különbség a különböző életkorú kitöltők véleménye között.

Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a régiók között abban, hogy milyen szempontok élveztek prioritást a munkahely megválasztásakor. Először a három régióval végeztünk számításokat, és az ANOVA-vizsgálat szerint a családi hagyományok szempontjában szignifikáns különbség van a három régió között ( $F=3,784$ ;  $p<0,05$ ). Ez a szempont a legfontosabb az észak-alföldi régióban élők számára (válaszok átlaga: 4,22), közepesen fontos a nyugat-dunántúli embereknek (válaszok átlaga: 3,07) és a legkevésbé fontos a budapesti kitöltőknek (válaszok átlaga: 2,25).

Megvizsgáltuk azonban azt is, hogy van-e különbség az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régióban élő emberek véleménye között. A T-próba eredménye két szempont esetében mutatott szignifikáns különbséget: a családi hagyományok ( $F=2,451$ ;  $t=2,497$ ;  $p<0,05$ ) és a jövedelmi viszonyok ( $F=0,154$ ;  $t=-2,138$ ;  $p<0,05$ ) szempontjában.

Szakmaválasztás szempontjai (családi hagyományok és jövedelmi szempontok) – régiók közötti különbség

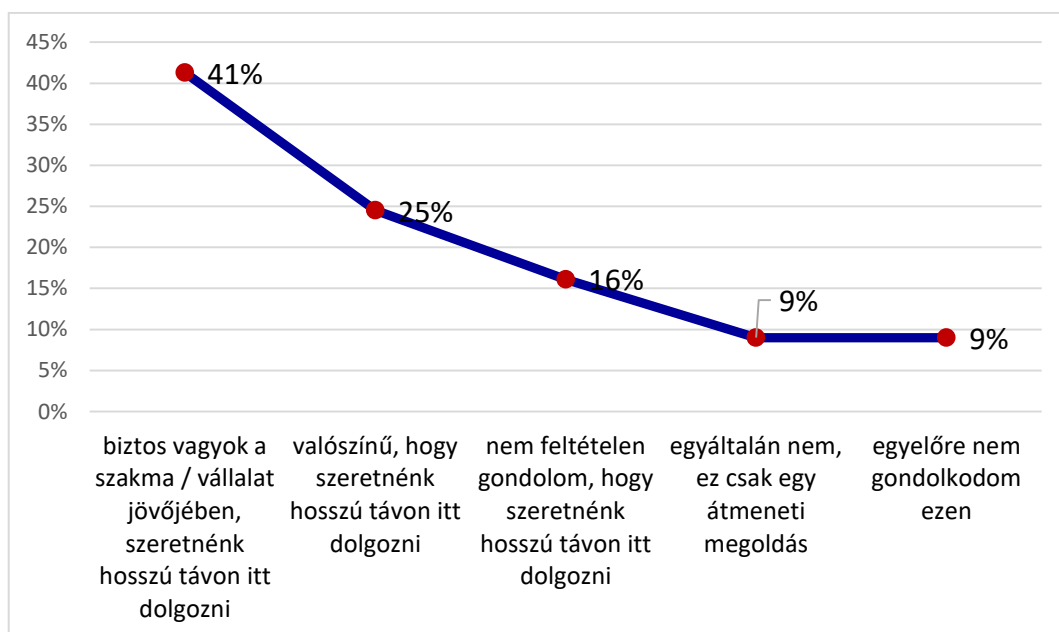


A családi hagyományok az észak-alföldi régióban élő pályakezdők számára sokkal fontosabb, mivel a válaszok átlaga 4,22 volt, míg a nyugat-dunántúli régióban élő pályakezdők válaszainak átlaga csak 3,07. Ezzel ellentétben a megfelelő jövedelem a nyugat-dunántúli pályakezdők esetében élvezett nagyobb prioritást a munkahely kiválasztásakor. Ez alapján megállapítható, hogy a családi hagyományok sokkal erősebben befolyásolják az észak-alföldi régióban élő fiatalokat, míg a jövedelem a nyugat-dunántúli régióban élők számára bírt nagyobb fontossággal.

### Elköteleződés mértéke

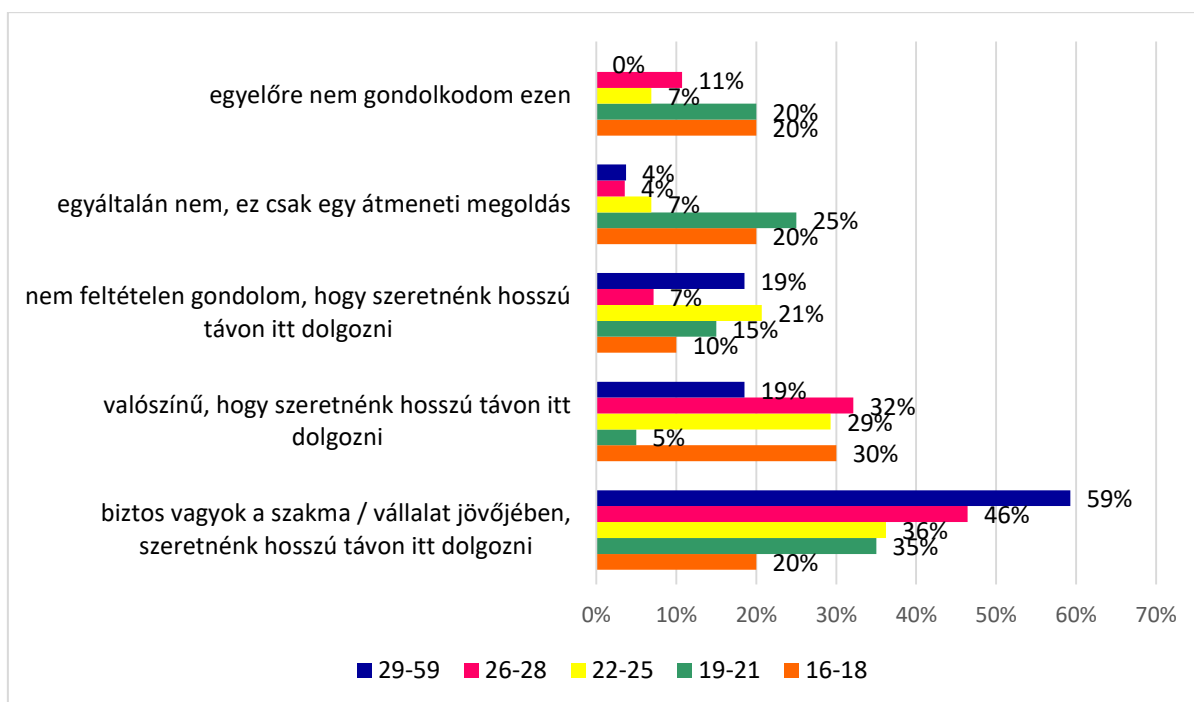
A pályakezdőket megkérdezték, hogy mennyire tekintik hosszú távú döntésnek választott szakmájukat és munkahelyüket. A válaszadók 5 lehetőség közül választhattak. Az eredmények nagyon biztatók: a pályakezdők 41%-a biztos abban, hogy a vállalatnak, ahol dolgozik, hosszú távú jövője van, és abban is biztos, hogy ennél a cégnél szeretne dolgozni hosszú távon. Egy következő 25% kissé bizonytalan, de valószínűleg jelenlegi cégénél szeretne hosszú távon dolgozni. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók kétharmada (66%) kisebb vagy nagyobb valószínűséggel, de jelenlegi munkahelyén szeretne hosszú távon dolgozni. A kitöltőknek csupán 9%-a állította, hogy jelenlegi munkahelyét átmeneti megoldásnak tekint, és egyáltalán nem szeretne jelenlegi munkahelyén dolgozni. Valamint van még 16% olyan pályakezdő, akik bizonytalanok, de nem feltétlenül gondolkodnak hosszú távon jelenlegi munkahelyükben.

Mennyire tekinted ezt hosszú távú döntésnek választott szakmádat / munkahelyedet?



Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a különböző korcsoportba tartozó pályakezdők véleménye között, és a khi-négyzet próba szignifikánsnak bizonyult ( $\chi^2=27,044$ ;  $p<0,05$ ).

Mennyire tekinted ezt hosszú távú döntésnek választott szakmádat / munkahelyedet – korcsoportok közötti különbség



Az ábra alapján klasszikusnak mondható tendencia rajzolódik ki: a legidősebb korcsoport, a 28 évnél idősebbek közel 59%-a biztos abban, hogy hosszú távon szeretne az adott cégnél dolgozni, és egy másik 19% pedig valószínű, hogy a vállalatnál szeretne dolgozni, vagyis a 29-59 évesek háromnegyed része jelenlegi munkaadójánál szeretne hosszú távon dolgozni. Erre a korcsoportra sokkal inkább jellemző a biztonságra való törekvés és az állandóság. A 26-18 éves korcsoportnak szintén a kétharmadára jellemző, hogy inkább szeretne jelenlegi cégénél szeretne hosszú távon dolgozni. Ugyanakkor esetükben sokkal több a kissé bizonytalanok aránya (32%). A fiatal felnőtteknek (19-21 év) már jelentsen megoszlik a véleménye: csupán 40%-uk véli úgy, hogy hosszú távon szeretne a vállalatnál dolgozni, míg 25%-uk inkább csak átmeneti megoldásnak tekinti jelenlegi munkahelyét, egy másik 20% pedig még nem is gondolkodott azon, hogyan alakítsa jövőbeni karrierjét. Hasonló tendencia figyelhető meg a fiatalok (16-18 éves) korcsoportban is.

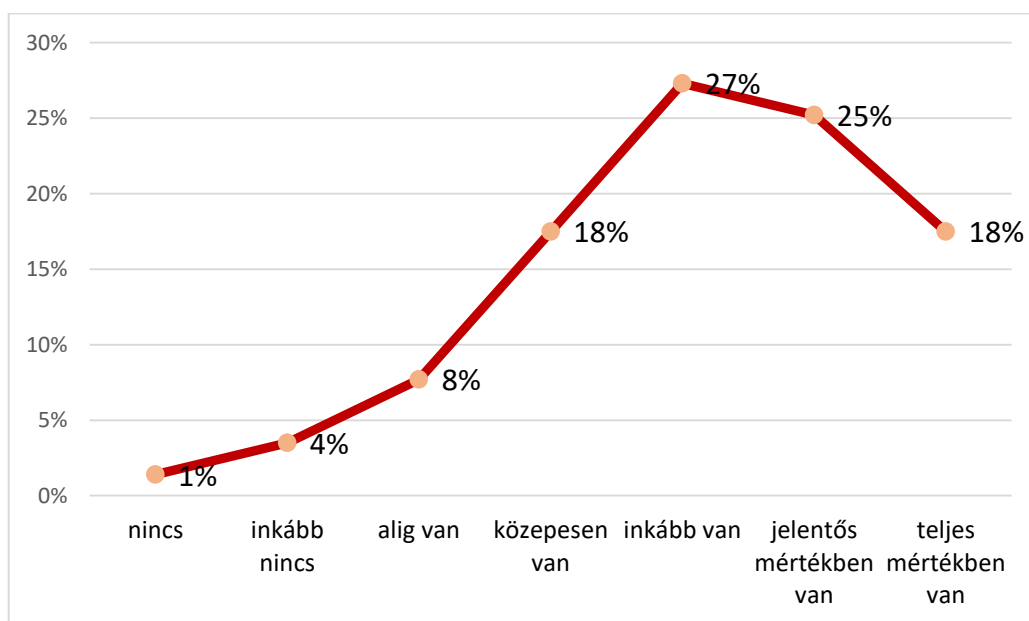
A régiókat megvizsgálva, nincs szignifikáns különbség sem a három régió összehasonlításakor, sem az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régiókban élő pályakezdekők jövőbeni tervei között.

### Tájékozottság a szakmával, munkahellyel kapcsolatban

A hosszú távú tervezést jelentősen befolyásolhatja, hogy a munkavállalók mennyire rendelkeznek pontos információval vállalatukról. Erre a kérdésre a kitöltők egy nyolcfokozatú skálán adhatták meg válaszukat, ahol 1=egyáltalán nincs, 8=teljes mértékben van. A

válaszok átlagértéke 6,11 lett, ami azt jelenti, hogy a pályakezdők inkább rendelkeznek információkkal.

Mennyire vannak megbízható információd a szakmáról, a munkahelyedről, a vállalatról?

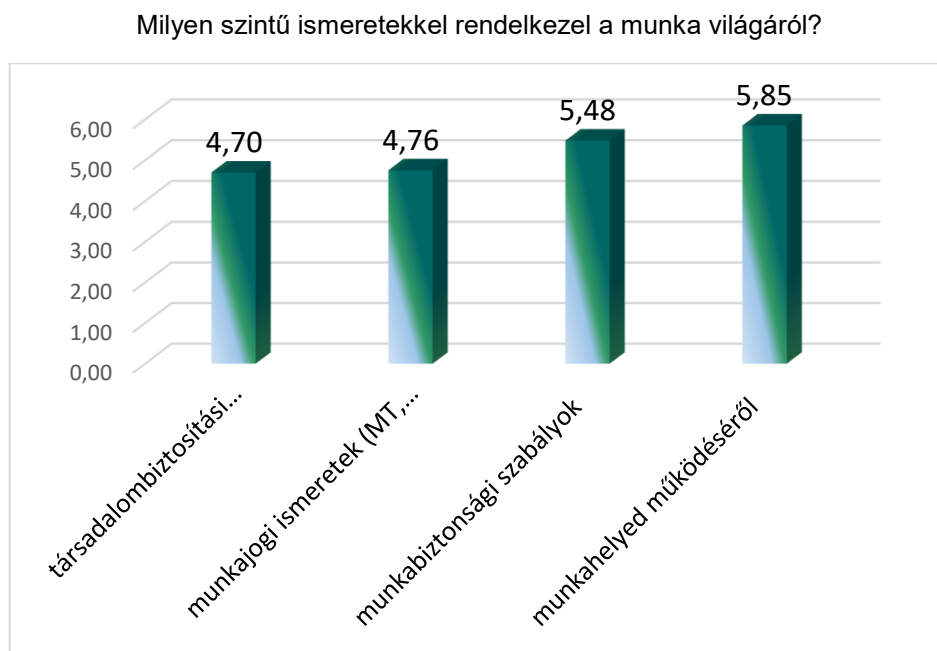


Ha részletesen megvizsgáljuk a fenti ábrát, azt látjuk, hogy az egyáltalán nincs kategóriát senki sem választotta, és a 'nincs', illetve az 'inkább nincs' kategóriákba is csak a válaszadók 5%-a került. A pályakezdők 70%-a azt válaszolta, hogy inkább vannak, jelentős mértékben vannak vagy teljes mértékben vannak információik választott szakmájukról és arról a munkahelyről, ahol dolgoznak, ami azt jelenti, hogy a kitöltők nagyon tájékozottnak érzik magukat.

Megvizsgálva, hogy a tájékozottság mértékének van-e kapcsolat az életkorral, a korrelációs vizsgálat azt mutatta, hogy nincs szignifikáns összefüggés a pályakezdők életkora és tájékozottságuk mértéke között, vagyis a fiatalabb és az idősebb pályakezdők is hasonló mértékben tájékozottak.

Ha megnézzük, hogy van-e különbség a régiók között a pályakezdők tájékozottsága tekintetében, azt látjuk, hogy a különbség nem szignifikáns: sem a három régió között (ANOVA-vizsgálat eredménye), sem az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régiók között (T-próba eredménye). Megállapíthatjuk tehát, hogy a pályakezdők tájékozottságának szintje hasonló mindhárom régióban. Keresztábrás vizsgálattal összehasonlítva az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régiót, nem csak hogy nincs szignifikáns különbség, de az is látszik, hogy a két régióban az egyes kategóriákba eső válaszok aránya is rendkívül nagyon hasonló: a legnagyobb különbség a 'jelentős mértékben van' kategóriában tapasztalható. Ezt a kategóriát az észak-alföldi régióban élők 29%-a választott, míg a nyugat-dunántúli régióban élőknek a 20%-a.

Megkérdezték a pályakezdőket, hogy milyen szintű ismeretekkel rendelkeznek a munka világáról. Négy szempontot soroltak fel (társadalombiztosítási ismeretek, munkajogi ismeretek, munkabiztonsági szabályok és a munkahely működése). A válaszadók egy nyolcfokozatú skálán értékelték ismereteik szintjét, ahol 1=alig van ismeretem, 8=teljes körű ismerettel rendelkezem.



Az ábrán látható, hogy a pályakezdők viszonylag magas szintű ismeretekkel rendelkeznek a munka világának mind a négy aspektusáról; az ábrán látható számok a válaszok átlagértékeit mutatják. Legteljesebb körű ismerettel a pályakezdők saját munkahelyükről rendelkeznek, de nem sokkal marad el tőle a munkabiztonsági szabályok ismerete. Ez nem is véletlen, hiszen ez utóbbira a munkahelyeknek nagyon nagy figyelmet kell fordítaniuk. A munkajogi és a társadalombiztosítási szabályokkal kapcsolatban már jóval kevésbé tájékozottak a pályakezdők.

Ha megnézzük, hogy van-e összefüggés az életkor és a tájékozottság mértéke között, akkor azt tapasztaljuk, hogy a négy szempontból három esetben szignifikáns korreláció mutatható ki. Bár az összefüggés nem túl erős, az megállapítható, hogy minél idősebb a pályakezdő, annál inkább teljes körű ismeretekkel rendelkeznek a munkajogról, a társadalombiztosításról és saját munkahelyük működéséről. Nincs viszont összefüggés az életkor és a munkabiztonsági ismeretek szintje között, vagyis a fiatalabbak hasonló mértékben rendelkeznek ezekkel az ismeretekkel.

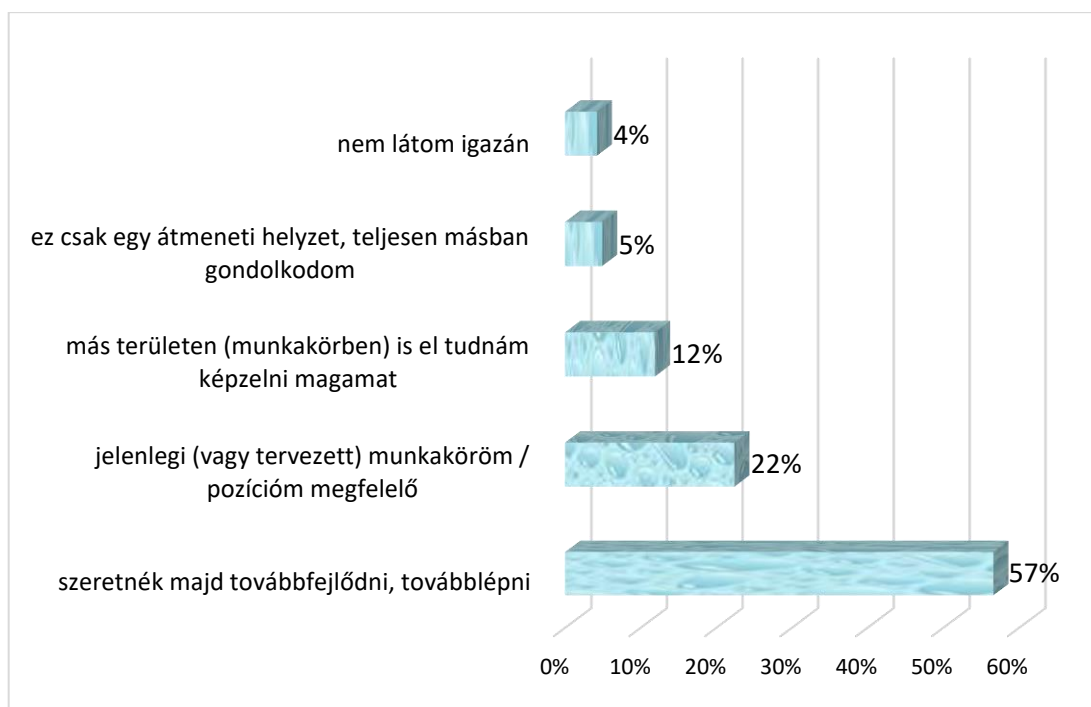
### Életkor és a munka világával kapcsolatos ismeretek közötti összefüggés

|         | munkajogi ismeretek (MT, KSz) | társadalombiztosítási ismeretek | munkahelyed működéséről |
|---------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| Életkor | 0,321                         | 0,191                           | 0,205                   |

### Karrierterv

A pályakezdőket arról is megkérdezték, hogy hogyan látják szakmai pályafutásukat. A kitöltők öt lehetőség közül választhattak. Az eredmények nagyon kedvezőek, mivel a pályakezdők több mint fele (57%) azt válaszolta, hogy szeretne továbbfejlődni választott szakmájában, valamint egy másik egyötöd (22%) jelezte, hogy jelenlegi pozíciója és munkaköre megfelelő számára. Csupán 5% mondta, hogy jelenlegi munkáját csak átmentinek gondolja, és teljesen más területen szeretne dolgozni.

Hogyan látod a szakmai pályafutásodat, karrierpályádat?



Megnéztük, hogy van-e különbség a korcsoportok között abban a tekintetben, hogy hogyan látják karrierjüket. A keresztátlás vizsgálat nem mutatott szignifikáns különbséget a korcsoportok között.

A régiók esetében viszont más a helyzet: a khi-négyzet próba alapján szignifikáns különbség van a régiók között, akkor is, ha a három régiót hasonlítjuk össze, és akkor is, ha csak az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régió közötti különbségeket vizsgáljuk ( $\chi^2=17,867$ ;  $p<0,05$ ). A táblázatból látható, hogy a tovább szeretnék fejlődni választ mind a három régióból hasonló arányú kitöltő jelölte be (52%-64%-50%). A jelentős különbség

azon válaszoknál tapasztalható, hogy megfelelő-e a jelenlegi vagy tervezett munkakörük, illetve hogy más területen, más munkakörben is el tudnák magukat képzelni. Eltekintve attól, hogy a budapesti pályakezdők 50%-a más munkakörben is el tudná képzelni magát, ez azonban mindössze 2 személy, jelentős különbség van az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régióban élők véleménye között. Az észak-alföldi régióban élő pályakezdők közel egyharmada (29%) úgy véli, hogy megfelelő számára jelenlegi vagy tervezett munkahelye. Ugyanezt a választ a nyugat-dunántúli pályakezdőknek csak a 14%-a választotta. Fordított tendencia látszik annál az opciónál, hogy más munkakörben is el tudná magát képzelni. Ezt a lehetőséget jelentősen több nyugat-dunántúli pályakezdő (18%) választotta, mint az észak-alföldi válaszadók (6%).

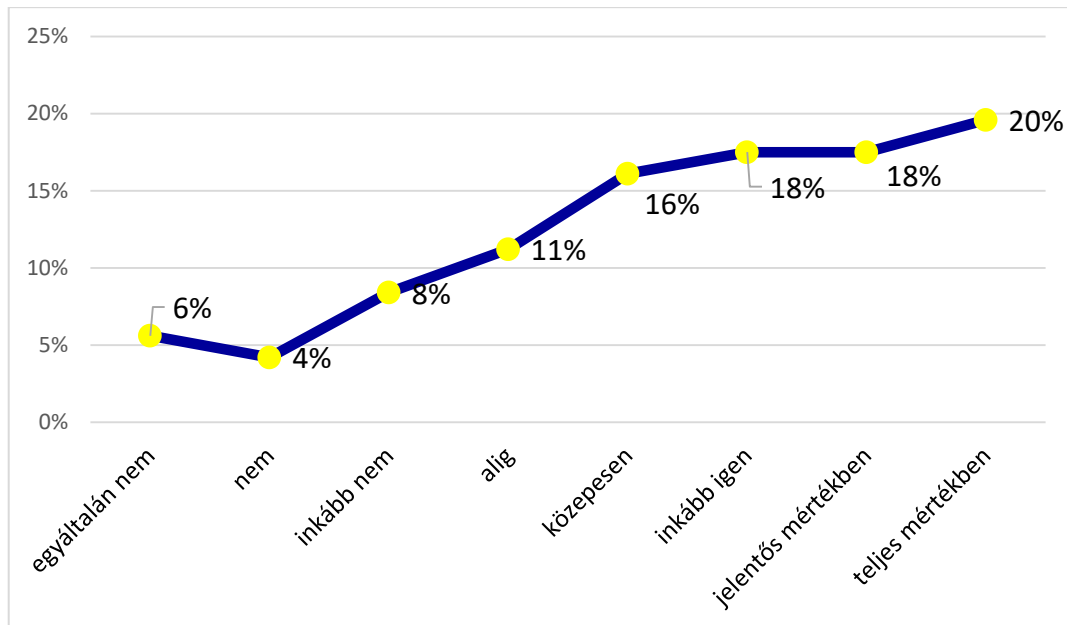
Hogyan látod a szakmai pályafutásodat, karrierpályádat – régiók közötti különbség

|                 | szeretnék majd továbbfejlődni, továbblépni | nem látom igazán | jelenlegi (vagy tervezett) munkaköröm / pozícióm megfelelő | más területen (munkakörben) is el tudnám képzelni magamat | ez csak egy átmeneti helyzet, teljesen másban gondolkodom |
|-----------------|--------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Észak-Alföld    | 52%                                        | 6%               | 29%                                                        | 6%                                                        | 7%                                                        |
| Nyugat-Dunántúl | 64%                                        | 2%               | 14%                                                        | 18%                                                       | 2%                                                        |
| Budapest        | 50%                                        | 0%               | 0%                                                         | 50%                                                       | 0%                                                        |

### Képzés és szakmai elvárások kapcsolata

A munkaerőpiacon való helytállást és ezzel együtt a további karriertervekkel kapcsolatos elképzeléseket egy pályakezdő jelentős mértékben befolyásolhatja, hogy mennyi és milyen minőségű, mélységű ismereteket sajátított el korábbi tanulmányai során. Megkérdezték tehát arról is a pályakezdőket, hogy korábbi tanulmányaik / ismereteik mennyire felelnek meg az általuk betöltött munkakörnek és elvégzendő feladatainak. Erre a kérdésre egy nyolcfokozatú skálán adhatták meg a választ, ahol 1=egyáltalán nem felel meg, 8=teljes mértékben megfelel.

Korábbi tanulmányaid / ismereteid mennyiben felelnek meg az általad betöltött munkakörnek / elvégzendő feladatoknak?



A diagram egyáltalán nem mutatja a klasszikus Gauss-görbét, mivel egy kisebb töréssel az elején, az értékek folyamatosan emelkednek a negatívától a pozitív felé. Látható, hogy a pályakezdők szerint korábbi tanulmányaik és az az alatt megszerzett ismereteik nagyon sokat segítenek és jelentős mértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy jelenlegi feladataikat megfelelő színvonalon tudják teljesíteni. A válaszadóknak csupán 18%-a mondta, hogy a korábbi tanulmányaik során elsajátított ismeretek és készségek egyáltalán nem, nem vagy inkább nem járultak hozzá ahhoz, hogy jelenlegi feladatkörükben megfelelően tudjanak teljesíteni. Ezzel szemben a pályakezdők nagyon jelentős része, 58%-a azt állította, hogy a tanulmányaik során elsajátított kompetenciák inkább, jelentős mértékben vagy teljes mértékben hozzájárultak ahhoz, hogy munkavállalóként sikeresen végezhesse feladatit.

Megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés az életkor, valamint a között, hogy milyen szintűnek érzik a tanulmányaik alatt elsajátított kompetenciákat. Mivel a mintában jelentősebb mértékben voltak nem klasszikus pályakezdők is, akik már 30 éves koruk vannak, sőt be is töltötték, azt valószínűsítettük, hogy a fiatalabb korcsoportokra inkább jellemző lesz, hogy az oktatás során tanultak hatással vannak arra, hogy milyen szinten tudják munkahelyi feladataikat ellátni. A korrelációs vizsgálat nem mutatott szignifikáns összefüggést az életkor és aközött, hogy a tanulmányok alatt elsajátított kompetenciák milyen mértékben felelnek meg a jelenleg betöltött munkakörnek.

Azt is megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a három vagy két különböző régióban élő pályakezdők között, de sem az ANOVA-vizsgálat (3 régió közötti különbség), sem a T-próba

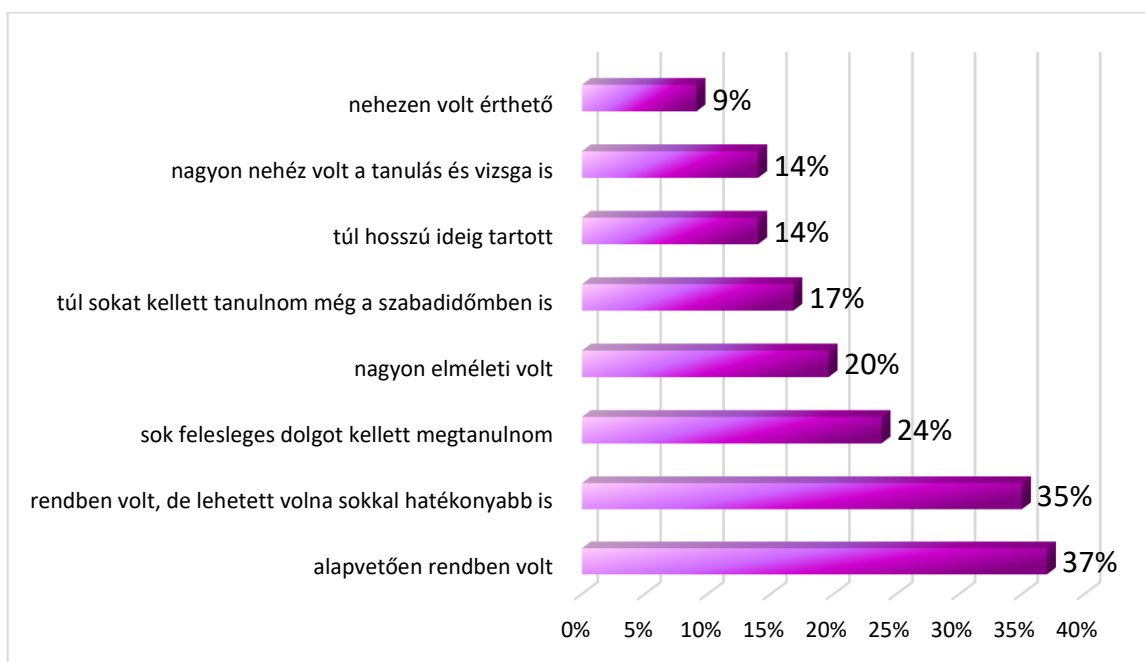


(2 régió közötti különbség) nem mutatott szignifikáns különbséget. Vagyis a régiók között sincs jelentős különbség.

A következő kérdés arra fókuszált, hogy a pályakezdek a jelenleg betöltött munkakörhöz szükséges szakmai ismereteket mennyi idő alatt, milyen minőségben és milyen hatékonysággal sajátították el. Ennél a kérdésnél több válaszlehetőség is meg volt adva, és a válaszadók több választ is bejelölhettek. Az alábbi ábra az egyes lehetőségekre adott 'igen' válaszok arányát jelzi.

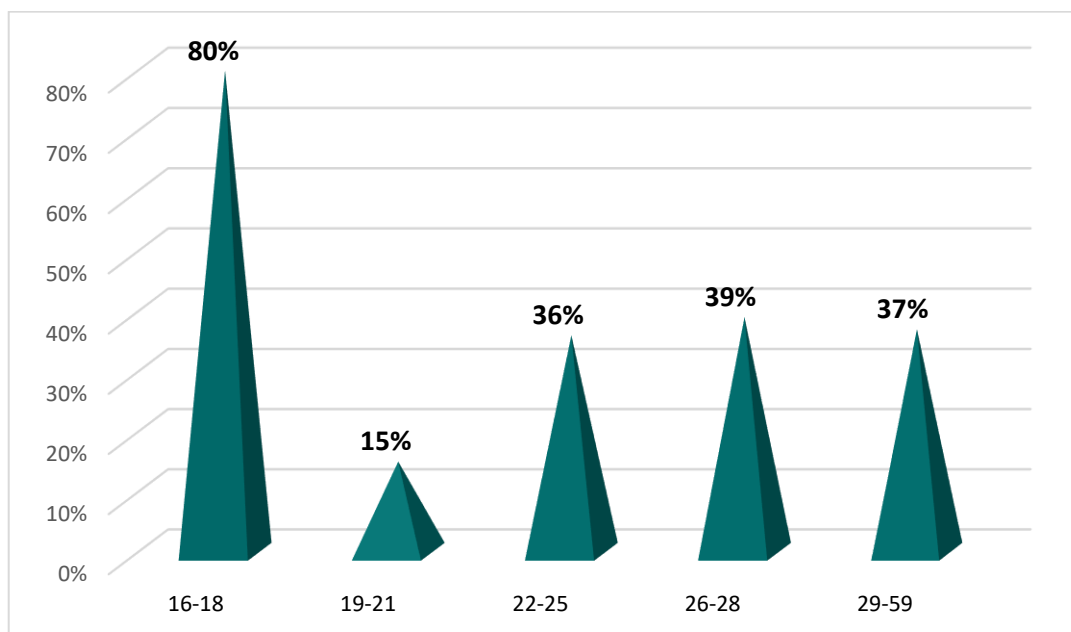
A pályakezdek válaszai alapvetően pozitív képet festenek a szakmai oktatás hatékonyságáról és minőségéről. A válaszadók legnagyobb része (37%) azt mondta, hogy a munkakörhöz szükséges szakmai ismeretek elsajátítása alapvetően rendben volt. A pályakezdeknek egy másik harmada (35%) is megfelelőnek találta, de jelezte, hogy az ismeretek átadása lehetett volna hatékonyabb is. Figyelemre méltó azonban az a több mint 40% (44%), akik nem igazán voltak megelégedve a tanulmányaik hatékonyságával: 20% azt állította, hogy az elsajátítandó tananyag túlságosan elméleti volt, míg 24% azt mondta, hogy túl sok felesleges dolgot kellett megtanulnia. És nagyon nem lebecsülendő azok aránya sem, akik a tananyag nehézségére panaszkodtak. 17% azt jelezte, hogy túl sokat kellett a szabadidejéből a tanulmányaira áldoznia, 14% azt mondta, hogy mind a tanulás, mind a vizsgák nagyon nehezek voltak, míg egy másik 14% szerint a tanulmányok túl hosszú ideig tartottak. Ami azonban pozitív, hogy csupán 9% jelezte, hogy nagyon nehezen értette meg a megtanulandó anyagot.

Mi a véleményed a jelenleg betöltött munkakörödhöz szükséges szakmai ismeretek elsajátításáról?



Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a különböző korcsoportokba tartozó pályakez-  
dők véleménye között. A khi-négyzet próba a vizsgált szempontok közül csak egyetlen  
szempont esetben mutatott szignifikáns különbséget: alapvetően rendben volt ( $\chi^2=12,155$ ;  
 $p<0,05$ ).

A jelenleg betöltött munkakörömhöz szükséges szakmai ismeretek elsajátítása alapvetően rendben  
volt – korcsoportok közötti különbség



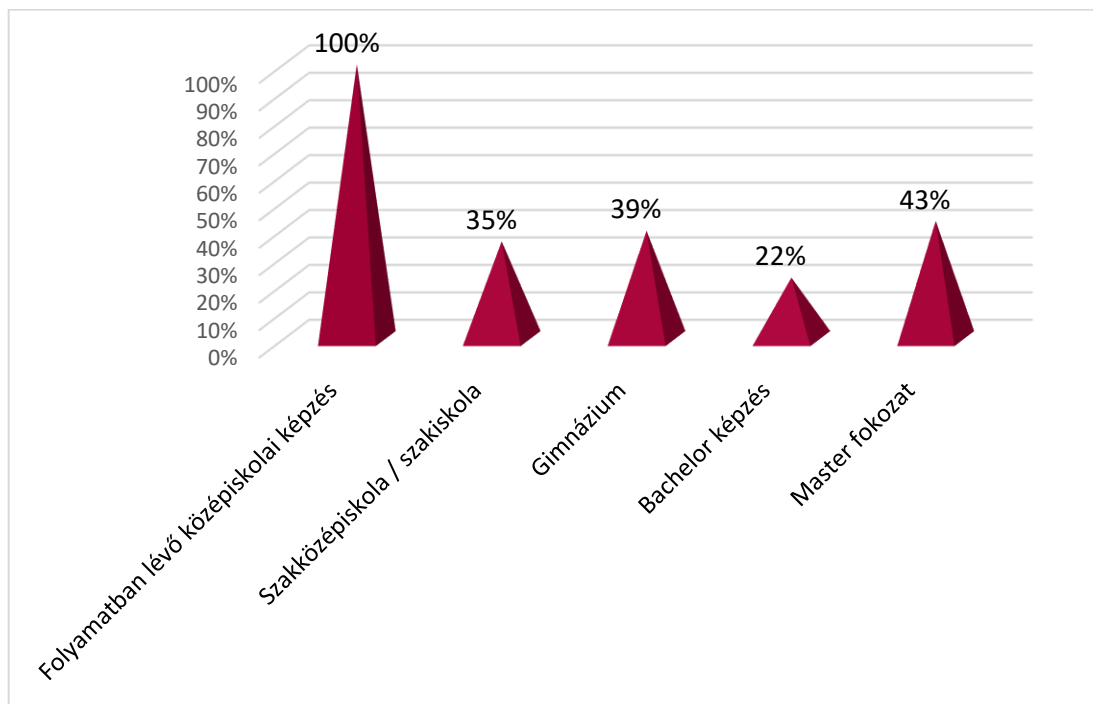
A 22 évnél idősebb korosztály meglehetősen hasonlóan vélekedik erről a kérdésről, mivel mindhárom korcsoportban azoknak az aránya, akik alapvetően rendben találtak az elsajátított szakmai ismereteket, 35% és 40% közé esik. Kiugróan magas az igen válaszok aránya (80%) a legfiatalabb korcsoportban. Kérdés, hogy ők valóban helyesen meg tudják-e ítélni, hogy a tanulmányaik során elsajátított ismeretek milyen mértékben felelnek meg a munkaköri elvárásoknak, hiszen a korábban bemutatott adatok alapján tudjuk, hogy ennek a korcsoportnak a fele még nem fejezte be középfokú tanulmányait. Rendkívül meglepő azonban a 19-21 éves korcsoport válasz, mivel ebben a csoportban az igen válaszok aránya mindössze 15%. Ha összevetjük ezt a korcsoport iskolai végzettségével, láthatjuk, hogy a 85%-uk középfokú szakmai végzettséggel rendelkezik. További vizsgálatot igényelne, hogy vajon miért vélekedtek közülük nagyon sokan úgy, hogy a tanulmányaik során elsajátított ismeretek nem voltak rendben, és nem illeszkednek jelenleg betöltött munkakörükhöz. Ha meg akarjuk válaszolni, hogy mi lehet ennek hátterében, többek között a következő kérdések merülnek fel:

- Tanult szakmájukban dolgoznak-e?
- Milyen eredménnyel végezték el tanulmányaikat?
- Milyen minőségű képzést kaptak?

Ezekre a kérdésekre azonban a kérdőív adatai alapján nem tudunk válaszolni.

Megnéztük azt is, hogy van-e különbség a válaszok között a végzettség tekintetében. A khi-négyzet próba azt mutatta, hogy itt is csak az 'alapvetően rendben volt' faktor esetében volt szignifikáns különbséget ( $\chi^2=12,034$ ;  $p<0,05$ ).

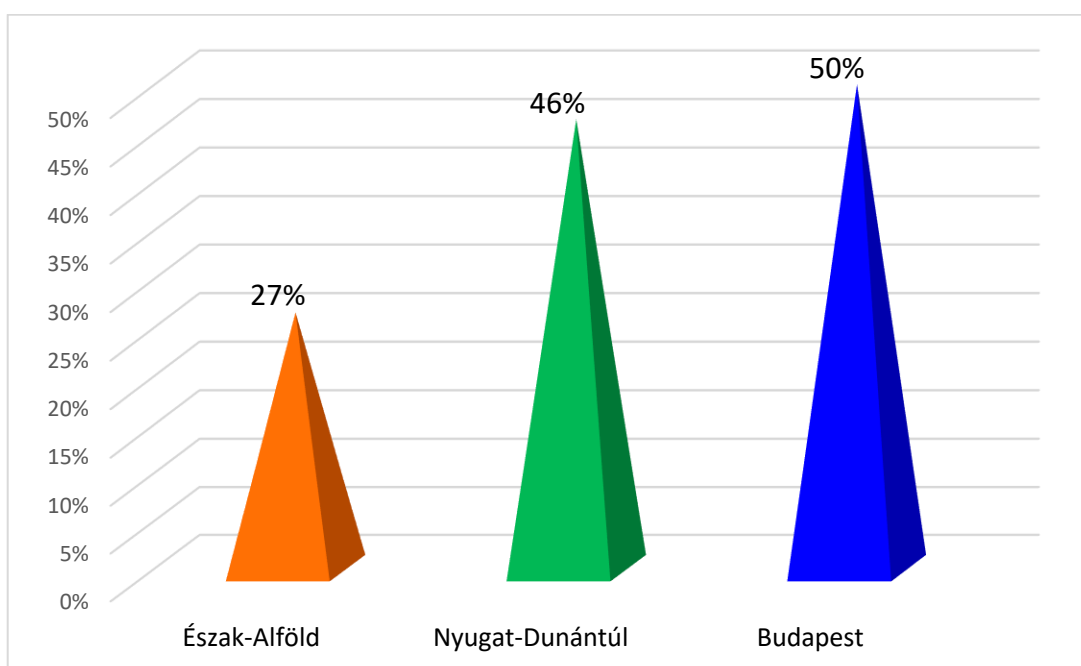
A jelenleg betöltött munkakörömhöz szükséges szakmai ismeretek elsajátítása alapvetően  
rendben volt – iskolai végzettség közötti különbség



Azok a pályakezdők, akik még szakképzésben tanulnak, 100%-ban úgy ítélték meg, hogy a jelenleg betöltött munkakörömhöz szükséges szakmai ismeretek elsajátítása alapvetően rendben volt. Ugyanaz a kérdés merül fel, mint az előző elemzésnél: rendelkezik-e a középiskolai tanulmányokat folytató csoport kellő ismerettel arról, hogy milyen elvárásai vannak a munkáltatónak, és a tanulmányaik során elsajátított ismeretek ennek milyen mértékben felnek meg. A többi négy végzettséggel rendelkező pályakezdők véleménye között nincs jelentős eltérés. Talán azt lehet megemlíteni, hogy az alapdiplomával rendelkező rész minta véleménye kissé alacsonyabb.

Végül megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a régiók között, azt látjuk, hogy itt is csupán egyetlen változó esetében tapasztalunk különbséget, a 'rendben volt, de lehetett volna sokkal hatékonyabb is' ( $\chi^2=6,246$ ;  $p<0,05$ ). Érdekes módon a különbség nem a főváros és hátrányos helyzetű régiók között van, hanem az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régiók között. Így a különbség abban az esetben is szignifikáns, ha a vizsgálatból kivesszük Budapestet, és csak azt két régiót hasonlítjuk össze, amelybe a válaszadók 97%-a tartozik. A nyugat-dunántúli régióban élő pályakezdőknek közele fele (46%) azt mondta, hogy a képzésük hatékonyabb is lehetett volna, míg ez az arány az észak-alföldi régióban élők körében csak 27%.

A jelenleg betöltött munkakörömhöz szükséges szakmai ismeretek elsajátítása rendben volt, de lehetett volna sokkal hatékonyabb is – régiók közötti különbség

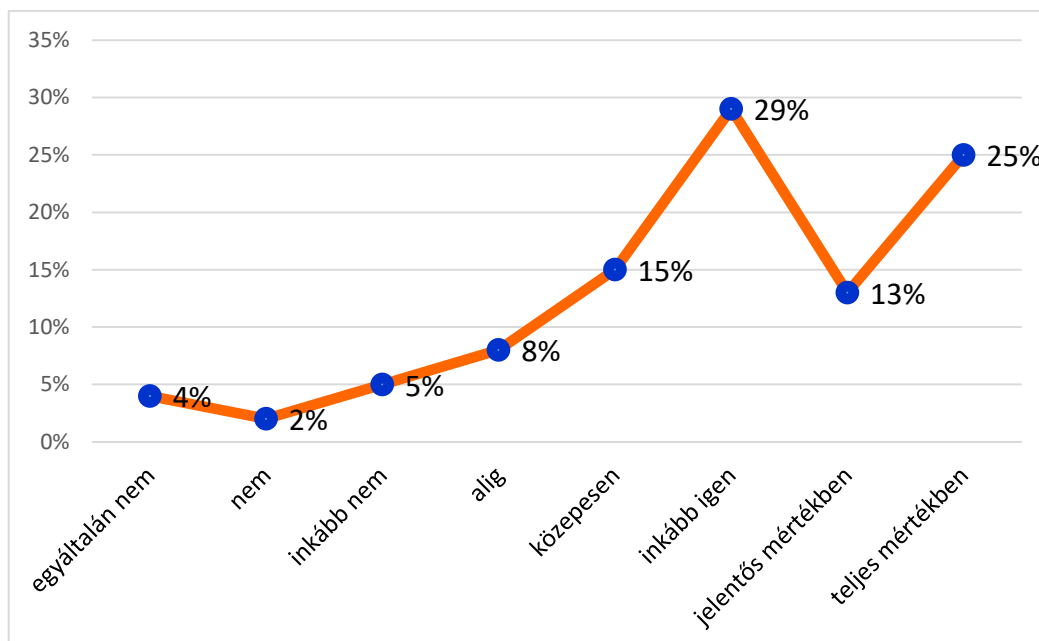


Bár a 'szükséges szakmai ismeretek elsajátítása alapvetően rendben volt' változó esetében nincs szignifikáns különbség sem a három, sem a két népesebb régió között, ha megnézzük az adatokat, láthatjuk, hogy az észak-alföldi régióban dolgozó pályakezdőknek sokkal jelentősebb része (42%) szerint ez az állítás igaz, mint a nyugat-dunántúli régióban élők esetében (30%). Mindez azt jelzi, hogy az észak-alföldi régióban élő pályakezdők inkább úgy gondolják, hogy a tanulmányaik során elsajátított szakmai képzések alapvetően rendben voltak, és illeszkednek a jelenleg betöltött munkakörükhöz.

Egy munkahelyről sokat elárul, hogy az ott dolgozó munkavállalók ajánlanák-e a munkahelyet ismerőseiknek, barátaiknak. Amikor ismerőseink, barátaink ajánljuk azt a vállalatot, ahol dolgozunk, az nem csak azt jelenti, hogy annál a cégnél jók a jövedelmek. Ha egy munkavállaló jól érzi magát a munkahelyén, az utal a munkahelyi légkörre, a munkatársak

és főnök beosztotti kapcsolatra és kommunikációra is. Ezért nagyon is fontos kérdés a kérdőívben, hogy a pályakezdők ajánlanák-e jelenlegi munkakörüket és munkahelyüket ismerőseiknek, barátaiknak. A válaszadók egy nyolcfokozatú skálán adhatták meg véleményüket ezzel kapcsolatban, ahol 1=egyáltalán nem, 8=teljes mértékben. A válaszok átlagértéke 5,89, ami meglehetősen magasa, és azt jelzi, a kitöltők inkább ajánlanák jelenlegi munkahelyüket barátaiknak is.

Ajánlanád-e a választott munkaköröd / hivatásod /munkahelyed ismerőseidnek, barátaidnak?



Ha részletesebben megnézzük a válaszokat, azt láthatjuk, hogy egy nagyobb törést leszámítva folyamatosan emelkedő diagramot kaptunk: a negatív válaszoknál alacsony, míg a pozitív válaszoknál magas válaszadási arányok figyelhetők meg. Míg a skála pozitív végén lévő 13%-os törés ellenére is elmondhatjuk, hogy a válaszadók jelentős része ajánlaná jelenlegi pozícióját és munkahelyét ismerőseinek, barátaiknak, hiszen az 'inkább ajánlaná', 'jelentős mértékben ajánlaná' és 'teljes mértékben ajánlaná' kategóriákat a válaszadók kétharmada (67%) jelölte meg, míg az alsó három kategóriába a kitöltőknek mindössze 11%-a esett.

Megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés a válaszadók életkora és aközött, hogy ilyen mértékben ajánlaná másoknak munkahelyét. Azt valószínűsítettük, hogy minél idősebb valaki, annál inkább ajánlaná. A korrelációs vizsgálat pozitív szignifikáns összefüggést mutatott  $r=0,176$ ;  $p<0,005$ . Bár sz összefüggés meglehetősen gyenge, de ennek ellenére elmondható, hogy az idősebb munkavállalók jelentősebb mértékben ajánlanák jelenlegi munkahelyüket ismerőseiknek és barátaiknak.

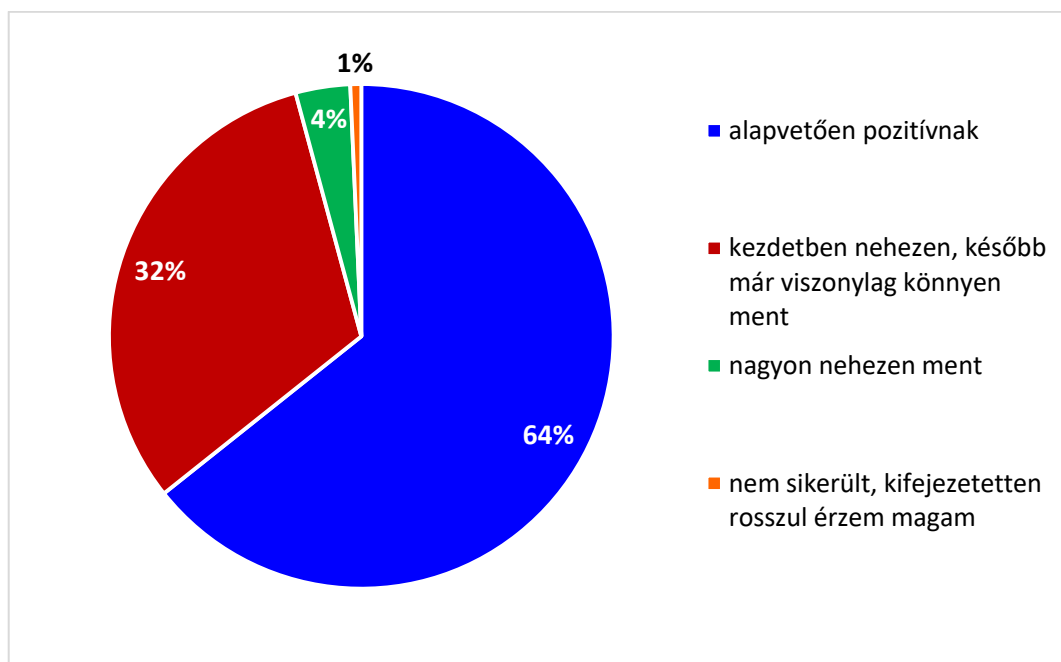
Azt is megnéztük, hogy kimutatható-e valamilyen különbség a három régióban élő pályakezdők véleménye között. Sem az ANOVA-vizsgálat (három régió összehasonlítása),

sem a T-próba (2 régió összehasonlítása) nem mutatott szignifikáns különbséget: a három különböző régióban élők átlagértéke meglehetősen közel áll egymáshoz: Észak-Alföld: 6,07, Nyugat-Dunántúl: 5,66, Budapest: 5,25. Annyi azért látszik, hogy leginkább az észak-alföldi régióban élő pályakezdők ajánlanák munkahelyüket.

### Munkahelyi beilleszkedés

A kutatók megkérdezték, hogy a pályakezdők milyenek látják munkahelyi beilleszkedésüket. A válaszadók négy lehetőség közül választhattak. Az eredmény nagyon pozitív képet fest a pályakezdők beilleszkedéséről, hiszen a válaszadók közel háromnegyed része (64%) azt mondta, hogy a beilleszkedés alapvetően pozitívan zajlott és sikeres volt, valamit egy másik egyharmad (32%) pedig azt jelezte, hogy az elején voltak ugyan nehézségei, de később ezek megoldódtak, és akkor már viszonylag könnyen ment a beilleszkedés. Csupán a válaszadók 4% (5 fő) mondta, hogy nagyon rosszul ment neki beilleszkedni a munkahelyére, és csak 1% (1 fő) állította, hogy kifejezetten rosszul érzi magát a munkahelyén, mert nem sikerült beilleszkednie. Összességében az nagyon pozitív helyzetet mutat.

Miként látod a munkahelyi beilleszkedésedet?



Amikor megvizsgáltuk, hogy van-e kapcsolat a válaszadók életkora és a beilleszkedésre vonatkozó véleményük között, akkor azt láttuk, hogy az összefüggés szignifikáns:  $r = -0,218$ ;  $p < 0,01$ . Mivel a beilleszkedési kérdés skálája fordított volt, vagyis az 1 utalt a legpozitívabb és a 4 a legnegatívabb értékre, így ebben az esetben a negatív korreláció azt jelenti, hogy minél idősebb egy munkavállaló, annál jobban és könnyebben sikerült neki a beilleszkedés.

Megnéztük azt is, hogy a korcsoportok között van-e különbség. Az ANOVA-vizsgálat is szignifikánsnak bizonyult:  $F=2,819$ ;  $p<0,05$ . Ráadásul megerősíti a fenti korrelációs vizsgálat eredményét, mert ha összehasonlítjuk a különböző korcsoportok átlagértékét, abból az derül ki, hogy az egyre idősebb korcsoportoknak egyre alacsonyabb az átlagértéke, tehát az adott korcsoportból egyre többen jelezték, hogy pozitívan sikerült a beilleszkedésük.

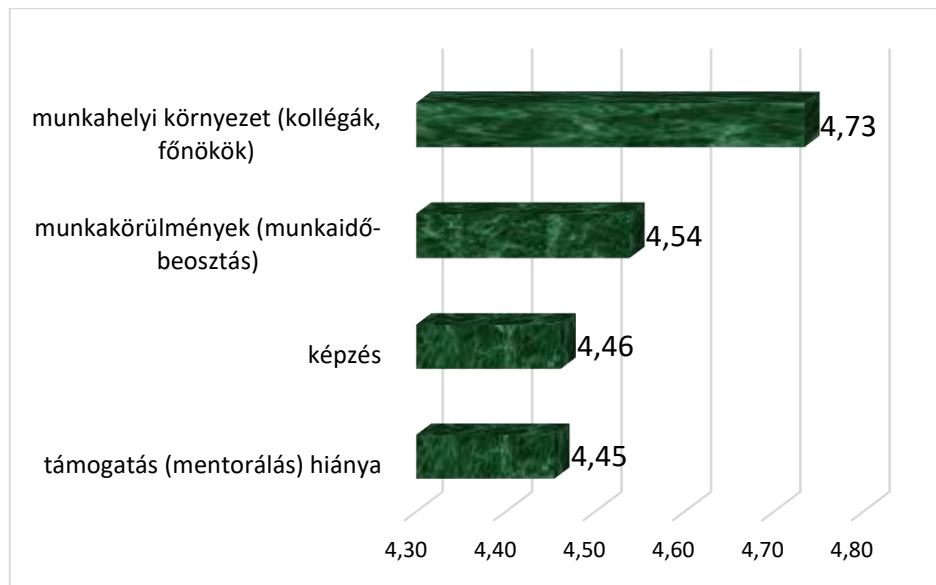
Miként látod a munkahelyi  
beilleszkedésedet – korcsoportonként különbség

|       |      |
|-------|------|
| 16-18 | 1,70 |
| 19-21 | 1,65 |
| 22-25 | 1,43 |
| 26-28 | 1,29 |
| 29-59 | 1,19 |

Amikor azonban megnéztük, hogy a három régió között találunk-e különbséget, az ANOVA-vizsgálat eredménye nem volt szignifikáns, vagyis a három különböző régióban élő pályakezdők beilleszkedési folyamata között nem volt jelentős különbség. A válaszok átlagértékei a következőképpen alakultak: Észak-Alföld: 1,36; Nyugat-Dunántúl: 1,48; Budapest: 1,25. Bár a különbség nem szignifikáns, az látható, hogy a legkönnyebben a budapesti pályakezdőknek sikerült a beilleszkedés – bár az ő számuk csak 4 fő – és a legnehezebben a nyugat-dunántúli pályakezdőknek.

Az általános kérdés után (milyennek látod beilleszkedésedet) a kutatók részletesen is rákérdeztek a beilleszkedési problémákra. A válaszadóknak négy előre megadott tényező kellett egy nyolcfokozatú skálán értékelniük, az alapján, hogy az adott tényező milyen mértékben okozott számukra nehézséget, ahol 1=legkevésbé jellemző, 8=leginkább jellemző. A négy tényező a következő volt: a munkahelyi környezet (kollégák, főnökök), a munkakörülmények (pl. a munkaidő-beosztás), a támogatás (mentorálás) hiánya, a képzés. A következő ábra a válaszok átlagértékét mutatja. Minél alacsonyabb az átlagérték, az adott faktor annál kisebb nehézséget okozott a pályakezdőknek.

Miben látod a munkahelyi beilleszkedés nehézségeit?



Ami talán a legfontosabb az az, hogy egyrészt az átlagok nem túl magasak: közepesen és inkább jellemző az adott probléma. Másrészt az is látszik, hogy az átlagok között minimális különbség van, tehát nincs kiugróan magas probléma; mind a négy tényező hasonló mértékű beilleszkedési problémát okoz a pályakezdőknek. Ám az is látható, hogy a legnagyobb beilleszkedési problémát a munkahelyi környezet, a kollégákkal és a főnökökkel való viszony kialakítása okozta (4,73), míg a legkisebb problémát a munkahelyi képzés minősége vagy hiánya (4,46) és a mentorálás hiánya (4,45).

Azt gondolnánk, hogy a beilleszkedési problémák alapvetően a fiatal korosztályra jellemzők, és az idősebbek, esetünkben a 26-28 és a 29-59 éves korcsoportnál ezek a beilleszkedési problémák kevésbé jellemzők. Azt tapasztaltuk azonban, hogy a beilleszkedési problémák mértéke és az életkor között nincs szignifikáns összefüggés, vagyis az idősebbeknek és a fiatalabbaknak hasonló szintű beilleszkedési problémáik vannak. Amikor a korcsoportokat hasonlítottuk össze, az ANOVA-vizsgálat eredménye sem volt szignifikáns.

A régiókat összehasonlítva azonban három tényező esetében is szignifikáns különbséget tapasztaltunk. Az alábbi táblázatból látszik, hogy a munkahelyi környezet és a munkakörülmények legkevésbé a budapesti pályakezdőknek okoznak problémát, a képzés pedig a nyugat-dunántúli válaszadóknak. A munkahelyi környezet a nyugat-dunántúli régióban élőknek volt a legjelentősebb probléma, a munkakörülmények az észak-alföldi régióban élők számára volt a legnagyobb probléma, míg a képzés minősége vagy annak hiánya a budapesti válaszadóknak okozott nagy problémát.



Miben látod a munkahelyi beilleszkedés nehézségeit – régiók közötti különbség

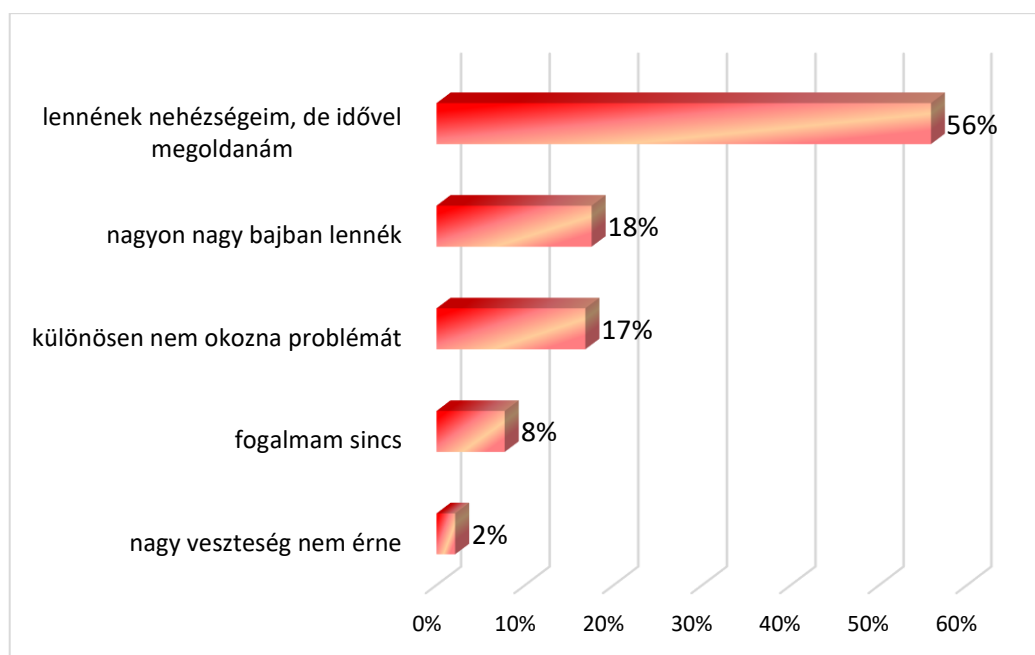
|                 | munkahelyi környezet (kol-<br>légák, főnökök) | munkakörülmények (mun-<br>kaidő-beosztás) | képzés          |
|-----------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------|
| Észak-Alföld    | 4,60                                          | 4,80                                      | 4,77            |
| Nyugat-Dunántúl | 5,14                                          | 4,30                                      | 3,93            |
| Budapest        | 1,75                                          | 2,50                                      | 5,50            |
|                 | F=5,279; p<0,01                               | F=3,058; p<0,05                           | F73,346; p<0,05 |

Az is egyértelmű azonban, hogy a munkahelyi környezet és a munkakörülmények tényező esetében a budapesti válaszok átlaga jelentősen alacsonyabb, mint a másik két régióban élők válaszainak átlaga. Azért T-próbával megnéztük az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régió közötti különbséget, és így csak egyetlen tényező, a képzés esetében van szignifikáns különbség ( $F=0,451$ ;  $t=2,405$ ;  $p<0,05$ ). Ahogy a 6. sz. táblázatban látható, a képzés nem megfelelő minősége vagy annak hiánya az észak-alföldi régióban élő pályakezdekők számára jelentősen nagyobb gondot okoz, mint a nyugat-dunántúli régióban élők számára.

### Munkahely megszűnése, munkahelyváltás

Manapság gyakran előfordul a munkavállalóknak váltaniuk kell karrierjükben, vagy azért, mert ők szeretnének más munkakörben, más munkahelyen dolgozni, vagy azért, mert megszűnik pozíciójuk, állásuk. A kérdőívben a válaszadóktól arra is választ kaptunk, hogy hogyan élnék meg a pályakezdekők, ha megszűnne munkakörük, állásuk. A kitöltők hat különböző lehetőség közül választhattak. A minta közel egyötöde (19%) úgy nyilatkozott, hogy különösen nem okozna számára problémát (17%), illetve hogy nagy veszteség nem érné (2%), ha elveszítené az állását. Egy hasonló részminta (18%) viszonyt azt mondta, hogy nagyon nagy bajban lenne, ha megszűnne a munkahelye. Lényeges viszont, hogy a pályakezdekők több mint fele (56%) azt válaszolta, hogy lennének ugyan nehézségei, de bizonyos idő elteltével megoldaná azokat.

Hogyan érintene, ha a jelenlegi munkaköröd / munkahelyed megszűnne?



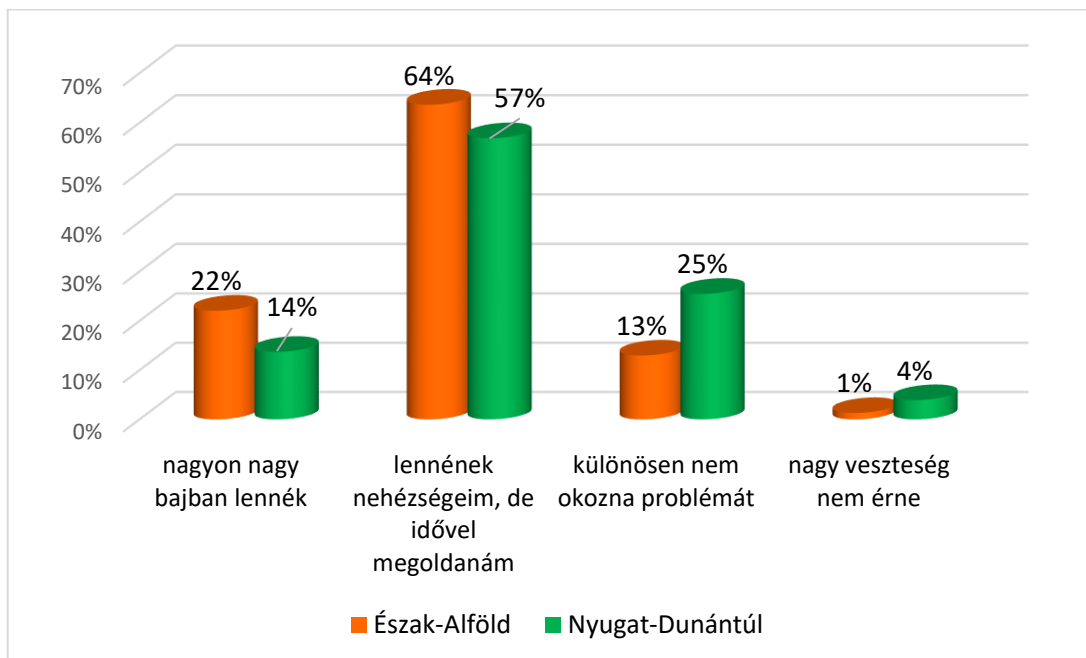
A kérdésre adható válaszlehetőségek sorrendiséget jelöltek (nagyon nagy bajban lennék - lennének nehézségeim, de idővel megoldanám - különösen nem okozna problémát - nagy veszteség nem érne) – kivéve az utolsó válaszlehetőség, amely nem illett a sorba. Így képeztünk egy új változót, és kivettük a 'fogalmam sincs' válaszlehetőséget. Ezután megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés az életkor és aközött, hogy hogyan érintené a pályakezdőket, ha elveszítenék munkájukat. A korreláció nem volt szignifikáns, ami azt jelenti, hogy a fiatalabb és az idősebb pályakezdőket egyformán érintené munkájuk elvesztése.

Megvizsgáltuk azt is, hogy van-e különbség a régiók között. Amikor mindhárom régiót bevontuk a vizsgálatba, az ANOVA-vizsgálat nem mutatott szignifikáns különbséget. Amikor azonban csak az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régiót hasonlítottuk össze, a T-próba szignifikáns különbséget mutatott:  $F=2,638$ ;  $t=-2,155$ ;  $p<0,05$ . Az észak-alföldi régió átlaga 1,94, a nyugat-dunántúli régióé pedig 2,20. Már ez alapján is kijelenthető, hogy észak-alföldi régióban élő pályakezdők úgy érzik, hogy jelentősen nagyobb bajban lennének, ha elveszítenék munkájukat, mint a nyugat-dunántúli régióban élők.

Ha a részleteket is meg akarjuk vizsgálni, akkor nézzük a keresztábrás vizsgálat eredményeit. A 'nagyon nagy bajban lennék' kategóriát jelentősen több, az észak-alföldi régióban élő pályakezdő (22%) választotta, mint a nyugat-dunántúli régióban élő (14%). Ugyanakkor nagyobb arányban voltak az észak-alföldi válaszadók a 'lennének nehézségeim, de idővel megoldanám' kategóriában is (64%), míg a Nyugat-Dunántúlon 57%. A két negatív kategóriába sorolta magát az észak-alföldi régióban élők 86%-a. Ugyanakkor a két pozitív kategóriában nagyobb arányban vannak a nyugat-dunántúli régióban élők: az ő arányuk 29%, szemben az észak-alföldi régió mindössze 14%-val. Mindebből egyértelműen látszik,

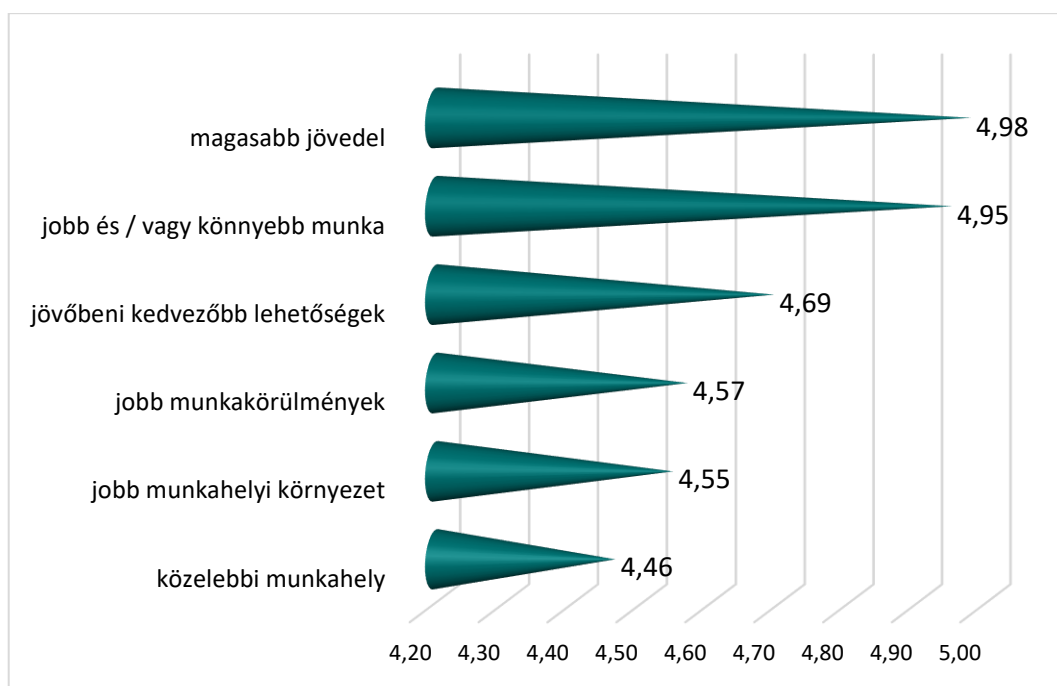
hogyan az észak-alföldi régióban élők sokkal inkább úgy érzik, hogy komoly problémát okozna nekik, ha elveszítenék munkájukat.

Hogyan érintene, ha a jelenlegi munkaköröd / munkahelyed megszűnne – régiók közötti különbség



Napjainkba a mobilitás rendkívül fontos a munkaerőpiacon, részben azért, hogy jobb, kedvezőbb munkahelyet, munkakört találhassunk, részben pedig azért, hogy leépítés esetén ne maradjunk sokáig munka és így jövedelem nélkül. A válaszadókat megkérdeztük, hogy mennyire mobilak, mennyire könnyen váltanának munkahelyet. Hat szempontot soroltunk fel, és a válaszadóknak valamennyi szempontot egy nyolcfokozatú skálán kellett értékelniük, aszerint, hogy az adott szempont milyen mértékben befolyásolná munkaerőpiaci mobilitását. Az 1 azt jelentette, hogy könnyen váltana munkahelyet, míg a 8 azt, hogy nehezen vagy egyáltalán nem – tehát itt a skála fordított.

### Könnyen váltanál munkahelyet?



A válaszadók számára a legfontosabb tényező, amiért munkahelyet váltanának, hogy munkahelyük közelebb legyen lakóhelyükhöz (4,46). A második legmotiválóbb tényező pedig az, hogy a váltás következtében jobb munkahelyi környezetben dolgozhassanak (4,57). Meglepő módon a legkevésbé fontos két tényező a magasabb jövedelem (4,98) és a jobb vagy könnyebb munka (4,95). Még a kedvezőbb jövőbeni lehetőségek (4,69) is csak közepes mértékben motiválja a pályakezdőket a választható lehetőségek közül. Mindebből tehát az derül ki, hogy a vizsgált populáció számára, bár többségük a Z és az Y generációhoz tartozik, nem a tipikus és szokásos tényezők, mint a jövedelem, a jobb pozíció vagy a karrierkilátások, bírnak motiváló erővel, hanem inkább a közeli munkahely, valamint a jobb munkahelyi környezet és munkakörülmények.

Azt azonban hangsúlyozni kell, hogy egyrészt az átlagértékek a nyolcfokozatú skálán nagyjából a közepén helyezkednek el, tehát a válaszadókra nem jellemző sem az, hogy nagyon nehezen, sem az, hogy nagyon könnyen váltanának munkahelyet. Másrészt azt is fontos megjegyezni, hogy az egyes tényezők átlagértékei meglehetősen közel vannak egymáshoz, a legalacsonyabb és a legmagasabb érték között a különbség csupán 0,52 – ami a nyolcfokozatú skálán elhanyagolható. Ez pedig azt jelzi, hogy jelentéktelen különbség van a válaszadók prioritása között abban a tekintetben, hogy melyik tényező miatt váltanának könnyebben munkát.

Megvizsgáltuk, hogy van-e kapcsolat az életkor és a korcsoportok, valamint a munkahelyváltásra való hajlandóság között, és azt tapasztaltuk, hogy a korreláció nem mutatott

szignifikáns összefüggést. Vagyis a különböző életkorú és a különböző korcsoportokba tartozó emberek hasonló módon viszonyulnak a munkahelyváltást befolyásoló tényezőkhez.

Mivel 5 különböző korcsoport van és a szempontokat egy nyolcfokozatú skálán értékelhették a válaszadók, így a kereszttáblás vizsgálat szempontoként 40 cellát tartalmaz, ami így áttekinthetetlen. Ezért újra kódoltuk a változókat, és a 8 felvehető értéket 3 értékre szűkítettük: az első és a második (könnyen és inkább könnyen váltana), a harmadik, a negyedik és az ötödik (nem igazán könnyen, kissé nehezen, közepesen nehezen), valamint a hatodik, a hetedik és a nyolcadik (inkább nehezen, meglehetősen nehezen, egyáltalán nem) értékeket összevontuk, és így a skálán háromfokozatú lett: könnyen – kissé nehezen – meglehetősen nehezen. Az alábbi táblázatban csak a legutolsó, vagyis a meglehetősen nehezen váltana kategóriába kerülő válaszok arányát mutatjuk be korcsoportonként.

Munkahelyváltás: meglehetősen nehezen kategória – korcsoportok közötti különbség

|       | magasabb jövedelem | jobb és / vagy könnyebb munka | közelebbi munkahely | jobb munkakörülmények | jobb munkahelyi környezet | jövőbeni kedvezőbb lehetőségek |
|-------|--------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 16-18 | 40%                | 50%                           | 10%                 | 30%                   | 40%                       | 40%                            |
| 19-21 | 55%                | 65%                           | 40%                 | 45%                   | 40%                       | 45%                            |
| 22-25 | 60%                | 41%                           | 41%                 | 41%                   | 31%                       | 45%                            |
| 26-28 | 46%                | 43%                           | 36%                 | 32%                   | 32%                       | 39%                            |
| 29-59 | 41%                | 37%                           | 22%                 | 37%                   | 33%                       | 37%                            |

A részletes vizsgálat sem mutatott ki semmilyen különbséget a korcsoportok között. A két fiatal korcsoportot, a 16-18 és a 19-21 éveseket kivéve valamennyi korcsoportban a legtöbb választ a magasabb jövedelem szempont kapta, vagyis legkevésbé ezért váltanának munkahelyet a pályakezdők. Az említett két korcsoportban a legkevésbé a jobb vagy könnyebb munka miatt váltanának.

Ha megvizsgáljuk, hogy van-e különbség a férfiak és a nők hozzáállása között, azt látjuk a T-próba alapján, hogy a nemek között nincs szignifikáns különbség. Ha azonban részletesebben is megvizsgáljuk a férfiak és a nők válaszainak átlagértékeit, akkor látunk néhány kisebb eltérést.

### Könnyen váltanál munkahelyet – nemek közötti különbség

|                                | férfi | nő   |
|--------------------------------|-------|------|
| magasabb jövedelem             | 5,11  | 4,73 |
| jobb és / vagy könnyebb munka  | 5,00  | 4,86 |
| közelebbi munkahely            | 4,28  | 4,82 |
| jobb munkakörülmények          | 4,52  | 4,65 |
| jobb munkahelyi környezet      | 4,52  | 4,59 |
| jövőbeni kedvezőbb lehetőségek | 4,74  | 4,59 |

Ahogy a teljes minta adatai, a nők és a férfiak összehasonlítása is nem várt eredményeket mutat. A férfiak nehezebben váltanának munkahelyet a magasabb jövedelem (5,11), a jobb vagy könnyebb munka (5,00) és a kedvezőbb jövőbeni karrierkilátások (4,74) miatt. A férfiakat sokkal jobban motiválná, ha jobb munkakörülmények (4,52) és munkahelyi környezetben (4,52) tudnának dolgozni, illetve ha munkahelyük közelebb lenne lakóhelyükhöz (4,28). Ez utóbbi tényező bír a legjelentősebb erővel, ha munkahelyváltásról gondolkodnak, míg a magasabb jövedelem a legkevésbé fontos számukra. Ezzel szemben a nők számára a kevésbé fontos szempontok a jobb munkakörülmények (4,65) és munkahelyi környezet (4,59) és a távolság (4,82). Őket legjelentősebben a jobb vagy könnyebb munka motiválná (4,86).

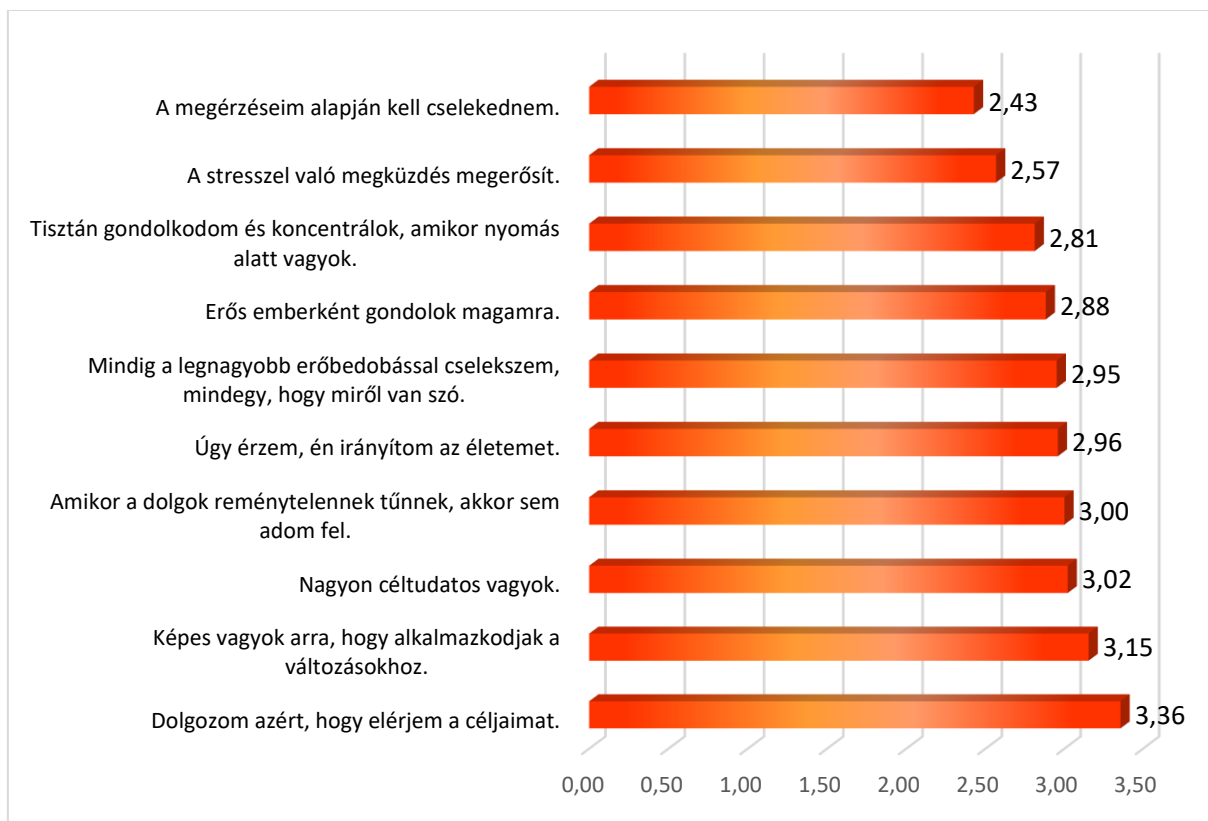
Ha megnézzük a régiónkénti különbségeket, a variancia-analízis nem mutat szignifikáns különbséget a három régió között. Amikor azonban csak az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régiót hasonlítjuk össze, a T-próba egy esetben szignifikáns különbséget jelez: a közelebbi munkahely esetében ( $F=0,238$ ;  $t=-2,199$ ;  $p<0,05$ ). Az észak-alföldi régióban élő pályakezdők válaszainak átlagértéke 4,12, míg a nyugat-dunántúli régióban élők 5,00. Ez azt jelenti, hogy az észak-alföldi régióban élők jelentősen könnyebben váltanának munkahelyet akkor, ha a munkahelyük közelebb kerülne az otthonukhoz, mint a nyugat-dunántúli régióban élők.

### Reziliencia

A kérdőív egyik fontos kérdéssoraként a válaszadóktól megkérdezték, hogy mennyire céltudatosak, tudnak megküzdeni a nehéz és stresszes helyzetekkel, mennyire reziliensek. A kérdés tíz állítást tartalmazott, és a válaszadóknak arra kellett választ adniuk, hogy az adott kijelentés milyen mértékben volt rájuk jellemző az elmúlt hónapban. A pályakezdők válaszaikat egy ötfokozatú skálán adhatták meg, ahol 0=egyáltalán nem igaz rám, 4=szinte mindig igaz rám. A reziliencia kérdőív értékét a változókat összevonva szoktuk megállapí-

tani. Először külön-külön vizsgáljuk meg az összes változóra kapott értéket, majd összevontan dolgozunk vele tovább. A lenti ábra a külön-külön vizsgált változók válaszainak átlagértékeit mutatja be.

Milyen mértékben volt jellemző Rád az adott kijelentés az elmúlt hónapban?



A diagramon azonnal látható, hogy egyrészt az átlagok meglehetősen magasak – hiszen itt a legalacsonyabb érték 0 volt, ami azt jelenti, hogy a legkisebb átlagú válasz is azt jelenti, hogy néha vagy gyakran igaz a pályakezdőkre. Másrészt az is látszik, hogy minimális különbség van a válaszok átlagértékei között a legalacsonyabb és a legmagasabb értéke közötti különbség mindössze 0,93.

A legkevésbé igaz a kitöltőkre, hogy az érzéseik alapján cselekszenek (2,43), valamint hogy úgy vélik, a stressz megerősíti őket (2,57) – bár ezek az értékek is azt jelentik, hogy néha vagy gyakran igaz rájuk. Közepesen igaznak vélik azokat az állításokat, amelyek arra utalnak, hogy kitartók és céltudatosak, szeretik érezni és hinni, hogy ők irányítják a saját életüket, és igyekeznek mindent megtenni, hogy elérjék acéljaikat: Mindig a legnagyobb erőbedobással cselekszem, mindegy, hogy miről van szó. (2,95); Úgy érzem, én irányítom az életemet. (2,96); Amikor a dolgok reménytelennek tűnnek, akkor sem adom fel. (3,00); Nagyon céltudatos vagyok. (3,02). A legmagasabb értéket kapott változók arra utalnak, hogy a pályakezdők képesnek érzik magukat arra, hogy rugalmasan alkalmazkodjanak a változásokhoz, célokat állítanak maguk elé, és igyekeznek mindent megtenni azért, hogy

ezeket a célokat elérik: Képes vagyok arra, hogy alkalmazkodjak a változásokhoz. (3,15); Dolgozom azért, hogy elérjem a céljaimat. (3,36). Mindezek alapján kijelenthető, hogy a pályakezdők nagymértékben céltudatosak, tervezni és irányítani akarják saját életüket, és igyekeznek rugalmasan alkalmazkodni a körülményekhez.

Miután összevontuk a tíz változót, az új változóval dolgoztunk tovább. Az új változó átlaga 2,913 lett, a szórás nem magas: 0,6013. Ez azt jelenti, hogy négyfokozatú skálán vizsgálva, a válaszadók reziliencia szintje meglehetősen magas.

Megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés az életkor és a korcsoportok, valamint a reziliencia között. A reziliencia szintje sem az életkorral, és a korcsoportokkal nem mutatott szignifikáns összefüggést, vagyis a válaszadók hasonló mértékben reziliensek életkoruktól függetlenül.

Azt is elemeztük, hogy van-e kapcsolat a reziliencia és az iskolai végzettség között. Azt várnánk, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező emberek céltudatosabbak, jobban meg tudnak küzdeni a kihívásokkal. A korrelációs vizsgálat azonban nem mutatott szignifikáns összefüggést a reziliencia szintje és az iskolai végzettség között, vagyis a válaszadók végzettségi szintjüktől függetlenül hasonló mértékben tervezik és élik tudatosan az életüket.

Megnéztük azt is, hogy van-e különbség a férfiak és a nők hozzáállása között, de a T-próba a nemek tekintetében sem mutatott szignifikáns különbséget. Nagyon kicsi különbséget lehet csak találni a nemek között: a férfiak átlagértéke egy kicsit magasabbak, mint a nőké. A férfiak átlaga: 2,9223, míg a nőké: 2,8939. vagyis a férfiak nagyon minimálisan, de kissé magasabb szinten reziliensek, mint a nők. Azt azonban hangsúlyozni kell, hogy a két nem átlagértékei nagyon közel vannak egymáshoz, gyakorlatilag néhány századpont csak a különbség.

Megvizsgáltuk azt is, hogy a régiók között van-e különbség. Nem találtunk szignifikáns különbséget sem a három régió (ANOVA-vizsgálat eredménye), sem a két népesebb régió (T-próba eredménye) között. De ahogyan a nemek esetében, most is megvizsgáljuk a részletek eredményeket. A táblázat tartalmazza mind a három régió átlagait.

Milyen mértékben volt jellemző Rád az adott kijelentés az elmúlt  
hónapban – régiók közötti különbségek

|                                         | Észak-Alföld | Nyugat-Dunántúl | Budapest |
|-----------------------------------------|--------------|-----------------|----------|
| Reziliencia szintje – összevont változó | 2,9422       | 2,8804          | 2,7500   |

Ahogy a nemek esetében, a régiók között is rendkívül kicsi a különbség. Az azonban látható, hogy az észak-alföldi régióban élő pályakezdők érték el a legmagasabb és a Buda-



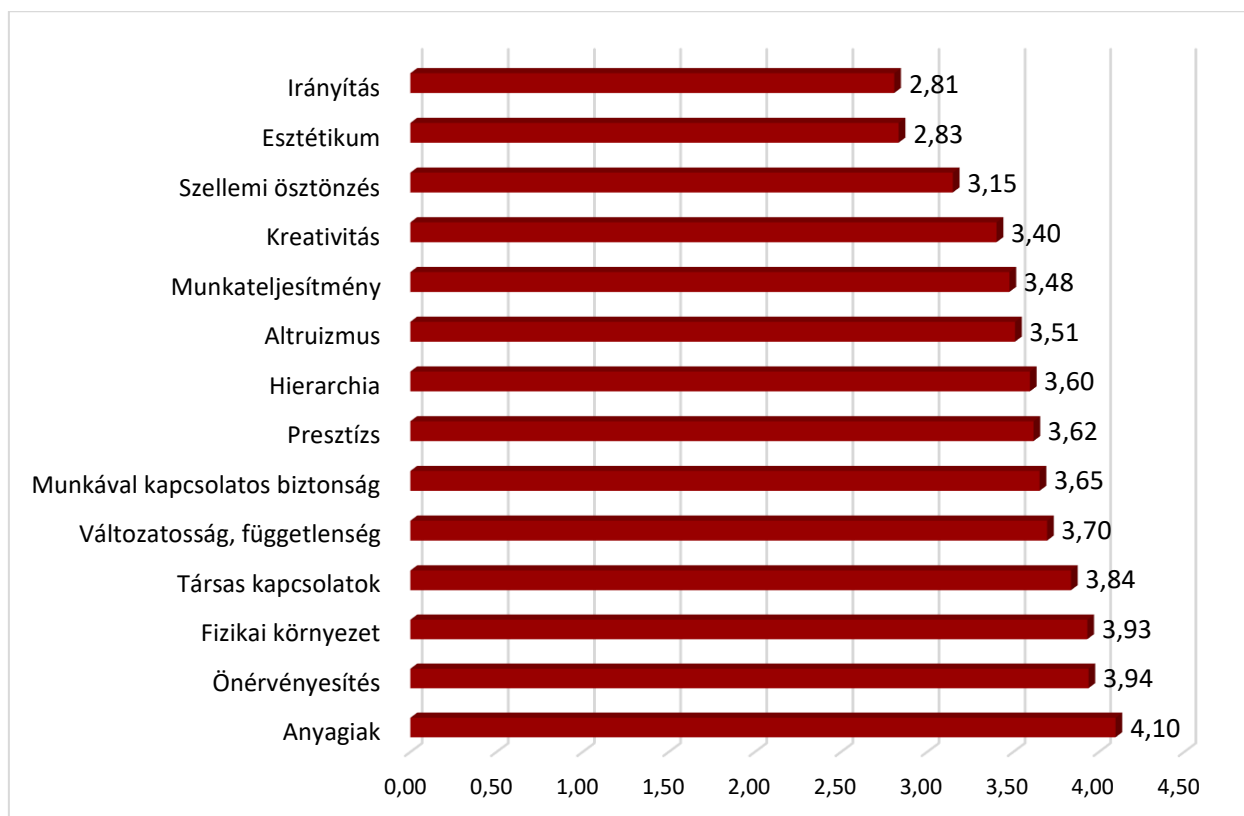
pesten élők a legalacsonyabb átlagértéket, vagyis az észak-alföldi régióban élők céltudatosabbak, és ők képesek a leginkább arra, hogy megküzdjenek a kihívásokkal és alkalmazkodjanak a változásokhoz. Azt is meg kell azonban állapítani, hogy az észak-alföldi és nyugat-dunántúli régió között minimális különbség van, csapán néhány századpontosnyi.

### Munkaértékek meghatározása

A kérdőívben bele volt építve az ún. munkaérték kérdőív, amely összesen 45 változót tartalmazott három kérdésben elosztva. A munkaérték kérdéssorban a válaszadók állításokat találtak; valamennyi állítás úgy kezdődött, hogy: „Olyan munkát szeretnék, ahol az ember...”. Az állításokat a kitöltők egy ötfokozatú skálán értékelték, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos. Az állításokat a munkaérték kérdőív kiértékelő lapja alapján csoportosítottuk, és ezek alapján 14 új változót képeztünk. Az új változók arra utalnak, hogy a különböző munkafeltételek, munkakörülmények stb. milyen fontossággal bírnak a válaszadók számára.

Megvizsgáltuk, hogy a munkához kapcsolódó körülmények és feltételek mennyire fontosak a válaszadóknak. Az alábbi ábra a válaszok átlagértékeit tartalmazza. Ahogy az ábrán látható, hogy az átlagok között meglehetősen kicsi a különbség, hiszen a legalacsonyabb érték 2,81, vagyis a legkevésbé fontos szempont nem nagyon fontos és fontos között helyezkedik el, míg a legmagasabb érték 4,1; vagyis a legfontosabb szempont elég fontos.

Munkaérték kérdőív – válaszok átlagai



A skála alsó végén találhatók, vagyis a válaszadók számára a legkevésbé fontos szempontok az irányítás (2,81), az esztétikum, (2,83), a szellemi ösztönzés (3,15). Közepesen fontos szempontok a válaszadók számára a hierarchia (3,60), a presztízs (3,62), és a munkával kapcsolatos biztonság (3,65). A három legfontosabb tényező pedig: a fizikai környezet (3,93), az önérvényesítés (3,94), végül a legfontosabb szempont az anyagiak (4,10).

Az ábra azt is megmutatja, hogy mivel lehet motiválni a pályakezdőket, és milyen munkahelyi feltételeket, körülményeket célszerű kialakítani, ha a munkáltató hosszú távon meg akarja tartani dolgozóit. A listát és az értékeket nézve, úgy gondoljuk, hogy azokat az összesített szempontokat, valamint a mögöttük lévő részletes szempontokat célszerű figyelembe venni, amelyeknek átlagértéke 3,60 fölé esik, különösen pedig az utolsó három tényezőt, melyeknek átlaga 3,90 fölött helyezkedik el. Tehát ezek alapján célszerű figyelembe venni a következő tényezőket:

- Hierarchia (a főnököt lehet tisztelni, a vezető megértő, az ember önálló döntéseket hozhat),
- Presztízs (az ember biztos lehet afelől, hogy munkájáért megbecsülik, és mások felnéznek rá),
- Munkabiztonság (az ember mindig megfelelő munkával rendelkezik, és biztos lehet abban, hogy megfelelő munkát kap, ha az adott munka valamilyen okból megszűnik),
- Változatosság és függetlenség (ahol változatos, sokféle munkát lehet végezni),
- Társas kapcsolatok (a munkatársak befogadók, és nem csak munkatársak, hanem barátok is).

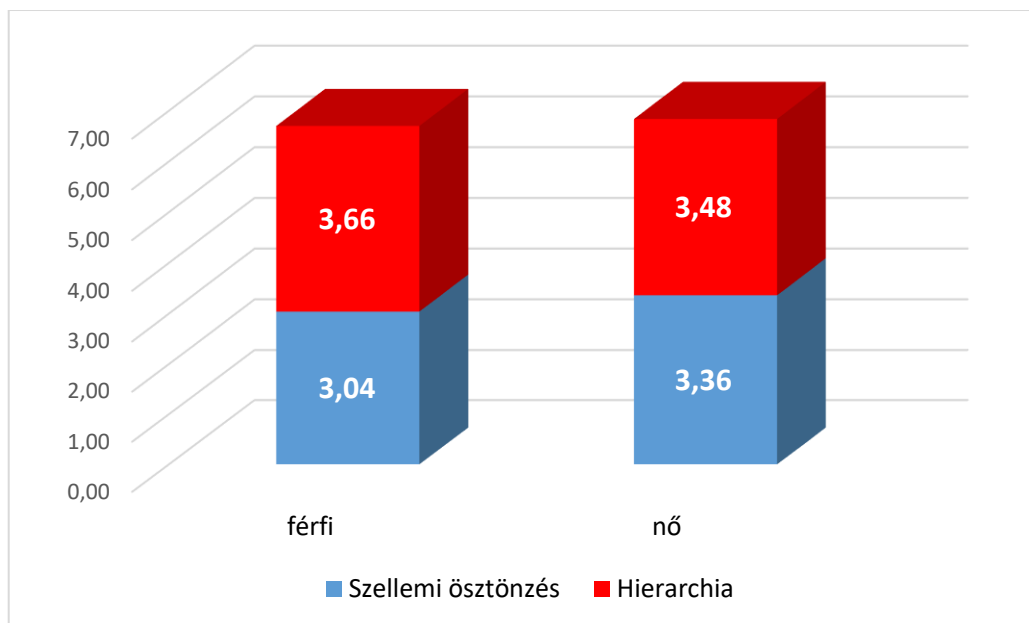
A legfontosabb három tényező pedig a következő:

- Fizikai környezet (szép, csendes, nyugodt, tiszta környezetben lehet dolgozni),
- Önérvényesítés: az ember megvalósíthatja magát a munkájában, közben személyes életstílusa is érvényesülhet.
- Anyagiak (sok pénzt lehet keresni, mely gondtalan életet biztosíthat, később pedig magas nyugdíjra lehet számítani).

Megnéztük, hogy találunk-e különbséget a férfiak és a nők preferenciái között. A T-próba két esetben mutatott szignifikáns különbséget mutatott: szellemi ösztönzés ( $F=2,689$ ;  $t=-2,633$ ;  $p<0,01$ ) és hierarchia ( $F=9,582$ ;  $t=1,992$ ;  $p<0,05$ ). Az átlagokat összehasonlítva, a következőt állapíthatjuk meg: a nők mindkét tényező esetében magasabb átlagot értek el, vagyis számukra fontosabbak ezek a szempontok. A nők fontosabbnak tartják, hogy munkájuk során új, megoldandó problémákkal találkozzanak és izgalmas feladatokat kapjanak; illetve az olyan munkát, ahol vezetőjük helyes döntéseket hoz és megértő, vala-

mit tisztelhetik vezetőjüket, ugyanakkor saját munkaterületükön önállóan és szabadon dönthetnek. Ez az eredmény azért is érdekes, mert ezek a szempontok többnyire a férfiakra jellemzők, nem pedig a nőkre.

Munkaérték kérdőív – nemek közötti különbség



Azt is megvizsgáltuk, hogy a munkához kapcsolódó feltételek és körülmények fontossága összefüggésben vannak-e a válaszadók életkorával, valamint azzal, hogy melyik korcsoportba tartozik az illető.

Munkaérték kérdőív – életkorral és korcsoportokkal való összefüggés

| Szemponctok        | Életkor | Korcsoport |
|--------------------|---------|------------|
| Szellemi ösztönzés | -.171*  | -.172*     |
| Presztízis         | -.185*  |            |
| Irányítás          | -.184*  |            |
| Kreativitás        | -.203*  |            |

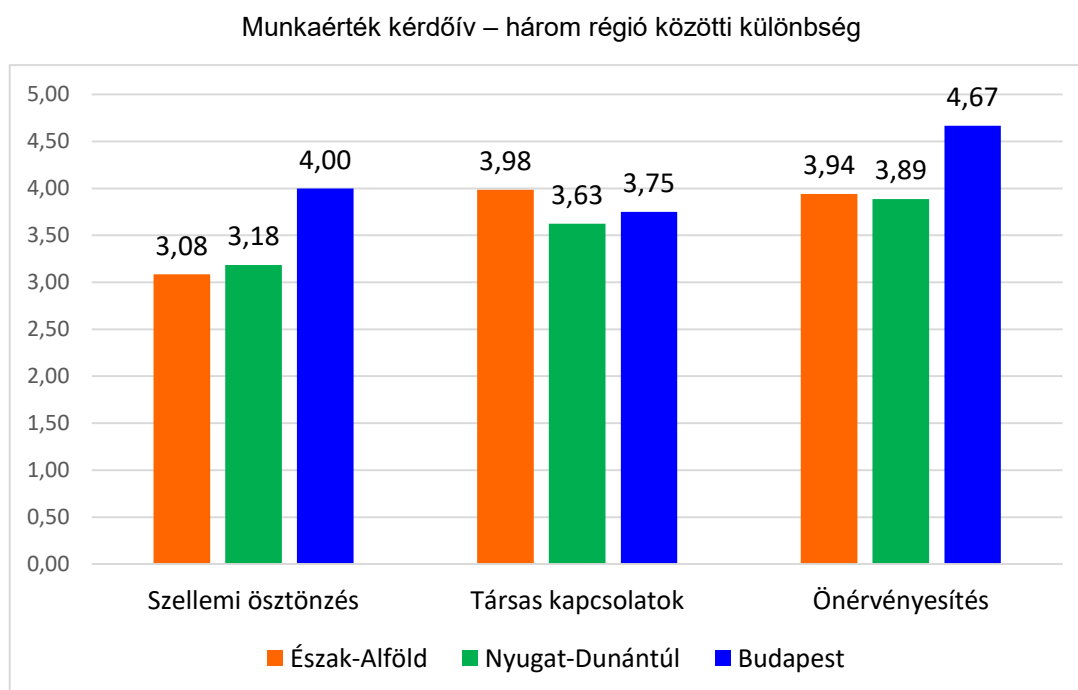
A táblázat jól jelzi, hogy a fenti 14 változó közül mindössze négy változó mutat szignifikáns összefüggést az életkorral és csupán egy változó a korcsoportokkal.

Bár az összefüggés nem túl erős, de minden esetben negatív, ami azt jelzi, hogy minél fiatalabb a pályakezdő, annál inkább fontosabbak számára ezek a szempontok. Ismervén az Y és a Z generáció jellemző sajátosságait nem lehet csodálkozni az eredményen. És ha megnézzük a korcsoportok arányát a teljes mintában azt látjuk, hogy a Z generációhoz tartozó korcsoportok 16-18, 19-21 és 22-25 évesek a minta 62%-át képviselik, valamint a 26-28 évesek, az Y generáció tagjai még 19%-ot.

Megvizsgáltuk azt is, hogy a munkához való viszony összefüggésben van-e az iskolai végzettséggel. Csúpn egyetlen összevont változó esetében találtunk szignifikáns korrelációt: az önérvényesítés esetében ( $r=0,168$ ;  $p<0,05$ ). Az összefüggés bár meglehetősen

gyenge, de pozitív, ami azt jelzi, hogy minél idősebb az egyén, annál fontosabbak számára az önérvényesítésre utaló szempontok, vagyis olyan munkát végez, ahol megvalósíthatja önmagát, és emellett olyan életet élhet, amilyent igazán szeret.

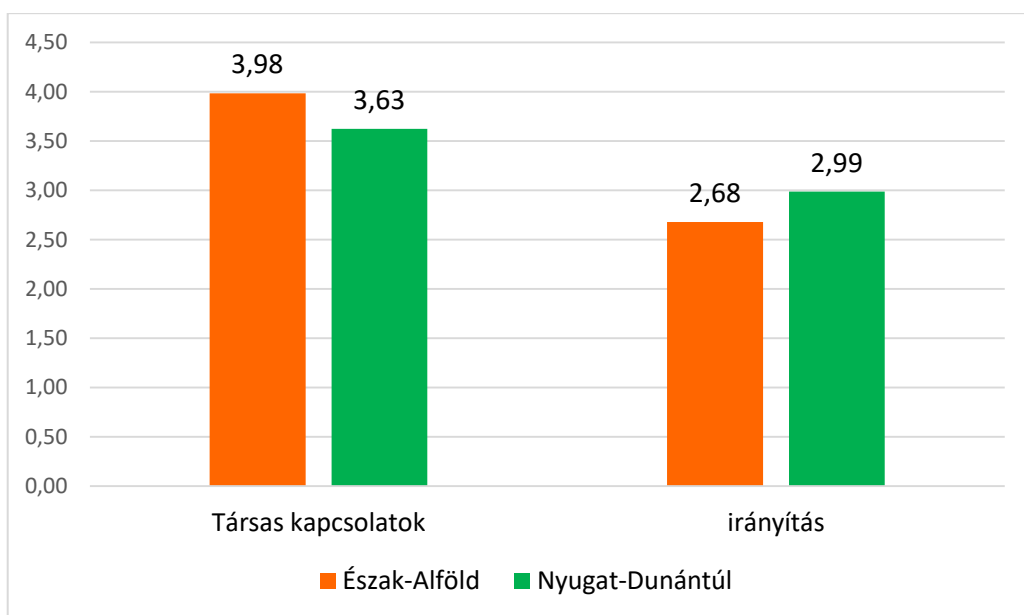
Végül azt is megnéztük, hogy van-e különbség a három, illetve a két régió között. A variancia-analízis két szempont esetében mutatott szignifikáns különbséget: szellemi ösztönzés ( $F=3,426$ ;  $p<0,05$ ), társas kapcsolatok ( $F=3,825$ ;  $p<0,05$ ), valamint egy változó esetében a szignifikanciaszint nagyon közel volt az elfogadhatóhoz: önérvényesítés ( $F=2,462$ ;  $p=0,089$ ).



A szellemi ösztönzés és az önérvényesítés tényezők esetében a két népesebb régió értékei nagyon hasonlóak, ezektől jelentősen eltér, méghozzá felfelé, a budapesti részminta véleménye. Vagyis a budapesti válaszadóknak sokkal fontosabb a szellemi ösztönzés (új, megoldandó problémák és izgalmas feladatok) és az önérvényesítés (olyan munka, ahol megvalósíthatja önmagát). A társas kapcsolatok változó esetében azonban inkább az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régióban élők véleménye között tapasztalható különbség.

Mivel a budapesti kitöltők száma csupán 4 fő, ezért összehasonlítottuk a két régiót is. A T-próba két tényező esetén mutatott szignifikáns különbséget: a társas kapcsolatok ( $F=0,002$ ;  $t=2,747$ ;  $p<0,01$ ) és az irányítás ( $F=0,001$ ;  $t=-2,020$ ;  $p<0,05$ ). A 33. sz. ábra alapján megállapítható, hogy az észak-alföldi régióban élő pályakezdők számára sokkal fontosabbak a társas kapcsolatok (jól kijön a munkatársaival, akik egyben barátai is), míg a nyugat-dunántúli régióban élők számára az irányítás (vezetői képességeire szükség lehet és mások munkáját is irányíthatják.).

Munkaérték kérdőív – két régió közötti különbség



## MÉLYINTERJÚK EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA (ÍRTA: BALÁZS LÁSZLÓ)

A kérdőíves megkérdezést mélyinterjúval egészítettük ki. A vizsgálatba bevont három szervezet humán vezetőit kerestük fel. A megkérdezés célja a foglalkoztatáspolitikai és munkaerő-piaci eszközök feltárása a fiatal munkavállalók esetében; a munkajog azon eszközeinek elemzése, amelyek hatással vannak, illetve segítik a fiatal munkavállalók munkavégzését. A beszélgetés vezérfonalát az alábbi kérdések adták:

- Mely törvényi szabályozás játszik szerepet a fiatal munkavállalók munkaerőpiacra lépésében? Hogyan?
- Milyen foglalkoztatáspolitikai, munkaerő-piaci eszközök azonosíthatók, amelyek hatással lehetnek a fiatal munkavállalóknak a munkaerőpiacra történő belépésére?
- Milyen munkajogi eszközök azonosíthatók, amelyek hatással lehetnek a fiatal munkavállalók munkaerő-piacra történő belépésére?

A szervezetek képviselőit egy-egy körülbelül 30 percet igénybevevő beszélgetés keretében kérdeztük meg arról, hogy

- Hogyan támogatják a pályakezdő fiatalok beilleszkedését a szervezetben?
- Milyen képzéseken vesznek részt az fiatal új munkavállalók? (A képzések rövid bemutatása is kell, ha tudja.)
- Létezik-e a szervezetnél kifejezetten a fiatalokat célzó toborzó kampány? Ha igen, milyen, hogyan?

A következőkben szervezetenként ismertetjük az interjú részt vett személyek alapadatait, valamint a válaszokból készített összefoglalókat.

### **GYSEV - Győr–Sopron–Ebenfurti Vasút Zrt.**

A vizsgált szervezetből három fővel készült mélyinterjú: Humán Erőforrás Igazgató, Humán Gazdálkodás vezető, Humán Fejlesztés Vezető. A megkérdezett vezetők hatásköre, felelősségi köre az alábbiak szerint határozható meg:

Humán erőforrás Igazgató: szervezet vezetői

Humán gazdálkodás vezető: szakterület vezetői

Humán fejlesztés Vezető – szakterület vezetői.

A válaszokat kérdésenként ismertetjük.

- 1) Milyen belépő csatornákon történik a fiatal munkavállalók toborzása (különös tekintettel az iskolarendszerre, amennyiben ez releváns)?

A *Humán erőforrás Igazgató* elmondta, hogy a Szombathelyi Műszaki Szakképzési Centrummal együttműködési megállapodást kötöttek. A Győri a Soproni Szakképzési Centrumok felé ugyanezt a kezdeményezést megtették, de nem jött létre írásbeli megállapodás

formájában ez a kapcsolat. Ennek ellenére a releváns képzést folytató középfokú szakképző iskolákkal, ebben a két megyében is nagyon jó az együttműködésük.

Hosszú évek óta fontos szakmai kapcsolatot ápolnak Győrben a Bercsényi Miklós Közlekedési és Sportiskolai Szakgimnázium és Szakközépiskolával, ahonnan az utóbbi években a forgalmi szakterületre érkeztek pályakezdők. Sopronban jó a kapcsolat a Vas- és Villamosipari Technikummal, ahol egy munkatársuk óraadó tanárként részt vesz a mechatronika szakos tanulók képzésében és pályaeorientációjában is. A diákok üzemlátogatáson vehetnek részt, érdeklődésüknek megfelelően az elmúlt években több szakterületen kötöttek a GYSEV Zrt-vel középfokú ösztöndíj szerződést.

A középfokú ösztöndíjprogramnak köszönhetően – amit 2018-ban dolgoztak ki és azóta működtetnek is – a gépészet, az infrastruktúra terület is tudott már a pályakezdő fiatalok közül az elmúlt 2 évben új munkaerőt alkalmazni és 2020/2021-es tanévben is végez ösztöndíjas tanulójuk.

A szombathelyi Savaria Technikum kérésükre az elmúlt tanévben kísérletet tett arra, hogy a 20 éve megszűnt vasúti szakképzést újraindítsa. Ez első nekifutásra nem, de a 2020/2021-es tanévben vasúti járműszerelő szakon már elindult. Lassan meglesz az első sikeres féléve a diákoknak. Megtörtént a kapcsolatfelvétel annak érdekében, hogy a GYSEV és a potenciális munkaerőpótlásként szóba jöhető tanulók minél szorosabb kapcsolatba kerüljenek (pl. ösztöndíj, GYSEV osztály, egyéni támogatás stb.).

A GYSEV működési területén a felsőfokú szakképzésben a Győri SZIE-vel és Sopronban a Soproni Egyetem KTK karával van együttműködésük. Győrben pl. a személyszállítási terület szakmai vezetése gyakorlati tankönyvet írt, ami beépült a tananyagba. Dolgoznak azon, hogy akár külön vasúti személyszállítási szak is választható legyen a továbbiakban a speciális szakértelem biztosítása érdekében. Az egyetem közlekedési szak, szakirány választás előtt álló hallgatóinak a MÁV-val közösen, jellemzően a GYSEV forgalom és a humán szervezetének részvételével a hallgatóknak bepillantást engednek a vállalati működésbe és felajánlják a felsőfokú ösztöndíjas programra törtnő jelentkezést.

A Soproni Egyetemről kikerülő hallgatók a műszaki területek a gazdasági, marketing és humán jellegű területek támogatásába tudnak belépni a vállalathoz. Az elmúlt 5 évben 70 hallgató töltötte a GYSEV csoportnál 70 napos szakmai gyakorlatát, bevonódva az érdemi munkába, saját, önálló feladat elvégzésére is kaphatnak lehetőséget. Közülük 17 hallgatót vettek fel a diploma megszerzése után munkavállalónak. A Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi kar 2021/2022-es tanévi pályaeorientációs filmjében egyedüli munkáltatói partnerként a GYSEV csoport is szerepet kapott.

A 2020/2021-ben indult duális képzésben is részt vesznek, egyelőre két hallgatóval, de már a következő tanévre is jeleztük az egyetem felé további két hallgató fogadásának szándékát.

A vezérigazgatóval együtt, a műszaki szakterületi vezetők is minden lehetőséget megragadnak arra, hogy a műszaki felsőfokú képzésben szerepet vállaljanak: felkérésre előadást tartanak, államvizsgán vizsgáztassanak. Ezen kívül rendszeresen részt vesznek állásbörzéken, pályabejárásra, üzemlátogatásokra adnak lehetőséget általános- és középiskolai osztályok, egyetemi csoportok számára.

A *Humángazdálkodás Vezető* a kérdésre adott válaszában megerősítette a fentebb ismertetett gondolatokat: megerősítette az elhangzottakat: Állásbörzék, szakképzési centrumokkal, szakképző intézményekkel együttműködés. Egyetemi előadási lehetőségek kihasználására a toborzásra, ösztöndíjas és diploma előtt álló hallgatók toborzására.

A *Humánfejlesztés Vezető* hangsúlyozta válaszában, hogy több csatornán keresztül próbálják elérni a fiatalokat. Minden évben részt vesznek több állásbörzén, pályabejárásokat tartunk – amikor épp nincs pandémiás helyzet. Fogadnak nyári és kötelező szakmai gyakorlatos diákokat a GYSEV egész területén, részt vesznek duális képzésben, vannak vasúti közép - és felsőfokú képzésben, felnőttképzésben résztvevő ösztöndíjasaik. Együttműködnek szakképzési centrumokkal, szakképző intézményekkel.

- 2) Létezik-e a szervezetnél kifejezetten a fiatalokat célzó toborzó kampány? Ha igen, milyen, hogyan?

Mindhárom megkérdezett fél elmondta, hogy kifejezetten pályakezdők toborzására szolgáló gyakornoki programot működtetnek. Évente toboroznak a fiatalokat a korábban említett csatornákon kívül online hirdetéssel, szakmákat bemutató kisfilmekkel és a karrierportálunkon. Kiemelte, hogy a középfokú végzettséget igénylő területeken hiányzik 20 évnyi vasúti szakképzés, ami nem teszi lehetővé, hogy a munkaerőpiacról fiatal, pályakezdő vasúti szakképzettséggel rendelkező fiatalokat vegyenek föl. Nehéz azon fiatalok „megfogása”, akinek betanító képzéssel és közlekedésbiztonsághoz szükséges kötelező vasúti tanfolyamok elvégzésével kell kezdeni a „munkát”.

- 3) Hogyan támogatják a pályakezdő fiatalok beilleszkedését a szervezetben?

A felsőfokú gyakornoki programban résztvevők 1 éves beillesztési program keretein belül megismerik a vállalatot, és különböző szakmai, személyiség - és kompetenciafejlesztő programokban vesznek részt. Ez idő alatt már elkezdene beletanulni a leendő szakterületük munkájába, megismerik azt, és 1 év után kerülnek pozícióba. A többi munkavállalónak 3 hónapos beillesztési programja van.

- 4) Milyen képzéseken vesznek részt az fiatal új munkavállalók?



*Humánerőforrás Igazgató:* Az első munkanap egy orientációs nap, ennek keretén belül tájékoztatást kapnak a szervezet felépítéséről, a szakterület és a saját pozíciójuk ezen belüli elhelyezkedéséről, az éves munkavállalói kötelezettségekről, azok időpontjáról és módjáról, továbbá a cafetéria rendszeren kívüli vállalati juttatásokról és az igénybevétel lehetőségéről. Szinte valamennyi területen a munkakör betöltéséhez, az önálló munkavégzéshez szükséges vasútszakmai képzéseken, vagy egyéb kiegészítő képzéseken vesznek részt a munkavállalók. Kifejezetten a fiatal/pályakezdő újfelvetelesekre speciális képzéssel nem rendelkeznek.

*Humánfejlesztés Vezető:* Adott szakterületről függően vasútszakmai képzéseken, vagy egyéb képzéseken.

5) Milyen arányban maradnak a belépő fiatalok legalább egy évig a vállalatnál?

*Humánerőforrás Igazgató:* A kilépőkkel kapcsolatban készítették egy mélyelemzést. Kilépőkön a nyugdíjazáson kívüli munkaviszony megszűnést vagy megszüntetést értjük. A kilépők aránya az 1-5 éves munkaviszonnyal rendelkezők között a legnagyobb. Emiatt indították a beillesztési programokat (orientációs nap, 1. havi interjú, 3. havi interjú) is.

*Humángazdálkodás Vezető:* Átlagosan 75%-a az újbelépőknek itt marad legalább 1 évig. Az elmúlt évek aránya 72-80% közötti.

## ***Rail Cargo Hungaria Zrt.***

A vizsgált szervezetből egy fővel készült mélyinterjú: Humánerőforrás Igazgató.

A válaszokat kérdésenként ismertetjük.

- 1) Milyen belépő csatornákon történik a fiatal munkavállalók toborzása (különös tekintettel az iskolarendszerre, amennyiben ez releváns)?

Az iskolarendszerű képzések kínálatából teljes egészében hiányoznak azok a képzések, amelyek a vállalatnál felmerülő munkaerő igényeket kielégítenék. A hatósági vizsgarendszer merevsége miatt az egyébként releváns vasúti szakmai ismeretekből levizsgázó tanulóknak is ugyanúgy hatósági vizsgát kellene tenniük, ami nyilvánvalóan diszfunkcionális jelenség. Ebből következően a vállalat kizárólag a saját képzési rendszerére támaszkodhat, ami jelentős anyagi terhet ró rájuk, és indokolatlan versenyhátrányt okoz a közúti szállítási ágazattal szemben. A vállalat a munkaerő szükséglet felmerülése esetén úgy tud csak toborozni, hogy a munkaerő piacról felvett munkavállalókat lényegében az alapoktól maga kezdi el kiképezni. Ez alatt a munkavállalók, bár a vállalat szempontjából hasznosítható, effektív munkát még nem végeznek, de már munkabérben részesülnek, ami egyrészt jelentős költségkihatással jár, másrészt a menet közben lemorzsolódókba fektetett, (legfeljebb csak részben visszatéríthető) erőforrások is rontják a rendszer hatékonyságát. Például egy 30 fővel induló mozdonyvezetői tanfolyam összköltsége 300 millió forint, sikeres vizsgát tenni pedig általában 25 fő tud.

- 2) Létezik-e a szervezetnél kifejezetten a fiatalokat célzó toborzó kampány? Ha igen, milyen, hogyan?

A vasúti végrehajtó munkakörökben (pl. mozdonyvezető, kocsivizsgáló stb.) a toborzás során a vállalatnál kifejezetten életkorbeli megkötések, preferenciák nincsenek. Az ilyen munkakörökben is nagyobb arányban vannak a vállalathoz belépők között a munkaerőpiacra frissen kilépő, középfokú tanulmányaikat befejező fiatal rétegek, így a toborzás során jellemzően ilyen munkatársak kerülnek a vállalat kötelékébe. Célzott toborzó kampányokat egy-egy tanfolyam indításához szoktak időzíteni és klasszikus csatornákon kívül (internet, közösségi média felületek) az középiskolákat célozzák meg, ahol együttműködési megállapodással rendelkeznek.

- 3) Hogyan támogatják a pályakezdő fiatalok beilleszkedését a szervezetben?

Igyekeznek olyan vállalati kultúrát kialakítani, ami önmagában, spontán módon támogatja és elősegíti a fiatalok beilleszkedését a szervezetbe. Törekednek a családi, baráti munkahelyi légkör kialakítására, támogatják a munkavállalók és érdekképviselői szervezeteik rendezésében megvalósuló szabadidős, családi, vagy sport célú rendezvényeket.

Emellett mentori program keretében kívánják a fiatal, pályakezdő gyakornokokat segíteni abban, hogy minél zökkenő mentesebb legyen mind a beilleszkedésük, mind a gyakorlati tapasztalatok átadása a részükre. A felsőfokú végzettséggel rendelkező szakértők fiatal, friss diplomásokkal történő pótlása érdekében már 2015-től részt vesznek a duális oktatásban. Évente 5-6, az egyetemet kezdő hallgató számára biztosítanak szakmai gyakorlati oktatást. Ezek a hallgatók az egyetemi elméleti képzés mellett vállalatunknál nemcsak gyakorlati ismeretekkel bővíthetik a tudásukat, de a munkahelyi szocializációban is támogatják őket. Jelenleg 12 fő hallgató vesz részt a programban, az első évfolyamban végzett hallgatók a program letelte után jelenleg is a társaság munkavállalói.

Ezen túl a Debreceni Egyetemen saját tanszéket működtetnek, melynek célja megismertetni a vasúti árufuvarozás alapjaival a hallgatókat és megpróbálják a társasághoz vonzani őket. A kötelező szakmai gyakorlat színhelyéül sokan választják a céget, mely kérésnek igyekeznek eleget tenni, – cél, hogy ezek a fiatalok munkahelyül is a társaságot válasszák a későbbiekben.

- 4) Milyen képzéseken vesznek részt a fiatal új munkavállalók?  
(A képzések rövid bemutatása is kell, ha tudja.)

Mivel a képzési rendszer korábban említett jellegzetessége, hogy a felvételtől a tényleges munkába állításig tartó folyamat meglehetősen időigényes, így a hozzájuk kerülő fiatal munkavállalóknak elsősorban a munkavégzéshez elengedhetetlenül szükséges szakmai ismereteket kell elsajátítaniuk. Ehhez képest a prioritási sorrendben hátrébb sorolódnak azok az egyéb, a munkavégzéshez nem szükséges, de egyébként hasznos kiegészítő ismeretek, amik támogatják a fiatalok vállalat iránti kötődésének kialakulását, így humánpolitikai céljaikat.

- 5) Milyen arányban maradnak a belépő fiatalok legalább egy évig a vállalatnál?

A vasúti közlekedésben a szabályozási háttér nem nyújt megfelelő és hatékony védelmet a munkaerőt saját forrásból kiképző foglalkoztatóknak. Mivel a képzések hosszúak, költségesek, ezért egyes magánvasutak nem is áldoznak erre, ehelyett a más által kiképzett munkavállalók átcsábításában látják a saját munkaerő szükségeltük kielégítésének leghatékonyabb eszközét. Ennek ellenére az a foglalkoztatási stabilitás, illetve szabályozott foglalkoztatási keretrendszer – ideértve elsősorban a vállalati kollektív szerződést –, amit a vállalat képes nyújtani, komoly súllyal esik a latba, és képes tompítani a jobb anyagi feltételekkel, de „rugalmasabb” szabályrendszerben dolgozó konkurens vállalatok jelentette vonzerőt.

## **Volánbusz Zrt.**

A vizsgált szervezetből három fővel készült mélyinterjú: Operatív Humánerőforrás Igazgató, Humánerőforrás Gazdálkodási Igazgató, Munkajog vezető. A megkérdezett vezetők hatásköre, felelősségi köre az alábbiak szerint határozható meg:

- Operatív Humánerőforrás Igazgató: A humán végrehajtás, valamint a toborzási és pályaaorientációs tevékenység országos irányítása.
- Humánerőforrás Gazdálkodási Igazgató: A humánerőforrás tervezési, várható prognózis készítése, személyi jellegű költségek tervezési folyamatainak országos irányítása.
- Munkajog vezető: A Társaság munkajogi tevékenységének felügyelete, a Társaság és a humán szervezet munkajogi támogatása, érdekképviselési szervezetekkel való kapcsolattartás, Kollektív Szerződés karbantartása, peres képviselet ellátása.

A válaszokat kérdésenként ismertetjük.

- 6) Milyen belépő csatornákon történik a fiatal munkavállalók toborzása (különös tekintettel az iskolarendszerre, amennyiben ez releváns)?

Az *Operatív Humánerőforrás Igazgató* elmondása alapján a Volánbusz Zrt-nél korcsoportonként és munkakörönként eltérő üzenetekkel kommunikálnak. A kommunikációs csatornák tekintetében kisebb különbségek vannak, minden elérhető csatornát maximálisan kihasználják (nyomtatott és online média, közterületi hirdetések). A fiatal korosztályt ezen kívül fesztiválokon és oktatási intézményeken keresztül is toborozzák.

- 7) Létezik-e a szervezetnél kifejezetten a fiatalokat célzó toborzó kampány? Ha igen, milyen, hogyan?

Az *Operatív Humánerőforrás Igazgató* elmondta, hogy igen, az ipari tanulók toborzására, szakdolgozat írási lehetőségre, online médiában és közterületeken egyaránt lehetőséget kínálnak.

- 8) Hogyan támogatják a pályakezdő fiatalok beilleszkedését a szervezetben? Külön beilleszkedési program nincs a fiatal munkavállalók vonatkozásában.

- 9) Milyen képzéseken vesznek részt az fiatal új munkavállalók?

*Operatív Humánerőforrás Igazgató:* Nincsen speciális, csak fiatal munkavállalóknak vonatkozó képzés, munkakörönként vannak eltérő képzési kötelezettségek (autóbuszvezetőknek van speciális újbelpő oktatás, illetve más munkakörökben egyéb kötelező oktatások).

10) Milyen arányban maradnak a belépő fiatalok legalább egy évig a vállalatnál?

*Humánerőforrás Gazdálkodási Igazgató:* Nincs kimutatható különbség a fiatal és a nem fiatal belépők kilépési statisztikái között.

### **MÁV Magyar Államvasutak Zrt.**

A projektbe bevont szervezetek mellett további vasúti szereplőt is megkérdeztünk a témában. A vonatkozó választ alább ismertetjük:

„Az érintett szakterületbe belépő munkavállalók képzésére jelenleg állami szinten nincs lehetőség, bár ennek kialakult hagyományai voltak, az iskolarendszerű képzés kb. 15 éve megszűnt, egyes területeken léteznek együttműködési megállapodások a képző intézmények, valamint a munkáltatók között, de ez nem jellemző, valamint ennek mérhető hatékonysága nincs.

A szakmában történő toborzás során, a szakma elvárásainak szintje, illetve a gyakorlati elvárások okán nem működik, nincs erre kialakult jó gyakorlat.

Az iskolarendszerben képzett műszaki (középfokú, felsőfokú) szakképzettségű fiatalok részére az egyetemek, illetve más munkapiaci szereplők által szervezett állásbörzéken a munkáltató egyes esetekben központilag vesz részt, hatékonysága nem mérhető, a végrehajtó szinten nem látjuk szakmai hozadékértékét.

A középiskolákkal történő kapcsolatok egyes területeken a „régi ismeretségek” alapján működik, de nagyon kevés frissen végzett szakember érkezik ezekből az intézményekből.

A pályakezdők támogatására jól működő mentori program nem létezik, egy-egy munkavégzési helyen az évek folyamán kialakult tapasztalatok alapján, gyakorlott szakemberek segítik beilleszkedni az új munkavállalót, ez egyes esetekben jól működik, de sajnos a vizsgált szakterületen a képzési (betanulási) időszak hossza miatt az emberi kapcsolatok ezt nagyon befolyásolhatják.

Az újonnan felvett munkavállalók képzési programját egyes esetekben jogszabályok (pl. forgalmi képzés), más esetben a munkáltatók elvárása szabályozza, több esetben a belső szakmai képzések modulrendszerben történnek. Egyes képzések folyamatos szinten tartást és felkészülés jegyében zajlanak, de más szakmához hasonló pontrendszer a mérnökök kivételével nincs.”

Az újfelvevő fiatalok kiképzése, integrálása minimálisan 3 évet vesz igénybe, ezért több esetben a munkaerőpiac kevesebb gyakorlatot igénylő munkahelyeihez lépnek tovább, sajnos ez az arány Budapest környékén nagyobb, vidéken csekélyebb számban jelentkezik.”



## ÖSSZEFOGLALÁS, JAVASLATTÉTEL

### **Adatszolgáltatás**

A vizsgált szervezetek által biztosított adatok elemzése számos olyan információt szolgáltatott, melyek érdekesek a továbbgondolásra. A következőkben szervezetenként egy-egy a munkakörök biztosítását érintő kérdésre hívjuk fel a figyelmet, javasolva a fiatal munkaerő toborzás fókuszának kiterjesztését az alább említett szempontok mentén.

A GYSEV Zrt. esetében jól látható, hogy a legnagyobb a legnagyobb foglalkoztatási csoportok – mozdonyvezetők (8,7%), vezető jegyvizsgálók (5,2%), műszerészek (4,7%), járműszerelők (4,5%) és a takarítók (4,2%) – mellett számos olyan munkakör van, amit csak 2-3 személy tölt be, ezeknél a helyettesíthetőséggel esetenként probléma lehet: gépészeti szakértő, gépészeti szakelőadó, gépészeti szakmunkás. Emellett a munkavállalók átlagéletkora is jelzés értékű több munkakör esetében. A férfiak 60 év feletti aránya 13%, a nyugdíjba vonulásuk esetén az utánpótlás biztosítására fel kell készülni. Különösen két szakma, a *járműszerelők* és *műszerészek* esetén várható viszonylag nagyszámú kilépés ez okból a következő években.

Az RCH Zrt-nél a munkavállalók jellemzően 40 év feletti, a legtöbb 50 és 60 év közöttiek. A munkavállalók 10%-a van a nyugdíjba vonulást megelőző életkori övezetben. Ők főleg férfiak. Kiemelendők az árukezelő kocsivizsgáló és az állomási operatív koordinátor munkakörök, melyek ellátásáról hamarosan gondoskodni kell.

A Volánbusz Zrt-nél az állomány egésze inkább öregedő, zömében középkorú. Közel 2400 dolgozó fog életkora alapján a közeljövőben nyugdíjba vonulni, az utánpótlás biztosítani kell a munkakörökben. Főleg néhány nagy létszámú, főleg férfiak által betöltött munkakör érintett: autóvillamossági szerelő, karosszéria lakatos, forgalmi szolgálattevő, autószerelő.

### **Tanulói kérdőív**

Bár mindkettő régió hátrányos helyzetű, az adatok elemzése alapján kijelenthető, hogy az észak-alföldi régióban élő tanulók sok szempontból kedvezőbb helyzetben vannak, mint a nyugat-dunántúli régióban élő társaik. Bár a két régió között a különbség csupán néhány esetben volt szignifikáns, vagyis a különbség nem csupán a véletlen műve volt, az eredmények alapján elmondható, hogy kisebb különbségek több esetben is felfedezhetők az adatok között, és ezek a különbségek általában az észak-alföldi régió javára mutathatók ki.

Az észak-alföldi régióban élő tanulók jelentősen nagyobb arányban járnak érettségit adó középiskolába, ez pedig kihathat jövőbeni karrierjük és munkaerőpiaci lehetőségeik alakulására is.

A jövőbeni munkahely kiválasztásának szempontjai között is minimális különbség van a két régióban élő tanulók között, de bizonyos tendencia ebben az esetben is látszik. Az észak-alföldi régióban élő tanulókra inkább jellemző, hogy a családi hagyományok, ismerőseik ajánlása, a szakma szeretete, valamint anyagi szempontok alapján választanák ki jövőbeni munkahelyüket, míg a nyugat-dunántúli tanulók esetében inkább jellemző, hogy csak átmenti lehetőségként tervezik.

A tanulók olyan kérdésekre adtak választ, hogy mennyire tekintik hosszú távú döntésnek a választott szakmát, hogy mennyire vannak megbízható információik a választott szakmáról és arról a munkahelyről, ahol a jövőben dolgozni szeretnének. A vizsgálat megállapította, hogy egyik esetben sincs szignifikáns különbség az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régióban élő tanulók véleménye között, de kisebb-nagyobb eltérések mindkét esetben láthatók. Az észak-alföldi régióban a tanuló sokkal biztosabbnak tűnnek választott szakmájukat illetően, ugyanis több mint kétszer annyian választották, biztosak abban, hogy hosszú távon jelenlegi gyakorlójukon szeretnének dolgozni, mint a nyugat-dunántúli régióban élő tanulók. A nyugat-dunántúli tanulókra pedig sokkal inkább jellemző a bizonytalanság: egynegyedük nem feltétlenül gondolkodik abban, hogy hosszú távon jelenlegi gyakorlójukon maradjon. A választott szakmával és a munkahellyel kapcsolatos tájékozottság tekintetében ugyancsak vannak kisebb különbségek a két régió között. Az észak-alföldi régió válaszai alapján az ott élő tanuló kicsivel tájékozottabbak, mint a nyugat-dunántúli tanulók.

A szakma kiválasztásában a tanulók különböző személyektől kapnak, kaphatnak tanácsot, információt. Bár a két régió között a különbség ebben az esetben sem szignifikáns, a nyugat-dunántúli tanulók jelentősebb mértékben kapnak a szüleiktől segítséget, mint az észak-alföldi régióban élő társaik. Ehhez a kérdéshez szorosan kapcsolódik, hogy a tanulók mennyire érzik magukat tájékozottnak a választani kívánt szakmájukról, munkahelyükről. Az észak-alföldi tanulókra inkább jellemző, hogy vannak elképzeléseik, ismereteik a választott szakmáról, még a nyugat-dunántúli régióban élő tanulók jelentős részben a tanulmányaik során szereztek ismereteket. Majd azt is vizsgálta a felmérés, hogy konkrét, munkaerőpiaci szabályozásokat (jogi, társadalombiztosítása, munkabiztonsági) milyen mértékben ismernek a tanulók. Valamennyi faktor esetében a tanulók ismereteinek szintje közepesnek vagy annál kicsit magasabbnak mondható. Csupán egyetlen tényező, a munkahely működése estében tapasztalható szignifikáns különbség a két régió között. Az észak-alföldi régióban élő tanulók sokkal nagyobb arányban rendelkeznek nagyon széles és teljes körű ismeretekkel a munkahelyük működéséről, míg a nyugat-dunántúli régióban élő tanulók.

Bár a kérdőívet tanulók töltötték ki, a kutatók megkérdezték őket jövőbeni szakmai és munkahelyi terveikről. Noha ebben az esetben sincs szignifikáns különbség a két régióban



elő tanulók hozzáállása között, az észak-alföldi régióban élő tanulók inkább szeretnének továbbfejlődni jelenlegi szakmájukban, és sokkal kevésbé jellemző rájuk, hogy más munkakörben képzelik el magukat.

Érdekes kérdés volt, hogy a tanulók szerint jelenlegi kompetenciáik (elméleti ismeretek, készségek) milyen mértékben fognak megfelelni a tanulók által betölteni kívánt munkakörnek. Bár a keresztábrás vizsgálat nem mutat szignifikáns különbséget, a két régió között kisebb eltérések tapasztalhatók: az észak-alföldi régióban élő tanulók véleménye saját ismereteikről egységesebb. Ezzel szorosan összefügg, hogy mennyire tartanak a tanulók a munkahelyi beilleszkedési nehézségektől. Gyakorlatilag alig van érzékelhető különbség a két régióban élő tanulók véleménye között, így állítható, hogy az észak-alföldi régió tanulói magabiztosabbak lennének, és kevésbé tartanának a munkahelyi beilleszkedési nehézségektől.

Mivel a megkérdezett tanulók szakképző intézményekben tanulnak, így egyértelműnek tűnik, hogy valamilyen kapcsolatuk meg cégekkel, gyakorlóhelyekkel. Elmondható, hogy az Észak-Alföldön kicsit jobb a helyzet: ott szorosabb kapcsolat van a szakképző intézmény és a cégek között. Ehhez szorosan kapcsolódik a kérdés, hogy a tanulók jelenlegi gyakorlóhelye számít-e rájuk a sikeres szakmai vizsga után, és alkalmazza-e őket munkavállalóként. Mindezek alapján kijelenthető, hogy az észak-alföldi régióban élő tanulók sokkal biztosabbak abban, hogy a sikeres szakmai vizsgák letétele után jelenlegi gyakorlóhelyük munkát ajánl nekik, és kevésbé kell aggódniuk a megélhetésük miatt.

Bár a régiók összehasonlításakor gyakorlatilag nem volt tapasztalható szignifikáns különbség, számos esetben az észak-alföldi régióban élő tanulók jobb helyzetben vannak: tájékozottabbak, és megbízhatóbb információkkal rendelkeznek a választott szakmájukról, így konkrétabb elképzeléseik is vannak arról, valamint jobban tájékozottak munkahelyük működésével kapcsolatban. Jövőbeni karrierjükkel kapcsolatban is sokkal magabiztosabbak: inkább tervezik azt, hogy saját választott szakmájukban akarnak továbbfejlődni, és kevésbé tartanak a munkahelyi beilleszkedési nehézségektől, de sokkal inkább úgy gondolják, hogy a sikeres szakmai vizsga után munkát kapnak jelenlegi gyakorlóhelyükön. Mindezek alapján megállapítható, hogy az észak-alföldi régióban élő tanulók jobb feltételekkel és magabiztosabban kezdik szakmai karrierjüket a munkaerőpiacon.

### ***Pályakezdő kérdőív***

A pályakezdő kérdőívet kitöltők jelentős része meglehetősen fiatal, többségük 30 év alatti. 4 fő kivételével két régióban, az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régióban élnek.

A munkahely megválasztásának szempontjai között a legfontosabbak voltak a kitöltők számára a szakma szeretete és a jövedelmi szempontok. Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a régiók között, és az ANOVA-vizsgálat szerint a családi hagyományok szempont

esetében szignifikáns különbség van a három régió között: ez a szempont legfontosabb az észak-alföldi régióban élők számára. Van különbség az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régióban élő emberek véleménye között is. A T-próba eredménye két szempont esetében mutatott szignifikáns különbséget: a családi hagyományok és a jövedelmi viszonyok. A családi hagyományok az észak-alföldi régióban élő pályakezdők számára sokkal fontosabb, ezzel ellentétben a megfelelő jövedelem a nyugat-dunántúli pályakezdők esetében élvezett nagyobb prioritást a munkahely kiválasztásakor.

A pályakezdőket megkérdeztük, hogy mennyire tekintik hosszú távú döntésnek választott szakmájukat és munkahelyüket. Az eredmények nagyon biztatók: a pályakezdők 41%-a biztos abban, hogy a vállalatnak, ahol dolgozik, hosszú távú jövője van, és abban is biztos, hogy ennél a cégnél szeretne dolgozni hosszú távon. Egy következő 25% kissé bizonytalan, de valószínűleg jelenlegi cégénél szeretne hosszú távon dolgozni. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók kétharmada (66%) kisebb vagy nagyobb valószínűséggel, de jelenlegi munkahelyén szeretne hosszú távon dolgozni. A régiókat megvizsgálva, nincs szignifikáns különbség sem a három régió összehasonlításakor, sem az észak-alföldi és a nyugat-dunántúli régiókban élő pályakezdők jövőbeni tervei között.

Megkérdeztük a pályakezdőket, hogy milyen szintű ismeretekkel rendelkeznek a munka világáról. Négy szempontot soroltak fel: társadalombiztosítási ismeretek, munkajogi ismeretek, munkabiztonsági szabályok és a munkahely működése. A pályakezdők viszonylag magas szintű ismeretekkel rendelkeznek a munka világának mind a négy aspektusáról. Legteljesebb körű ismerettel saját munkahelyükről rendelkeznek, de nem sokkal marad el tőle a munkabiztonsági szabályok ismerete. A munkajogi és a társadalombiztosítási szabályokkal kapcsolatban azonban már jóval kevésbé tájékozottak a pályakezdők. Az is megállapítható, hogy az idősebbek szélesebb körű ismeretekkel rendelkeznek a munkajogról, a társadalombiztosításról és saját munkahelyük működéséről.

A pályakezdőket arról is megkérdeztük, hogy hogyan látják szakmai pályafutásukat. Az eredmények nagyon kedvezőek, mivel a pályakezdők több mint fele azt válaszolta, hogy szeretne továbbfejlődni választott szakmájában, valamint egy másik egyötöd jelezte, hogy jelenlegi pozíciója és munkaköre megfelelő számára. A három régió között a következő különbségek tapasztalhatók: a tovább szeretnék fejlődni választ mind a három régióból hasonló arányú kitöltő jelölte meg; az észak-alföldi régióban élő pályakezdők számára inkább megfelelő jelenlegi vagy tervezett munkahelye, míg a nyugat-dunántúli pályakezdő kitöltők jelentősebb része más munkakörben is el tudná magát képzelni.

A pályakezdők szerint korábbi tanulmányaik és az az alatt megszerzett ismereteik nagyon sokat segítenek és jelentős mértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy jelenlegi feladataikat megfelelő színvonalon tudják teljesíteni. Ennél a kérdésnél nem volt különbség sem a különböző korcsoportú, sem a különböző régióban élő válaszadók véleménye között.

Egy munkahelyről sokat elárul, hogy az ott dolgozó munkavállalók ajánlanák-e a munkahelyet ismerőseiknek, barátaiknak. Ezért nagyon is fontos kérdés a kérdőívben, hogy a pályakezdők ajánlanák-e jelenlegi munkakörüket és munkahelyüket ismerőseiknek, barátaiknak. A kitöltők véleménye elég jó: inkább ajánlanák jelenlegi munkahelyüket barátaiknak is. Ebben az esetben különbség van a különböző korú emberek véleménye között: az idősebb munkavállalók jelentősebb mértékben ajánlanák jelenlegi munkahelyüket ismerőseiknek és barátaiknak.

Megkérdeztük, hogy a pályakezdők milyennek látják munkahelyi beilleszkedésüket. Az eredmény nagyon pozitív képet fest a pályakezdők beilleszkedéséről, hiszen a válaszadók közel háromnegyed része azt mondta, hogy a beilleszkedés alapvetően pozitívan zajlott és sikeres volt, valamit egy másik egyharmad pedig azt jelezte, hogy az elején voltak ugyan nehézségei, de később ezek megoldódtak, és akkor már viszonylag könnyen ment a beilleszkedés. Ennél a változónál is különbség van a különböző korú emberek véleménye között: minél idősebb egy munkavállaló, annál jobban és könnyebben sikerült neki a beilleszkedés.

Az általános kérdés után részletesen is rákérdeztünk a beilleszkedési problémákra. A négy tényező a következő volt: a munkahelyi környezet (kollégák, főnökök), a munkakörülmények (pl. a munkaidő-beosztás), a támogatás (mentorálás) hiánya, a képzés. A legnagyobb beilleszkedési problémát a munkahelyi környezet, a kollégákkal és a főnökökkel való viszony kialakítása okozta. A beilleszkedési problémák mértéke és az életkor között nincs szignifikáns összefüggés, vagyis az idősebbeknek és a fiatalabbaknak hasonló szintű beilleszkedési problémáik vannak. A régiókat összehasonlítva azonban három tényező esetében is szignifikáns különbséget tapasztaltunk. A munkahelyi környezet a nyugat-dunántúli régióban élőknek volt a legjelentősebb probléma, a munkakörülmények az észak-alföldi régióban élők számára volt a legnagyobb probléma, míg a képzés minősége vagy annak hiánya a budapesti válaszadóknak okozott nagy problémát.

A kérdőívben a válaszadóktól arra is választ kaptunk, hogy hogyan élnék meg a pályakezdők, ha megszűnne munkakörük, állásuk. A pályakezdők több mint fele azt válaszolta, hogy lennének ugyan nehézségei, de bizonyos idő elteltével megoldaná azokat. Az észak-alföldi régióban élő pályakezdők úgy érzik, hogy jelentősen nagyobb bajban lennének, ha elveszítenék munkájukat, mint a nyugat-dunántúli régióban élők.

Napjainkba a mobilitás rendkívül fontos a munkaerőpiacon. A válaszadókat megkérdeztük, hogy mennyire mobilak, mennyire könnyen váltanának munkahelyet. A válaszadók számára a legfontosabb tényező az, hogy munkahelyük közelebb legyen lakóhelyükhöz, míg a második legmotiválóbb tényező, hogy a váltás következtében jobb munkahelyi környezetben dolgozhassanak. A legkevésbé fontos két tényező a magasabb jövedelem és a jobb vagy könnyebb munka. A különböző életkorú és a különböző korcsoportokba tartozó

emberek hasonló módon viszonyulnak a munkahelyváltást befolyásoló tényezőkhez. A férfiak nehezebben váltanának munkahelyet a magasabb jövedelem, a jobb vagy könnyebb munka és a kedvezőbb jövőbeni karrierkilátások miatt; őket sokkal jobban motiválná, ha jobb munkakörülmények és munkahelyi környezetben tudnának dolgozni, illetve ha munkahelyük közelebb lenne lakóhelyükhöz. Ezzel szemben a nőket legjelentősebben a jobb vagy könnyebb munka motiválná. A régiók közötti különbség azt mutatja, hogy az észak-alföldi régióban élők jelentősen könnyebben váltanának munkahelyet akkor, ha a munkahelyük közelebb kerülne az otthonukhoz, mint a nyugat-dunántúli régióban élők.

A kérdőív egyik fontos kérdéssora volt, hogy a pályakezdők mennyire reziliensek. A legkevésbé igaz a kitöltőkre, hogy az érzéseik alapján cselekszenek, valamint hogy úgy vélik, a stressz megerősíti őket. A legmagasabb értéket kapott változók arra utalnak, hogy a pályakezdők képesnek érzik magukat arra, hogy rugalmasan alkalmazkodjanak a változásokhoz, célokat állítanak maguk elé, és igyekeznek mindent megtenni azért, hogy ezeket a célokat elérjék. Az életkor, a nem, az iskolai végzettség és a régiók tekintetében a különbség nem volt szignifikáns, csak kisebb különbségek vannak. A régiók között rendkívül kicsi a különbség.

A kérdőívben bele volt építve az ún. munkaérték kérdőív, amely összesen 45 változót tartalmazott. A válaszadók számára a legkevésbé fontos szempontok az irányítás, az esztétikum, a szellemi ösztönzés. A három legfontosabb tényező pedig: a fizikai környezet, az önérvényesítés, végül a legfontosabb szempont az anyagiak. A listát és az értékeket nézve, úgy gondoljuk, hogy az utolsó három tényezőt érdemes figyelembe venni, mert leginkább ezekkel lehet motiválni a pályakezdőket, valamint olyan munkahelyi feltételeket, körülményeket kialakítani, amelyekkel a munkáltató hosszú távon meg tudja tartani dolgozóit. Ezek a következők:

- Fizikai környezet (szép, csendes, nyugodt, tiszta környezetben lehet dolgozni),
- Önérvényesítés: az ember megvalósíthatja magát a munkájában, közben személyes életstílusa is érvényesülhet.
- Anyagiak (sok pénzt lehet keresni, mely gondtalan életet biztosíthat, később pedig magas nyugdíjra lehet számítani).

Szignifikáns különbség van a férfiak és a nők preferenciái között: a nők fontosabbnak tartják, hogy munkájuk során új, megoldandó problémákkal találkozzanak és izgalmas feladatokat kapjanak; illetve az olyan munkát, ahol vezetőjük helyes döntéseket hoz és megértő, ugyanakkor saját munkaterületükön önállóan és szabadon dönthetnek. Néhány szempont szignifikáns összefüggést mutat az életkorral: minél fiatalabb a pályakezdő, annál inkább fontosabbak számára a szellemi ösztönzés, az irányítás, a presztízs és a kreativitás. A szellemi ösztönzés és az önérvényesítés tényezők esetében a két népesebb régió értékei

nagyon hasonlók, ezektől jelentősen eltér, még hozzá felfelé, a budapesti részminta véleménye. Az észak-alföldi régióban élő pályakezdők számára sokkal fontosabbak a társas kapcsolatok, míg a nyugat-dunántúli régióban élők számára az irányítás.

### ***Javaslat***

Az Y (1980 és 1995 között születettek) generáció tagjai a fogyasztói társadalomban megtanulták, hogy nem a kemény munka, hanem a siker, a karrier és a pénz visz előre, így ezek nagyon fontosak számukra. Munkahelyükhöz kevésbé lojálisak, az számukra csak egy a sok közül. Ha úgy érzik, hogy a munkahelyük nem megfelelő számukra, nem érik el, amit szeretnének, változtatnak. Egy amerikai vizsgálat azt állapította meg, hogy az Y generáció 40%-a úgy gondolja, hogy minden második évben előléptetést kellene kapnia – függetlenül a teljesítményétől (Stein, 2013). Az Y generáció tagjai folyamatosan versengenek egymással, mert megtanulták, hogy aki kimarad, az lemarad. Jellemző rájuk a multitasking, vagyis az, hogy párhuzamosan több dolgot is végeznek, többnyire több okoseszközön, ennek hatására a megosztott figyelem. Társas interakcióik többnyire az online térben zajlanak, ezért szinte folyamatosan az online vannak.

Az elmúlt évtizedben megjelent egy új, az Y generációra utaló kifejezés: a quaterlife crisis. Magyarra lefordítani talán az életnegyedén megjelenő válság kifejezéssel lehet. A quaterlife crisis a serdülőkor utáni időszakra utal, és általában a 20-as évek elejétől a 30-as évek közepéig tart. A válság arra utal, hogy a fiatalok az életük számos területével kapcsolatban kételkednek, legfőképpen azért, mert aggódnak, hogy felnőtté kell válniuk. Az Y generáció gyakran szembesül azzal, hogy nem tudnak változtatni életükön: nem találnak megfelelő munkát, anyagi okok miatt nem tudnak teljesen függetlennedni szüleiktől, arra kényszerülnek, hogy a húszas éveik végén is közös háztartásban éljenek velük, és ez hátráltatja egy stabil önálló felnőtt párkapcsolat kialakítását is. (Tari, 2015)

Ami a munkához való hozzáállásukra jellemző, az az, hogy elutasítják az értelmetlen és egyben kemény munkát, illetve a hierarchiát: a tekintély csak akkor tisztelik, ha az illető valóba referenciaszemély számukra, csak az életkor miatt nem. Meglehetősen pragmatikusan gondolkodnak, így gyakran előfordul, hogy megkérdőjelezzik a jól bevált sémákat, a megkövesedett struktúrákat, és új, sajátos megoldást keresnek a probléma megoldására. Ugyanakkor nagyra értékelik a versenyhelyzeteket, ha önállóan dönthetnek bizonyos kérdésekben, és a munkájukban is megvalósíthatják magukat. A virtuális térben rendkívül hatékonyak, de érzelmi intelligenciájuk általában nem eléggé fejlett, ami hátráltathatja eredményességüket. Azt is el kell mondani azonban, hogy az Y generáció idősebb tagjai mára sikeres munkavállalóvá, sőt sikeres vezetővé váltak. (Schäffer, 2015)

A Z generációra (1995/6 és 2010 között születettek) jellemzőek ugyanazok a sajátosságok, amelyek az Y generációra – csak fokozottabban. Ők az igazi netgeneráció, akiknek

nem nagyon volt offline gyermekkoruk. Általában már általános iskolás korukban, néha az előtt elkezdik használni az internetet, és naponta 4-6 órát töltenek a neten ([http://nmhh.hu/dokumentum/195102/lakossagi\\_internethasznalat\\_2017.pdf](http://nmhh.hu/dokumentum/195102/lakossagi_internethasznalat_2017.pdf)). Ők már többnyire csak okostelefont használnak, körükben gyakran tapasztalni internet- és közösségimédia-függéséget (Nestik, et.al., 2018): a legsúlyosabb büntetésként élnék meg, ha nem léphetnének fel a netre, kedvenc közösségi oldalukra, vagy elvonnák tőlük mobiltelefonjukat – ezek nélkül jelentős részük nem bírná ki egy napnál tovább. (Kósa, 2018)

Lényeges dolog, hogy a Z generáció tagjai – az előző nemzedékekhez képest – hosszabb időt töltenek az oktatásban, ám amikor kikerülnek a munkaerőpiacra, nehezebben szocializálódnak a munkaerőpiac alvágásaihoz, nehezebben szokták meg a kötelezettségeket (Schäffer, 2015). Az Y generációval való ellentétben a Z-sek nem tanultak meg kellőképpen küzdeni, meglehetősen kényelmesek. Kényelmük fontos eszközei az okoseszközök, amelyeket folyamatosan és párhuzamosan használnak. Gyerekként korlátok nélküli világban nőttek fel, bevonták őket a családi döntéshozatalba, és így hozzászoktak ahhoz, hogy a döntéseik következményeiért e felelősség nem őket terheli. Közülük kevesebben rendelkeznek önuralommal, nagyfokú kitartással, megfelelő felelősségtudattal, ami miatt nincs meg bennük az az szintű munkamorál, amely jellemző volt a korábbi nemzedékekre, és amit a munkáltatók is elvárnak. Ráadásul a Z-seknek időnként irreális elvárásaik vannak a munkával kapcsolatosan. (Schäffer, 2015)

Az Y és a Z generáció hasonló tulajdonságai:

- Élvezni akarják a munkát, amit végeznek.
- Fontosnak tartják a munka és a magánélet egyensúlyát.
- Folyamatos visszajelzést igényelnek munkájukról, vágynak az elismerésre.
- Preferálják az alternatív munkavégzési lehetőségeket (távmunka, home-office).
- Jobban preferálják az írásos kommunikációt a szóbelinél.
- Élvezik a technikai lehetőségek adta kihívásokat.

Az Y és a Z generáció eltérő tulajdonságai:

- Az Y generáció versengő, míg a Z generáció kényelemszerető, ők nem szívesen kockáztatnak.
- Az Y generáció eredményorientált, míg a Z generáció konfliktuskerülő, nem szívesen áll ki nyíltan ötletei mellett.
- Az Y generációra jellemző az optimizmus és a bizakodás, míg a Z generáció sokkal bizonytalanabb.
- Az Y generáció kompromisszumkészebb, míg a Z generáció hajlamosabb a „dupla vagy semmi” megoldásokra, mert nincs tapasztalata, hogyan kell diplomatikusan megoldásokat hozni. (Schäffer, 2015)

*A két generáció sajátosságai egybeesnek azzal, hogy melyik négy munkaérték tényező mutatott szignifikáns összefüggést az életkorral: szellemi ösztönzés (új, megoldandó problémák és izgalmas feladatok), presztízs (munkájáért többiek megbecsülik és mások felnéznek rá), irányítás (mások munkáját irányíthatja, és szükség van vezetői képességeire), kreativitás (újat alkothat, új elképzeléseket alakíthat ki, és szükség van az új ötleteire). Ezek a szempontok tehát sokkal fontosabbak az Y és a Z generáció számára, és a munkáltatóknak célszerű erre figyelniük, ha meg akarják tartani fiatal munkavállalóikat, illetve megfelelő minőségű teljesítmény szeretnének látni.*

*Továbbá a tanulói kérdőív eredményei alapján célszerű lenne hatékony intézkedésekkel segíteni a nyugat-dunántúli régió tanulóit. Szükséges lenne több autentikus ismeret átadni az általános iskolás tanulóknak a különböző szakmákról, hogy a választásuk megfelelő legyen, és a lehető legkisebb eséllyel kerüljön sor arra, hogy a tanulók elhagyják választott szakmájukat. Szorosabb kapcsolatra lenne szükség a cégek és a szakképző iskolák, illetve azok tanulói között, hiszen ez által a tanulókat sokkal inkább integrálni lehetne a munka világába, valamint ez által a cégek is jobban megismernék a tanulókat, leendő munkavállalóikat.*

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Angyal, Á. (2005): Az innováció társadalmi kockázatai. In: Lipták, K. (szerk.): Mérleg és kihívások – Konferenciakiadvány. Miskolc.
- Ascheid, R. – Preis, U. – Schmidt, I. (2012): Kündigungsrecht. Großkommentar zum gesamten Recht der Beendigung von Arbeitsverhältnissen. München, Verlag C.H. Beck.
- Ásványi, Zs. (2018): A hallgatói, tanulói foglalkoztatás. In Pál, L. – Petrovics, Z. (szerk.): Visegrád 15.0 A XV. Magyar Munkajogi Konferencia szerkesztett előadásai. Wolters Kluwer, Budapest.
- Bankó Z. (2012): A munkajogviszony megszűnése és megszüntetése. In Berke Gy.– Kiss Gy. (szerk.): Kommentár a Munka törvénykönyvéhez. Budapest, Complex Kiadó.
- Bankó, Z. – Berke, Gy. – Kiss, Gy. (2017): Kommentár a munka törvénykönyvéhez. Budapest. Wolters Kluwer.
- Bankó, Z. (2004): A távmunka a Munka Törvénykönyve speciális szabályainak rendszerében. Jura, 2. sz.
- Bankó, Z. (2008): Az atipikus munkajogviszonyok – A munkajogviszony általánostól eltérő formái az Európai Unióban és Magyarországon. Pécs, Doktori értekezés (Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola).
- Bankó, Z. (2010): Az atipikus munkajogviszonyok. Budapest-Pécs. Dialóg Campus.
- Bankó, Z. (2011): A munkajogviszony megszűnése és megszüntetése. In: Kiss, Gy. (szerk.): Magyarazat a magyar és az európai munkajogi szabályozásról. Budapest. Complex.[http://www.complex.hu/Magyarazat-magyar-europai-munkajogi-szabalyozasrol-korabban-Munkajogi-E-kommentar@71\\_1290\\_kiadvany.html](http://www.complex.hu/Magyarazat-magyar-europai-munkajogi-szabalyozasrol-korabban-Munkajogi-E-kommentar@71_1290_kiadvany.html)
- Bankó, Z. (2016): A távmunkával kapcsolatos jogalkotási, jogalkalmazási és foglalkoztatáspolitikai tapasztalatok Magyarországon, Magyar Munkajog/Hungarian Labour Law Journal, 2. sz.
- Bankó, Z. (2020): 18. § Az atipikus munkaviszonyok. In: Kiss György (szerk.): Munkajog, Dialóg Campus, Budapest.
- Bányai, K. (2015): A foglalkoztatás jogviszonyairól a vállalkozás és az önfoglalkoztatás kapcsán. Advocat No. 1-2.
- Barbieri, P. (2020): Atypical Employment and Welfare Regimes ([https://www.researchgate.net/profile/Paolo-Barbieri/publication/268262158\\_Atypical\\_Employment\\_and\\_Welfare\\_Regimes/links/55d4544408ae0b8f3ef95f06/Atypical-Employment-and-Welfare-Regimes.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paolo-Barbieri/publication/268262158_Atypical_Employment_and_Welfare_Regimes/links/55d4544408ae0b8f3ef95f06/Atypical-Employment-and-Welfare-Regimes.pdf)) [2020. szeptember 1.]
- Berde, Cs. – Mór, M. (2015): Intézményi menedzsment – az egyetemi vezetés sajátosságai. KEK VIII. évf. 2. sz. No. 29.
- Béres Gabriella (2018): Munkaegészségügy a közösségi közlekedésben. Készült „a munkahelyi egészség és biztonság fejlesztése a szállítási ágazatban” elnevezésű GINOP-5.3.4-16-2016-00015 számú projekt keretében.
- Boda, Z. – Kiss G. Á. (2019): A munkavállalói sors útvessztőiről a platform alapú munkavégzés virágkorában. Pécsi Munkajogi Közlemények 1-2. sz.



- Borbély, T. B. (2008): Munkanélküliség kezelése, foglalkoztatáspolitikai. Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Munkaügyi Kapcsolatok és Társadalombiztosítási Képzések Intézete, Szeged.
- Collins, H. (1992): Justice in Dismissal. The Law of Termination of Employment. Clarendon Press Oxford.
- Czeglédi, Cs. – Juhász, T. (2013): Role of Tertiary Education in Career and Life-long Learning Among Day-time Students (Based on Empirical Findings). Megjelent: 2013. október 14-17. The Journal of Education Culture and Society ISSN 2081-1640 2013/01. 190-198. Wroslaw, Lengyelország.
- Czúcz, O. (1989): Társadalombiztosítás a változó világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Cséffán, J. (2016): A Munka Törvénykönyve és magyarázata. Szeged, Szegedi Rendezvényszervező Kft.
- Csehné Papp, I. (2011a): Foglalkoztatáspolitikai. Szent István Egyetem.
- Csehné Papp, I. (2011b): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője. (Szerk. Pinczésné Palásthy, I.). Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola.
- Csillag, M. – Hermann, Z. – Scharle, Á. szerk. (2018): Közelkép. Fiatalok az iskolában és a munkaerőpiacon.
- Csoba Judit: Foglalkoztatáspolitikai. Debreceni Egyetem, 2006.
- Deakin, S. (2013): Labour Law and Developments. In: Davidov, G. – Langille, B. (eds.): The Idea of Labour Law. Oxford, Oxford University Press.
- Dernóczi, A. – Ferencz, J. – Göndör, É. – Trenyisán, M. (2018): Munkajog és társadalombiztosítási jog. Jogi szakvizsga segédkönyvek. Budapest. Dialóg Campus.
- Ember, A. (2018): A versenytilalmi megállapodás a munkajogban. In: Pál, L. – Petrovics, Z. (szerk.): Visegrád 15.0. A XV. Magyar Munkajogi Konferencia szerkesztett előadásai. Budapest, Wolters Kluwer.
- Ferencz J. – Fodor T. G. – Kun A. – Mészáros K. É. (2016): A munkajogviszony létesítése. Budapest, Wolters Kluwer
- Ferencz, J. – Göndör, É. – Gyulavári, T. – Kártyás, G. (2016): Munkajogi alapismeretek. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó.
- Ferencz, J. (2018): A digitalizáció hatása a munkajogra, különös tekintettel a munkaidő számítására és nyilvántartására. In: Berke, Gy. – Bankó, Z. (szerk.) QUID JURIS? Ünnepi kötet a Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete megalakulásának 20. évfordulójára. Budapest. Kúria.
- Ferencz, J. (2019): Jogalkotás a munkaviszonyok szolgálatában. A munkajogi szabályozás gazdasági és társadalmi kihívásai. Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr,
- Garancsy, G. (1970): A munkajogviszony megszüntetése. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Goha, E. – Leeb, C. (2018): A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. In: International Journal of Hospitality Management 73.

- Goha, E. – Leeb, C.: A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. In: *International Journal of Hospitality Management* 73. 2018.
- Gyulavári, T. (2010): Szürke zóna – A munkaviszony és az önfoglalkoztatás közötti jogviszonyok Európában és Magyarországon. Budapest, Habilitációs értekezés (Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, habilitációs értekezés).
- Gyulavári, T. (2011): Harmadik típusú jogviszonyok a munkajog átalakuló fogalomrendszerében. *Magyar Jog*, 1. sz.
- Gyulavári, T. (2014a): Általános rendelkezések. In: Gyulavári, T. szerk.: *Munkajog*. Budapest, ELTE Eötvös.
- Gyulavári, T. (2014b): A szürke állomány – Gazdaságilag függő munkavégzés a munkaviszony és az önfoglalkoztatás határán. Budapest, Pázmány Press.
- Gyulavári, T. (2014c): A gazdaságilag függő munkavégzés szabályozása. Kényszer vagy lehetőség? *Magyar Munkajog/Hungarian Labour Law Journal*, 1. sz.
- Gyulavári, T. (2018a): Internetes munka a magyar jogban – Tiltás helyett szabályozás? *Pro Futuro*, 3. sz.
- Gyulavári, T. (2018b): A munka alkalmivá válása és az alkalmi munka szabályozása. *Magyar Munkajog/Hungarian Labour Law Journal*, 1. sz.
- Gyulavári, T. (2019a): Uber sofőrök és társaik: munkavállalók vagy önfoglalkoztatók? *Jogtudományi Közlöny*, 3. sz.
- Gyulavári, T. (2019b): Hakni gazdaság a láthatáron: az internetes munka fogalma és sajátosságai. *Iustum Aequum Salutare*, 1. sz.
- Gyulavári, T. (2020): Collective rights of platform workers: the role of EU law. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 2020. június 27. (online first)
- Gyulavári, T. szerk. (2012): *Munkajog*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó.
- Hajdú, J. – Kun, A. szerk. (2014): *Munkajog*. Budapest, Patrocinium.
- Havighurst, H. (1961): *The nature of private contract*. Evanston. Illinois, Northwestern University School of Law.
- Hepple, B. (2013): Factors Influencing the Making of Labour Law. In: Davidov, G. – Langille, B. (eds.): *The Idea of Labour Law*. Oxford, Oxford University Press.
- Horváth, I. – Szabó T. (2012): *Munkajogi navigátor*. Budapest, Adónet.
- Howe, J. (2011): *The Broad Idea of Labour Law*, in Guy Davidov –Brian Langille (eds.): *The Idea of Labour Law*. Oxford University Press, New York.
- [https://penzugysziget.hu/in-dex.php?option=com\\_content&view=article&id=2225:12tetel&catid=282&Itemid=391](https://penzugysziget.hu/in-dex.php?option=com_content&view=article&id=2225:12tetel&catid=282&Itemid=391)
- [https://www.NMSZ.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_NMSZ\\_CODE:C175](https://www.NMSZ.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_NMSZ_CODE:C175) [2020. szeptember 3.]
- International Labour Organization (NMSZ) (2015a): Non-standard forms of employment. Report for discussion at the Meeting of Experts on Non-Standard Forms of Employment (Geneva). ([https://www.NMSZ.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/meetingdocument/wcms\\_336934.pdf](https://www.NMSZ.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/meetingdocument/wcms_336934.pdf)) [2020. szeptember 2.]

- Jakab, N. – Rab, H. (2017): A munkajogi szabályozás foglalkoztatási viszonyokra gyakorolt hatása a szociális jogok és a munkaerőpiac kapcsolatának függvényében. *Pro Futuro*, 1. sz.
- Jakab, N. (2015): A munkajog és a polgári jog kapcsolata a jogpolitika tükrében. *Magyar Jog*, 1. sz.
- Jakab, N. (2016): On the Significance of the Employee Status and of the Personal Scope of Labour Law Regulation. *Zbornik Radova Pravni Fakultet Novi Sad*, No. 3.
- Juhász, Cs. (2017): Z generációs hallgatók felsőoktatási motivációjának vizsgálata. In: *Közép-európai közlemények*, (10) 2.
- Junker, A. (2014): Europäische Vorschriften Kündigung. *EuZA* Nr. 2.
- Kardkovács, K. (2014): A Munka törvénykönyvének magyarázata. Második, hatályosított kiadás. HVG -ORAC, Budapest.
- Kártyás, G. – Répáczki, R. – Takács, G. (2016): A munkajog digitalizálása – A munkajog hozzáalkalmazása a digitális munkakörnyezethez és a változó munkavállalói kompetenciákhoz (Kutatási zárótanulmány). Közös a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány, Budapest.
- Kártyás, G. (2008): A munkajog új kihívásai XXI. század elején, különös tekintettel a munkaerőpiac kettészakadására és az atipikus foglalkoztatásra. In: Kiss, Gy. – Berke, Gy. – Bankó, Z. – Kajtár, E. (szerk.): Emlékkönyv Román László születésének 80. évfordulójára. PTE ÁJK, Pécs.
- Kéri, J. (2016): Fogalmi meghatározások és elhatárolások a foglalkoztatáspolitikai köréből. In: *Sokszínű közgazdaságtan a 21. században*.
- Kertész, T. (2020): A foglalkoztatáspolitikai aktív és passzív eszközei. Miskolci Egyetem.
- Kései (2011) In: Pál, E. (2013): A Z generációról... áttekintő tanulmány. Pécs. [www.zgeneracio.hu/tanulmanyok](http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok). [2016. október 25.]
- Kessler, F. (2009): A rugalmas biztonság: az elbocsátáshoz való jog Hollandiában. *PMJK* 2. sz.
- Kiss, Gy. (2010b): A Dominica Petersen ügy tanulságai a kor szerinti diszkrimináció versus igazolt nem egyenlő bánásmód körében – hazai összefüggésekkel. *Pécsi Munkajogi Közlemények*, 3. évf. 1. sz.
- Kiss, Gy. (2014): Foglalkoztatás gazdasági válság idején. A munkajogban rejlő lehetőségek a munkajogviszony tartalmának alakítására (jogdogmatikai alapok és jogpolitikai indokok). *Állam- és Jogtudomány*, 1. sz.
- Kiss, Gy. (1998): A munkajogviszony jogellenes megszüntetésének jogkövetkezményei a munkaviszony jellege és a szociális jogállam követelményeinek tükrében. *Jogtudományi Közöny* 10. sz.
- Kiss, Gy. (2000): A közösség munkajoga. In: Gyulavári, T. (szerk.): *Az Európai Unió szociális dimenziója*, Budapest, SzCsM.
- Kiss, Gy. (2005): *Munkajog*. Budapest, Osiris.
- Kiss, Gy. (2006a): Új foglalkoztatási módszerek a munkajog határán: az atipikus foglalkoztatástól a szerződési típusválasztási kényszer versus típusválasztási szabadság problematikájáig. Kézirat.
- Kiss, Gy. (2006b): *Munkajog*. Budapest, Osiris.

- Kiss, Gy. (2007): Új foglalkoztatási módszerek a munkajog határán: az atipikus foglalkoztatásról a szerződési típusválasztási kényszer versus típusválasztási szabadság problematikájáig. *Magyar Jog*, 1 sz.
- Kiss, Gy. (2010a): Alapjogok kollíziója a munkajogban. Pécs, Justis.
- Kiss, Gy. (2013a): The Problem of Person having a Similar Legal Status as Employees (Workers) and the Absence of Regulating this Legal Status in the Hungarian Labour Code. In: Kiss, Gy. (ed.): *Recent Developments in Labour Law – Studies of Constitutive Meeting MTA-PTE Research Group of Labour Law*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kiss, Gy. (2013b) A munkavállalóhoz hasonló jogállású személy problematikája az Európai Unióban és e jogállás szabályozásának hiánya a Munka Törvénykönyvében. *Jogtudományi Közöny*, 1. sz.
- Kiss, Gy. (2017): A munkajog szabályozásának dilemmái. *Miskolci Jogi Szemle*, 2017/2. különszám – Ünnepi tanulmányok Prugberger Tamás professzor emeritus 80. születésnapjára.
- Kiss, Gy. szerk. (2020): *Munkajog. Dialóg Campus*, Budapest
- Kocziszky, Gy. – Veresné Somos, M. – Balaton, K. (2017): A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány*. 6-7. sz.
- Kósa Éva (2018). Digitális Galaxis II: Digitális galaxis a változások fényében. In: (Gabos Erika (2018. szerk.): *A média hatása a gyermekekre és a fiatalokra*. IX. Nemzetközi Gyermekmentő Szolgálat Magyar Egyesülete. Budapest. 144-157.
- Kulisity, M. (2013): Pár gondolat a felmondási tilalmakról és korlátozásokról az új Mt-ben. <http://www.munkajog.hu/szaklap/hr-munkajog/2013-6-1/par-gondolat-a-felmondasi-tilalmakrol-es-korlatozasokrol-az-uj-mt-ben>.
- Kullmann, M. (2018): Work-Related Securities: An Alternative Approach to Protect the Workforce? *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*.
- Kun, A. (2018): Munkajogviszony és a digitalizáció – rendszerszintű kihívások és kezdetleges Európai Unió reakciók. In Pál, L. – Petrovics, Z. (szerk.): *Visegrád 15.0. A XV. Magyar Munkajogi Konferencia szerkesztett előadásai*, Wolters Kluwer, Budapest.
- Kun, Zs. (2017): *Foglalkoztatáspolitikai*. NKE, Budapest.
- Lakossági internethasználat. Online piackutatás 2017. Kutatási jelentés az MNHH részére. [http://nmhh.hu/dokumentum/195102/lakossagi\\_internethasznalat\\_2017.pdf](http://nmhh.hu/dokumentum/195102/lakossagi_internethasznalat_2017.pdf) [letöltés ideje: 2019. 02. 10.]
- Linder Viktória: „Közszolgálati jog” in JAKAB András – Könczöl Miklós – Menyhárd Attila – Sulyok Gábor (szerk.): *Internetes Jogtudományi Enciklopédia (Közigazgatási jog rovat, rovat szerkesztő: Balázs István)* <http://ijoten.hu/szocikk/kzszolglati-jog> (2020).
- Lőrincz, Gy. (2018a): A versenytalalmi megállapodás érvénytelenségének jogkövetkezményei. In: Bankó Z. – Berke Gy.: *Quid Juris? Ünnepi kötet a Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete megalakulásának 20. évfordulójára*. Budapest-Pécs, Kúria.
- Lőrincz, Gy. (2018b): Kommentár a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvényhez – Munkajogi sci-fi, *Munkajog*, 4. sz.

- Maschmann, F. (2001): Arbeitsverträge und Verträge mit Selbständigen. Rechtliche Qualifizierung von Dienstleistungsverhältnissen als Abgrenzungs- und Einordnungsproblem. Berlin, Duncker & Humblot.
- Mélypataki, G. (2019): Az új foglalkoztatási formák és a társadalmi innováció hatása a szociális biztonságra. MAGYAR MUNKAJOG E-folyóirat 1. sz.
- Miskolczi Bodnár, P. (2016): Érdekvizonyok a munkajogi versenytilalmi megállapodás kapcsán. Pécsi Munkajogi Közlemények, 2. sz.
- Molnár, B. (2020): Gondolatok a home office-ről általában és vírus idején. Magyar Munkajog/Hungarian Labour Law Journal. 1. sz.
- Móré, M. – Kozák, A. (2015): Menedzsment feladatok a közoktatási intézményekben. In: Szilágyi, B. – Mező, K. – Mező, F. (szerk.) Az együttnevelés útjai. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen.
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2014): A 2014-2020 közötti időszak foglalkoztatáspolitikai célú fejlesztéseinek megalapozása. Foglalkoztatáspolitikáért Felelős Államtitkárság, Budapest.
- Nestik, Timofey, et. al. (2018). Technophobia as a cultural and psychological phenomenon: Theoretical analysis. In: Interação: Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão 20: 1 pp. 266-281.
- NMSZ (2020): Non-Standard Employment Around the World. ([https://www.NMSZ.org/wcmssp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_534326.pdf](https://www.NMSZ.org/wcmssp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534326.pdf)) [2020. szeptember 1.]
- Ozkan, M. – Solmaz, B. (2015): The Changing Face Of The Employees-Generation Z And Their Perceptions Of Work, in.: 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance 26.
- Pál, E. (2013): A Z generációról... áttekintő tanulmány. Pécs. [www.zgeneracio.hu/tanulmanyok](http://www.zgeneracio.hu/tanulmanyok). [2016. október 25.]
- Pál, L. (2018a): A szerződéses munkahely meghatározása – a „home office” és a távmunka. Munkajog 2. sz.
- Pál, L. (2018b): A munka értéke, avagy a szőlőmunkás egy dénárja. In: Bankó, Z. – Berke, Gy. – Tálné Molnár, E. (szerk.): Quid juris? Ünnepi kötet a Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete megalakulásának 20. évfordulójára. Kúria – Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar – Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete, Budapest-Pécs.
- Petrovics, Z. (2012): A munkajogviszony megszűnése és megszüntetése. In: Gyulavári, T. (szerk.): Munkajog. Budapest. ELTE Eötvös Kiadó.
- Potóczki, Gy. (2017): Közlekedéspolitika. Dialóg Campus, Budapest.
- Prassl, J. (2018): Humans as a Service – The Promise and Perils of Work in the Gig Economy. Oxford University Press, Oxford.
- Prugberger, T. – Nádas, Gy. (2014): Európai és magyar összehasonlító munka- és közszolgálati jog, Wolters Kluwer, Budapest.
- Prugberger, T. – Zaccaria M. L. (2018): A versenytilalmi megállapodás tartalmi és érvényességi kérdései a Kúrai újabb joggyakorlatában. In: Bankó, Z. – Berke, Gy.: Quid Juris? Ünnepi kötet a

Munkaügyi Bírák Országos Egyesülete megalakulásának 20. évfordulójára. Budapest-Pécs, Kúria

- Prugberger, T. (2014): Az önfoglalkoztatás intézménye a nyugat-európai és magyar munkajogban. Magyar Jog, 2. sz.
- Prugberger, T. (2020): A munkajog-alanyiség európai elmélete: A munkavégzési szerződésekkel és azon belül a munkavállalással összefüggő jogalanyiség problematikája korunk európai jogelméletében, különös tekintettel a munkavállalói jogalanyiségra, Európai Tükör, 1. sz.
- Román, L. (1996): A munkajog alapintézményei. II. kötet. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs.
- Schäffer Beáta (2015): A legifjabb titánok. Vezetőknek a Z generációs munkavállalókról. Book Kiadó. Budapest.
- Schnider, M: (2012): A munka törvénykönyve. Szakszervezeti kiskönyvtár XXXI. Liga Szakszervezetek kiadó, Budapest.
- Sipka, P. M. – Zaccaria, M. L. (2019): Megújuló tájékoztatási kötelezettség a munkajogi viszonyokban és azokon túl. Munkajog, 3. sz.
- Sipka, P. M. (2017): A munkavállaló védelmének kihívásai a XXI. században. In: A SJE Nemzetközi Tudományos Konferenciája – Érték, minőség és versenyképesség – a XXI. század kihívásai. Komárom) elérhető:  
[https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/247694/FILE\\_UP\\_0\\_Sipka%20Kom%C3%A1rom.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/247694/FILE_UP_0_Sipka%20Kom%C3%A1rom.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [2020. június 8.]
- Sipka, P. M. (2020): A munkáltató felelőssége az otthoni munkavégzés során. Kézirat. Visegrád 17.0 A XVII. Magyar Munkajogi Konferencia szerkesztett előadásai, Wolters Kluwer, Budapest.
- Stein, Joel (2013): Millennials: The Me Me Me Generation. In: Time, 20 May  
[https://www.manasquanschools.org/cms/lib6/NJ01000635/Centricity/Domain/174/millennials\\_thememegeneration.pdf](https://www.manasquanschools.org/cms/lib6/NJ01000635/Centricity/Domain/174/millennials_thememegeneration.pdf)
- Szemere, T. P. (2019): Beruházás – foglalkoztatás – generációs eltérések in: A negyedik ipari forradalom pénzügyi és környezeti kihívásai. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/1 kötet. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet.
- Tálné Molnár, E. (2009): Munkaviszony megszüntetése. Munkaviszony-megszüntetési módok a rendes és rendkívüli felmondás kivételével. In: Tematikus bírósági döntések sorozat. Budapest, Complex Kiadó.
- Tari Annamária (2015). Generációk online. Tercium Kiadó. Budapest
- Tatár, I. (2018): A tanulmányi szerződés egyes kérdései. In: Pál, L. – Petrovics, Z. (szerk.): Visegrád 15.0. A XV. Magyar Munkajogi Konferencia szerkesztett előadásai. Budapest, Wolters Kluwer.
- Töröcsik, M. (2011): Fogyasztói magatartás – insight, trendek, vásárlók. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Valerio de Stefano (2016): The Rise of the „Just-in-Time Workforce”: On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the Gig Economy, Conditions of Work and Employment, Series No. 71. NMSZ. Genova.
- Vysotskaya, V. (2017): A fiatalok átlépése a munka világába foglalkoztatási mobilitással, esélyhátrányok Európában. Tér és Társadalom 31. évf. 4. sz.

- Weber, T. – Hurley, J. – Mandl, I. – Bisello, M. – Vacas-Soriano, C. (2020): Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series, Eurofound.  
[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef19034en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19034en.pdf) [2020. szept. 1.]
- Weltner, A. – Nagy, L. (1973): A magyar munkajog. I. kötet. Budapest, Tankönyvkiadó.
- Zaccaria M. – Kiss G. Á. – Bankó Z. (2020): Az általánostól eltérő foglalkozási formák dogmatikája és gyakorlata a XXI. századi munkaerőpiacon. Kézirat, Pécs, MTA-PTE, 2020.
- Zaccaria, M. L. (2019): Tájékozódás az ismeretlenben – gondolatok a munkáltató írásbeli tájékoztatói kötelezettségéről szóló irányelv revíziójáról. Jog-Állam-Politika, 11. sz.
- Zaccaria, M. L. (2019a): Tájékozódás az ismeretlenben – gondolatok a munkáltató írásbeli tájékoztatói kötelezettségéről szóló irányelv revíziójáról. Jog-Állam-Politika, 11. sz.
- Zaccaria, M. L. (2019b): A 91/533/EGK irányelv reformja – elméleti megfontolások és európai bírósági tanulságok. Közjogi Szemle, 1. sz.