

# **A munkajog szerepe a munkaerőhiány kezelésében**

**Kutatási zárótanulmány**

**Írták:**

**Dr. Dudás Katalin**

**Dr. Halmos Szilvia**

**Dr. Kártyás Gábor**

**Készült a Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány  
támogatásával**

**Budapest 2018**



Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány

---

## Tartalomjegyzék

---

Tartalomjegyzék .....	2
Bevezetés.....	5
I. fejezet: A munkajog és a munkaerőhiány kölcsönhatása – elméleti megközelítésből .....	7
1. Bevezetés.....	7
2. A munkaerőhiány fogalmi ismérvei.....	7
3. A felek alá-fölérendeltsége mint a munkajog immanens eleme.....	10
3.1. A felek alá-fölérendeltsége a munkajog kezdeteinél .....	10
3.2. A felek alá-fölérendeltsége mint a munkaviszony elméleti megközelítésének alapvető szervezőeleme.....	11
4. A munkajog elégtelenségei munkaerő-hiányos munkaerőpiacon .....	15
5. A munkajog lehetőségei a munkaerő-hiányos munkaerőpiacon.....	20
6. Részösszegzés .....	30
II. fejezet: A magyar munkaerőhiány számokban (uniós kitekintéssel) .....	32
1. A hazai munkaerőhiány empirikus adatai .....	32
2. A hazai munkaerőhiány uniós viszonylatban .....	39
3. Részösszegzés .....	43
III. fejezet: A munkáltatói interjúk tapasztalatai .....	45
1. Módszertani kérdések, az interjúpartnerek jellemzői.....	45
2. A munkaerőhiány megjelenési formái, okai és következményei .....	47
2.1. A munkaerőhiány megjelenési formái .....	47
2.1.1. Az érintett munkavállalói csoportok .....	47
2.1.2. A munkaerőhiány időbeli dimenziói.....	48
2.1.3. A munkaerőhiány földrajzi dimenziói.....	49
2.1.4. Fluktuáció vagy tartós üresedés.....	52
2.2. A munkaerőhiány gyökerei.....	54
2.3. A munkaerőhiány következményei .....	59
2.3.1. A fluktuáció és a tartós üresedés következményei .....	59
2.3.2. A munkáltató működésének mennyiségi és minőségi elégtelenségei és az ezzel kapcsolatos elégedetlenségek.....	59
2.3.3. A bérezésben megjelenő nehézségek: béerverseny, bérfeszültség.....	62
2.3.4. Munkaetikai hiányosságok; szervezeten belüli feszültségek, törésvonalak .....	63
2.3.5. Nyomás szabálykövető munkáltatón .....	66

3. Megoldási lehetőségek az egyéni munkaviszonyra vonatkozó szabályozás alapján .....	68
3.1. Toborzás .....	68
3.1.1. Toborzás egyre messzebből és a határon túlról .....	71
3.1.2. Fejpénz .....	75
3.2. Munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás .....	76
3.3. Munkaidő .....	78
3.3.1. Milyen az optimális munkaidő-beosztás? .....	79
3.3.2. A munkaidőkeret „visszafogott” gyakorlata.....	80
3.3.3. A rendkívüli munkaidő feszegetett korlátai .....	82
3.3.4. Amikor a munkavállaló (állítólag) keresőképtelen .....	84
3.4. A munka díjazása.....	86
3.4.1. Komparatív előnyök, túl a béreken .....	88
3.4.2. Csapatépítés és kommunikáció.....	89
3.4.3. A jelenléti bónusz aggályos gyakorlata .....	92
4. Képzéssel a munkaerőhiány ellen .....	93
4.1. A duális szakképzés .....	95
4.2. A betanító és egyéb képző-, továbbfejlesztő munkáltatói képzések .....	98
4.3. Képzés tanulmányi szerződés alapján .....	102
5. Atipikus munkaviszonyok .....	106
5.1. Munkerő-kölcsönzés .....	108
5.2. Iskolaszövetkezeti foglalkoztatás és a diákmunka egyéb formái .....	111
5.3. Nyugdíjasok foglalkoztatása, szövetkezetben és azon kívül .....	112
5.4. Részmunkaidőre és határozott időre szóló foglalkoztatás.....	113
5.5. Távmunka és otthonról történő munkavégzés .....	115
5.6. Egyéb atipikus munkavégzési formák .....	116
5.7. A munkajog határain túl.....	117
6. Kollektív munkajogi aspektusok .....	118
6.1. Tapasztalatok a szakszervezettel kapcsolatban .....	118
6.2. Az üzemi tanáccsal kapcsolatos tapasztalatok.....	122
6.3. Ha nincs formális érdekképviselő.....	123
IV. fejezet: A kollektív alku szerepe a munkaerőhiány kezelésében.....	124
1. Miért éppen a kollektív szerződések? .....	124
2. Kollektív alku a hazai gyakorlatban .....	125
3. Kutatás a Munkaügyi Kapcsolatok Információs Rendszere alapján .....	126

3.1. Elhanyagolt stratégiai területek .....	128
3.2. Felesleges kikötések: a papagájklauzulák.....	130
3.3. Munkaidő és munkabér – folytatkozóban a bérmegállapodások? .....	134
4. Kollektív szerződések a munkáltatói interjúkban.....	136
V. fejezet: Összegzés, következtetések .....	138
Hivatkozott irodalom.....	141
1. számú függelék .....	145

## Bevezetés

---

A hat évvel ezelőtt, 2012. július 1-jén hatályba lépett munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (a továbbiakban: Mt.) legfontosabb célkitűzése a munkaerőpiac rugalmasságának növelése és a munkahelyteremtés volt.<sup>1</sup> Az elmúlt évek alatt a munkaerőpiacon bekövetkezett változások révén azonban nem a foglalkoztatás bővítése, hanem a munkaerőhiány megoldása vált sürgős feladattá. Kutatásunk célkitűzése annak vizsgálata, hogy a hatályos munkajog képes-e támogatni a munkaerőhiány kezelését, vagy éppen ellenkezőleg, ennek akadályát képezi.

A szakirodalomban ma már általánosan elfogadott, hogy maga a munkajog is a munkaerőpiacot befolyásoló tényező, amely egyes esetekben korlátozza, korrigálja, vagy éppen kreálja a piacot.<sup>2</sup> Ezért ha a munkajogi környezet elavult a munkaerőpiac aktuális igényeihez, folyamataihoz képest, akkor a piacot hátrányosan fogja befolyásolni, vagy a káros jelenségekkel szemben nem tud kellő hatásfokkal fellépni. A kutatás fő kérdése ezért az volt, hogy a munkajogi szabályozásban milyen területeken és milyen mértékben indokolt változtatni, hogy az a megváltozott piaci körülmények között is megfelelő legyen.

Ehhez négy nagy területet kell elemeznünk:

- milyen lehetőségek vannak a hagyományos, tipikus munkaviszony szabályozásában a munkaerő hatékony felhasználására munkaerőhiány esetén?
- milyen jogi lehetőségei vannak a munkáltatónak arra, hogy az igényeinek megfelelő munkaerőt képezzen?
- milyen atipikus foglalkoztatási formák nyújthatnak megoldást a munkaerőhiány kezelésére?
- milyen szerepet játszhat a munkavállalói képviselet és a munkáltató együttműködése a probléma megoldásában, különös tekintettel a kollektív megállapodásokra?

Tanulmányunk I. fejezete a témával kapcsolatos elméleti szakirodalmat elemzi, és következtetéseket fogalmaz meg arra, hogy a felek alá-fölérendelt viszonyára építő munkajog hogyan képes betölteni rendeltetését egy olyan munkaerő-piacon, ahol ez az alárendeltség oldódik. A II. fejezet a munkaerőhiány számszerű adatait, bizonyítékait összegzi, és kitekint az Európai Unió más tagállamaiban tapasztalható, hasonló jelenségekre is. A III. fejezet

---

<sup>1</sup> Ld. a 2011-ben kiadott Magyar Munka Tervet és az Mt. Általános Indokolásának 1. pontját.

<sup>2</sup> VISCOMI, A.: *Labour, Law and Economics*. Hungarian Labour Law E-Journal. 2015/1.; KUN A.: *Kinek a rizikója? Kockázattelepítés a munkaviszonyban*. HR&Munkajog 2013/10.

összegzi az empirikus felmérésünk adatait. Kutatásunk során 40 interjút készítettünk munkáltatókkal és szakszervezetekkel, feltárva a munkaerőhiánnyal kapcsolatos gyakorlati tapasztalatokat, illetve a munkajogi környezettel szembeni elvárásaikat, kritikájukat. Az Mt. mellett komoly szerep jut a munkaviszony szabályozásában a kollektív szerződéseknek. Ezért a IV. fejezetben részletesen is vizsgáljuk, hogy mennyiben jelenthet megoldást a munkaerőhiány jelentette problémák kezelésében a kollektív alku. Ehhez tanulmányoztuk a kollektív szerződési gyakorlatról a Munkaügyi Kapcsolatok Információs Rendszeréből hozzáférhető adatokat, illetve feldolgoztuk interjúpartnereink ezzel kapcsolatos véleményét is. Eredményeinket az V. fejezetben foglaljuk össze.

### 1. Bevezetés

A hazai munkaerőpiac egyes szektorait érintő munkaerőhiány több szakterület számára jelentékeny kutatási kérdéseket vet fel. Számos – e tanulmányban később is idézendő – kutatás készült már a foglalkoztatáspolitikai, a közgazdasági, a szociológiai, a demográfiai területén. A munkajogi szakirodalom azonban eddig keveset foglalkozott a munkaerőhiány jelenségével. Pedig, mint közismert, a munkajog a munkaerőpiac folyamatait befolyásolni képes tényező, és a kölcsönhatás fordított irányban is létezik: a munkaerőpiac kondíciói befolyásolják egy adott jogrendszer munkajogi intézményrendszerének működőképességét, működés módját, és indikációt ad a szabályozás fejlesztésére is. A munkaerőhiány ráadásul olyan munkaerő-piaci jelenség, amely hatalmas kihívást jelent annak a munkajogi intézményrendszernek, amely történeti kezdeteitől töretlenül, koncepcionálisan a felek alá-fölérendeltségi viszonyán alapul. E fejezetben – rövid fogalmi alapvetés után – arra az alapvető kérdésre keressük a választ, hogy vajon működőképes maradhat-e a munkajog egy olyan piaci környezetben, amelyben aligha mondható el, hogy a munkavállaló a gyengébb, a védelemre szoruló, a kiszolgáltatottabb fél.

### 2. A munkaerőhiány fogalmi ismérvei

Mint fent arra már utaltunk, a munkaerőhiány jelenségével kapcsolatos kutatások alapvetően nem a jogtudományra, hanem egyéb tudományterületekre tartoznak. A releváns irodalom részletesen és alaposan kidolgozta a munkaerő-piaci kereslet-kínálat egyensúlyának vizsgálatára alkalmas fogalmi és módszertani apparátust. Ebből jelen tanulmány céljára – a mély és teljes körű ismertetés igénye nélkül – csupán azokat az alapvető definíciókat és ezek rendszerét mutatjuk be, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy megértsük a munkaerőhiány munkajogi vonatkozásait.

A munkaerőhiányt általános jelleggel az alábbi, széles körben idézett és elfogadott módon definiálhatjuk: „[a] munkaerőhiány egy tartósan fennálló munkaerő-piaci egyensúlytalanság a kínálati és a keresleti oldal között, amelynél a munkavállalók iránti kereslet meghaladja azon

munkavállalók kínálatát, akik adott bérek és munkafeltételek mellett, egy adott időpontban és helyen képesek és hajlandók lennének munkába állni.”<sup>3</sup>

Ez az általános fogalom azonban még kevésbé alkalmas a munkaerőhiány behatóbb kutatásához, ezért az irodalom megkülönbözteti a minőségi (kvalitatív) és a mennyiségi (kvantitatív) munkaerőhiány kategóriáit.<sup>4</sup> Mennyiségi munkaerőhiányról beszélhetünk akkor, ha a munkaerő abszolút értelemben kevés, vagyis a fenti egyensúlytalanság oly módon jelentkezik, hogy a munkaerő iránti kereslet meghaladja a kínálatot. Ez a munkaerőpiacon a nehezen betölthető üres állások számának nagy arányához, és alacsony munkanélküliségi rátához vezet.<sup>5</sup>

Minőségi értelemben vett munkaerőhiányról pedig akkor van szó, ha a munkaerő-kínálat és a kereslet nagyjából egyensúlyban van, azonban a munkaerőpiacot egyszerre jellemzi a betöltetlen állások nagy száma, és a magas munkanélküliségi ráta. Ez azt tükrözi, hogy a keresleti és a kínálati oldal között kvalitatív eltérés van, aminek számos oka lehet (pl. meghatározott szakmákban fellépő szakemberhiány, a munkakeresők és a munkaadók várakozásainak eltérései, taszító munkakörülmények meghatározott szakmákban, nem kielégítő információ a munkaerő-piaci lehetőségekről stb.).<sup>6</sup> A kvalitatív munkaerőhiány mérésére szolgál az ún. Beveridge-mutató, amely az üres állások arányának (V) és a munkanélküliségi rátának (U) hányadosa (V/U).<sup>7</sup> Ha V és U tengelyek által meghatározott koordináta-rendszerben ábrázoljuk a Beveridge-mutató egyes időpontokban adott értékét, az így kapott ún. Beveridge-görbe alakulásán jól demonstrálható egy adott ország munkaerő-piaci feszességének, vagyis a kvalitatív munkaerőhiánynak az időbeli alakulása. A munkaerő-piaci feszesség az egy munkanélkülire jutó üres álláshelyek számával értékelhető.<sup>8</sup> Ha ez az arány magas – tehát egy munkanélküli személyre sok üres állás jut, vagyis a munkaerő-piaci túlkereslet jellemző –, akkor beszélünk feszes munkaerő-piacról. A munkaerő-piaci feszesség mértéke természetesen nemcsak egy ország teljes munkaerő-piacának viszonyait értékelve

---

<sup>3</sup> B. S. BARNOW et al.: *Occupational labor shortages: Concepts, causes, consequences, and cures*. WE Upjohn Institute, 2013., 3;

D. REYMEN, et al.: *Labour market shortages in the European Union*. Study for the EMPL Committee, Policy Department A: Economic and Scientific Policy European Parliament, Brussels, 2015, 18;

P. H. CAPPELLI: *Skill gaps, skill shortages, and skill mismatches: Evidence and arguments for the United States*, ILR Review vol. 68, 2/2015, 251-290.

<sup>4</sup> J. ADAMS et al.: *Mismatch unemployment and local labour-market efficiency: the role of employer and vacancy characteristic*. Environment and Planning A, vol. 32, 10/2000, 1841-1856.

<sup>5</sup> REYMEN 2015 i.m., 13; TÓTH J. et al.: *A munkaerőhiány a nemzetközi és a magyar irodalom tükrében*, MKIK Gazdasági és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest, 2017, 6

<sup>6</sup> REYMEN 2015 i.m., 13; TÓTH 2017 i.m., 6

<sup>7</sup> TÓTH 2017 i.m., 6

<sup>8</sup> TÓTH 2017 i.m., 9; REYMEN 2015 i.m. 39



vizsgálható, hanem fontos adatokkal szolgálhat a regionális illetve szektorális adatok felvétele és vizsgálata is.

Az Európai Unióban és Magyarországon több, friss kutatási eredmény áll rendelkezésre a kvantitatív és a kvalitatív munkaerőhiány felméréséről.<sup>9</sup> Ezek részletesebb ismertetését a kutatási tanulmány II. fejezetében fogjuk elvégezni. Elővételezve azonban az ott írtakat, e helyen annyit érdemes kiemelni, hogy a 28 uniós tagállam munkaerő-piaci viszonyait felmérve megállapítható, hogy kvantitatív munkaerőhiányról uniós szinten nem beszélhetünk, ezzel szemben a kvalitatív munkaerőhiány több tagállamban, régióban illetve szektorban érzékelhető. Elsősorban a szakképzett munkaerőhiány okozta problémák azonosíthatók. Hazánkban azonban mind kvantitatív, mind kvalitatív munkaerőhiány jelen van.<sup>10</sup> Leszögezhetjük tehát, hogy Magyarországon számolni kell a munkaerőhiány, különösen a kvalitatív munkaerőhiány jelenségével. A munkajog mint a munkaerőpiacot alakító tényező ebből következően akkor lehet kellőképpen adaptív és hatékony eszköz, ha a szabályozás tekintettel van arra, hogy a munkaerő-piaci túlkereslet, legalábbis egyes szektorokban erősíti a munkavállaló alkupozícióját, és gyengíti a munkáltatóét. Az alábbiakban azt vizsgáljuk, hogy a munkajog klasszikus intézményrendszere és hagyományos dogmatikai felfogása mennyire alkalmas arra, hogy e jelenségre reflektáljon. A fő problémaforrást a következőképpen azonosíthatjuk: a munkaerőhiány által meghatározott feszes munkaerőpiacon a munkavállaló illetve az álláskereső alkupozíciója jelentősen megnő a munkáltatóval szemben, s ez feloldja azt a hagyományos alá-fölérendeltségi viszonyt, amely viszont a munkajog hagyományos dogmatikájának alapkonceptiója. A következő pontban a munkajog elméleti irodalmát tanulmányozva azt elemezzük, hogy a felek közötti alá-fölérendeltség mennyiben határozza meg a munkajog intézményrendszerét, és milyen kihívásokkal kell szembenéznie a munkajognak, ha ez a hierarchikus viszony a felek között gyengül, vagy nem áll fent, netán meg is fordul.

---

<sup>9</sup> Pl. TÓTH 2017 i.m., REYMEN 2015 i.m., ADAMS i.m., CAPPELI i.m.; BARNOW et al. i.m.. Válogatott bibliográfia a releváns külföldi és magyar szakirodalomról: FAZEKAS K. – KÖLLŐ J.: Közelkép: Munkaerőhiány. Munkaerőpiaci Tükör 2016, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, 2016, 287-294.

<sup>10</sup> TÓTH 2017 i.m., 11-12

### 3. A felek alá-fölérendeltsége mint a munkajog immanens eleme

#### 3.1. A felek alá-fölérendeltsége a munkajog kezdeteinél

A modern munkajog kialakulása az ipari forradalom idejére tehető. Az iparosodó társadalmakban ebben az időszakban (Nyugat-Európában a XVIII-XIX. században, Közép- és Kelet-Európában mintegy százéves csúszással) alakult ki a gépi és a gyári munka. A gép- és gyáripárt kiszolgáló bér munkást a gyártulajdonos munkaadók a gyakorlatban mintegy árucikként kezelték. A szerződéses szabadság liberális eszmerendszerének támogatásával a tőketulajdonosok számára megnyílt az út, hogy az anyagi értelemben kiszolgáltatott helyzetben lévő munkásokkal kötött szerződéseik kizárólag az ő érdekeiket kövessék.<sup>11</sup> A munkajog mint a polgári jogból kifejlődő, önállósuló jogág létalapját éppen az a felismerés adta, hogy az egyenlő alkupozíciójú felekre modellezett kötelmi jog nem alkalmas arra, hogy tisztességesen, igazságosan rendezze a gazdasági értelemben függő, hierarchikus jellegű munkaadó-munkás kapcsolat jogi kereteit. A munkajog két tradicionális forrása, a kollektív megállapodások és az állam alkotta jog elsődleges célja az volt, hogy a munkáltató és a munkavállaló közötti természetes alá-fölérendeltségi viszonyban a munkavállaló mint gyengébb fél oldalán avatkozzon be a felek jogainak és kötelezettségeinek kiegyensúlyozása végett.<sup>12</sup>

A munkajogot mint önálló jogágot tehát éppen a bér munka világában természetes módon jellemző alá-fölérendeltségi, hierarchikus kapcsolatrendszer hívta életre a magánjog talajáról. A munkavállaló mint szükségképpen sérülékenyebb fél számára nyújtandó védelem igazolta a szerződéses viszonyokba való állami beavatkozást, vagyis a munkajog közjogias elemeinek beiktatását, a felek alkuterének csökkentését. Továbbá ez indokolta – a munkajog jogágára egyedülállóan jellemző sajátosságként – a kollektív alku termékeinek munkaviszonyt szabályozó norma szintjére történő emelését is.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> V.ö. G. HALBACH et al.: *Übersicht über das Recht der Arbeit: Stand: 1. Juli 1991*. Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, 1981, 23-24.

<sup>12</sup> V.ö. BERKE Gy.: *A munkáltatói hatalom és korlátai*. In: BANKÓ Z. (szerk.): *A munkáltatói hatalom aspektusai*. PTK ÁJK, Pécs, 2016, 9-31, 13;

GYULAVÁRI T. (szerk.): *Munkajog*. Eötvös Kiadó, Budapest, 2016, 28

<sup>13</sup> BERKE 2016 i.m., 13

### 3.2. A felek alá-fölérendeltsége mint a munkaviszony elméleti megközelítésének alapvető szervezőeleme

A munkajog nemcsak az ipari forradalom korára jellemző kapitalizmus egyes társadalmi vadhajtásainak leküzdése szempontjából bizonyult sikeres eszköznek. Ha ennyiben kimerült volna a szerepe, a munkajog ma már csak a jogtörténeti kutatások tárgya lehetne. A munkajog dogmatikai fejlődése lehetővé tette, hogy a XX. században a munka egyre differenciálódó világában alkalmassá váljon a munkajogviszonyok igen széles skáláján a jogi keretek biztosítására. Természetesen az egyes nemzeti jogrendszerek munkajoga nagyfokú eltérést mutat mind az egyéni munkaviszony, mind a kollektív munkaügyi kapcsolatok elméleti megközelítését és dogmatikai kialakítását illetően. Azonban a más érdekében végzett, függő, önálló munká és annak speciális jogi rendezésére hivatott jogág – a munkajog – mindenféle jogrendszerben és jogi tradícióban megjelenik: úgy az angolszász, mint a kontinentális jogi hagyományokon alapuló nemzeti jogokban.<sup>14</sup> A munkajog sokféle társadalmi és gazdasági rendszert túlélő és kiszolgálni képes megszilárdulásának feltétele volt a felek közötti alá-fölérendeltségi kapcsolat vizsgálata, konceptualizálása, jogi megragadása. A munkajog klasszikus dogmatikai rendszerét meghatározó, XX. századi elméleti irodalomnak fontos témája volt ez. Három nagy iskola bontakozott ki a függő munka elméletének kidolgozásának terén.

Az első iskola a gazdasági függés elméletéből indult ki. A munkajog kezdeteinél, mint láttuk, egyértelmű volt, hogy a felek közötti alá-fölérendeltség a felek közötti gazdasági függőségből adódik. Az ipari forradalom idejét követően azonban létrejöttek olyan munkavállalói rétegek, amelyeknél a gazdasági értelemben vett függőség már nem volt olyan erős. A munkavégzés önálló, más részére történő jellege azonban nem szűnt meg, ugyanis a munkavállaló nem önállóan jelent meg a gazdasági, piaci forgalomban.<sup>15</sup>

A munkajog továbbfejlődésének lendületet adott a Hugo Sinzheimer által kidolgozott új elmélet, a személyes függőség elmélete. Ez az elmélet arra a felismerésre épít, miszerint a munkaviszonyt a polgári jog által szabályozott árucsereszonyoktól az is megkülönbözteti, hogy a munkavállaló a saját személyével áll a munkáltató rendelkezésére, tehát személyét a

---

<sup>14</sup> INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION: *The employment relationship, Report V (1)*. International Labour Conference, 95th Session, International Labour Office, Geneva, 2005, § 16, 6. Letölthető: <http://www.ilo.org/public/english/standards/reln/ilc/ilc95/pdf/rep-v-1.pdf>;

KISS GY.: *Munkajog*, Osiris, Budapest, 2005, 16-18;

jogösszehasonlító áttekintés: F. ROSIORU: *The changing concept of subordination*. 2013, 150-185, 7-12. Letölthető: [http://mta-pte.ajk.pte.hu/downloads/felicia\\_rosioru.pdf](http://mta-pte.ajk.pte.hu/downloads/felicia_rosioru.pdf)

L. NOGLER: *The concept of «subordination» in European and comparative law*. Quaderni del Dipartimento, Università degli Studi di Trento, 2009, 21-49

<sup>15</sup> KISS 2005 i.m., 16-18

munkaviszony teljesítése számos módon érinti. Ezzel természetesen személyes értelemben is függésbe kerül, kiszolgáltatottá válik a munkáltatónak. E megfontolások a munkajognak a munkavállaló személyes védelmét, személyiségi jogait, szociális helyzetét védelmező vonulatainak kidomborításához járult hozzá.<sup>16</sup>

Míg a gazdasági és a személyi függőség elméletei jogon kívüli tényezőkkel igyekeztek megragadni a függő munka lényegét, az irodalomban megjelent az a megközelítés is, mely a függő, önálló munkát jogi tényezőkkel magyarázta. A munkajogviszonynak ugyanis fontos sajátossága a szerződés tárgyának absztrakt meghatározottsága. A munkakör fajlagosan meghatározott szolgáltatás, amelyet a munkáltató utasítási jogánál fogva konkretizál. A munkavállalói teljesítés tényleges megvalósulása szempontjából meghatározó szerepe van a munkáltatói utasításnak.<sup>17</sup> A felek közötti alárendelésnek, vagyis a munkakör absztrakt módon való meghatározásának és a munkáltató utasítási joga fenntartásának alapvetően gazdasági célja van: a munkáltató mint piaci szereplő így tudja a piac változó igényeihez igazítani a munkavállalói teljesítést. A piaci eredményesség pedig a munkáltató és a munkavállaló közös érdeke.<sup>18</sup>

A munkajog korszerű felfogása szerint tehát a felek közötti alá-fölérendeltség nem elsősorban jogon kívüli tényezőkből ered, hanem a jogviszony céljára (a felek alá-fölérendeltségi jogviszonyban történő együttműködése a munkáltató mint piaci szereplő hatékony működése érdekében) tekintettel kialakított jogi konstrukció természetes velejárója. A felek közötti hatalmi viszonyok a munkavállalóra nézve potenciálisan káros következményeivel szemben a munkajog általánosan elfogadott eszköztárhoz tartoznak a munkavállalók gazdasági és szociális védelmét szolgáló jogintézmények, így különösen a nők, a gyermekek és a fiatalok munkajogi védelmét, a munkavédelmet, a munkabér védelmét, a diszkrimináció tilalmát biztosító jogi rendelkezések.<sup>19</sup> A munkajog eszköztárából pedig kiemelkednek a munkaviszony tisztességtelen vagy jogellenes megszüntetésével szembeni védelmet szolgáló jogi eszközök, hiszen a munkáltatói hatalmat megalapozó legerőteljesebb jogosítvány a munkaviszony megszüntetésének lehetősége. A munkaviszony megszüntetésével való

---

<sup>16</sup> KISS 2005 i.m., 16-18;

KISS, Gy: *Foglalkoztatás gazdasági válság idején – a munkajogban rejlő lehetőségek a munkajogviszony tartalmának alakítására. (Jogdogmatikai alapok és jogpolitikai indokok.)*, Állam és Jogtudomány, 1/2014., 36-76, 39;

H. COLLINS et al.: *Labour law*. Cambridge University Press, Cambridge, 2012, 8;

BERKE 2016 i.m., 11-12;

O. KAHN-FREUND: *Hugo Sinzheimer 1875-1945*. In: R. LEWIS – J. CLARK (eds): *Labour Law and Politics in the Weimar Republic*, Basil Blackwell, Oxford, 1981, 9

<sup>17</sup> KISS 2005 i.m., 16-18, 21; BERKE 2016 i.m., 11-12

<sup>18</sup> COLLINS 2012 i.m., 131

<sup>19</sup> V.ö. COLLINS 2012 i.m. 8, 131

fenyegetettség olyan végső eszköz, amely a munkavállalót – akinek gazdasági és társadalmi pozícióját meghatározó módon befolyásolja munkaviszonyának léte – rászorítja a szerződészerű teljesítésre. Ezért a munkaviszony megszüntetésének szabályozása a munkajog központi tárgyköre.<sup>20</sup>

A függő, önállóan munka elméleti megközelítéseit áttekintve két fontos következtetést vonhatunk le.

- (1) A munkajog elméleti fejlődését tekintve látható, hogy míg kezdetben a munkajog polgári jogtól való elkülönülését a jogon kívül tényezőkkel magyarázták, a munkajog korszerű eszköztára már azon elméleti megközelítésen alapul, miszerint a függő, önállóan munka a munkajogviszony jogi értelemben vett sajátosságaival függ össze. Hangsúlyozandó azonban, hogy a jogon kívüli tényezőkre való hivatkozás – így a gazdasági és a személyes függés elmélete – továbbra is jelen van a munkajog jogági jellegzetességeit és különállását magyarázó irodalomban. A munkajogviszony teljesítése során a szerződés tárgya a fentiek szerint valóban determinálja a munkavállaló függő és önállóan helyzetét. Így a munkajog statikus részének szabályozása lényegében teljes körűen épülhet a függő, önállóan munka koncepciójára. Azonban a munkajogviszony létrejötténél, módosításánál és megszüntetésénél a felek közötti hierarchia domináns módon jogon kívüli tényezőkkel magyarázható, elsősorban a munkavállaló gazdasági értelemben vett sérülékenyebb helyzetével. Hiszen – ahogy az előbbieken láttuk – a munkavállalónak elsősorban az adja a motivációt a munkaszerződés feltételeinek elfogadásához és a munkaviszony teljesítéséhez, hogy elkerülje munkaviszonyának megszüntetését, ami gazdasági és szociális értelemben krízishelyzetbe sodorná. Ezért a munkaviszony dinamikájához kapcsolódó szabályozás már jóval kevésbé magyarázható a munkaszerződés tárgyából következő függési, önállósági koncepcióval.

A személyes függés elmélete is továbbél, és lenyomatot hagy a munkajog mai arculatán. A XX. század közepén a munkaviszony alá-fölérendeltségi struktúráját a tudományos menedzsment iskolája (másnéven: taylorizmus) dolgozta ki, amely a nagy üzemméretű munkáltatók számára rigid, hierarchikus kapcsolatokon, fegyelmezésen,

---

<sup>20</sup> COLLINS 2012 i.m. 8;

PETROVICS Z.: *Miért kell védeni? – A munkajogviszony munkáltató általi megszüntetésével szembeni védelem egyes kérdéseiről.* Munkajog, HvgOrac, 1/2017, 4-11, 4;

KISS 2015 i.m., 257;

INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION: *Termination of Employment Digest*, International Labour Office, Geneva, 2000, 14. Letölthető: [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2000/100B09\\_152\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2000/100B09_152_engl.pdf)

ellenőrzésen és számonkérésen nyugvó szervezetalakítási rendszereket ajánlott.<sup>21</sup> Mivel azonban bebizonyosodott, hogy nem feltétlenül ez a munkaszervezési mód adja a leghatékonyabb eredményeket – hiszen a munkavállaló elszakad a munka eredményétől, anyagi és erkölcsi megbecsülése nem áll arányban a munkáltató eredményességével, fennáll a kiégés, kifáradás veszélye stb. –, kialakultak azok az emberi erőforrás menedzsment technikák, amelyek jobban támogatják a munkavállaló döntésekben való részvételét, autonómiáját, mentális épségét, motivációját, kreativitásának kibontakoztatását. Ezzel együtt egy sor olyan jogintézmény épült be a munkajog szabályozási struktúrájába, amely a munkavállaló személyes szükségleteire (is) reflektál, így különösen a jóhiszeműség és tisztesség elve, a kölcsönös titoktartás, az utasítások jogszerűségének követelménye, a méltányosság elve, a személyiségi jogok védelme, a diszkriminációtilalom.<sup>22</sup>

Tehát a munkajogviszony mögött húzódó hierarchikus viszony természetének feltárása során – a jogi tényezők mellett – a mai napig esszenciális szerepet kell tulajdonítanunk a jogon kívüli tényezőknek. Kiss György szerint a munkajog elsősorban „azoknak a joga”, akik nincsenek az önállóság olyan fokának birtokában, hogy ne lenne szükségük a munkaerejük más érdekében történő hasznosítására.<sup>23</sup> A munkajogviszony megvalósulásának munkáltató általi alakítási lehetősége mögött a munkáltató gazdasági érdekeinek érvényesítése húzódik, azonban a munkavállaló gazdasági és szociális kiszolgáltatottságának respektálása és kompenzációja áthatja a munkaviszony valamennyi létszakaszát.<sup>24</sup>

- (2) Abban a kérdésben teljesen egyöntetű álláspont olvasható ki a szakirodalomból, hogy a felek alá-fölérendeltsége – tekintet nélkül tehát ennek elméleti megalapozására – a munkajognak nélkülözhetetlen jellegadó ismérve.<sup>25</sup> Hugh Collins megfogalmazásában a munkajogviszony létesítésénél tulajdonképpen nem egyéb történik, mint hogy a munkavállaló aláveti magát a munkáltatónak, még ha ez egy szerződéses jogi keretbe is ágyazódik. A munkajog legfőbb funkciója mindig is az volt, és – a szerző [Collins] bátorodik kijelenteni, hogy mindig is az lesz –, hogy kiegyensúlyozó erő legyen

---

<sup>21</sup> COLLINS 2012 i.m., 133-135;

Az alapvetést tartalmazó művek: F. W. TAYLOR: *Scientific management*. The Sociological Review vol. 7 3/1914.: 266-269.; F. W. TAYLOR: *Scientific management*. Harper & Brothers, New York, 1947.

<sup>22</sup> V.ö. COLLINS 2012 i.m., 135-157

<sup>23</sup> KISS 2005 i.m., 18

<sup>24</sup> Kiss 2014, 50-51

<sup>25</sup> A szakirodalmat áttekintő, összefoglaló jellegű megállapításokat tesz: KISS 2005 i.m., 16; PETROVICS 2017 i.m., 4, COLLINS 2012 i.m. 7, 131; HALBACH 1991 i.m. 31, BERKE 2016 i.m.

ebben az egyensúlyvesztett struktúrában, amely a munkajogviszony immanens velejárója. A munkajog tehát nem más, mint az utasítás és az alávetés világának a jogban történő megmerítkezése.<sup>26</sup> Egyszerűen szólva tehát: nincs munkajog a felek közötti alá-fölérendeltség nélkül.

Meg kell jegyezni, hogy a felek alá-fölérendeltsége a fentiek szerint ugyan a munkajogban evidencia, ugyanakkor e hierarchia erőteljessége, konkrét megjelenési formája részben ágazonként, részben a foglalkoztatás egyes jellemzői szerint változó lehet. Az alá-fölérendeltség erőteljesebb lehet azon ágazatokban, amelyekben a munka természete magas szabályozottságot, nagyobb munkahelyi fegyelmet igényel (pl. ipari munka, egészségügy, közigazgatás). Az egyéni foglalkoztatási viszony jellegzetességei is befolyásolják a hierarchia szigorú vagy oldott voltát. Egyes atipikus foglalkoztatási jegyek (pl. vezetői státusz, távmunka, rugalmas munkaidő, teljesítménybéres díjazás) lazíthatják a munkavállaló függését, kiszolgáltatottságát, más atipikus jegyek (pl. határozott idő kikötése, munkaidőkeret alkalmazása) éppen sérülékenyebb munkavállalói pozíciót eredményezhetnek. Az alá-fölérendeltség tehát a munkaviszonyon belül nem egységes, hanem a konkrét tényállástól függően lehet erősebb-lazább.

#### **4. A munkajog elégtelenségei munkaerő-hiányos munkaerőpiacon**

E fejezet előző két pontjának következtetéseit összevetve joggal tehetjük fel a kérdést: miként maradhat működőképes a munkajog egy munkaerő-hiányos piaci környezetben.

Ahogy a fentiekben részletesen kifejtettük, a munkajogot egy olyan gazdasági és szociális környezet hívta létre, amelyben a (potenciális) munkavállaló gazdasági értelemben kiszolgáltatott helyzetben volt a munkáltatóhoz (tőketulajdonoshoz) képest. A munkajog e kezdeti időkhöz képest az azóta bekövetkezett gazdasági és szociális változásokat átívelve jelentős fejlődésen ment keresztül, azonban a dogmatikájának alapjául szolgáló életviszonyról, a munkáltató és a munkavállaló közötti hierarchikus kapcsolatról alkotott koncepciója változatlan maradt. A felek közötti hierarchikus kapcsolat a mai napig magyarázható jogn kívüli tényezőkkel, ezen felül pedig a munkajog jogi struktúráját is átható szervezőelemmé vált.

---

<sup>26</sup> COLLINS 2012 i.m. 131, és itt hivatkozásként: P. DAVIS – M. FREEDLAND: *Kahn-Freund's Labour and the Law*. Stevens & Sons, London, 1983, 18.

Alapvető jelentőségű forrás e témában: O. KAHN-FREUND: *Labour and Law*. Stevens and Sons, London, 1977, 6

Ha a munkaviszonyt egy feszes munkaerő-piaci kontextusba helyezzük, az alábbi következményekkel számolhatunk. A munkavállaló gazdasági kiszolgáltatottsága megszűnik – vagy legalábbis radikálisan csökkent –, ugyanis válogathat a lehetséges munkáltatók közül. A munkaviszony létesítésénél ez jelentősen megtámogatja az alkupozícióját, és egyenlő, vagy akár dominánsabb tárgyaló félle válik a munkáltatóhoz képest. Értelmét veszti a kógens és a féloldalasan kógens munkajogi szabályok többsége, amelyek a munkaszerződés feltételrendszerének kialakulásánál a munkavállaló mint gyengébb fél pozícióját hivatottak kiegyenlíteni. Ha a munkaviszony már létrejön, elvben nem lenne akadálya annak, hogy a szerződés teljesítése az önálló, független munka jellegzetességeinek megfelelően menjen végbe, hiszen a munkáltató – ahogy az előbbiekben láttuk – a munkaszerződés tárgyából eredően az utasítási jogának megfelelően alakíthatja a munkaszerződés teljesítésének konkrét formáját a munkavállaló részéről. Ámde az utasítások megtartására való motiváltságot a munkavállaló részéről jelentős mértékben az adja, hogy az utasítás megtagadása munkaviszonyának elvesztésével járhat, ami számára alapesetben gazdasági és szociális veszélyeztetettséget jelent. Munkaerő-hiányos környezetben azonban nincs ilyen kockázat, hiszen az előző munkáltató helyébe bármikor új munkáltató léphet. Így nagyobb az esélye annak, hogy a munkaszerződés teljesítése során a munkavállaló hibásan, hiányosan, késedelmesen jár el, az ezzel kapcsolatos legfőbb munkáltatói szankció – a munkaviszony megszüntetése – pedig nem jelent számára valódi fenyegetést. Végül pedig a munkaviszony megszüntetésével kapcsolatos munkajogi szabályozás hatékonyságát is megkérdőjelezhetjük. Az állásbiztonságot, a tisztességtelen megszüntetésekkel szembeni védelmet garantáló, a munkajog komoly vívmányának tekinthető szabályozás nem sokat ér egy olyan helyzetben, ahol a munkavállalónak nem jelent különösebb nehézséget új munkát találnia. A megszüntetéssel járó „csomagok” (elsősorban: végkielégítés, felmondási idő, díjazott felmentési idő stb.), amelyek a munkavállaló munkaerő-piaci krízisének átvészelését kívánják segíteni, tulajdonképpen értelmüket veszik.

A jogellenes megszüntetéssel szembeni védelem a munkajogban hagyományosan szintén jóval erőteljesebb a jogellenes munkáltatói megszüntetések esetén, mint a munkavállalói oldalon. Egy munkaerő-hiányos környezetben e szabályozásnak szintén felemás hatásai vannak. Hiszen elsősorban a munkáltatót érheti hátrány abból, ha a munkavállaló szabálytalanul távozik, és fennáll annak a veszélye, hogy nem is talál megfelelő időben új munkaerőt. A magyar szabályozást tekintve, ha a munkavállaló jogellenesen – például a felmondási idejét le nem töltve, határozott idejű jogviszony esetén nem megfelelő



indokolással vagy a munkakörét át nem adva – mond fel, a munkáltató a munkavállaló felmondási idejére járó távolléti díjának megfelelő összeget követelheti tőle. Ha a munkavállaló határozott időtartamú jogviszonyban dolgozott, akkor a hátralévő időre, de legfeljebb háromhavi távolléti díjnak megfelelő összeg fizetésére köteles.<sup>27</sup> Az így követelhető 1-3 havi távolléti díj jellemzően nem olyan nagy összeg, hogy a munkáltatónak megérné a peres úttal járó energia- és pénzbefektetést, ezért gyakori, hogy a munkáltatók lemondanak a szabálytalan munkahelyelhagyókkal szembeni igényérvényesítésről. Igaz, a munkáltató az említett összegeken felül követelheti még további kárának megtérítését is. Az egész kártérítési összeg azonban nem haladhatja meg a munkavállaló tizenkét havi távolléti díjának mértékét.<sup>28</sup> Kártérítés címen követelheti különösen elmaradt vagyoni előnyének megtérítését, ha például a munkavállaló hirtelen távozása miatt hiúsult meg valamilyen megrendelés, projekt teljesítése, és emiatt a munkáltatót kár érte.<sup>29</sup> A munkavállalóval szemben a kártérítési igény peres úton való érvényesítése azonban szintén nehéz feladat, hiszen a munkáltatótól nem kevesebbet kíván meg, mint annak bizonyítását, hogy (1) a munkavállaló megszegte valamely munkavállalói kötelezettségét (pl. nem töltötte le a felmondási idejét); (2) a kár összegét; (3) a kötelezettségszegés és a kár közötti ok-okozati összefüggést; továbbá (4) hogy a munkavállaló a kötelezettségszegést felróhatóan követte el (vagyis nem úgy járt el, ahogy az az adott helyzetben általában elvárható).<sup>30</sup> Amennyiben a munkáltató a munkavállaló négyhavi távolléti díját meghaladó igényt akar érvényesíteni, úgy azt is kell bizonyítania, hogy a munkavállaló a kárt szándékosan vagy súlyosan gondatlanul okozta.<sup>31</sup> Ennek bizonyítása jellemzően hosszas pereskedést és rengeteg peranyag szolgáltatását, továbbá a sikeres igényérvényesítéshez többnyire – különös tekintettel az új Polgári Perrendtartásról szóló 2016. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Pp.) által megnövekedő eljárási terhekre – jogi képviselő bevonására is szükséges lehet azt is figyelembe véve, hogy a munkaügyi perekben nem kötelező a jogi képviselet.<sup>32</sup> További nehézséget jelenthet az igényérvényesítésnél, hogy ha olyan ágazatról van szó, amelynél a külföldi munkavállalás gyakori (pl. a munkaerőhiánnyal különösen érintett építő-szerelő ágazatban), az esetlegesen a munkáltató javára megítélt összeg végrehajtása is nehézségekbe ütközhet. Olyan munkáltatóknál, amelyeknél a fluktuáció, a szabálytalan

---

<sup>27</sup> A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény – a továbbiakban: Mt. – 84. § (1)-(2) bek.

<sup>28</sup> Mt. 84. § (3) bek.

<sup>29</sup> Mt. 177. §, 179. § (5) bek., a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény – a továbbiakban: Ptk. – 6:522. § (2) bek. b) pont.

<sup>30</sup> Mt. 179. § (1)-(2) bek.

<sup>31</sup> Mt. 179. § (3) bek.

<sup>32</sup> Pp. 514. § (2) bek.

munkahelyelhagyások nagy arányt képviselnek, mindezek a várható nehézségek, költségek és kockázatok már elég magasak lehetnek ahhoz, hogy a munkáltató letegyen arról, hogy jogi úton keressen kompenzációt a jogsértő munkavállalókkal szemben.

Látható tehát, hogy a munkajog és a munkajogi igényérvényesítés intézményrendszere nemigen számol azzal a problémával, hogy nagyszámú és kiszámíthatatlan munkahelyelhagyások következtében a munkáltatókat jelentős piaci nehézségek, károk érhetik. A munkajog jelenlegi formájában tehát első látásra alkalmatlan arra, hogy a munkaerő-hiányos környezetben ténylegesen felmerülő munkajogi problémákat hatékonyan orvosolja.

A problémakörön újabb csavart jelent, hogy a munkaerő-piacnak csupán bizonyos szegmenseire jellemző a munkaerőhiány. Bár Magyarország európai uniós viszonylatban a munkaerőhiánnyal jobban érintett országok közé tartozik (ld. még a következő fejezetben), mennyiségi értelemben hazánkban sem beszélhetünk munkaerőhiányról, csupán minőségi értelemben, és ebben az értelemben is csak meghatározott ágazatokban, szektorokban. A munkaerő-piacnak kevésbé feszes részein továbbra is helytálló, ha a munkáltató-munkavállaló hagyományos alá-fölérendeltség viszonyaiban gondolkodunk, ekként pedig a munkajog e hierarchiára épülő eszközrendszerét – legalábbis az alapkoncepciót tekintve – adekvát szabályozásnak tarthatjuk. Semmiképpen nem lehet tehát azt mondani, hogy a magyar munkajog struktúrája idejétmúlt, inadekvát koncepción alapul. A realitás az, hogy egyes szektorokban ez a helyzet, más szektorokban pedig feltétlenül érvényesülnie kell a munkajog tradicionális munkavállalót védő eszközrendszerének.

Itt érdemes megjegyezni, hogy ha fellapozunk néhány, korunk munkajogának aktuális problémáival foglalkozó, ezeket összegző, nemzetközi trendeket vizsgáló tanulmánykötetet, e munkák az alábbi témaköröket azonosítják a mai munkajog nagy kihívásaiként:

- rugalmasság és biztonság megteremtése a gazdasági világválság és az azt követő évek idején;
- a sérülékeny munkavállalói csoportok munkajogi védelme és a foglalkoztatásuk elősegítését szolgáló aktív munkaerő-piaci eszközök;
- a társadalmi kirekesztődés és az esélyegyenlőség munkajogi kezelése;

- szabályozási stratégiák a munkajogban (pl. a törvényi tilalmak mellett az ösztönző jellegű szabályok szerepének növekedése, vállalati szintű szabályozás, a *soft law* erősödése);
- a munkavállalói oldal részvétele a szabályozásban, a munkáltatói döntéshozatalban;
- a munka-magánélet egyensúlyának kérdésköre, különös tekintettel a Y és Z generáció megnövekedett érzékenységére e téma iránt;
- a globalizáció okozta problémák munkajogi vetületei, különös tekintettel a felerősödött globális szintű termelési versenyre;
- a szociális párbeszéd regionális, nemzeti és ágazati szinten, illetve ennek új formái (pl. a civil mozgalmak hatása a munkaügyre).<sup>33</sup>

E lista arról árulkodik, hogy a munkajogot érintő nemzetközi kutatások a hagyományos, aláfölérendeltségi viszonyok megfelelő munkajogviszonnyal kapcsolatos problémákra és kihívásokra koncentrálnak. Azt is láthatjuk ugyanakkor, hogy az egyes ágazatokat érintő feszes munkaerőpiac okozta, a fentiekben részletezett problémák – t.i. a hagyományos munkajogi szabályozási struktúrák inadekváttá válása – nem képez a munkajogi kutatások élvonalába tartozó tárgykört. Igaz ez a magyar munkajogi és munkaügyi szakirodalomra is: a munkaerőhiány problémakörét elsősorban a munkaerő-piaci illetve a HR-szakirodalom érinti,<sup>34</sup> de munkajogi vetületeinek részletes kifejtésére tudományos igénnyel még nem került sor. E fejezet természetesen nem ad megfelelő kereteket a probléma teljes mélységű feltárására. Célja csupán, hogy néhány támpontot adjon ahhoz, hogy hogyan lehetne képes egy egységes munkajogi szabályozás, a hagyományos – és a munkajog nélkülözhetetlen

<sup>33</sup> V.ö. különösen: COLLINS 2012 i.m. 35-44; KISS 2014 i.m., 76;

B. HEPPLE – B. VENEZIANI (eds.) *The Transformation of Labour Law in Europe: A comparative study of 15 countries 1945-2004*. Bloomsbury Publishing, 2009, 20-29;

H. ARTHURS: *Labour law after labour*. In: G. DAVIDOV – B. LANGILLE (eds.) *The idea of labour law*. Oxford University Press, 2011, 13-29;

B. HEPPLE: *Factors Influencing the Making and Transformation of Labour Law in Europe*. In: G. DAVIDOV – B. LANGILLE (eds.) *The idea of labour law*. Oxford University Press, 2011, 30-42;

H. COLLINS: *Is there a third way in labour law?* In: J. CONAGHAN et al. (eds.): *Labour Law in an Era of Globalisation: Transformative Practices and Possibilities*. Oxford University Press, Oxford, 2002, 449-469.

<sup>34</sup> KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: *A válság munkaerő-piaci következményei*, 2010-11. I. félév, 2011. október. Letölthető: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/valsag.pdf>;

LÁSZLÓ Gy.: *A foglalkoztatáspolitikai új paradigmájának működése*. Munkaügyi Szemle, 3/2015, 19-29;

GAZDASÁGKUTATÓ INTÉZET: *2016 végén a kis cégeknél a legégetőbb a munkaerőhiány*, 2016. Letölthető: <http://www.gki.hu/wp-content/uploads/2016/12/GKI-Munkaer%C5%91piaci-hi%C3%A1nyoss%C3%A1gok.pdf>

NÉMETH T.: *A munkaszükséglet megatrendje és a migráció*, Munkaügyi Szemle, 2/2017, 21-23;

TÓTH 2017 i.m.;

MÁNDI A.: *Job hopping és a tudásvállalatok*. Munkaügyi Szemle, 1/2018, 41-46

sajátosságait megtartó – munkajogi struktúrák megtartásával kezelni a feszes munkaerőpiac által indukált problémákat.

## 5. A munkajog lehetőségei a munkaerő-hiányos munkaerőpiacon

Tekintsük át, milyen elvi lehetőségek mentén lehet kezelni az előző pontban körülírt problémát, miszerint a munkajog hagyományos intézményrendszere inadekvátnak bizonyul a munkaerő-hiányos környezetben, ugyanakkor a munkaerőpiac egészét nem jellemzi a munkaerőhiány.

Az első elvi lehetőség, hogy a munkaerőhiányos ágazatokban ne lehessen munkaviszonyt létesíteni, hanem a munkaviszony maradjon meg azon munkavégzésre irányuló jogviszonyok keretében, amelyeknek szabályozására hivatott, vagyis amelyekben a felek alá-fölérendeltségi viszonyban állnak. Több okból is el kell vetnünk ezt a lehetőséget.

- Egyrészt ez jelentős, alaptörvény-ellenes beavatkozás lenne a felek szerződéstípus-választási szabadságába. A szerződési szabadság az irányadó alkotmánybírói gyakorlat szerint ugyan nem alapjog, tehát lényegi tartalma is korlátozható, de olyan önálló alkotmányos jog, amely a piacgazdaság lényeges elemeként alkotmányos védelem alatt áll.<sup>35</sup> A szerződési szabadság észszerű korlátok alá vethető akkor is, ha annak alapos oka van.<sup>36</sup> Ennek az alkotmányos jognak az állam általi korlátozása azonban nem lehet korlátlan, az állami beavatkozás legvégső határát az alapos ok nélküli korlátozás adja.<sup>37</sup> A típusválasztás szabadságának korlátozása a színlelt szerződések tilalma formájában<sup>38</sup> nem idegen a munkajogtól, azonban e tilalom éppen ellentétes előjellel kíván hatást gyakorolni a felek típusválasztására, ugyanis elsődleges célja a leplezett munkaviszonyba kényszerülő munkavállalók védelme.<sup>39</sup> Nem véletlen, hogy a leplezett munkaviszonyok minősítése során a gyakorlatban használt egyik legfontosabb („elsődleges”) minősítő ismérv a felek közötti alá-

<sup>35</sup> Ld. különösen: 13/1990. (VI. 18.) AB határozat, 32/1991. (VI. 6.) AB határozat, 6/1999. (IV. 21.) AB határozat, 109/2009. (XI. 18.) AB határozat; 7/2006. (II. 22.) AB határozat (amelyekre az Alaptörvény hatályba lépését követő alkotmánybírói gyakorlat is hivatkozik, így pl. a 8/2014. (III. 20.) AB határozat).

<sup>36</sup> 1414/D/1995. AB határozat

<sup>37</sup> DRINÓCZI, T.: *A szerződési szabadság - alkotmányjogi nézőpontból*. Cég és Jog, 9/2002, 18-22.

<sup>38</sup> Mt. 27. §.

<sup>39</sup> Más nemzetek munkajoga számára is kurrens probléma a ténylegesen függő helyzetben, de formálisan nem munkaviszonyban munkát végző személyek megfelelő védelme. Az egyes jogrendszerek erre a problémára különféle megoldásokat találnak e személyekre is részben vagy egészben kiterjed a munkajogi védelem. Részletesen: A. GOLDIN: *Labour subordination and the subjective weakening of labour law*. 123-125. In: G. DAVIDOV – B. LANGILLE (eds.): *Boundaries and frontiers of labour law: Goals and means in the regulation of Work*. Bloomsbury Publishing, London, 2006., 109-132

fölérendeltségi pozíció.<sup>40</sup> Abban az esetben azonban, ha a felek gazdasági értelemben valójában nincsenek alá-fölérendeltségi viszonyban, és mégis így kívánnak munkaviszonyt létesíteni, nem lenne kívánatos kizárni, hogy munkaviszonyt is létesítsenek. A fentiekben ugyanis már kifejtett módon a munkaviszony teljesítésének létszakában a gazdasági, személyi – vagyis jogon kívüli – tényezőktől függetlenül, a munkajogviszony természetéből eredően tetten érhető az alá-fölérendeltség a munkakör mint szolgáltatás tág meghatározottságára és a munkáltató utasítási jogára figyelemmel. Amennyiben a felek gazdasági pozícióját tekintve nem áll fenn számottevő egyenlőtlenség, abban az esetben sem zárható ki, hogy éppen olyan jogviszonyt kívánjanak létesíteni, melyben a munkát végző fél munkakör típusú szolgáltatásra vállalkozik, a foglalkoztató pedig utasítási jogánál fogva széles körben meghatározhatja e szolgáltatás teljesítésének módját. Figyelemmel az előbbieken idézett alkotmányossági kritériumokra, semmilyen alapos, észszerű ok nem áll fenn tehát, amelyre hivatkozva a felek szerződési (típusválasztási) szabadságát korlátozni lehetne oly módon, hogy egyenlő alkupozióiból indulva ne választhassák a munkaviszonyt a munkavégzésre irányuló jogviszonyuk keretétül.

- Másrészt egy praktikus okot is azonosíthatunk. A munkaerő-piac kereslet-kínálati viszonyainak alakulása igen dinamikusan változó folyamat. Szemben állna a jogalkotás kiszámíthatóságának, tartósságának követelményével, ha a jogi kategóriák a munkaerőpiac egyes szektorainak feszességi mutatóihoz kötődnének. Továbbá igen nehéz lenne megadni a feszesség azon fokát, amely már elegendő mértékben feloldja a munkavállalói oldal kiszolgáltatottságát ahhoz, hogy ne beszélhessünk többé a két oldal közötti alá-fölérendeltségi viszonyról.
- Végül, hangsúlyoznunk kell, hogy a munkavállaló alárendelt helyzete akkor is jelen van, ha éppen könnyen tud munkahelyet váltani, és nem kell aggódnia munkaviszonya esetleges megszűnése miatt. A munkaerejének eladásából élő munkavállaló ugyanis önmagában attól is függő helyzetben van, hogy mindig szüksége van munkahelyre. Ez pedig akkor is jelent egyfajta kiszolgáltatottságot, ha az aktuális munkáltatóját könnyen lecserélheti egy másikra. Ráadásul a gyakori munkahelyváltás is jár kockázatokkal, elegendő a folyton újra induló próbaidőre, betanulási időszakra

---

<sup>40</sup> Ld. a már nem hatályos, de tartalmát tekintve a hatósági és a bírósági gyakorlatra máig hatást gyakorló 7001/2005. (MK 170.) FMM-PM együttes irányelv a munkavégzés alapjául szolgáló szerződések minősítése során figyelembe veendő szempontokról, IV. I. 2. pont.

gondolni, vagy arra, hogy így a munkavállaló elesik a végkielégítésre, vagy hosszabb felmondási időre való jogosultságtól.

Az eddig elemzett logikai lehetőség kizárásával arra következtethetünk tehát, hogy a munkajognak szektorsemlegesen, egységesen kell megoldást találnia arra a problémára, hogy a munkaerőpiac feszessége ágazonként jelentős mértékben különbözik. Egyszerre kell megőrizni a munkajog tradicionális intézményrendszerét, amely a felek hierarchikus viszonyát veszi alapul, és egyszerre kell alkalmasnak lennie arra, hogy a feszes munkaerőpiaci szegmenseken is a foglalkoztatási jogviszonyok jogi keretével szolgáljon.

A munkajog, mint arra már több ízben rámutattunk, azon foglalkoztatási helyzetek jogi rendezésére alkalmas, melyekben a felek hierarchikus viszonyban vannak. Munkahipotézisként azonban az alábbi állítást fogalmazhatjuk meg. Ha a munkaerőpiac – annak feszessége okán – mintegy „természetes úton” nem indukálja a munkáltató domináns helyzetét, egyéb eszközökkel mintegy „mesterségesen” is elérhető, hogy a munkáltató domináns helyzetbe kerüljön. A felek közötti hierarchikus viszony tehát nem csupán a munkavállaló oldalán jelentkező kiszolgáltatott gazdasági helyzetből adódhat, hanem a munkáltató – a foglalkoztatáspolitikai, a humán erőforrás-menedzsment vagy a munkajog eszközrendszerét okosan alkalmazva – elérheti, hogy a munkavállaló jelentős mértékben érdekelt legyen abban, hogy nála dolgozzon. A végeredmény mindkét esetben az, hogy a munkavállaló mobilitási hajlandósága csökken, vagyis képes lesz erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy az adott munkáltatónál dolgozhasson. Így a munkáltató éppúgy domináns pozícióra tehet szert, mintha a munka nélkül maradástól való félelem kötné a munkavállalókat a munkáltatóhoz. Így, ebben a konstellációban ismét jól alkalmazhatóvá válik a munkajog klasszikus intézményrendszere.

A feszes munkaerő-piacon működő munkáltatónak tehát fel kell ismernie, hogy ha a piac nem teremti meg az ő domináns pozícióját, akkor erről magának kell gondoskodnia. A munkáltató képes lehet relativizálni az adott munkaerő-piaci szegmensben jelentkező munkaerőhiány hatásait. A munkaerőhiány az egyes munkáltatók szempontjából mindig annak a mérőszáma, hogy egy adott munkakörben, adott helyen, adott időben, adott díjazási és egyéb feltételek mellett hány ember hajlandó munkát vállalni.<sup>41</sup>

A munkáltató a legkézenfekvőbb módon azzal képes magas szintű érdekeltséget kialakítani a munkavállalókban, ha magas díjazást ajánl a munkáért. Egy friss hazai munkaerőhiány-

---

<sup>41</sup> V.ö. REYMEN 2015 i.m., 13; B. S. BARNOW et al. 2013

kutatás alátámasztotta, hogy a munkaerőhiánnyal küzdő munkáltatók körében a béremelés fontos stratégiai irány a probléma leküzdése végett. Az említett, 3185 cég vezetőjének megkérdezésén alapuló vállalati empirikus adatfelvétel szignifikáns pozitív kapcsolatot mutatott ki a munkaerőhiány érzékelése és a között, hogy a cég tervezi-e emelni a béreket: azon cégeknél, ahol a munkaerőhiány problémát okozott 2016-ban, 19 százalékponttal magasabb arányban terveztek a következő évben (2017-ben) bért emelni.<sup>42</sup>

Azonban az adott piacon kiemelkedő díjazás biztosítására, és ezzel a munkavállalók preferenciáinak megnyerésére nem minden munkáltatónak van lehetősége, ugyanis ez jelentős mértékben múlik a piaci sikerességen, ami – a megfelelő munkaerő rendelkezésre állásán túl – számos feltétel függvénye. A munkajog, a foglalkoztatáspolitikai és a HR eszköztárának segítségével azonban a munkáltató a bérezésen kívül egyéb olyan előnyöket is kínálhat, amelyek a potenciális munkavállalókat vagy azok meghatározott csoportjait még akkor is az adott munkáltatónál való munkavállalásban teszik érdekeltté, ha pusztán piaci alapon nem feltétlen e munkáltató mellett köteleződnének el. Ugyanezek az eszközök természetesen segíthetnek a meglévő munkaerő megtartásában is. Nevezhetjük ezeket az előnyöket a közgazdaságtudományi szakirodalomban bevett kifejezésként használt,<sup>43</sup> de már a magyar munkajogi szakirodalomban<sup>44</sup> is – némileg más kontextusra – adaptált „komparatív előnyöknek”. Horváth István a közszolgálat és a versenyszféra közötti viszonyban értelmezi a komparatív előny fogalmát, ez alatt azt értve, hogy a közszféra egyes foglalkoztatási feltételei – így különösen: a jogviszony megszüntethetőségének korlátozása, a stabil előmenetel és a garantált díjazás – viszonylagos előnyöket biztosíthatnak a versenyszféra magasabb összjövedelmet kínáló állásai vonzásának kompenzálása érdekében. Hiszen a közszolgálat említett sajátosságai ugyan szerényebb díjazást, de stabil, tervezhető egzisztenciát képesek biztosítani a dolgozóinak, kikapcsolva a versenyszféra kockázatát. Ebből eredhet a közszféra munkahely-megszerző és megtartó képessége.<sup>45</sup>

Könnyen beláthatjuk, hogy a munkaerő-hiányos piaci környezetben tevékenykedő munkáltatónak, amennyiben a díjazás terén nem tud kiemelkedő előnyöket biztosítani a munkavállalók részére, épp ilyen komparatív előnyöket kell kreálnia a munkavállalók

---

<sup>42</sup> NÁBELEK F. et al: *A munkaerőhiány vállalati percepciója. Egy empirikus vizsgálat tapasztalata.* MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest, 2017

<sup>43</sup> A közgazdaságtudomány területén a fogalom megalkotója David Ricardo. Az ő definícióját részletesen ismerteti: W. J. BAUMOL – A. S. BLINDER: *Economics: principles and policy.* South-West Cengage Learning, Mason (USA), 2009, 49-50

<sup>44</sup> HORVÁTH I.: *Közszolgálat: Komparatív előnyök – hátrányokkal? (1. rész)* Munkajog. HvgOrac, 1/2017, 12-21, 12

<sup>45</sup> HORVÁTH 2017 i.m., 12-13

megszerzése és megtartása érdekében. A munkaerőhiány leküzdésére rendelkezésre álló forrásait tehát nem feltétlenül szükséges közvetlenül a díjazás emelésére fordítani, mert lehetséges, hogy a munkajog valamint a HR eszköztárának megfelelő alkalmazásával hatékonyabban tud komparatív előnyöket felmutatni, s ezzel a saját domináns pozícióját megteremteni a piacon. Érdemes figyelemmel kísérnie továbbá a foglalkoztatáspolitikai eszközöket is, amelyekkel adott esetben további, állami vagy uniós forrásokat tud bevonni a folyamatba. Az eredményesség nagyban múlik az adott munkaerő-piaci szegmens konkrét viszonyainak – feszességi mutatók, a potenciális munkavállalók szociológiai jellemzői, földrajzi, közlekedési, képzési viszonyok stb. – ismeretén és lehetőségeinek megfelelő felismerésén. Álljon itt csupán néhány olyan lehetséges cselekvési terület, amelyek lehetőséget biztosítanak a komparatív előnyök felmutatásához.

- A munkáltató előnyöket kínálhat képzés, szakképzés terén (pl. belső képzések szervezése, szervezeten kívül megszerezhető tudásgyarapítás támogatása tanulmányi szerződések, ösztöndíjak útján stb.). A képzések támogatásából a munkáltató is profitál, de kétségkívül a munkavállaló számára is előnyt jelent a magasabb kvalifikáció ingyenes vagy támogatott megszerzése.<sup>46</sup> A képzések megszervezése a kvalitatív munkaerőhiányt azzal is enyhítheti, hogy a szükséges, képzett munkaerőt a munkáltató a belső állomány át- illetve továbbképzésével teremti meg.<sup>47</sup>
- Segítséget jelenthet az érzékenységgel a hátrányos helyzetben lévő munkavállalói csoportok különös szükségletei iránt. Ide tartozhatnak különösen az intenzívebb családi kötöttségekkel rendelkező munkavállalók (pl. kisgyermekesek, gyermeket tervezők, idős, beteg családtagot ápolók), a fogyatékos illetve egészségkárosodott, a pályakezdő vagy nyugdíjhoz közelítő, a büntetett előéletű, az etnikai kisebbséghez tartozó személyek. Az antidiszkriminációs törvény<sup>48</sup> tiltja e személyek hátrányos megkülönböztetését, sőt az Mt. a fogyatékos személyek vonatkozásában még azt is előírja, hogy a munkáltató észszerű mértékig alkalmazkodjon a fogyatékoságból eredő szükségletekhez.<sup>49</sup> A jogi előírások ellenére azonban köztudomású, hogy e személyi körök komoly hátrányokat szenvednek a munkaerőpiacon. A munkaerőhiány új esélyt jelenthet e személyek számára is abban a tekintetben, hogy a hiánnyal érintett piaci szektorokban nagyobb munkáltatói kereslet mutatkozhat a hátrányos helyzetű

---

<sup>46</sup> V. ö. REYEMEN 2015 i.m., 15

<sup>47</sup> Uott., 15, 37

<sup>48</sup> Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőségről szóló 2003. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Ebktv.).

<sup>49</sup> Mt. 51. § (4) bek.



csoportok tagjai iránt. Ha a munkáltató képes rugalmasabb HR-szemléletre váltva olyan foglalkoztatási struktúrákat bevezetni, amelyben például az egészségkárosodott vagy a családos munkavállalók kiszámíthatóan megtalálják a helyüket – pl. a munkavégzési hely és a munkaidő rugalmas meghatározása, atipikus munkarendek engedélyezése, az Mt. által is szabályozott atipikus munkaviszonyok bevezetése, akadálymentes irodai elhelyezés biztosítása –, a magánéleti szükségletekhez illeszkedő munkakörülmények olyan vonzerőt biztosíthatnak a munkáltatónak, amely miatt akár más munkáltatóknál ígértnél alacsonyabb fizetésért is megéri ott dolgozni egy sérülékeny élethelyzetben lévő munkavállalónak.

- További előnyre tehetnek szert azok a munkáltatók, akik figyelik és hasznosítják az állami vagy uniós forrásból igénybe vehető aktivizáló munkaerő-piaci támogatásokat. Ezek bevonása enyhítheti például a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok foglalkoztatásával járó munkáltatói terheket (pl. ötven éven felüli vagy huszonöt éven aluli, legfeljebb alapfokú végzettséggel rendelkező, tartósan munkanélküli vagy tartósan gyedet, gyest igénybe vett, továbbá megváltozott munkaképességű álláskereső foglalkoztatásának támogatása,<sup>50</sup> részmunkaidős foglalkoztatás támogatása,<sup>51</sup> munkahelyi bölcsőde kialakításához igénybe vehető állami támogatás<sup>52</sup> stb.).
- A nem kifejezetten hátrányos munkaerő-piaci helyzetben lévő személyek vonatkozásában – különösen az Y és a Z-generáció tagjai körében<sup>53</sup> – is igaz, hogy nem kizárólag, sőt adott esetben nem is elsősorban gazdasági szempontok alapján döntenek arról, hol kívánnak dolgozni. Fontos szempont a munkáltatónál biztosított munka-szabadidő aránya, a munkakörülmények biztonságos és komfortos volta, a kiszámítható és igazságos előmeneteli lehetőség és teljesítményértékelés, a jó

---

<sup>50</sup> Részletesen ld.:

a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény (a továbbiakban: FIt.), 16. §;

a 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerőpiaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról, 11. §;

2004. évi CXXIII. törvény a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, valamint a gyermek gondozását, illetve a családtag ápolását követően munkát keresők foglalkoztatásának elősegítéséről, továbbá az ösztöndíjas foglalkoztatásról (a továbbiakban: Pftv.), 16/A. §;

a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató munkáltatók akkreditációjáról, valamint a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatásokról szóló 327/2012. (XI. 16.) Korm. r..

<sup>51</sup> Pftv. 8/B. §

<sup>52</sup> 15/1998. (IV. 30.) NM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről, 51/A-51/E. §

<sup>53</sup> V.ö. pl: RÉPÁ CZKI R.: *Fiatal, naprakész és lelkes. De persze vannak hiányosságai... Pályakezdők a munkaerőpiacon.* Lex HR-Munkajog, 3/2012; RÉPÁ CZKI R.: *A fiatal dolgozók ösztönzésének lehetőségei.* Lex HR-Munkajog, 9/2013, 36-39.

munkahelyi légkör, a munkafeladatok teljesíthetősége, a vezetőkkel való kommunikáció hatékony és a személyiségi jogok tiszteletére épülő mivolta, a munkahely jó megközelíthetősége (ehhez utazási támogatás, parkolóhelyek stb. biztosítása), a személyes munkamotivációk és ambíciók tudatosítása és összhangba hozatala a vállalat fejlesztési irányjaival stb.<sup>54</sup> Azok a munkáltatók, amelyek mindezekre a munkavállalói igényekre hatékonyan tudnak reflektálni, szintén előnyre tehetnek szert.

- Sok esetben megvalósítható, hogy a munkáltató más, alacsonyabb bérszínvonallal jellemezhető régiókból vagy akár külföldről is toborozzon munkaerőt. Ennek módja lehet a távmunka bevezetése vagy továbbfejlesztése, új telephelyek létesítése, vagy a munkavállalók mobilitásának támogatása (pl. csoportos utaztatás vagy utazáshoz, szálláshoz nyújtott támogatás útján).<sup>55</sup>

A munkaerőhiányon felülkerekedni kívánó munkáltatóknak tehát merőben új szemléletben kell kezelniük a munkajog, a foglalkoztatáspolitikai és az emberi erőforrás menedzsment eszköztárát. Ez azért sem könnyű, mert csupán szűk egy évtizeddel haladtunk túl a gazdasági világválság időszakán, amely a munkajoggal és a foglalkoztatáspolitikai intézményeivel és gyakorlatával szemben jelentősen eltérő követelményeket tűzött. Már a válságot megelőző évtizedekben is vezérmotívummá vált, de a válság éveiben még komolyabb hangsúly kapott az Európai Unió és az egyes tagállamok foglalkoztatáspolitikájában is a „flexicurity” vagyis a „rugalmasság és a biztonság” némileg paradox követelményrendszere.<sup>56</sup> Az Európai Bizottság 2006-ban megjelent Zöld Könyve<sup>57</sup> az európai munkajog modernizációjának a „rugalmasság és a biztonság” követelményei által kijelölt utat jelölte ki, vagyis azt a célt tűzte ki, hogy a munkáltatók számára egyre több, a gyorsan változó piaci igényekhez való alkalmazkodást elősegítő, rugalmas foglalkoztatási forma álljon rendelkezésre a hagyományos struktúrájú munkaviszony mellett (határozott idejű foglalkoztatás, kölcsönzés, alkalmi munka, változatos munkaidő-beosztási rendszerek, teljesítménybérezés stb.). Ugyanakkor garantálni kell a munkavállalók egzisztenciális biztonságát is a rugalmas foglalkoztatási formák által erodált munkajogi védelem kompenzációjaképpen. A munkavállalók állásbiztonságának követelményét – amely a tradicionális munkajog egyik legfontosabb vívmánya volt – erre

<sup>54</sup> V.ö. A. C. L. DAVIES: *Perspectives on Labour Law*. Cambridge University Press, Cambridge, 2004., 21-23; COLLINS 2012 i.m., 133-135; REYMEN 2015 i.m., 15

<sup>55</sup> V.ö. TÓTH 2017 i.m., 15-16

<sup>56</sup> Hugh Collins nemcsak az EU térségében jellemző, hanem a munkajog globális kihívásai között tartja számon a rugalmasság és a biztonság követelményeinek megfelelő munkajog kialakítását (COLLINS 2012 i.m., 35).

<sup>57</sup> EUROPEAN COMMISSION: *Green Paper - Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century*. COM (2006) 0708 final.

tekintettel egyre inkább felváltotta a jövedelembiztonság valamint a foglalkoztathatóság elősegítésének követelménye (hatékonyabb, aktivizáló munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása, változatos foglalkoztatási formák felkínálása stb. útján).<sup>58</sup> A gazdasági válság felerősítette a flexicurity elveire épülő munkajogi szabályozás iránti igényt, ugyanis a munkáltatókat a nehéz piaci helyzet még inkább arra kényszerítette, hogy csökkentsék bérköltségeiket, ugyanakkor minél adaptívabban tudjanak reagálni a piac változó igényeire.<sup>59</sup> A versenyszféra magyar munkajogának 2012. évi újrakodifikálása is tükrözte azt a törekvést, hogy a munkáltatók számára erőteljesebb jogokat kell biztosítani a munkaviszony tartalmának átmeneti alakítása terén. Továbbá a munkaviszony tartalmának kialakítása során nagyobb teret kaptak az egyéni munkaszerződések és a kollektív megállapodások is. Gyarapodott a kodifikált atipikus munkaviszonytípusok köre is, amely szintén a rugalmasabb foglalkoztatási formák választását tette lehetővé a feleknek.<sup>60</sup> A munkajogi kodifikáció hatásait, lehetséges hatásait és kívánatos fejlesztési irányait elemző magyar tanulmányok leginkább annak kidolgozását sürgették, hogy a megnövekedett rugalmassági igény mellett hogyan lehet kiegyensúlyozott módon biztosítani a munkavállalók szociális védelmét a munkaviszony valamennyi létszakában.<sup>61</sup>

A válságot követően kialakult gazdasági konjunktúra azonban egyes szektorokban egyre feszesebb munkaerő-piaci környezetet teremtett, miközben mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldal a munkajogi reform hatására a rugalmas foglalkoztatási követelményekre kondicionálódott. Azok a munkavállalók, akik képesek voltak adaptálódni a munkáltatók által megkövetelt, és a munkajogi reform által támogatott foglalkoztatási flexibilitási és mobilitási követelményekhez, megnövekedett munkaerő-piaci kereslet esetén hajlamosak lettek arra, hogy könnyen, gyorsan átlépjenek egy másik munkáltatóhoz.<sup>62</sup> Azzal tehát, hogy a munkajogi kodifikáció szélesebb keretek között biztosította a munkáltató számára a rugalmas foglalkoztatás lehetőségeit, a konjunktúrával érintett szektorokban éppen a munkáltatóknak hátrányt jelentő körülményeket idézett elő. Mint láthattuk, munkaerő-hiányos piaci környezetben szintén fontos szerepe lehet a rugalmasság követelményének, azonban éppen hogy a munkavállaló által igényelt rugalmas foglalkoztatási feltételeknek lehet jelentősége, és háttérbe szorul a munkáltató rugalmas foglalkoztatás iránti igénye. Azok a munkáltatók

---

<sup>58</sup> V.ö. COLLINS 2012 i.m., 36.

<sup>59</sup> V.ö. BERKE 2016 i.m., 17; KISS 2014 i.m., 44-45, 50-51, 70-71.

<sup>60</sup> Részletesen: GYULAVÁRI T. – KÁRTYÁS G.: *The Hungarian Labour Law Reform. The Great Leap Towards Full Employment?* Dereito, vol. 21., 2/2012, 167–188., 171-175, 179-188

<sup>61</sup> V.ö. KISS 2014 i.m., 50-51, 76; GYULAVÁRI – KÁRTYÁS 2012 i.m., 188

<sup>62</sup> V.ö. DAVIES 2004 i.m., 80.

lesznek képesek tehát saját domináns pozíciójukat megteremteni, amelyek a munkajog rugalmas foglalkoztatás biztosítására rendelt intézményeit – pl. atipikus munkaviszonyok, atipikus megoldások a munkaidő-beosztásban, munkahely kijelölésében stb. – a munkavállalók rugalmasság iránti megnövekedett igényeiknek megfelelően tudják alkalmazni, és képesek egyensúlyba hozni ezeket a változó piaci követelményekkel. Az újrakodifikált munkajog által a felek és a kollektív munkajogi alanyok számára biztosított, megnövekedett mozgástér, valamint a gyarapodott atipikus foglalkoztatási formák tehát lehetnek a feszes munkaerőpiacon toborzó munkáltatók ellenségei is, de megfelelő, a feszes munkaerőpiac sajátosságait figyelembe vevő munkáltatói szemlélet érvényesítésével a támogatói is.

Amire tehát elsődlegesen szükségük van a munkaerőhiány problémájával szembesülő munkáltatóknak, az egy szemléletváltás: a munkajog intézményeinek, az emberi erőforrás menedzsment eszköztárának és a foglalkoztatási támogatásoknak oly módon történő hasznosítása, mely nemcsak a munkáltató termékeit, szolgáltatásait felvevő piac követelményeihez való rugalmas alkalmazkodást szolgálja, hanem a munkavállalók számára is olyan előnyös foglalkoztatási közeget teremt, amelyért képes önként, tartósan elfogadni a munkáltató hierarchikus fölényét.

A munkajog jogalkotói fejlesztéséhez hasonló szempontrendszer javasolható. Megállapítottuk, hogy a munkajog intézményrendszerének olyannak kell lennie, amely mind a feszes, mind a laza munkaerő-piaci közeg követelményeinek megfelel. Vagyis fenn kell tartani azt a szabályozási alapkoncepciót, mely a munkavállaló mint gyengébb fél védelmét szolgálja, ebből következően jellemzően a munkáltatóval szemben szigorúbb, a munkavállalóval szemben enyhébb követelményeket támaszt. A munkajog, mint a fentiekben beláttuk, nem is épülhet más szabályozási koncepcióra. Elsődlegesen tehát a meglévő szabályozási környezetben a munkaerőhiány problémájával küzdő munkáltató feladata, hogy saját domináns pozícióját a rendelkezésre álló munkajogi – és egyéb – eszközökkel megteremtse. Ebben azonban segítségére lehet, ha a munkajog intézményrendszerének fejlesztése az alábbi irányok szerint történik:

- (1) Mint láttuk, a válságot követő hazai munkajogi kodifikáció nagyobb hangsúlyt helyezett a felek és a kollektív alanyok alkuszójának szélesítésére, továbbá – a rugalmas foglalkoztatási körülmények elősegítése végett – szélesítette az atipikus munkaviszonyok körét. Ezek az eszközök hasznosak lehetnek a munkaerőhiány kezelésében is, ha a munkáltató megfelelő szemléletben alkalmazza őket – nemcsak

saját piaci érdekeinek, hanem a munkavállalók preferenciáinak figyelembe vételével –, tehát a nem sztenderd körülmények között való foglalkoztatást lehetővé tevő munkajogi intézmények fejlesztése javasolható.

(2) Megfontolandó lehet a munkavállaló kötelezettségszegéseit vagy jogellenes munkaviszony-megszüntetését szankcionáló intézményrendszer erősítése is. Ahogyan a fentiekben bemutattuk, a munkajog eszköztára igen gyér a kötelezettségszegéssel, jogellenes megszüntetéssel a munkáltatónak nehézséget, kárt okozó munkavállalóval szemben való igényérvényesítés terén. Ezt tetézik a munkaügyi perekben alkalmazandó polgári eljárásjog új szabályai, amelyek a peres úton való igényérvényesítést is megnehezítik. A munkáltatóknak ezért sok esetben nem éri meg jogi úton fellépni a fegyelemsértő, károkozó vagy jogellenesen távozó munkavállalóval szemben. Érdemes átgondolni a jogellenes megszüntetésen kívüli, munkavállalókkal szemben alkalmazható fegyelmi szankciók szélesebb körű bevezetését (szóbeli és írásbeli figyelmeztetésekkel kapcsolatos bírói gyakorlat kodifikációját, hátrányos jogkövetkezmények alkalmazhatóságának általánossá tételét).<sup>63</sup> Vagy újra lehet gondolni a munkavállaló jogellenes munkaviszony-megszüntetésének esetére irányadó vagyoni szankciók összeghatárának felemelésének lehetséges hatásait. További lehetőség a fizetési meghagyás útján történő igényérvényesítés eseteinek kiterjesztése a jogellenes megszüntetésből vagy a munkavállaló vétkes kötelezettségszegéséből eredő vagyoni követelésekre, ami a Pp. 508. § (6) bekezdése alapján jelenleg kizárt. Ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy a munkáltatói igényérvényesítés fogalmilag meglehetősen nehézkes, hiszen ha érvényt is szerez igazának a jogsértő munkavállalójával szemben, komoly végrehajtási nehézségekkel kell számolnia (pl. ha a munkavállalónak nincs vagyona, vagy végrehajtás alá vonható rendszeres jövedelme). Ilyen esetben a szigorúbb anyagi jogi szabályok nem érik el céljukat. Fontosnak tartjuk, hogy a szankciónak időben közel kell esnie a jogsértéshez. Például, a jogellenesen távozó munkavállalóval szembeni igények érvényesítése jóval kisebb visszatartó hatású – mind a jogsértő, mind a megmaradó állomány tekintetében –, ha évekkel a jogsértő cselekmény után kell csak vele számolni.

---

<sup>63</sup> Ez egyébiránt nemcsak a munkáltató, hanem a munkavállaló érdeke is, hiszen a fegyelemsértések esetére megteremtené a munkáltató részére a fokozatos szankcionálás lehetőségét, és a munkáltatónak nem kellene akár enyhébb esetekben is a megszüntetés eszközéhez folyamodnia.

Nem szabad elfeledkeznünk arról sem, hogy a felek munkajogi helyzetét nemcsak a jogi normák és a felek megállapodásai határozzák meg, hanem a kollektív megállapodások is. A korábbiakban utaltunk már arra, hogy a munkaerőhiány megjelenési formája ágazatonként igen különböző lehet. A kollektív szerződésnek éppen a munkaviszonyra vonatkozó szabályok ágazati sajátosságokhoz való igazításában lehetne nagy szerepük, míg a jogszabályi szintű szabályozás csak szektorsemleges lehet. A kollektív szerződési szintű szabályozás ösztönzéséhez tehát elemi érdek fűződne a munkaerőhiány kezelése terén. Erre tekintettel kutatásunknak fontos pillérét képezi annak vizsgálata, hogy a hazai kollektív szerződések mennyiben reflektálnak a munkaerőhiányból adódó problémákra, milyen megoldásokat kínálnak (ld. a IV. fejezetben).

## **6. Részösszegzés**

E fejezet célja az volt, hogy a munkaerő-piaci és közgazdasági szemszögből az utóbbi években sokat elemzett munkaerőhiány jelenségének a munkajog aspektusait vizsgáljuk. A fejezet fogalmi készletét az említett szakterületekre tartozó kutatások terminológiájából kölcsönöztük, a definíciós rendszer tömör ismertetését követően.

A munkaerőhiánnyal érintett piaci szektorokban a munkajog fő kihívása az alábbiak szerint azonosítható: a munkaerőhiány által meghatározott feszes munkaerőpiacon a munkavállaló illetve az álláskereső alkupozíciója jelentősen megnő a munkáltatóval szemben, s ez feloldja azt a hagyományos alá-fölérendeltségi viszonyt, amely viszont a munkajog hagyományos dogmatikájának alapkonceptiója. Történeti és jogdogmatikai megközelítésből is alátámasztottuk azt az állítást, miszerint a munkajog immanens eleme a felek közötti hierarchikus viszony elismerése. Lényegében ez adta, és a mai napig is ez adja a munkajognak a magánjogon belül elkülönült jogági mivoltának létalapját. A munkajog történeti kezdeteinél a hierarchikus viszony a gazdasági, majd később a személyi függés elmélete alapján volt magyarázható, azonban később a munkajog kidolgozta a jogon belüli érvrendszeren alapuló magyarázatot is. Azonban a mai napig sem vitatott, hogy a felek közötti gazdasági értelemben vett függő helyzetnek továbbra is meghatározó szerepe van a munkajogviszony tárgyának, vagyis az önállótlan, függő munka elméleti magyarázata szempontjából. Ebből fakad, hogy munkaerő-hiányos munkaerő-piaci közegben, ahol a munkavállaló gazdasági kiszolgáltatottsága jelentősen oldódik, értelmüket veszítik a munkajog azon intézményei, amelyek a munkavállaló mint gyengébb fél védelmét hivatottak biztosítani.

Első látásra úgy tűnik tehát, hogy a munkaerő-hiányos környezet a munkajog temetőjét jelentheti.

A munkajog azonban – kiegészülve a foglalkoztatási környezetet alakító egyéb eszközökkel, elsősorban az emberi erőforrás menedzsment és a foglalkoztatási támogatások eszközeivel – megfelelő alkalmazási szemlélet és jogalkotási úton történő jogfejlesztés mellett képes lehet arra, hogy olyan piaci helyzetben is, amely önmagában nem teremti meg a munkáltató domináns pozícióját, mintegy mesterségesen állítson elő a felek között hierarchiát képező körülményeket. Ennek jogalkalmazási és jogalkotási úton elérhető lehetőségeit is áttekintettük, mindenekelőtt a gondolatébresztés igényével.

## II. fejezet: A magyar munkaerőhiány számokban (uniós kitekintéssel)

---

A munkaerőhiány statisztikai mérésével kapcsolatban az utóbbi években több, uniós és hazai vonatkozású kutatás készült. Az alábbiakban e források szekunder elemzésével alkotunk képet a magyarországi munkaerőhiány trendjeiről, az érintett ágazatokról, valamint a releváns adatokat uniós viszonylatba helyezzük.

### 1. A hazai munkaerőhiány empirikus adatai

A Központi Statisztikai Hivatal negyedévente közzéteszi az üres álláshelyek számára és arányára<sup>64</sup> vonatkozó adatokat ágazati bontásban valamint verseny- illetve közszférára való bontásában.<sup>65</sup> E kimutatás szerint 2017. IV. negyedévében nemzetgazdasági szinten összesen 73.216 üres álláshelyet regisztráltak. A 2013. I. negyedévére vonatkozó adathoz képest (36.728 álláshely) tehát az üres álláshelyek száma megduplázódott. A növekedési trend kisebb megingásokkal gyakorlatilag állandó. Az üres álláshelyek számánál a munkaerőhiány szempontjából beszédesebb adat az üres álláshelyek százalékos aránya. Nemzetgazdasági szinten ez az arányszám 2013. I. negyedévtől 2017. utolsó negyedévéig 1,4 %-ról 2,4 %-ra nőtt. A legerőteljesebben érintett ágazatok közé a feldolgozóipar (3,2 %), az építőipar (2,4 %), az információtechnológia és kommunikáció (3,1 %), az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek (5,1 %) és a humán egészségügy (3,5 %) tartoznak.

Az uniós előíráson alapuló statisztika mellett, de attól eltérő koncepció szerint jelzi a munkaerő-kereslet alakulását a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (a továbbiakban: NFSZ) adatsora is, amely a munkáltatóktól folyamatosan beérkező munkaerőigény-bejelentések összesítésén alapul. A munkáltatók elsősorban a támogatott formában betölteni kívánt állások

---

<sup>64</sup> Az alapul fekvő módszertani definíciók a következők.

Üres álláshelyek száma: megfigyelésére 2004-ben került bevezetésre az Eurostat ajánlásain alapuló statisztika. A definíció szerint üres álláshelynek számít az adott munkáltatónál újonnan létesített, megüresedett, illetve olyan, a közeli jövőben (3 hónapon belül) megüresedő álláshely, melynek munkaszerződéssel alkalmazott munkaerővel történő betöltésére a munkáltató aktív lépéseket tesz (pl: hirdetés, pályázat útján, kapcsolatfelvétel az Állami Foglalkoztatási Szolgálattal, magánközvetítő cégen keresztül, kollégák, barátok, ismerősök segítségével stb.). Nem tekintendő üres álláshelynek az, amit munkaerő-kölcsönzéssel, egyszeri (eseti) megbízással vagy vállalkozói szerződéssel kívánnak betölteni és az sem, amelyet saját dolgozó áthelyezésével vagy munkadíjban nem részesülő, kötelező szakmai gyakorlaton lévő tanulóval, hallgatóval kívánnak betölteni. Nem tekinthetők továbbá üres álláshelynek a munkavégzésre irányuló jogviszonyban lévők, de munkavégzésre nem kötelezettek – tartósan távollévők – fenntartott álláshelyei sem (gyed, gyes, sorkatonai szolgálatot teljesítő, 1 hónapnál hosszabb ideje betegség vagy fizetés nélküli szabadság miatt távollévő).

Az üres álláshelyek aránya: üres álláshelyek száma az összes álláshely (szervezet tevékenységében részt vevők létszáma + üres álláshelyek száma) százalékában.

(<http://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz21.html>)

<sup>65</sup> [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qli027a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027a.html)



bejelentésében érdekeltek – jellemzően ezek teszik ki a bejelentések kétharmadát –, illetve az olyan, alacsony kvalifikációs igényű munkakörökbe keresnek így munkavállalókat, amelyeknél esélyt látnak regisztrált álláskereső kiközvetítésére. 2017 utolsó hónapjában 123,2 ezer álláshely szerepelt az NFSZ nyilvántartásában, 11%-kal kevesebb, mint egy évvel korábban, viszont a hónap folyamán sikeresen betöltésre kerülők aránya némileg nőtt (35-ről 37%-ra). A nem támogatott formában alkalmazni kívánt munkaerő iránti igény decemberben Budapesten, Pest, valamint Borsod-Abaúj-Zemplén megyében volt a legnagyobb. A keresés fő célcsoportját az egyszerű ipari foglalkozásúak, az egyéb termék-összeszerelők, a tehergépkocsi-vezető és kamionsofőrök, a máshová nem sorolható egyszerű szolgáltatási és szállítási foglalkozásúak, valamint a mechanikaigép-összeszerelők jelentették.<sup>66</sup>

A 2017. évi foglalkoztatotti létszámnövekedés a hazai elsődleges munkaerőpiacra korlátozódott. Itt közel 2,6%-os bővülés ment végbe, miközben a munkaerő-felmérésben közfoglalkoztatotti alkalmazási formát 12, külföldi munkahelyet pedig 6%-kal kevesebben jelöltek meg, mint egy évvel korábban. A növekedési ütem az Észak-Alföldön és a Nyugat-Dunántúlon haladta meg jelentősebben az országos átlagot, míg Dél-Dunántúlon a foglalkoztatottak száma elmaradt az előző évitől.<sup>67</sup>

A hazai munkaerőhiány egyik legfontosabb forrásaként nyilvántartott külföldi munkavállalás az alábbiak szerint alakult az elmúlt években. Hárs Ágnes és Simon Dávid tanulmányukban „kilépési aránynak” nevezik a külföldön munkába lépők, „visszatérési aránynak” a külföldről hazatérő elhelyezkedők és „nettó aránynak” (a munkaerő-vándorlás egyenlegének) az átlépés időpontjában az érintett és a Magyarországon dolgozó 18 éves és idősebb, nem nyugdíjas korosztály együttes létszámához viszonyított átlagos értéket.<sup>68</sup> A szerzők felmérése és becslése szerint évente átlagosan a 18 éves és idősebb, nem nyugdíjas foglalkoztatottak kicsit több mint 2 százaléka vállalt 2011–2016 között munkát külföldön, de közel fele hazajött, és Magyarországon helyezkedett el. Így a külföldi munkavállalás következtében hiányzók nettó aránya évente átlagosan több mint 1 százalékra becsülhető. 2006–2010 átlagában az arány nem érte el a 0,6 százalékot.

A szerzők az alábbi ábrákon foglalják össze a kilépési, visszatérési és nettó aránnyal kapcsolatos felmérések eredményeit.

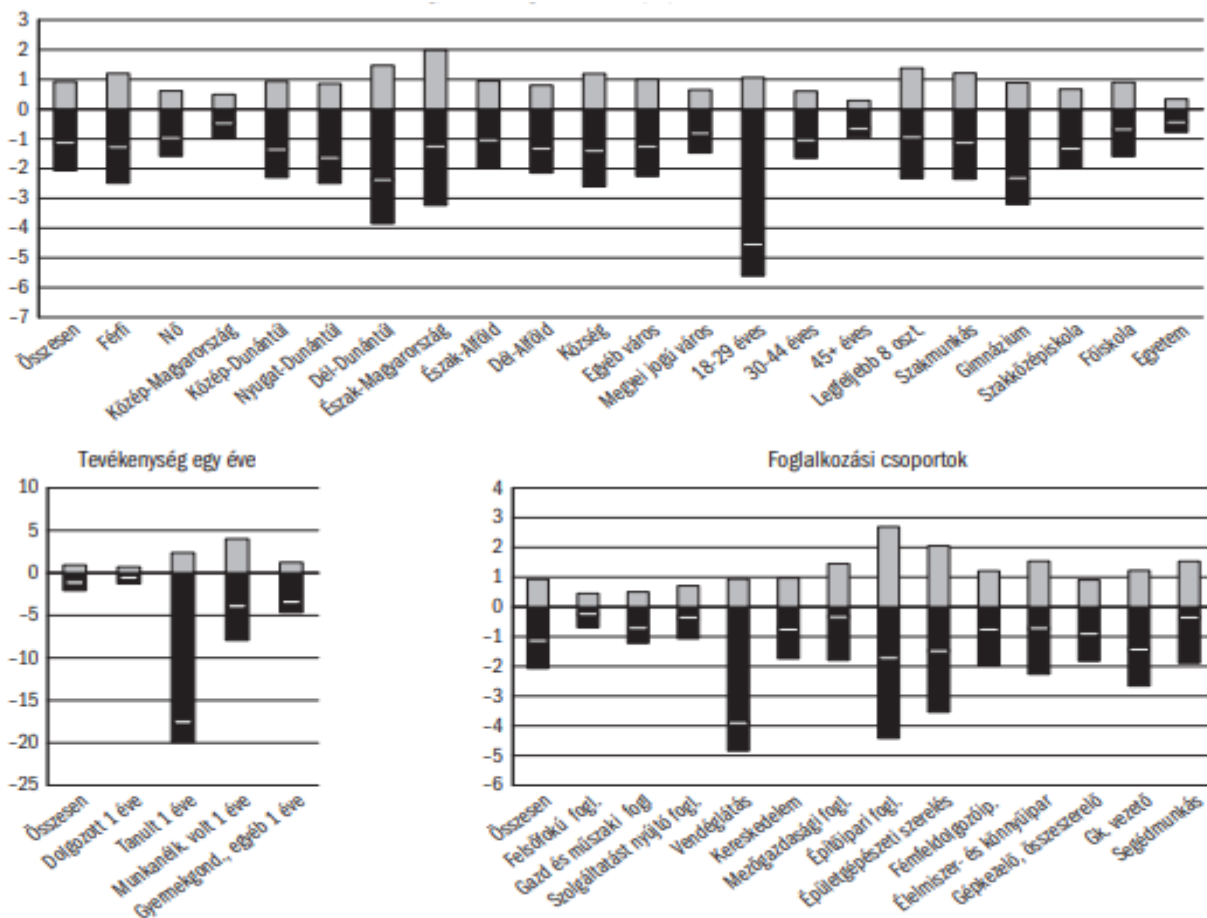
---

<sup>66</sup> KSH: *Munkaerőpiaci folyamatok, 2017. I-IV. negyedév*, Statisztikai Tükör, 2018. március 29., 4; letölthető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1712.pdf>

<sup>67</sup> Uott, 2.

<sup>68</sup> HÁRS, Á. – SIMON D.: *A külföldi munkavállalás és a munkaerőhiány*. In: FAZEKAS – KÖLLŐ (szerk.) i.m. 2016, 94-108, 96

1. Ábra: Éves átlagos kilépési, visszatérési és nettó munkaerő-vándorlási arány, 2011-2016. (egyéni demográfiai, földrajzi jellemzők)<sup>69</sup>



A KSH 2017. évben közzétett elemzése szerint jöhetnek hiányos adatok arra vonatkozóan, hogy jelenleg hányan dolgoznak és tanulnak külföldön, de a szakértők ezt a számot 300 ezer és 500 ezer között<sup>70</sup> valószínűsítik. A migráció nem egyirányú folyamat, mivel a külföldön munkát vállalók többsége vélhetően nem véglegesen kívánja ezt az életformát választani. A 2016. évi adatokból már úgy tűnik, hogy a külföldön dolgozó magyarok létszámának növekedése megállt, a korábbinál többen települtek vissza, emellett 2017-ben megindult az ukrán és a szerb munkavállalók intézményes toborzása, illetve csökkentették az alkalmazásukhoz kapcsolódó adminisztratív terheket.<sup>71</sup>

A 2012-ben bevezetett, új alapokra helyezett és jelentős állami forrásokkal támogatott közfoglalkoztatási rendszer egy, az elsődleges munkaerőpiactól elkülönülő munkaerőpiaci

<sup>69</sup> Uott., 97

<sup>70</sup> A 2016. évi mikrocenzus 305 ezer főben adta meg a külföldön élők számát azzal a megkötéssel, hogy ebben nem szerepelnek azok, akiknél nem volt róluk adatot szolgáltatni képes magyarországi háztartás.

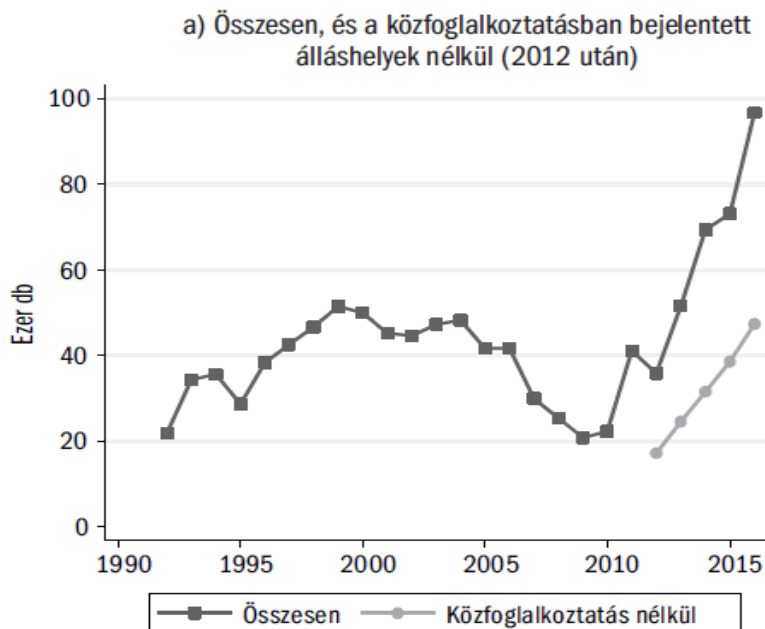
<sup>71</sup> KSH: *Munkaerőpiaci helyzetkép*, 2016, 3;

letölthető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohely/munkerohely16.pdf>

szegmenst hozott létre. A közfoglalkoztatás egyik fő célja a munkanélküliség felszámolása, a tartósan munkanélküli személyek elsődleges munkaerőpiacra való visszavezetése lenne. A közfoglalkoztatás volumene azonban olyan mértéket ért el, hogy fontossá vált annak vizsgálata, nem a kívánattal ellenkező irányba történik-e a két munkaerő-piaci szegmens közötti szivóhatás, tehát nem az elsődleges munkaerőpiacon jellemző munkaerő-kínálat rovására növekszik-e a közfoglalkoztatottak létszáma.

Köllő János és szerzőtársai az NFSZ adatai alapján az alábbi diagramon ábrázolják az üres álláshelyek számának alakulását a közfoglalkoztatottak beszámításával, és anélkül, az 1990-től 2016-ig terjedő időszakra:

2. Ábra: az üres álláshelyek adatai az NFSZ adatai szerint (közfoglalkoztatással és anélkül) 1990 – 2016.<sup>72</sup>



Megjegyzés: Éves átlagos állományok.

A szerzők megjegyzése szerint fontos azonban látni, hogy a közfoglalkoztatásban bejelentett állások teszik ki az összes bejelentett üres állás felét, és 60 százalékban legfeljebb általános iskolai végzettséget igénylő munkahelyekre keresnek jelentkezőt, így az NFSZ-statisztika nem értelmezhető átfogó hiánymutatóként.<sup>73</sup>

A közfoglalkoztatottak létszáma a KSH adatai szerint<sup>74</sup> a rendszer bevezetését követően 2016 első félévében érte el a csúcspontját (kb. 210-220 ezer fő), ezt követően csökkenés mutatkozik

<sup>72</sup> KÖLLŐ ET AL.: *Az alapvető hiányindikátorok alakulása*. In: FAZEKAS – KÖLLŐ (szerk.) 2016 i.m., 63-72, 63

<sup>73</sup> Uott.

<sup>74</sup> KSH: 2.1.50. *A közfoglalkoztatás keretében foglalkoztatottak munkaügyi adatai (vállalkozás, költségvetés, nonprofit szervezet) c. időszakosan frissített adattábla;*

a közfoglalkoztatotti létszámban, míg az elsődleges munkaerőpiacon dolgozók száma nő. 2017. III. negyedévében az egy évvel korábbihoz képest az elsődleges munkaerőpiacon dolgozók száma 84 ezer fővel nőtt, ugyanakkor a magukat közfoglalkoztatottnak vallók száma 34 ezer fővel csökkent.<sup>75</sup> 2017-ben a közfoglalkoztatás volumene a 3 évvel korábbi szintre állt vissza.<sup>76</sup> A közfoglalkoztatás felfutó időszakát vizsgáló irodalomban az a megállapítás fogalmazódott meg, hogy a közfoglalkoztatottak többnyire sokkal inkább a – szükségszerűen határozott idejű – közfoglalkoztatotti státusz és a munkanélküliség között ingadoznak, mintsem az elsődleges munkaerőpiac felé orientálódnak.<sup>77</sup> A közfoglalkoztatottak létszámának újabban tapasztalható csökkenése, és az elsődleges munkaerőpiacon munkahelyet találók számának növekedése ugyanakkor – bár nem egyértelmű az összefüggés – arra enged következtetni, hogy a közfoglalkoztatás egyre inkább kezdi betölteni tranzitfunkcióját a munkanélküliség és a valódi állások betöltése között.

A fenti, hivatalos források mellett az utóbbi években több hazai kutatás tárgyát képezték a magyar munkaerőhiány minőségi és mennyiségi jellemzői, illetve lehetséges okai.

Hasznos forrásként említhetjük a GKI Gazdaságkutató Zrt. által végrehajtott havi vállalkozói felméréseit. A 2016 novemberének vonatkozásában közzétett elemzésük szerint a 20 fő feletti vállalkozások közül a legnagyobb munkaerőhiánnyal a 250 fő fölötti cégek küzdenek (a meglévő létszám 9%-át tudnák felvenni). Így önmagában ezek a vállalatok összesen 63 ezer potenciális munkavállalót tudnának foglalkoztatni. A probléma hasonlóan súlyos az 51-150 főt foglalkoztató vállalatoknál is, melyek 36 700 fős hiánnyal számoltak be (ez a jelenlegi létszám 12%-a). A 20-50 fő közötti cégeknél 9%, a 150-250 közöttieknél pedig 6% a létszámhiány. Így összességében a 20 fő feletti vállalati szektor (a nemzetgazdaságban 1,4 millió főt alkalmazva) nagyságrendileg 133 ezer munkavállaló hiányában szenved.<sup>78</sup>

---

letölthető: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qli037.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli037.html)

<sup>75</sup> KSH: *Gyorstájékoztató - Foglalkoztatottság 2017. augusztus-október*; közzététel: 2017. november 29.

letölthető: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog1710.html>

<sup>76</sup> KSH: *Munkaerőpiaci folyamatok, 2017. I–IV. negyedév, 2018. március 29.*, Statisztikai Tükör, 3;

letölthető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1712.pdf>

<sup>77</sup> KÖLLŐ, J.: *Hol dolgoznak a közmunkások? (Kivonat)*, Belügyminisztérium Közfoglalkoztatási Statisztikai, Elemzési és Adatszolgáltatási Osztálya, 2016.;

letölthető:

[https://kozfoglalkoztatasi.kormany.hu/download/0/8c/41000/KJ\\_munkaszervezeti%20elk%C3%BCI%C3%B6n%C3%BCI%C3%A9s\\_recenzi%C3%B3.pdf](https://kozfoglalkoztatasi.kormany.hu/download/0/8c/41000/KJ_munkaszervezeti%20elk%C3%BCI%C3%B6n%C3%BCI%C3%A9s_recenzi%C3%B3.pdf);

KÖLLŐ, J.: *Köz munkások a legális munkaerőpiacon (Kivonat)*. Belügyminisztérium Közfoglalkoztatási Statisztikai, Elemzési és Adatszolgáltatási Osztálya, 2016.;

letölthető:

[https://kozfoglalkoztatasi.kormany.hu/download/f/7c/41000/KJ\\_K%C3%B6zmunk%C3%A1sok%20a%20leg%C3%A1lis%20munkaer%C5%91piacon\\_recenzi%C3%B3.pdf](https://kozfoglalkoztatasi.kormany.hu/download/f/7c/41000/KJ_K%C3%B6zmunk%C3%A1sok%20a%20leg%C3%A1lis%20munkaer%C5%91piacon_recenzi%C3%B3.pdf)

<sup>78</sup> GKI GAZDASÁGKUTATÓ ZRT: *2016 végén a kis cégeknél a legégetőbb a munkaerőhiány*. 1.;

letölthető: <http://www.gki.hu/wp-content/uploads/2016/12/GKI-Munkaer%C5%91piaci-hi%C3%A1nyoss%C3%A1gok.pdf>

Ágazati bontásban látható, hogy a munkaerőhiány a könnyűipart (32%), valamint az üzleti szolgáltatásokat (23%) érinti az átlagnál súlyosabban. A közepesen nehéz helyzetben levő ágazatok közé tartozik a feldolgozó-, a gép-, az építő-, a fém-, az élelmiszeripar és a kereskedelem, mely ágazatokban a munkaerőhiány (a létszám arányában) 12-től 16 százalékiig terjedő sávban mozog. Legkevésbé a vegyipari cégek érzik a munkaerő szűkét.<sup>79</sup>

Ugyanígy a vállalkozások szemszögéből vizsgálta a munkaerőhiány és a szakemberhiány (vagyis a szakképzett munkaerőhiány) – mint a vállalat működést akadályozó tényező – jelenségét a Kopint-Tárki Zrt., nagyobb hangsúlyt fektetve azonban a hiány időbeli alakulására. E kutatás szerint a gazdasági válság előtt 10 százalék körül alakult a munkaerőhiányt, és 30–40 százalék között a szakemberhiányt említők aránya, majd a válság hatására mindkét mutató értéke csökkent: 2008 vége és 2014 eleje között a munkaerőhiányt említők aránya csupán 0 és 6 százalék között mozgott, míg a szakemberhiányt említők aránya 2009 és 2012 eleje között volt alacsony: 6–14 százalék közötti. A munkaerőhiányra panaszodók aránya 2014 végén indult növekedésnek, és 2016 végére érte el a csúcst, amikor a válaszadók 40 százaléka jelezte e problémát, azóta ez az arány nagyjából 30 százalék. A szakemberhiányt említők aránya 2012 tavaszától indult növekedésnek és 2016 tavaszára vált a legsúlyosabbá, amikor a megkérdezettek 61 százaléka jelölte meg e tényezőt, az azóta eltelt időszakban pedig minden adatfelvételkor 50 százalék körül alakult ez az arány.<sup>80</sup>

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének (GVI) konjunktúra-felmérései kimutatták, hogy 2011 és 2013 között nagyjából minden tizedik magyar vállalkozás küzdött munkaerő- vagy szakemberhiánnyal. 2014 végére már a munkáltatók ötödénél (21 százalék) jelentkezett ez a probléma, majd – egy megtorpanástól eltekintve – folyamatos növekedésnek indult az érintett munkáltatók aránya. 2017 áprilisában már a válaszadók 38%-a jelezte, hogy az üzleti tevékenységét akadályozó egyik legfontosabb tényező a munkaerő-, illetve a szakemberhiány.<sup>81</sup>

Köllő János és szerzőtársai az előbbi három forrás adatai alapján összefoglalóan megállapítják, hogy a hivatkozott mérések egyöntetűen arra utalnak, hogy Magyarországon 2013 óta erősödtek a munkaerőhiánnyal kapcsolatos vállalati panaszok, növekszik a foglalkoztatási szolgálatnál bejelentett üres állások száma, és emelkedik a vállalati

---

<sup>79</sup> Uott., 2

<sup>80</sup> Bemutatja: KÖLLŐ ET AL. 2016 i.m., 66-67

<sup>81</sup> Uott., 71; Forrás: Nábelek 2017 i.m.

kikérdezésekben mért hiány. A hiánnyal kapcsolatos panaszok tekintetben ma az európai „élmezőnyhöz” tartozunk.<sup>82</sup>

Nem kedveznek a munkaerőhiánynak az utóbbi évek demográfiai trendjei sem. Hermann Zoltán és Varga Júlia tanulmánya a demográfiai csere munkaerőpiacra gyakorolt hatásait elemzi. A szerzők demográfiai cserélődésen a népesség összetételének változását értik, amelyet a születésszámok, a népesség várható élettartamának változása, a ki- és belépő korosztályok iskolázottság szerinti összetételének változása és a ki- és bevándorlás alakulása befolyásol. Az aktív korúak demográfiai cserélődését a nyugdíjszabályok változásai, valamint oktatáspolitikai változások is meghatározzák.<sup>83</sup> A szerzők – itt részletesen nem ismertető – elemzésük konklúziójaként arra jutnak, hogy a demográfiai csere következtében 2011 és 2020 között a teljes aktívkorú népesség nagyjából 6 százalékkal csökken, de komolyan javul az aktív korúak iskolázottsági összetétele. Bár a számbeli csökkenés jelentős, mértéke eddig nem volt akkora, hogy az meghatározó szerepet játszhasson a munkaerőhiány alakulásában. A kivándorlás azonban – amelyet a szerzők nem vizsgáltak – felerősítheti ezeknek a folyamatoknak a hatását. A következő, 2030-ig tartó évtizedben pedig jóval nagyobb mértékű – több mint 12 százalékos – csökkenésre lehet majd számítani az aktív korúak számában és az iskolázottsági összetétel változásában, ha nem történnek változások a nyugdíjszabályokban, vagy nem lesznek oktatáspolitikai változások.<sup>84</sup> Czethofer Éva és Köllő János a következő táblán mutatják be a demográfiai csere a foglalkoztatásra gyakorolt hatásait.

3. Ábra: A demográfiai csere foglalkoztatási szerkezetre gyakorolt hatásai.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Uott., 71

<sup>83</sup> HERMANN, Z. – VARGA, J.: *Demográfiai csere*. In: FAZEKAS – KÖLLŐ (szerk.) 2016 i.m., 84-90, 84

<sup>84</sup> Uott., 90

<sup>85</sup> CZETHOFFER, É. – KÖLLŐ, J.: *A demográfiai csere foglalkozási szerkezetre gyakorolt hatásáról*. In: FAZEKAS – KÖLLŐ (szerk.) 2016 i.m., 91-93, 92

**2.2.1. táblázat: Az oktatásból munkába, illetve munkából nyugdíjba lépők és/vagy munkaképtelenné válók száma a KSH Munkaerő-felmérésén alapuló becslés szerint, 2006–2015 (ezer fő)**

	Oktatásból munkába	Munkából nyugdíjba	Egyenleg (be-k)
<b>Diplomás foglalkozásban dolgozók, vezetők, vállalkozások vezetői</b>			
2006–2010	100	123	-23
2011–2015	97	115	-18
<b>Egyéb szellemi munkát végzők, irodai dolgozók</b>			
2006–2010	126	124	2
2011–2015	133	152	-19
<b>Szolgáltatási szakmákban dolgozók (minden szakma az ipariakon kívül)</b>			
2006–2010	91	86	5
2011–2015	114	105	9
<b>Ipari szakmákban dolgozók</b>			
2006–2010	56	80	-24
2011–2015	57	58	-1
<b>Összeszerelők, gépkezelők, egyszerű foglalkozásokban dolgozók</b>			
2006–2010	58	110	-52
2011–2015	109	144	-35

Megjegyzés: A táblázatban a súlyösszegek láthatók, ezer főben mérve. A megfigyelések száma: 9 937 belépő, 11 306 kilépő. Az átlagos cellaméret a belépőknél 662, a kilépőknél 754 fő. Az eseteket a felmérésben megadott súlyokkal súlyoztuk.

*Oktatásból munkába:* a kérdezéskor dolgozott, a kérdés előtt egy évvel tanult. A foglalkozási besorolás a kérdezéskori foglalkozás alapján történik. *Munkából nyugdíjba:* a kérdezéskor nyugdíjas vagy munkaképtelen volt, egy évvel korábban dolgozott. A foglalkozási besorolás az utolsó foglalkozás alapján történik. A meghatározásoknál az önbesoroláson alapuló munkaerőpiaci státust vettük figyelembe. Minden személy egyszer, az első olyan megfigyelésével szerepel, amelynek során a fenti kritériumok szerint belépőnek vagy kilépőnek minősült.

A szerzők értékelése szerint a demográfiai csere csak a szolgáltató szakmák és 2006–2010-ben az egyéb szellemi foglalkozások létszámát nem apasztotta, minden más esetben veszteséges volt. A legsúlyosabb veszteség a segéd- és betanított munkát érte, annak ellenére is, hogy az oktatásból ide belépők számát 2011 után megugrasztotta a közmunka tömegessé válása. Ennél erősebb hatása volt azonban annak, hogy nagy létszámú képzetlen csoportok érték el a nyugdíjkorhatárt, vagy veszítették el a munkaképességüket. Az adatok nem támasztják alá, hogy a demográfiai csere, illetve a belépők és a kilépők eltérő iskolázottsága elsősorban az ipari szakmunka utánpótlását sodorja veszélybe. 2010–2015-ben a ki- és belépések itt egyensúlyban voltak, miközben a demográfiai csere veszteséget okozott a diplomás és egyéb szellemi munkakörökben.<sup>86</sup>

## 2. A hazai munkaerőhiány uniós viszonylatban

A 2015-ben az EU-28 tagállamokban tapasztalható munkaerőhiány mértékét felmérő tanulmány összegző megállapítása szerint az Európai Unióban jelenleg nem áll fenn mennyiségi értelemben vett munkaerőhiány. A 2008-ban bekövetkezett globális válságot megelőző időszakhoz képest a munkaerő-piaci feszesség jelentősen csökkent az EU-ban. A

<sup>86</sup> Uott., 92-93



kutatással érintett utolsó években az álláskereső száma az üres álláshelyek számához mérten még mindig magas, ami azt jelzi, hogy a munkaerőpiac kínálat oldala van túlsúlyban. Ugyanakkor az egyes tagállamokban viszonylag magas munkaerő-piaci feszesség<sup>87</sup> mérhető (különösen Ausztriában, Belgiumban, Németországban és az Egyesült Királyságban). Sőt bizonyos tagállamokban – pl. Belgiumban Olaszországban és Spanyolországban – országon belül is régióként változó mértékű a munkaerőpiac feszessége. Ahogyan a gazdasági válság nyomán a munkaerő-piaci feszesség csökkent, a feszesség növekedése várható a konjunktúra-időszakban.<sup>88</sup> Ezzel szemben a kvalitatív munkaerőhiány több tagállamban, régióban illetve szektorban érzékelhető. Elsősorban a szakképzett munkaerőhiány okozta problémák azonosíthatók. Uniós léptékben a munkáltatók kétötödének adódnak nehézségei az üres állások szakképzett munkaerővel való betöltésénél. A szakképzett munkaerő hiánya mind az alacsony, mind a középszintű, mind a magas szintű képzettséget igénylő foglalkoztatotti csoportok esetén előfordul. A legnagyobb hiánnyal érintett területek a fémipar, a gépipar és a kapcsolódó kereskedelem, továbbá a műszaki és tudományos, valamint IT-szakterület.<sup>89</sup> Elsősorban tehát e szektorokban jellemző uniós szinten a kvalitatív munkaerőhiány.<sup>90</sup> Uniós viszonylatban azonban még mindig általánosan jellemző, hogy a munkaerő-piaci feszesség alacsonyabb, mint a válság előtti időkben. Ez alól azonban néhány tagállam kivételt jelent: Málta és az Egyesült Királyság az iparban, Németország és Magyarország a szolgáltató szektorban, Németország és Luxemburg pedig az építőiparban küzd magasabb munkaerő-piaci feszességgel, mint a válság előtti időkben.<sup>91</sup>

Különböző felmérések különböző adatokkal szolgáltak arra nézve, hogy a vállalkozásokat milyen mértékben sújtják a munkaerőhiány negatív következményei. Az Európai Vállalati Felmérés 2013. évi adatai szerint az európai vállalkozások 39 %-a állítja, hogy nehézségei vannak a megfelelő szakképzettséggel rendelkező munkavállalók alkalmazása terén. A legintenzívebb nehézségek a feldolgozóiparban tapasztalhatók (43 %).<sup>92</sup> A Manpower Group elnevezésű felmérés 2014-ben azzal az eredménnyel szolgált, hogy 19 EU-tagállamban a munkáltatók 28,5 %-a küzd munkaerő-keresési nehézségekkel.<sup>93</sup> Az Európai Bizottság által 2010-ben végeztetett Eurobarometer kutatás pedig kimutatta, hogy a megkérdezett

---

<sup>87</sup> A munkaerőpiac feszességének fogalmáról ld. a .... pontban írtakat.

<sup>88</sup> REYMEN 2015 i.m., 14-15, 31

<sup>89</sup> Uott., 15

<sup>90</sup> Uott.

<sup>91</sup> Uott., 31, 37

<sup>92</sup> EUROFOUND: *Mobility and migration of healthcare workers in central and eastern Europe*. (Prepared by: Fóti, Klára) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2013.;

REYMEN 2015 i.m., 37

<sup>93</sup> REYMEN 2015 i.m., 15. láb.; REYMEN 2015 i.m., 37



munkáltatók 33 %-a a rekrutáció terén a legnagyobb kihívásként a szakképzett munkaerő hiányát jelölte meg, és további 14 % a második legnagyobb problémaként értékelte ugyanezt.<sup>94</sup> Az Európai Vállalati Felmérés szerint szakképzett munkaerő hiánya legintenzívebben Ausztriában és a Baltikumban jelentkezik (60 % fölött jelezték a munkáltatók a problémát), a legkevésbé pedig Horvátországot, Ciprust, Görögországot és Spanyolországot érinti (25 % alatt).<sup>95</sup>

Másfelől pedig a munkavállalók nagy száma nem talál a képzettségének, végzettségének megfelelő munkát. Ebből arra lehet következtetni, hogy a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalának összeillesztése kevésbé hatékony.<sup>96</sup>

A Tóth István János vezette kutatócsoport tanulmányában összeveti a hazai munkaerőpiac feszességére vonatkozó adatokat az uniós trendekkel. Az alábbi ábrán mutatja be a Magyarországra és az EU28 átlagára jellemző Beveridge-görbét a 2009. I. negyedétől 2016. III. negyedévéig terjedő időszakra.

*4. Ábra: A Beveridge-görbe Magyarországon és az Európai Unióban (2009. IV. negyedév – 2016. III. negyedév)*<sup>97</sup>

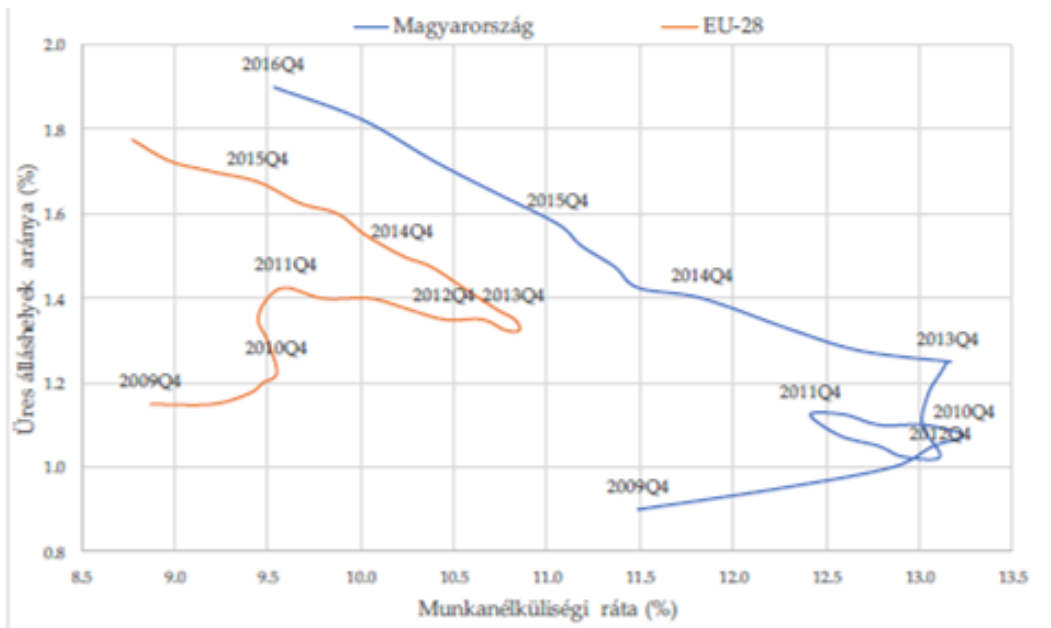
---

<sup>94</sup> EURÓPAI BIZOTTSÁG: *Eurobarometer, Employers' perception of graduate employability*, Flash EB Series No. 304, November 2010; REYMEN 2015 i.m., 37

<sup>95</sup> REYMEN 2015 i.m., l. 16.; REYMEN 2015 i.m., 34

<sup>96</sup> Uott., 35

<sup>97</sup> Forrás: TÓTH ET AL. 2017 i.m., 10. (Eurostat és KSH források alapján). Megjegyzés: A munkanélküliségi ráta a munkanélküliek munkaerő-állományhoz viszonyított aránya a 15-74 éves népesség körében (ILO). Az üres álláshelyek aránya pedig az üres álláshelyek betöltött és betöltetlen álláshelyekhez viszonyított aránya (Eurostat). Az ábrán az üres álláshelyek aránya és a munkanélküliségi ráta alakulása látható egymáshoz viszonyítva. Mindkettő négy negyedéves mozgóátlagként adódik az egyes negyedéves adatokból. Az ábrán a KSH munkanélküliségi adatainak közfoglalkoztatottak számával korrigált értéke szerepel (ld.: SCHARLE, Á.: *Mennyit nőit a foglalkoztatás 2008 óta Magyarországon?* Társadalmi Riport, 2016, 54-72.), azonban a célnak megfelelő pontos adatok hiányában az üres álláshelyek arányát nem korrigáltuk. A közfoglalkoztatás olyan programokat foglal magába, amiket tartós munkanélküliek számára indítanak, s amelyek finanszírozását az állami költségvetés biztosítja, továbbá a segélyt igénylők számára kötelező a programban való részvétel (SCHARLE 2016 i.m.).



A szerzők megállapításai szerint hazánkban 2009 IV. negyedévében az üres álláshelyek aránya relatíve alacsony volt (0,9%), ami az aktív munkanélküli álláskereső magas arányával (11,5%) párosult. A válság alatt a gazdaság a görbén jobbra mozdult el (bár az üres álláshelyek aránya kismértékben nőtt), vagyis üres munkahelyek alacsony száma és a tovább növekvő munkanélküliség miatt a munkaerőpiac még lazábbá vált (azaz túlkínálat jelentkezett). A válságból való kilábalás időszakában, 2013 második felétől kezdve, a munkaerőpiac feszsége ismét növekedni kezdett. 2016 negyedik negyedévére pedig a csökkenő munkanélküliségi ráta (9,5 %) és az üres álláshelyek bővülése (üres álláshelyek aránya 2016 IV. negyedévében 1,9%) végül a 2009 végén megfigyelhetőnél jóval feszesebb munkaerő-piaci feltételeket teremtett. A Beveridge-görbe kifelé tolódása (adott munkanélküliség mellett nőtt az üres álláshelyek száma) ugyanakkor arra utal, hogy a munkaerő-piaci sűrűlódások nőttek a magyar munkaerőpiacon. E sűrűlódások következtében a munkaerőpiac kínálati és keresleti oldala nehezebben találkozott, kvalitatív munkaerőhiányt tapasztalhattak a szereplők, azaz csökkent a munkaerőpiac hatékonysága.<sup>98</sup>

A szerzőkkel egyezően az a következtetés vonható le az ábra alapján, hogy Magyarországra az EU-átlaghoz viszonyítva magasabb munkanélküliségi ráta és az üres álláshelyek relatíve alacsony aránya jellemző. Azonban a szerzők arra is utalnak, hogy a Beveridge-görbe csupán a kvantitatív munkaerőhiányról ad információt, a feszség kvalitatív aspektusairól nem. Az Európai Unió egészével szemben – melynél 2016 második negyedévében a magas, 9 %-os munkanélküliségi ráta az üres álláshelyek magas arányával párosult, ezért kvantitatív

<sup>98</sup> Uott., 11

munkaerőhiány nem látható –, hazánkban mind kvantitatív, mind kvalitatív munkaerőhiány jelen van.<sup>99</sup> A fenti adatokkal egybeesnek azok a hétköznapi tapasztalatok, melyek szerint Magyarországon bizonyos szektorokban – az Európai Unió más tagállamaihoz képest – általában jelentősebb mértékben számolni kell a kvalitatív munkaerőhiány jelenségével.

A tanulmány a magyarországi kvalitatív munkaerőhiány lehetséges okait is számba veszi. E körben utal a demográfiai cserére, az aktív korú népesség – különösen a magasabb képzettségűek – nyugatra történő vándorolására, a megfelelő (közlekedési) infrastruktúra hiányából adódó mobilitási elégtelenségekre, a munkáltató és a potenciális munkavállaló preferenciáinak összeegyeztetési nehézségeire (pl. a kívánt és a cég által kitermelhető bér közötti különbség).<sup>100</sup> A tanulmány utal arra is – ennek részletesebb kifejtése nélkül –, hogy az Unión belül más kelet- és közép-európai tagállamokban is kurrens témát képez a munkaerőhiány.<sup>101</sup>

### 3. Részösszegzés

A munkaerőhiány hazai mértékéről, ágazati és demográfiai aspektusairól és lehetséges okairól bőségesen rendelkezésre állnak kutatási adatok. Az elemzések rámutatnak arra, hogy a munkaerőpiac feszessége ágazatonként, regionalitás szerint, foglalkoztatotti csoportra, vállalati üzemméretre és egyéb tényezőkre tekintettel nagyfokú eltéréseket mutat. Több felmérés eredményeinek összevetéseként megállapíthatjuk, hogy a legerőteljesebben érintett ágazatok az ipari szektorra esnek (különösen a feldolgozóipar, építőipar, gépipar, fémipar, élelmiszeripar említendő) illetve komolyan érintettek még a szolgáltató szektor egyes ágazatai is (információtechnológia és kommunikáció, humán egészségügyi, adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek).

A kutatások alapján a hazai munkaerőhiány súlyosodását nagyjából a 2013. évtől érzékelhetjük problémaként. Úgy tűnik, a globális pénzügyi válságot követő konjunktúra erre az időre érte el azt a mértéket, amelynél már az ipari termelésnek és szolgáltatásnak olyan felvevőpiaca alakult ki, hogy a kínálat biztosítása már jelentékeny felszívóhatást eredményezett a munkaerőpiacon. A gazdasági világválságnak és az azt követő fellendülésnek a munkaerőhiányra gyakorolt hatására abból is következtethetünk, hogy az Európai Uniót is

---

<sup>99</sup> Uott., 11-12

<sup>100</sup> Részletesen: uott., 13-18.

<sup>101</sup> Uott., 13; az alábbi forrásokra utalva:

FRUNZĂ, R. et al: *Reasons and effects of the Romanian labour force migration in European Union countries*. CES Working Papers, 2, 2009, 37-62.;

POCIOVALISTEANU, D. M. – BADEA, L.: *Some Aspects Concerning The Romanian Labour Market In The Context Of Emigration*. The USV Annals of Economics and Public Administration, vol. 12, 1/2013, 15, 24-31.

elért válság-, majd konjunktúra-időszakban a munkanélküliség és a munkaerőhiány vonatkozásában az EU-28 tagállamokban kialakult trendek időbeli alakulása hazánkéhoz hasonló. Az érintett ágazatok és foglalkoztatotti csoportok között is nagy átfedés tapasztalható a magyar és az uniós adatok között. Igaz, ahogyan arra több kutatás is rámutat, hogy Magyarországon az EU-átlaghoz képest a munkaerőhiány mutatói kiugróak, de van adat arra is, hogy a kelet-közép-európai régióban a magyarhoz hasonlóan sok nehézség forrása a munkaerőhiány.

Az elemzett kutatási tanulmányok foglalkoznak a munkaerőhiány globális gazdasági trendeken kívüli lehetséges okaival is. Az elemzések következtetéseiből megállapíthatjuk, hogy a magyar munkaerő kivándorlása illetve a kiterjedt közfoglalkoztatási rendszer valóban fontos tényezők a hazai munkaerőhiány kialakulásában, azonban az utóbbi 1-2 évben tapasztalható e tényezők elszívó hatásának csökkenése (a külföldi munkavállalók visszatérési hajlandósága, a közfoglalkoztatás térvesztése okán), illetve az ukrainai és szerbiai munkavállalók befogadása mint relatíve új jelenség tovább mérsékelheti a hiányjelenségeket. A demográfiai folyamatok nem kedveznek a munkaerőhiánynak, s tudvalevő, hogy ezek csak igen lassan, következetes és tudatos – s gyakran népszerűtlen – népessépolitikai, szociálpolitikai, oktatási stb. intézkedésekkel befolyásolhatók.

A munkaerőhiány tehát komplex okrendszer következményeként alakulhat ki a munkaerőpiac egyes szegmenseiben. Ezek közül egyes okok – pl. kedvezőtlen demográfiai trendek, migráció, a kellenél alacsonyabb határfokú foglalkoztatáspolitikai eszközök és munkaerőpiaci szolgáltatások, adózási környezet, munkajogi intézményrendszer stb. –, kormányzati beavatkozással befolyásolhatók, mások – kedvezőtlen munkakörülmények és -feltételek, alacsony színvonalú HR-tervezés, toborzási és megtartási technikák fejletlensége stb. – munkáltatói, vállalati szinten kezelhetők. Kutatási tanulmányunk további részeiben ez utóbbi okokra, és a lehetséges kezelésmódokra koncentrálnunk.

### III. fejezet: A munkáltatói interjúk tapasztalatai

---

#### 1. Módszertani kérdések, az interjúpartnerek jellemzői

Kutatásunk egyik pilléréként félig strukturált interjúkat készítettünk annak vizsgálatára, hogy az egyes munkáltatóknak milyen tapasztalatai vannak a munkaerőhiánnyal összefüggésben. A kérdések kapcsán a munkavállalói oldal álláspontját is szükséges megismerni, így szakszervezetekkel is készítettünk interjúkat. Célunk olyan esettanulmányok, követésre érdemes jó gyakorlatok feltárása volt, amelyek iránymutatásul szolgálhatnak más munkáltatóknak is a munkaerőhiánnyal járó helyzetek kezelésére, illetve a jogalkotónak a szabályozás korrekciójára. Kifejezetten vizsgáltuk ezért a munkáltatóknak, szakszervezeteknek a jogi keretekkel kapcsolatos véleményét, esetleges javaslatait is.

Az interjúk az alábbi öt nagy kérdés köré épültek:

- hogyan jelentkezik a munkáltatónál munkaerőhiány?
- milyen munkajogi eszközöket használnak a munkaerőhiány kezelésére?
- milyen stratégiát használnak a (leendő) munkavállalók képzésére, átképzésére?
- használnak-e atipikus foglalkoztatási formákat munkaerőhiány esetén, illetve a rendelkezésre álló munkaerő hatékonyabb felhasználása érdekében?
- ha van kollektív szerződésük, az tartalmaz-e a munkaerőhiányból eredő problémákra adott válaszokat?<sup>102</sup>

Igyekeztünk a munkaerőhiánnyal érintett hazai munkáltatók lehető legszélesebb spektrumából találni interjúalanyokat. Összesen 40 interjút készítettünk, 36-ot munkáltatókkal és négyet szakszervezetekkel. Az utóbbiak között két országos konföderáció és két ágazati szakszervezet válaszolt kérdéseinkre. Az interjúkat 2018. január 15. és július 15. között vettük fel.<sup>103</sup>

Az interjúk eredményeinek bemutatása előtt az alábbiakban röviden összegezzük a megkérdezett munkáltatók főbb jellemzőit.

A megkérdezett munkáltatók összesen mintegy 70.000 munkavállalót foglalkoztatnak. A foglalkoztatott létszám alapján a munkáltatók eloszlása az alábbi volt.

---

<sup>102</sup> Az interjúkhoz készített vázlatot az I. függelékben közöljük.

<sup>103</sup> A szerzők köszönetet mondanak Dr. Kovács Szabolcs és Dr. Takács Gábor segítségéért az interjúk lebonyolításában.

1. Táblázat: Az interjúkban részt vett munkáltatók megoszlása a foglalkoztatottak létszáma szerint

A foglalkoztatott munkavállalók száma (fő)	Munkáltatók száma
10.000 felett	3
3.001-5.000	3
2.001-3.000	2
1.001-2.000	7
501-1.000	7
301-500	7
101-300	5
100 alatt	2

Az interjú alanyok földrajzi eloszlása vegyes, amelyet az alábbi táblázat foglal össze.

2. Táblázat: Az interjúkban részt vett munkáltatók földrajzi megoszlása

Régió	Munkáltatók száma
Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)	16
Észak-Magyarország	1
Észak-Alföld	5
Dél-Alföld	2
Közép-Dunántúl	8
Nyugat-Dunántúl	3
Dél-Dunántúl	1

A megkérdezett munkáltatók között szerepelnek az ipari szektor (különösen: gépipar, műanyagipari gyártás, feldolgozóipar, élelmiszeripar, fémipar, autóipar), valamint a kereskedelmi és szolgáltatói szektor (pl. ipari alkatrész kereskedelem, bolti kiskereskedelem, turisztika-vendéglátás, pénzügyi szolgáltatás, vagyonvédelem, informatikai szolgáltatás) képviselői. Külön tanulságokkal szolgáltak a munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó munkáltatókkal készített interjúk is (ideértve az iskolaszövetkezeti tevékenységet folytató munkáltatót is), valamint a szakszervezetekkel készített interjúk, hiszen ezekből több szektorra, régióra vonatkozó adatok voltak nyerhetők.

Mivel tanulmányunk elsősorban az Mt. hatálya alá tartozó foglalkoztatás során jelentkező munkaerőhiányra koncentrált, csak szűkebb körben vettünk fel interjúkat a közsféra foglalkoztatóival, azonban a hazai munkaerőhiányban betöltött szerepére tekintettel nem lehetett megkerülni az állami egészségügyben valamint az oktatási szektorban jelentkező munkaerőhiányról számot adó, egyes munkáltatók kutatásba való bevonását (egy-egy munkáltatóig).

Az alábbiakban összefoglaljuk az interjúk tapasztalatait. Az eredményeket öt kérdéskör köré csoportosítva mutatjuk be. Az első kérdéscsoport arra vonatkozott, hogy az interjúalanyok milyen formában találtak a munkaerő-hiánnyal, illetve milyen okait és következményeit azonosították. Ezt követően azt vizsgáljuk, hogy milyen megoldási lehetőségek jöhetnek szóba a munkaerőhiány esetén, külön tárgyalva a hagyományos munkaviszony, a képzés-továbbképzés, az atipikus foglalkoztatás és a kollektív munkajog területét.

## **2. A munkaerőhiány megjelenési formái, okai és következményei**

### **2.1. A munkaerőhiány megjelenési formái**

#### **2.1.1. Az érintett munkavállalói csoportok**

Felmérésünk adatai összhangban állnak a II. fejezetben ismertetett empirikus kutatások eredményeivel, melyek szerint a munkaerőhiány egyaránt érinti a felsőfokú végzettséggel illetve szakképzettséggel, a középfokú végzettséggel és szakképzettséggel rendelkezők valamint a szakképzetlen, betanított munkatársként foglalkoztatható munkavállalói csoportokat is.

A megkérdezett munkáltatók – szektortól, régiótól függően – igen eltérően nyilatkoztak arról, hogy mely foglalkoztatotti csoportnál mutatkozik a legnagyobb hiány. A különféle mérnöki szakmák (pl. villamosmérnök, gépészmérnök, informatikus mérnök, minőségbiztosítási mérnök) hiányát az ipari tevékenységet folytató munkáltatók jelentős része problémaként említette. A középfokú végzettséggel, szakképesítéssel rendelkező munkaerő (műszerész, lakatos, villanszerelő, vízvezeték-szerelő, technikus, gépésztechnikus, kereskedelmi és vendéglátó-ipari szakmunkás, szakeladó stb.) hiányát szintén jelentős számú munkáltató panaszolta. De a szakképzetlen, eseti betanítást igénylő munkákat színvonalasan ellátni képes emberek hiánya is megmutatkozik az interjúkban (árufeltöltő, pénztáros, eladó, recepciós, konyhai kisegítő, futár, call centeres, hegesztő operátor, takarító stb.).

Beszédes, hogy a megkérdezettek a leggyakrabban nem a végzettség, szakképesítés valamely szintjével rendelkező szakembert hiányolják, hanem – tekintet nélkül a végzettség,

szakképesítés besorolására – meghatározott kompetenciákkal rendelkező embert keresnek, például IT-szakembereket, programozókat, marketing szakembereket, HR business partnert, pénzügyi szakembert, ápolót. Jelentős számban jelöltek meg a munkáltatók olyan keresett kompetenciákat, amelyek nem feltétlen valamilyen szakképzettséghez köthetők, hanem egyéb, „*soft competence*”-ként lennének elengedhetetlen előfeltételei az alkalmazásnak. Elsősorban ilyen a nyelvismeret, de – pl. szakképzettséget nem igényelő munkaköröknél – számos munkáltató hiányolja a stabil számolni tudással, egyszerűen a precíz, pontos munkavégzésre való hajlandósággal, alapvető szociális készségekkel (pl. munkahelyi kommunikációs normák megtartása, szavahihetőség, megbízhatóság, figyelem- és feladattartás stb.) rendelkező munkaerőt. Több munkáltatónak az a tapasztalata, hogy tulajdonképpen munkaerő lenne, inkább a minőségi, „hadrafogható” munkavállalók körében van hiány.

„Örülünk, ha olvas, ír, számol és köszön a folyosón. Nagy a különbség az újak és a régi kollégák között.”

### **2.1.2. A munkaerőhiány időbeli dimenziói**

A legtöbb munkáltató az elmúlt 2-4 évet jelöli meg mint a munkaerőhiány általa is érzékelt időszakát. (Ez alól nagyságrendi kivétel az állami egészségügyi szektor, amelyben interjúalanyunk szerint már 10-15 éve tapasztalható a munkaerőhiány.) A munkaerőhiány egyes esetekben csupán szezonálisan jelentkezik, tehát akkor, amikor az adott tevékenység jellegével összefüggően legnagyobb a munkaerőigény, például a turizmusban a turisztikai szezon, a televízió-gyártásban az őszi (karácsony előtti) időszak. Ennek kezelése különös kihívásokat jelent, mert az állomány néhány hétre-hónapra történő kibővítése, különösen szakemberekkel, gyakran lehetetlen, már csak azért is, mert a munkaerő-kölcsönző cégeknél is hiány mutatkozik.

Tekintettel arra, hogy tehát a munkaerőhiány a jelenlegi formájában és mértékében viszonylag friss jelenség, igen csekély az a tudásbázis, amely a hiányjelenségekkel megbirkózni kívánó munkáltatónak rendelkezésére áll. A munkáltatók egy része érzékelhetően mintegy passzív szemlélője, elszenvedője a munkaerőhiánynak, és különösebb megoldáskeresés helyett mintegy túlélni kívánja a hiánytüneteket. Egy másik részük azonban tudatosan, éberén áll a munkaerőhiány jelenségéhez, és aktívan keresi a kitörési pontokat. Számukra jelent igazán nehézséget, hogy – ahogyan azt némely interjúalanyok megfogalmazták – azok a megtartási,



toborzási technikák, amelyekről 3-5 éves szakkönyvekben lehet olvasni, már teljesen használhatatlanok; a néhány évvel ezelőtti adatokon nyugvó bérkalkulációk, bérezési struktúrák elavultak. Így döntő fontosságú lesz az innovatív gondolkodás, tervezés, stratégiaalkotás jelentősége, hiszen nem állnak rendelkezésre a problémamegoldáshoz kidolgozott eszköztárak, információforrások.

### **2.1.3. A munkaerőhiány földrajzi dimenziói**

A munkaerőhiány földrajzi dimenzióit tekintve kutatásunk alapján jóval komplexebb trendek rajzolódnak ki annál a közbeszédben gyakran megjelenő tételnél, miszerint a munkaerőhiányért jelentős részben a (szakképzett) munkaerő Nyugat-Európába történő elvándorlása a felelős. Az alábbi regionális és nemzetközi hatások alakítják a hazai munkaerőhiány térbeli megjelenését.

- *A belföldi mobilitás irányai: Nyugat-Magyarország, a főváros és a régióközpontok*

A munkáltatók egy része a szükségesnél alacsonyabb fokúnak tartja a belföldi mobilitási hajlandóságot, jóllehet egyre több munkáltató lenne kész fizetni albérltet akár a munkavállalók családja számára is. Ez a megoldás egyébiránt feszültségeket is tud szülni a helyi és a távolabbi régiókból érkezett munkavállalók között, ugyanis a helyben lakó munkavállaló jellemzően a saját lakhatási költségeihez nem kap támogatást, ezért úgy érezheti, hogy a máshonnan érkezett munkavállaló indokolatlanul privilegizált helyzetben van.

A meglévő belföldi mobilitásnak jól megragadható irányai vannak. Egyfelől az ország keleti régióiból a nyugati régiókba illetve Budapestre és Pest megyébe tartó vándorlási folyamatról beszélhetünk, másfelől pedig az egyes régiókon belül a régióközpontok felé mutat a belföldi migráció iránya. A nagyobb városok illetve a nagy ipari központok (ipari parkok) szívóereje egy adott régióon belül igen jelentős. Az e helyeken telephellyel rendelkező cégek ugyanis általában magasabb bért tudnak fizetni, az általános megfigyelés szerint mobilitási hajlandósággal rendelkező szakemberek pedig igen könnyen, akár 5-10 ezer forintos béremelés ígéretéért munkahelyet váltanak.

Több szektor képviselői is beszámoltak arról a jelenségről, hogy a rendelkezésre álló szakemberek száma egyszerűen nem elegendő arra, hogy minden munkáltató munkaerőigényét kielégítsék, ezért regionális vagy országos szinten egy adott szakemberi kör forog egyik munkáltatótól a másikig, mindig a jobb ajánlat függvényében.

Figyelmet érdemel, hogy egy munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó cég részéről nyilatkozó interjúalany meglátása szerint Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében illetve Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a közfoglalkoztatás sokakat kimozdított a korábban tartósan inaktív állapotból, így e megyékben még van munkaerő-tartalék, amelyet a mobilitást elősegítő megoldásokkal akár az ország többi részébe is át lehetne csábítani.

- *A munkaerő kivándorlása és visszavándorlása*

Szektoról függően igen különbözőképpen alakul a külföldi munkavégzés lehetőségének elszívó hatása.

Vannak olyan szektorok (pl. pénzügyi szolgáltatás, gumibroncs-gyártás), ahol felmérésünk adatai szerint nem érzékelhető a külföldi munkalehetőségek elszívó hatása, csupán a munkaerő belföldi migrációja jellemző.

Az építőiparban tevékeny munkáltatók beszélnek az ún. „tavaszi kirajzásról”, vagyis arról, hogy a nagy építőipari és a kapcsolódó gépipari munkák jellemzően tavasszal kezdődnek, és mivel a német bérekkel hazai körülmények között nem lehet felvenni a versenyt – még a hazai építőipar végtermékeinek jelentős drágulása mellett sem –, a tavaszi-nyári időszakban jelentős szezonális munkaerőhiány keletkezik (aminek többek között köszönhető a hazai építőipar végtermékeinek és szolgáltatásainak áremelkedése is).

A bel- és külföldi migrációs trendek egyébként bizonyos esetekben összeérnek: a munkaerő egy része, amely az ország keleti régióiból vándorolt a nyugatiba, sok esetben nem áll meg a határnál, hanem továbbhalad Nyugat-Európa felé. A leggyakoribb desztinációnak számító EU-tagállamok (Ausztria, Németország, Egyesült Királyság stb.) mellett egyébként jellemző célpont még az Egyesült Államok és Ausztrália is. Egy szakszervezeti szövetség részéről megkérdezett interjúalany megemlítette, hogy Szlovákiával és Romániával kapcsolatban megfordult a korábban alapvető migrációs irány: míg évekkel ezelőtt jelentős számban érkeztek ezekből az országokból munkavállalók, ma már gyakoribb, hogy a magyarországi munkavállaló próbál szerencsét az említett országokban.

Számos interjúalany (pl. a csomagolóanyag-gyártás, építőipar, gépipar területéről) számolt be arról, hogy a külföldre vándoroló munkavállalók a legritkább esetben maradnak kint tartósan. A külföldi munkát többnyire egyértelműen a bérelőny miatt választják az emberek, különösen akiknek a hazai kereseti körülmények nem jelentenek perspektívát abban, hogy belátható időben leküzdjék a felhalmozódott adósságaikat. A kinti munkakörülmények azonban általában nem túl jók (pl. a német építőiparban jellemzően a munkásoknak biztosított konténerszállás nagyon puritán elhelyezési körülményekkel szolgál), illetve sokan nehezen

küzdének meg az itthoni családi kapcsolatok hiányával, a külföldön tapasztalható negatív előítéletekkel. Erre tekintettel több munkáltatónál bevett gyakorlat, hogy akik korrekt módon távoztak, azokat visszaveszik. Nemcsak az emberhiányra tekintettel, hanem:

„...a tapasztalatok szerint van tanító jellege a visszatéréseknek: a hazatérők elmesélik, kint sincs kolbászból a kerítés, milyen rossz messze a családtól dolgozni, milyen munkakörülmények vártak rájuk.”

- *Külföldi munkavállalók hazai alkalmazása*

A magyarországi munkaerő nemcsak ki- illetve visszavándorol, hanem a munkáltatók egyre jelentősebb arányban igyekeznek külföldi munkaerővel pótolni a munkaerőhiányt. Ennek többféle megjelenési formájáról adtak számot interjúalanyaink.

Van magyar cég, amely külföldre telepít (pl. Ukrajnába, Marokkóba) kézi gyártósorokat, mert ott jelentősen olcsóbb a munkaerő. Ugyanezen interjúalany a munkamorállal, innovációs készségekkel kapcsolatos problémákról is beszámolt a külföldi munkaerő vonatkozásában. Egyedi megoldásról beszélt egy magyarországi IT-szolgáltatásokkal foglalkozó cég: Beregszászon nyitottak telephelyet, ahol helyben lakó munkavállalókat távmunkavégzés keretében foglalkoztatnak Magyarországon nyújtott szolgáltatások ellátása céljából.

Az említett szórványos megoldások mellett az utóbbi években leggyakrabban mégis az fordul elő, hogy magyar cégek Ukrajnából és Szerbiából toboroznak – akár magyar, akár ukrán, szerb nemzetiségű – munkaerőt, és helyben foglalkoztatják őket. Egy munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó interjúalany beszámolója szerint az ukrainai munkaerő aránya a kölcsönözhető állományon belül eléri a 20%-ot. Romániából már szinte nem lehet Magyarországra kölcsönözhető munkaerőt találni. A kölcsönvevők, illetve – ha a foglalkoztatás saját állományon belül történik – a munkáltatók vállalják a lakhatási költségeket is, mert még így is megéri őket foglalkoztatni. Az ukrainai, szerbiai munkaerő foglalkoztatásának azonban számos érzékeny pontja van. A lakhatási költségek átvállalása ugyanolyan feszültségeket szülhet az állományon belül, mint amelyeket a belföldi migrációval kapcsolatban említettünk. Szakszervezeti oldalról fogalmazódott meg az aggály, hogy a lakhatás munkáltatói megoldása szinte feudális függést valósít meg a munkáltató és a külföldi munkavállaló között, ez pedig a munkavállalói jogok sérülékenységéhez vezethet. Több munkáltató is panaszkolt, hogy az ukrainai munkaerő hatékonyságával – a hazaihoz képest – akadtak problémák. Az sem ritka, hogy az Ukrajnából, Szerbiából érkezett munkaerő csak „ugródeszkának” használja a

magyarországi foglalkoztatást: az Unióba való belépést abszolválva igen hamar továbbállnak a nyugat-európai országok felé. Tartós állományt tehát nemigen lehet építeni belőlük: jellemzően hat hónapnál rövidebb időre nem jönnek át, de aki később nem megy tovább nyugatra, az általában hazamegy, amint megkereste az általa előirányzott összeget.

#### **2.1.4. Fluktuáció vagy tartós üresedés**

A munkaerő hiánya minőségi értelemben sem egységes jelenség. Alapvetően két megjelenési formájáról, illetve ezek vegyes előfordulásáról számoltak be az interjúalanyaink.

Egyes munkáltatóknak a fluktuációval kell szembesülniük. Ez azt jelenti, hogy bár tartósan nincs üres állás, mégis nagyarányú a rövid időegység alatt ki- és belépő munkavállalók aránya a szervezeten belül. A másik minőségi típus a tartós üresedések nagyobb hányada: ilyenkor az állomány körülbelül állandó, de tartósan kevesebb ember dolgozik, mint ahánynak való munka lenne. Van olyan munkáltató is, amely mindkét típusú munkaerőhiánnyal küzd.

A fluktuáció esetében az adott munkáltatónál mennyiségi munkaerőhiányról nem beszélhetünk, mégis egyértelműen a keresleti oldalon hiányos munkaerőpiac következményeként tarthatjuk számon a jelenséget, és a munkáltatók is munkaerő-hiányos állapotként élik meg azt. A fluktuáció ugyanis egy olyan „ördögi kört” jelent az állományban, amely a tartósan foglalkoztatható munkaerő hiányából fakad, és ugyanígy a változó állományrész tartós megragadására való képtelenséget generálja. Ha ugyanis az állomány egy jelentősebb részét érinti a fluktuáció – egyes munkáltatók 20-21%-os, egy másik munkahelyi vezető 30%-os fluktuációról beszélt; egy harmadik munkáltató elmondta, hogy nincs 2015-nél régebb óta dolgozó embere – az alábbi mechanizmus indul be a szervezetben. Folyamatosan fennálló állapottá válik, hogy jelentős számban kezdők dolgoznak a cégnél. Az ő betanításuk feladata a törzsállományt terheli, mégpedig saját munkája ellátása mellett, de gyakran említették az interjúalanyok, hogy már a toborzást, kiválasztást is – erre szánható munkaerőegység hiányában – a törzsállomány végzi (természetesen saját munkája mellett). A törzsállomány ezért jelentősen túlterheltté válik, különösen a munkacsúcsok idején. A túlterheltség feszültségeket, indulatokat generál a kezdőkkel szemben, ami nyilvánvalóan kontraproduktív a betanítás hatékonysága, a szervezeti integrációjuk, lojalitásuk kialakítása szempontjából. Az integrációs folyamat elégtelensége a kezdő munkavállalók túlnyomó részénél ahhoz vezet, hogy már a próbaidő alatt, vagy esetleg azt követően rövid időn belül elhagyja a munkáltatót, hiszen nem tudott rendesen betanulni, úgy érzi, hogy egy frusztrációval terhelt szervezetbe került. És az egész folyamat kezdődik előlről. A

törzsállományt ezt tapasztalva még kevésbé lesz elszántabb az újonnan érkezők betanításával, integrációjával kapcsolatban, hiszen terméketlennek látja az ebbe fektetett energiáját.

A fluktuációnak rendkívül sok negatív mellékhatása is van.

- (1) A fluktuáció hatalmas költségnövelő tényező. Magasak a költségei a toborzásnak: a jobb álláshirdetési portálok igen drágák; sok időt, pénzt, munkaórát emészt fel a jelentkezők regisztrációja, telefonos értesítése, az adatrögzítés, az interjúztatás, a kiválasztás. Mindez vagy a teljes állományhoz képest jelentős számú HR-állomány fenntartását teszi szükségessé, vagy a mással foglalkozó munkaerőtől von el az érdemi munkára fordítható erőforrást, tesz rájuk további terheket. Különösen az ipari szektorban egy fő teljes kiképzése, vizsgáztatása, alkalmassági vizsgálati, eszközökkel történő felszerelése óriási költség lehet.

### **Minden kezdet nehéz – és költséges**

Egy közép-magyarországi régióban telephellyel rendelkező, gépipari gyártást végző cég beszámolója szerint, egy hegesztő esetében 1.000.000 Ft és hat hónap kell, amíg minden kvalifikációt megszerez, és teljes értékű munkatárssá válik. Ha ráígérnek a fizetésére más munkáltatónál, és elmegy, az nagy veszteség a cégnek. Az új belépőt 3-4 hónapig képzik, a speciális technikát, ötvözeteket meg kell tanulnia. 2016-ban 350 új fizikai belépő volt. Külön erőforrás kellett, hogy betanuljon: betanító mellé, kvalifikációk megszerzéséhez segíteni stb. Egy nyugat-magyarországi régióban fémfeldolgozást végző vállalkozás szerint sokszor jóformán betanulni sincsen ideje a munkavállalónak, és már nem dolgozik a cégnél. Egy fő pótlásának teljes költsége (betanulással, toborzással együtt) kb. 700.000 Ft.

- (2) Plusz költségekkel jár a nem rendszeresen betanult vagy a túlterhelt törzsállományi tagok által hozott hibás, szakmaiatlan döntés és munkavégzés, az általuk készített selejtes termék, a szolgáltatás alacsonyabb minősége okán keletkező ügyfélvesztés.
- (3) Költségnövelő a túlterhelés következtében elrendelt túlmunka.
- (4) Magas tudásigényű munkakörökben katasztrofális helyzetet tud előidézni a megfelelően kiképzett, rutinnal rendelkező munkaerő hiánya (pl. pénzügyi szolgáltatások, vízközmű-ipar). Itt a megfelelő ideig tartó foglalkoztatás híján egyszerűen nem valósul meg az a tudástranszfer, ami a hosszútávon fenntartható működésnek előfeltétele lehetne.

- (5) A fluktuáció káros hatásai a szervezetben megjelenő bérfeszültség és a munkáltatók közötti béerverseny. Erről – jelentőségére tekintettel – külön pontban írunk.
- (6) Szintén feszültségforrás a törzsállomány és a változó állomány minőségi jellemzőinek, céljainak, elvárásainak, munkához való hozzáállásának különbségei. Az állomány kettészakadásával kapcsolatos problémákról – jelentőségére tekintettel – szintén külön pontban számolunk be.

A tartósan betöltetlen státuszok mint a munkaerőhiány másik fő megjelenési formája természetesen szintén a meglévő állomány túlterhelésével jár, amelynek következménye a kiégés, teljesítménycsökkenés, ügyfél-elégedetlenség és belső elégedetlenség. A tartósan betöltetlen státuszok problémájára a versenyszféra munkáltatói általában rugalmasabban tudnak reagálni, mert termelési-szolgáltatási volumenkorlátozással kialakítható egy élhetőbb üzemméret. Jelentősebb problémát jelentenek a tartós üresedések a közszférában, ahol a nyújtott közszolgáltatás minőségi és mennyiségi sztenderdjeit külső tényezők határozzák meg (pl. egészségügy, oktatás), és kényszerűen meg kell kísérelni igazodni ahhoz. Azonban a versenyszféra munkáltatói sem feltétlenül tanúsíthatnak rugalmasságot a fentiek szerint: több munkáltató is beszámolt arról, hogy a külföldi anyacég nem vesz tudomást a magyar munkaerőpiac munkaerőhiánnyal kapcsolatos nehézségeiről, ezért az előírt teljesítményt továbbra is elvárják, ami a csökkent létszámú munkaerővel egyre nehezebben tartható.

## **2.2. A munkaerőhiány gyökerei**

A munkaerőhiány, ahogy az előző pontban részleteztük, megjelenési formáiban is igen komplex, sokszínű jelenség. Ugyanígy a munkaerőhiány egyik vagy másik régióban, szektorban, munkavállalói csoportban, minőségi típusban való megjelenéséért is többféle ok, s ezek együtthatása lehet felelős. Interjúink segítettek abban, hogy megvilágítsuk a munkaerőhiány lehetséges okait.

- (1) Ismét utalnunk kell a fluktuáció ördögi körére: amikor az állomány változó része elér egy kritikus arányt – természetesen ennek mértéke sem határozható meg általános jelleggel, de 20-30%-os mérték már mindenképpen kritikusnak tartható –, akkor a fluktuáció a fentiekben leírt módon öngerjesztő folyamattá válik, így nemcsak következmény, hanem a további fluktuáció oka is lesz.
- (2) Az interjúk jelentős hányadában jelenik meg a vezetői, elsősorban a középvezetői kompetenciák hiánya mint a munkaerő elvándorlásának oka. A középvezetői szint az, amely magát a termelést, szolgáltatást végző munkavállalókkal ténylegesen, napi

szinten érintkezik, ezért jelentős hatása van annak munkahelyi közérzetére, az újak szakmai és szervezeti integrációjára. Középvezetői szinten azonban sok helyen nem alakult ki az a vezetői kultúra, mely a munkaerőhiány kihívásaira megfelelően tudna reflektálni. Az alábbi hiányosságokról adtak a számot interjúalanyaink.

- A megnövekedett toborzási, kiválasztási folyamatokban nem tudnak helyt állni, nem ismerik a hatékony interjúztatási technikákat, nem a megfelelő embereket választják.
- A fiatal generáció részéről egyre nagyobb az igény a rugalmas foglalkoztatási feltételekre, azonban a középvezetői szint erre még akkor sem nyitott, amikor a munka természete azt megengedné.
- A beosztottakkal való érintkezés gyakran a rigid, hierarchikus attitűdöt tükrözi, amelyet a munkavállalók, ha kiszolgáltatott munkaerő-piaci környezetben mozognak, eltérnek, azonban ha van választási lehetőségük, már nem tolerálják. Az emberséges kommunikáció hiánya, a betartatlan ígéretek, kiszámíthatatlan elvárások és értékelések, a szabályozatlan folyamatok, az átláthatatlan ügyrendek, a szervezeten belüli konfliktusmegoldás és feszültségfeloldás vezetői facilitálásának elmaradása sok munkavállalót elriasztanak.
- A középvezetők motivációja is lankad a sok kilépő okán, akiknek kiválasztása, megtartása, megfelelő szintű foglalkoztatása érdekében sok energiát fektettek be.
- A középvezetők nehezen tudnak egyszerre a felsővezetés végrehajtói lenni a beosztottak felé, és a beosztottak képviselői a felsővezetés irányába. A szervezeti struktúra valamelyik vége mindig elégedetlen lesz, ezért a középvezetők dezorientálttá válnak.
- Természetesen a felsővezetők szerepe sem elhanyagolható: a felsővezetők választják ki ugyanis a középvezetőket, és nekik van lehetőségük megkövetelni tőlük a beosztottakkal való bánásmód meghatározott minőségét. Azonban a felsővezetés mozgástere is gyakran korlátozott: a középvezetőnek alkalmas ember is kevés ugyanis, így a középvezetőket is egyre inkább a (szinte) kezdőkből, alkalmatlanokból kell toborozni, ezért érthető módon hiányoznak a fenti kompetenciái. Nagyon kevés helyen fordítanak figyelmet a tudatos vezetői kompetenciafejlesztésre, képzésre. A felsővezetés döntési lehetőségeit tovább szűkíti, ha a munkáltató nagyobb vállalatcsoport része, és a csoportszintű vezetés nem veszi figyelembe a munkaerőhiány helyben kialakult viszonyait.

- A vezetők munkaerőhiányban betöltött szerepe abban is tetten érhető, hogy olyan ágazatokban, melyekben országos vagy regionális szinten kevés a szakember az összes munkáltató munkaerőigényének kielégítéséhez, gyakori, hogy ha egy munkáltató át tud csábítani egy vezetőt, magával viszi a beosztottjait is. A vezetők képzésére, lojalitásának kialakítására, megtartására tehát szintén nagy súlyt kell fektetni a munkaerőhiány ellen való küzdelemben.

### **Vezetési problémák és munkaerőhiány**

Egy nyugat-magyarországi régióban telephellyel rendelkező, autóalkatrész-gyártó cég tapasztalatai szerint: „...a vezetők feszültebbek, folyamatos a számonkérés a HR felé, mivel nem tudnak termelni. Mentorprogramunk van, de szkeptikusak már a mentorok is, mivel elmennek azok, akiket elkezd tanítani, nincs értelme a munkájuknak. [...] Műszakvezetői szinten nagy lehet a közrehatás a fluktuációban: ha ott nem tud segíteni a munkavállalónak, akkor az elmegy. A középvezetők nem találják a helyüket, nem tudják, hogy milyen elvárások vannak velük szemben.”.

- (3) A munkaerőhiányhoz hozzájárul a magyar munkaerő külföldre áramlása is. Mint korábban említettük, a külföldi munkavégzésben elsősorban a jóval kedvezőbb bérezési feltételek a vonzók.<sup>104</sup> Jóllehet a külföldi munkavégzés egyéb feltételei általában kevésbé kecsegtetnek előnyökkel (ld. a fentiekben írtak), sokaknál továbbra is a pénzügyi előnyök döntő fontosságúak. A munkáltatói interjúkból nyert információk összhangban vannak a II. fejezetben ismertetett empirikus felmérés adataival, melyek szerint a munkaerő elvándorlása mellett a visszatérők aránya is jelentős. A kivándorlás hatásait enyhíti az ukrainai és szerbiai munkaerő egyre nagyobb számban történő megjelenése (szintén v.ö. 3.1.1. pont).
- (4) Számos interjúalanyunk számolt be arról, hogy a magyar munkaerő-piaci szolgáltatások nem jelentenek számukra hatékony segítséget a hiányzó munkaerő pótlásában. Hiába jelentik be az üres álláshelyeket a munkaügyi központban, nem tudnak hasznosítható munkaerőt küldeni. A regisztrált álláskeresőknek ugyan

<sup>104</sup> Az Eurostat honlapján szereplő ([http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages\\_and\\_labour\\_costs/hu](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs/hu)), a tagállamokban jellemző kereseti adatok összehasonlítására alkalmas hivatalos statisztikák a 2014-2015. év adatait mutatják. Mivel a munkaerőhiány legintenzívebb szakasza kutatásunk szerint épp ezen éveket követően kezdődött, e statisztikák ismertetésétől eltekintünk.



együttműködési kötelezettségük van a megfelelő munkahely megtalálása érdekében,<sup>105</sup> s évégett megjelennek állásinterjúkon, de – interjúalanyunk elmondása szerint – aki valójában nem akar dolgozni, mindjárt az elején elmondja, hogy nem munkáért jött, hanem csak az interjúval való megjelenést igazoló aláírásért. Egy autó-alkatrész beszállítással foglalkozó munkáltató képviselője elmondta, hogy a telephelye szerinti térségben a helyi munkaügyi központtal együttműködésben munkaerő-piaci programot alakítottak ki, melynek lényege az lett volna, hogy a jelentkezők fél év alapvető munkaszocializációt célzó képzést kaptak volna, majd fél évet gyakorlaton tölthettek volna a cégnél. A program azonban teljesen eredménytelennek bizonyult.

„Aki ma dolgozni akar, az dolgozik, aki regisztrált álláskereső, annak oka van.” – a tartósan inaktivitásban maradó emberek tipikusan nagyon nehezen foglalkoztathatóak, például az egészségi állapotuk, vagy a képzettség hiánya miatt.

Egyik interjúalanyunk tapasztalata szerint a tartósan inaktív személyek átképzésre való hajlandósága is igen alacsony, így az e célra kialakított munkaerő-piaci szolgáltatások is alacsony határfokkal működnek.

- (5) Megfigyelhető, hogy megnőtt a munkaviszony létesítéséről és rövidtávú fenntartásáról szóló munkavállalói döntéshozatalban a munkakörrel, munkakörülményekkel kapcsolatos munkavállalói elvárások szerepe. Különösen a fiatalabb (Y, Z) generációk képviselőinél figyelhető meg, hogy egyre szélesebb körű igényeik vannak a munkáltatóval szemben. Több munkáltató említette, hogy a fiatalabbak vonakodnak a hagyományos munkaviszony jellemzőinek megfelelő jogviszonyt létesíteni, ahol tehát kötött időben, a munkáltató által részletesen meghatározott rendben, eszközökkel, kitartó figyelemmel, rövid szünetekkel kell munkát végezni. Ehelyett azt preferálják, ha munkafeladatokat és határidőket kapnak, s ezen belül rugalmasan oszthatják be munkaidejüket, kedvelik az alacsony szabályozottsággal járó munkahelyi körülményeket. Jelentős igény mutatkozik a munka és a magánéleti tevékenység időkereteinek fellazítására, a munka közben való közösségi médiumok használata végett.

Meghatározott munkafeladatokra (fizikailag megterhelő, kellemetlen hatásokkal járó, pl. szennyvíztelepi munkakörök) egyre nehezebb embert találni, különösen a fiatalok között. Az ifjú generáció számára ugyanis nem vonzó, nem ad megfelelő társadalmi

<sup>105</sup> A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény 54. § (9) bek.

státuszt az ipari munka (kivéve, ha esetleg nagy, ismert multinacionális márkanév alatt futó munkáltatóról van szó), amely ráadásul szükségszerűen olyan, fegyelmezett és szabályozott munkahelyi körülmények között zajlik, amit – ahogyan az előbbieken arra utaltunk – e generáció nehezen visel el. Az idősebb szakemberek, akiknek az esetében még az ipari szakmunkának jelentős presztízisértéke volt, lassan nyugdíjba mennek, a fiatalok pedig az említett okokból nemigen jelentkeznek, ezért az ipari munkavégzés kultúrája, a hosszas tanulási folyamat útján átadható, komoly szaktudás és megszerezhető rutin egyre inkább hiánycikk az ipari szektorban. Míg egyes ipari ágazatokban korábban generációról generációra öröklődött valamely szakma (pl. „vizes generációk” nőttek fel egymás után), ma már ez a trend jóval kevésbé jellemző (de nyomokban még jelen van).

Nemcsak az ipar, hanem más, intenzíven szabályozott, kötött munkakörülmények között ellátható munkák hasonló általános megítélés alá esnek a fiatalok között (pl. vagyonsvédelem, pénzügyi szolgáltatások).

„Tapsztalati okokból kifejezetten kikötjük a munkaszerződésben, hogy munkaidőben tilos közösségi oldalakat böngészni, a telefon magáncélra csak végszükség esetén használható. Mindezek miatt 25 év alatti munkatársat igen nehéz találni.” – mondta el egy bolti kiskereskedelemmel foglalkozó munkáltató.

A fiatal generáció számára már nem jelent különös értéket egy életet vagy évtizedeket ledolgozni valahol (pl. „szállodásnak lenni”), továbbá jobbak a mobilitási készségei, mint az idősebbeknek, akiknek megszokott életformájuk tartása büszkeséget, biztonságot jelent. Ezért az Y és a Z generáció tagjai könnyű szívvel távoznak akár pillanatnyi, néhány ezer vagy tízezer forintban álló anyagi előnyért is.

(6) Említést érdemel még az oktatási rendszer néhány, interjúalanyaink által említett problémája is. Az alap- és középfokú oktatás gyengeségére számos munkáltató panaszkodott: a jelentkezők sok esetben olyan elemi ismeretekkel sem rendelkeznek stabilan, mint számolási, olvasási, írási vagy szövegértési készség. A szakmunkás tanulók esetében ezen ismeretek pótlólagos elsajátítására a munkáltatók kényszerülnek. Az általános iskolákban gyenge a pályaorientációs tevékenység a szakmák tanulása irányába.

(7) További probléma, hogy az óvodák, iskolák nyitvatartási rendje nem igazodik a szülők munkarendjéhez, ez pedig családdal rendelkező munkavállalók számára egyszerűen

ellehetetleníti a munkavégzést. Megjegyzendő, hogy nemcsak az általánostól eltérő munkarendben való foglalkoztatásban részt vevő szülőknek akad ezzel problémájuk, hanem egyre inkább az általános munkarendben dolgozóknak is, ugyanis az óvodák, iskolák egyre több elvárást támasztanak a dolgozó szülők felé. (Néhány példa: oktatás, nevelés nélküli munkanapok, a tanítási-nevelési idő kezdetétől és végétől vagy helyétől eltérő időben, helyen való megjelenés vagy elvitel biztosítása, fejlesztő foglalkozásokon való megjelenés munkaidőben való megoldása, nevelés-oktatási intézményi programokon való közös részvétel stb.).

- (8) Általános kihívást jelent még a korábban alkalmazott toborzási, kiválasztási technikák utóbbi években történő, gyors avulása is. Számos interjúalanyunk említette, hogy a hagyományos álláshirdetési rendszer már nem is annyira hatékony, ellenben igen drága. Így sokkal inkább a személyes kapcsolatokon illetve a közösségi oldalakon keresztül érdemes munkaerőt keresni. Nem egy munkáltató számolt be arról, hogy „fejpenzt” fizetnek annak a munkavállalónak, aki újabb munkaerőt mutat be a munkáltatónak (ld. még a következő fejezetben). A kiválasztást követő kezdeti, betanulásra szánt szakasszal kapcsolatos problémákról a fluktuáció jelenségkörének leírásánál már tettünk említést.

### **2.3. A munkaerőhiány következményei**

Az alábbiakban a munkaerőhiány által indukált fontosabb problémákat foglaljuk össze az interjúkból nyert információk alapján.

#### **2.3.1. A fluktuáció és a tartós üresedés következményei**

Mivel a fluktuáció és a tartós üresedés természetrajzáról a korábbiakban már részletesen írtunk, itt csupán ismételt említést kell tennünk arról, hogy a munkaerőhiány két főbb minőségi megjelenési formája részben azonos, részben eltérő következményrendszerrel bír. A továbbiakban olyan következményeket azonosítunk, amelyek a munkaerőhiány mindkét formája esetén megjelenhetnek.

#### **2.3.2. A munkáltató működésének mennyiségi és minőségi elégtelenségei és az ezzel kapcsolatos elégtelenségek**

A munkaerőhiány egyik legkézenfekvőbb lehetséges következménye a munkáltatói tevékenység (termelés, szolgáltatás) minőségének vagy mennyiségének romlása, hiszen

értelmszerűen kevesebb emberrel azonos szinten nem, vagy csak komoly áldozatok árán tarthatók azonos mennyiségi mutatók. Ha pedig a mennyiségi mutatók mindenáron való szinten tartása a cél, akkor az a rendszer túlfeszülése okán minőségi romláshoz vezethet. Az elégtelenségek pedig elégedetlenséghez vezethetnek a munkáltató tevékenységével érintett, különféle szereplők vonatkozásában, az alábbiak szerint.

- **Cégcsoporti szintű elégedetlenség**

Több interjúalanyunk nemzetközi cégcsoport magyarországi telephelyének nevében nyilatkozott. Egyesek arról számoltak be, hogy a cégcsoport továbbra is tartja a teljesítménykövetelményeket, nem törődve azzal, hogy a magyar telephelyen ez a munkaerőhiány okán egyre nehezebben teljesíthető. Más cégcsoportok esetében viszont már csökkentették a magyarországi elvárt volument. A magyar vezetés általában szükségképpen igyekszik megfelelni az anyavállalat által előírt mennyiségi és minőségi színvonalnak, ezáltal nő a vezetőkön és rajtuk keresztül az állományon lévő nyomás, ami újabb feszültség forrása lehet.

- **Munkáltatói elégedetlenség**

Ha nincs nemzetközi cégvezetés, hanem magyar vállalkozásról van szó, abban az esetben a vezetőség általában rugalmasabban tud reagálni az emberhiányra a termelés, szolgáltatás mennyiségi csökkentésével. Változatos tartalmú beszámolókat dolgoztunk fel abban a kérdésben, hogy volt-e szükség az adott munkáltatónál volumenkorlátozásra. Többen akként nyilatkoztak, hogy szinte folyamatosan fennáll a megrendelések teljesíthetlenségének veszélye, azonban még ilyenre nem volt példa. Mások elmondták, hogy már előfordult, hogy le kellett mondaniuk leszerződött megrendeléseket, ismét mások pedig tartós tevékenységi korlátozásokat vezettek be (pl. nyitvatartási idő csökkentése, szállodai emelet bezárása). Egyetlen – pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó – munkáltató vélekedett akként, hogy még van munkaerő-tartaléka.

A munkáltatók egyik legfőbb panasza az alkalmassági követelmények kényszerű leszállítása. Mivel csökken a potenciális munkavállalók köre, a kiválasztásnál egyre lejjebb kell adni a mércét, ezért megnő a ténylegesen nem, vagy csak kevésbé alkalmas, illetve nem eléggé elkötelezett munkavállalók aránya. Ennek egyenes következménye a teljesítmény minőségi illetve mennyiségi értelemben való csökkenése (szakmai hibák, selejtes termékek felszaporodása stb.).

### **A féllábú Tarzan effektus**

Egy fővárosi ipari alkatrész kereskedelemmel foglalkozó cég ügyvezetőjének elmondása szerint, sok kompromisszumos megoldást kell elfogadniuk a beléptetésnél: ha van átfedés az elképzelés és a jelentkező adottságai között, már megpróbálják alkalmazni. Az ügyvezető ezt nevezi „féllábú Tarzan effektusnak”: ha csak egyetlen jelentkező van Tarzan szerepére, akkor őt kénytelenek felvenni, még ha csak egy lába van is.

- **Munkavállalói elégedetlenség**

Nemcsak a munkáltatói illetve tulajdonosi oldalon jelenik meg az elégedetlenség, hanem az érintett szervezetek állományában dolgozóknak is. A legtöbb sérelem a túlterheltséggel kapcsolatban jelentkezik. A kisebb-nagyobb mértékben elrendelt túlmunka gyakorlatilag szükségképpen következménye a munkaerőhiánynak, nemcsak ott, ahol tartósan létszám alatti a foglalkoztatottak aránya, hanem ott is, ahol számszerű létszámhiány nincs, de a fluktuáció terheivel kell megküzdeni (ld. fent a fluktuációról írtakat). Különösen a szezonálisan jelentkező csúcsidezőszakokban lehet nehezen viselhető az intenzív rendkívüli munkavégzés. A túlmunka kiterjedt elrendelésével kapcsolatos munkajogi problémákról az alábbi, 3.3.3 pontban még részletesebben írunk.

A munkaerőhiány szervezeti feszültségeket is szül. A generációs és etikai eredetű konfliktusokról a 2.3.4. pontban még részletesebben beszámolunk.

A felmérésünkből nyert adatok csak részben támasztották alá azt a kezdeti hipotézisünket, miszerint a munkaerőhiány a munkabalesetek számának megnövekedésével is járhat. A megkérdezett munkáltatók nagyobb része nem tapasztalt ilyen összefüggést. Egyetlen interjúalany adott olyan választ, mely szerint a munkaerőhiány növekedésével megnövekedett a munkabalesetek száma, amit a munkáltató az „ipari szemléletre” kevésbé alkalmas munkaerő alkalmazásával hozott összefüggésbe (egy alapvetően mezőgazdasági térségben telephellyel rendelkező, csomagolóanyag gyártó üzemről van szó, amelynek különös nehézségei vannak az ipari munkára szocializálható munkaerő megszerzésével és megtartásával).

- **Ügyfél-elégedetlenség**

A munkaerőhiánynak természetesen a munkáltató ügyfelei, partnerei is vesztesei. A termelés, szolgáltatás minőségi vagy mennyiségi deficitjeinek káros hatásai ugyanis gyakran az

ügyfeleknél csapódnak le. Több interjúalanyunk helyzetelemzése mutatott rá arra, hogy a szakmai hibák száma a kevéssé betanult, kevéssé alkalmas munkaerő gyarapodásával egyenes arányban nőtt. A menedzsment olyan helyzetbe tud kerülni, hogy a munkavállalók és az ügyfelek érdekei között kell balanszíroznia, hiszen mindkét személyi kör megtartásához komoly érdeke fűződik.

Az ügyfeleket érő hátrányról nem minden munkáltató számolt be: vannak olyan cégek, amelyek – jelentős túlterheltség árán – képesek tartani a minőségi színvonalat is. Ahol valamely okból nem lehetséges a volumenkorlátozás (pl. állami egészségügy vagy nemzetközi cégcsoporti döntés okán), viszont a tevékenység minőségében romlás következik be, ott az ügyfél-elégedetlenség nemigen kezelhető, a munkáltatók és az ügyfelekkel érintkező munkavállalók kénytelenek ezt tudomásul venni, ami a munkaerőhiánnyal kapcsolatos rezignáció tartóssá válását erősíti meg a szervezetben.

### **2.3.3. A bérezésben megjelenő nehézségek: bérverseny, bérfeszültség**

A korábbiakban már utaltunk arra, hogy a munkaerőhiány negatív következményei között kiemelt figyelmet kell fordítanunk a bérezéssel kapcsolatos hatásokra. Első gondolatunk az lehetne, hogy a munkaerőhiánynak pozitív hatása lehet a munkabérek színvonalára, hiszen a munkáltatóknak leginkább bérfejlesztés útján van esélyük megragadni az alkalmas munkaerőt, aminek egy-egy ágazatban a bérek jelentős megemelkedéséhez kell vezetnie. A munkaerőhiány okozta helyzet azonban ennél jóval komplexebb, és korántsem ilyen kedvező. Mint arra már többször utaltunk, egyes ágazatokban, szakmákban akár 5-10.000 Ft-os alapbérkülönbség már alkalmas lehet jelentős számú munkavállaló átcsábítására, különösen a fiatalabb generációk körében. Ha egy térségben, ipari parkban új beruházó jelenik meg, a bérezési verseny felélénkül, és licitálási folyamat indulhat be a szükséges munkaerő megszerzéséért. Az akár néhány ezer forintos lépcsőekkel való bérájanlat-emelések a munkaerő gyors forgását eredményezhetik, amely adott térségben a fluktuáció súlyos elharapódzásához vezethet.

Egy országos szervezettséggel rendelkező szakszervezet képviselőjének elmondása szerint már az is gyakori, hogy az ilyen helyzetet az érintett munkáltatók „kartellezéssel” próbálják rendezni, azaz egymás között megállapodásokat kötnek a bérverseny korlátozására. Több munkáltató vélekedése szerint a bérverseny olykor extrém eredményeket is hoz, amely már a közgazdasági ráció határait súrolja, vagy éppen meg is haladja azokat. Egyik interjúalanyunk szerint (nyugat-magyarországi régió; műanyagipar) egy jó gépkezelőnek akár százezer

forintot is ráígérnek a helyben tevékeny munkáltatók a bérére, amely nyilvánvalóan irreális különbség, és lényegében ki sem tudja termelni, de a hosszútávú fenntarthatósággal szemben a munkáltatók időnként előnyben részesítik a megrendelések teljesíthetőségének akut problémáját. Egy másik interjúalany információja szerint előfordul, hogy egy alapfokú végzettséggel is elvégezhető munkáért 300.000,- Ft-ot kínálnak, ami nyilvánvalóan irracionális bér. E jelenség beláthatatlan káros következményekkel járhat például a kötött költségvetéssel, és részben kötött bértáblával jellemezhető közszférabeli foglalkoztatásra, amelyben a közép- vagy felsőfokú végzettséggel, szakképesítéssel rendelkező személyek jelentősen alacsonyabb fizetéssel rendelkeznek, mint a kis betanulás útján is ellátható, fizikai vagy szellemi munkakörök betöltői. Így nem ritka – ahogyan arról az állami egészségügyben tevékeny interjúalanyunk is beszámolt –, hogy a szakképzett személyzet átmegy fizikai dolgozóknak, például a helyi szupermarketbe.

A bérversenyt követően bérfeszültségek jelentkezhetnek szervezeten belül is. Több interjúalany is utalt arra, hogy csak egyre magasabb fizetésért lehet új embert felvenni, míg a régiek fizetését ilyen ütemben nem tudják növelni. Így a bértábla jobb esetben is jelentősen összezsúszik, rosszabb esetben az újak – akik gyakran alacsonyabb hatékonysággal dolgoznak, és jelentős fluktuáció esetén hamar el is vándorolnak – egyenesen többet keresnek a régieknél. Ugyanilyen hatással van a bértáblára, bérfeszültségekre a minimálbér valamint a garantált bérminimum utóbbi években történt jelentős megemelése is. A bértorlódások gátolják, hogy valaki egy-egy szakmában, egy-egy munkáltatónál több évtizedes, élethosszig tartó karrierben gondolkodjon, ami korrodálja azokat a szakmákat, amelyekben hosszas betanulási folyamat, rutinszerzés lenne szükséges a hatékony tudástranszferhez, a szakma magas szintű műveléséhez szükséges szaktudás hosszútávú fenntartásához.

A bérfeszültségek kapcsán ismét utalni kell arra, hogy ha a munkáltató a hiányzó munkaerőt az ország távolabbi régióiból vagy Ukrajnából, Szerbiából mobilizált emberekkel pótolja, és részükre lakhatásukhoz, utaztatásukhoz ellátásukhoz költségtérítést biztosít, ez szintén feszültségeket szokott előidézni a helyi munkavállalók körében, akik ugyanezeket a költségeket maguknak fizetik.

#### **2.3.4. Munkaetikai hiányosságok; szervezeten belüli feszültségek, törésvonalak**

Már több ízben utaltunk rá, hogy szintén kiemelt problémát jelent a munkaerőhiány a munkaetika színvonalára terén.

A szabályszerű és etikus munkavállalói magatartásra negatívan hat, ha a munkavállaló tudja, hogy tulajdonképpen ő van domináns pozícióban, mert sokkal többet veszít a munkáltató, ha valamely konfliktus folytán elhagyja a céget, mint ő, aki lényegében bármikor talál új állást. Felmérésünk adatai megerősítették, hogy a valós szankcionálhatóság hiánya rendkívüli mértékű fellazulást eredményez a munkafegyelemben. A munkáltatók számos panaszt fogalmaztak meg a munkavállalók – különösen a fluktuációval érintett állományrész – munkamoráljával kapcsolatban. Tapasztalataik szerint gyakori, hogy a munkavállalók nem elkötelezettek, bármilyen apró sérelemért elhagyják a céget, nem mutatnak hajlandóságot az előírások, szabályok alkalmazására, az egymáshoz való alkalmazkodásra. Egyes munkáltatók a munkavállalók alapvető ápoltsági, személyi higiénés hiányosságait is megemlítették (volt olyan munkahely, ahol tisztálkodószerekkel kellett ellátni a dolgozókat).

Különösen sok jelzés érkezett az igazolatlan vagy indokolatlan távollétekkel, hiányzásokkal, a munkaidő magáncélra történő fordításával kapcsolatban. A munkavállaló többnyire nem is titkolja (akár a közösségi oldalán is megjeleníti), vagy a szervezeten belül nyílt titkot képez, hogy táppénzes állománya alatt háztáji gazdaságában vagy más munkáltatónál – esetleg külföldön – dolgozik, vagy más célból (pl. saját ház építése) van távol. Igen ritka, hogy a munkáltató a nyilvánvalóan alaptalan betegszabadságok, táppénzes állományok esetén az eset kivizsgálását kezdeményezi, és ha mégis, az az interjúkból ismert esetek közül egyszer sem járt sikerrel. Egy munkáltató úgy vélekedett, hogy mivel a munkavállaló magánélete a törvény szerint nem kontrollálható,<sup>106</sup> a táppénzes állományok indokoltságának ellenőrzésével kapcsolatban a munkáltató lényegében eszköztelen. A táppénzes állományokat az említett munkavállalók gyakorlatilag szabadságként kezelik, ami különösen kedvező számukra 12 órás beosztás szerinti napi munkaidőket tartalmazó munkarendnél, ugyanis kevesebb nap „kivételével” is elérhetnek egy hosszabb távollétet. Az álbetegségek a munkáltatói táppénz-hozzájárulás okán tovább növelik a munkáltatói költségeket (ld. még alább, a 3.3.4. pontban). Egy másik munkáltató arról számolt be, hogy a munkavállalók már nem is törekednek arra, hogy igazolják a távollétet. A munkaidő magáncélra való felhasználhatósága (pl. közösségi oldalak böngészése) több interjúalany szerint olyan feltétel, melynek hiányában különösen a fiatal generációk képviselői nem is állnak munkába, ezért a munkáltató, amennyiben a munka természete megengedni, kénytelen kompromisszumokat kötni e téren, vagy pedig további potenciális munkavállalói körről mond le. Egy interjúalanyunk arról számolt be, hogy a foci

---

<sup>106</sup> Mt. 11. § (1) bek.



világ bajnokság idején a 43 fős műszakból átlagosan 21 fő hiányzott, amit a munkáltatónak egyszerűen tudomásul kellett vennie.

Az indokolatlan hiányzások, munkaidőből kiesett munkaórák természetesen további túlmunkákat indukálnak, ami a ténylegesen dolgozó állomány további terhelődését eredményezi, és a szabálykövető munkavállalók körében feszültségforrást jelent.

A munkafegyelem hiányosságának másik fő területe a munkavállalói munkaviszony megszüntetés. Elharapódtak a szabálytalan felmondások, amelyeknél nemcsak a kötelező írásbeliség, de gyakran a szóbeliség is hiányzik (pl. a munkavállaló utólag ír egy sms-t, hogy már külföldön dolgozik, vagy szó nélkül távozik egy munkaközi szünetről, és nem jön vissza). A felmondási idő letöltésére a munkavállalók jelentős része nem ügyel, a munkáltatók pedig a tapasztalataikra alapítva nem is erőltetik a ledolgozást, mert ebben az időszakban már többnyire annyira alulmotiváltak a munkavállalók, hogy több gond származna a hanyag munkavégzésből. Van olyan munkáltató, amely rövidített felmondási idő letöltését kéri, de ha korábban nem volt jó tapasztalata a munkavállalóval, akár az egészet elengedi (ez ismét az alulteljesítő munkavállalókat preferáló gyakorlat).

A fegyelmi problémákkal szemben való szankcionáló fellépést a meginterjúvált munkáltatók tulajdonképpen meg sem kísérik, sem jogi úton, sem a szervezeten belüli fegyelmezés eszközeivel. Nem számoltak be olyanról, hogy alkalmazták vagy mérlegelték volna a munkavállalói kötelezettségszegéssel vagy károkozással szembeni munkáltatói fellépés, kompenzáció jogi eszközeit.

„Ha a legjobb embere csinál havi pénztárhiányt, ki akarná kirúgni?” – fogalmazta meg a problémát egy bolti kiskereskedelmi cég bérszámfejtési szakértője.

A szervezeten belüli feszültségek jelenlétét és az állomány valamilyen szempont szerinti kettészakadását a munkáltatók jelentős része jelezte. Mint említettük, a munkaetika színvonalának romlása széthúzást idézhet elő az állományon belül, ugyanis a „túlélésre játszó”, vagyis rövidtávú érdekeket priorizáló munkáltatói attitűd jellemzően türelmet mutat a fegyelemsértéssel szemben, ami jogos elégedetlenséget szül a fegyelemtartásra jobban hajló munkavállalók között, és őket is a fegyelemsértések felé terelheti.

Az állomány erőteljes kettészakadása figyelhető meg továbbá erős fluktuáció esetén a „régiek” és az „újak”, vagyis a törzsgárda és az általában hamar cserélődő állományrész között. Az előbbi csoportra jellemző a több feladatkör ellátása (így különösen az újak

folyamatos mentorálása és a hiányzó, jól teljesítő munkaerő helyettesítése), az ebből eredő túlterheltség. Ugyanakkor mobilitási hajlandóságuk – a megszokás, a szakmai presztízs, a lojalitás, az adott munkahely viszonyainak kalkulálásával kialakított család logisztika stb. okán – alacsony, ezért kényszerűen tűrik a fluktuáció okozta károkat, terhelést, akár bértorlódás, netán az újakhoz képest alacsonyabb bérezés mellett. A fluktuációval érintett munkavállalói csoport jellemzően csak néhány hetet, hónapot, maximum 1-2 évet tölt a munkáltatónál, általában alacsony fokú lojalitás, erősebb mobilitási hajlandóság jellemzi, keményebben tárgyal a béralku során, és gyakoribbak a fegyelmi-etikai kihágásaik. Így többnyire nem tudnak beágyazódni a munkaszervezetbe olyan ideig és olyan mértékben, hogy átléphessenek a másik csoportba. A „régiek” és az „újak” mezőnye több munkáltatónál egyúttal a korábban említett generációs törésvonal mentén is elhatárolódik (tehát az idősebbek a nem fluktuáló, de esetleg előregedés miatt fogyó törzsállomány, a fiatalabb generációk képviselői pedig gyorsan cserélődnek). Azonban több munkáltató jelezte, hogy nem feltétlenül generációs kérdés ez: a munkavállalók életkortól függetlenül válnak törzsállományi tagokká egy bizonyos munkaviszonyban töltött idő után, amelyet követően már drasztikusan csökken az esélye annak, hogy csekélyebb béremelés vagy egyéb előny okán könnyen elhagyják a céget, ezt megelőzően azonban még könnyű elveszíteni őket.

### **2.3.5. Nyomás szabálykövető munkáltatón**

A munkaerőhiány persze megpróbáltatást jelent a munkajog szabályait megtartani igyekvő munkáltató számára is. Egyfelől több interjúalany úgy vélte, a munkajog jelenlegi intézményrendszere nem ad hatékony eszközöket a munkáltató kezébe a kötelezettségszegő munkavállalóval szemben. Ezért a munkáltató számára kockázatos lehet minden olyan helyzet, melyben a munkavállalók szabályszegése miatt is ő felel (pl. munkavédelmi szabályok be nem tartása, munkatársak zaklatása).

Másfelől a munkáltatónak jelentős nehézséget okozhat a rá vonatkozó, egyes szabályok megtartása is. A legtöbb interjúalany jelezte, hogy a munkaerőhiány okozta túlterheltség kapcsán a túlmunkára vonatkozó munkajogi szabályok csak nehezen, vagy egyáltalán nem tarthatók be. Egyes munkáltatóknál már tárgyév őszén, vagy akár már augusztusban elfogy az éves szinten elrendelhető 250 óra – egy munkáltató esetében, kollektív szerződés felhatalmazása okán: 300 óra – keret, ezt követően pedig szabálytalanul rendelik el a rendkívüli munkaidőt. Az illegálisan elrendelt túlmunkával kapcsolatban pedig az elrendelés módja, a kifizetés rendje és összege már teljesen elszakad a jogszabályban foglaltaktól (pl. év

végi jutalom formájában fizetik ki). A munkaidő-nyilvántartás sok helyen köszönőviszonyban sincs a valós munkaidővel. A szabályos működéshez ragaszkodó munkáltató számára marad a volumenkorlátozás vagy irreálisan magas teljesítménykövetelmények meghatározása.

Ugyanígy gondot jelent a heti pihenőnapok és a szabadságok kiadása, itt is sok a látens jogsértés (titkolt heti 7/7-es műszak). Egy interjúalany elmondta, hogy hiába készítenek év elején szabadságolási tervet, ugyanis – az esetlegesen álbetegségeket fedő – betegállományok és az évközbeni kilépések okán kiszámíthatatlan, hogy mikor mennyi munkaerőre lesz szükség.

A szabálykövető munkáltató adminisztrációs terhei jelentősen megnövelheti a fluktuáció – erről már a 2.1.4. pontban részletesen írtunk.

Több munkáltató utalt arra, hogy fizikai dolgozók esetén egyre nagyobb arányban találkozunk „korlátozásokkal alkalmas” üzemorvosi minősítéssel. A foglalkoztatási korlátozásokhoz való alkalmazkodás a munkakör jellegétől függően szintén nem egyszerű feladat (ld. még a 3.3.4. pontban).

Több munkáltató elmondta, hogy a munkaügyi hatóság folytatott náluk ellenőrzést, azonban az esetleges – munkaidőt, munkaidő-nyilvántartást érintő – szabálytalanságokkal a munkáltató számára is meglepő módon elnézőek voltak. Egy munkáltató számolt be kétszer kiszabott, százezer forintos nagyságrendű munkaügyi bírságról a rendkívüli munkaidő időkeretének túllépése, valamint nyilvántartási szabályszegések okán.

A munkajogi szabályok tehát, úgy tűnik, hogy nehezen betartható kereteket szabnak a munkaerőhiányos munkaviszonyban a szabályszerű foglalkoztatáshoz. Ezzel összefüggésben megfigyelhető, hogy a munkáltatók a foglalkoztatást a munkajog hatályán kívül, például polgári jogi szerződések keretében próbálják megoldani. Például egy futárszolgáltatással foglalkozó cég a futárokat megbízási szerződéssel foglalkoztatja, és megbízási díj helyett adómentes költségtérítés formájában díjazza őket, amelyhez a futár még a kapott borraivalókat is hozzászámíthatja. Hasonlóan, egy IT szolgáltatással foglalkozó cég gyakorlatilag a teljes állományt kiszervezte egyéni vállalkozónak vagy partner cégnek, akik számára a KATA-rendszerű adózás kedvezőbb díjazási feltételrendszert biztosít. Ez utóbbi cég ugyan „kimenekült” a magyar munkajog hatálya alól, viszont a dolgozókkal való együttműködésben visszakölcöszik a munkajogból hasznosnak ítélt konstrukciókat (pl. szabadság rendszere, kvázi munkáltatói szabályzatokat alkotnak a vállalatirányítás egyes mechanizmusainak rendszerezésére stb.). Erre a példára az 5.7. pontban részletesen is visszatérünk. Megjegyzendő, hogy mindkét említett foglalkoztatót vizsgálta az adóhatóság – a futárcéget a

munkaügyi hatóság is –, és – az eset egyedi körülményeire tekintettel – nem találták problematikusnak a foglalkoztatási gyakorlatot.

### **3. Megoldási lehetőségek az egyéni munkaviszonyra vonatkozó szabályozás alapján**

Bár a hatályos Mt. előkészítésekor a jogalkotó olyan munkaerőpiacot vett alapul, ahol munkaerő felesleg van, a szabályozás számos olyan jogintézményt tartalmaz, amely segíthet a munkáltatónak a munkaerőhiány áthidalásában. A teljesség igénye nélkül, ide tartozik a munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás, a rendkívüli munkavégzés elrendelése, vagy az egyenlőtlen munkaidő-beosztás. Ezeknek természetesen megvannak a maguk korlátai, így különösen a legtöbb szabály nem a konstans munkaerőhiányra épít, hanem a munkaerőigény ingadozására. Ezért ha a munkáltatónál nincsenek „tartalékok” a létszámban, vagy a munkaidőben, akkor nem is jelentenek megoldást. Másrészt, kérdéses, hogy a munkáltatók mennyire ismerik ezeket a lehetőségeket. Az interjúkban ezért vizsgáltuk, hogy a munkáltatók milyen jogi lehetőségeket használnak ki a munkaerőhiány kezelésére, illetve, hogy szükség esetén milyen javaslatokat fogalmazznak meg a szabályozás pontosítására.

#### **3.1. Toborzás**

A munkaerő megtalálására és beléptetésére vonatkozóan a jogi szabályozás a tilalmak felől közelít: minden technika, amit jogszabály nem tilt, szabadon alkalmazható a gyakorlatban.<sup>107</sup> Az interjúkból kirajzolódó tendencia egyértelmű: a toborzás nehezebbé válásával a munkáltatók igyekeznek minden lehetséges módszert, hirdetési felületet és technikát bevetni. Sok cég számára ez komoly tanulási folyamatot jelent: a hagyományos toborzási módszereik eredménytelensége, vagy alacsony hatásfoka miatt kénytelenek nyitni az új lehetőségek felé. Különösen felértékelődnek az online eszközök. Egy pénzügyi szolgáltató HR vezetője szerint, a digitális megoldások használata – elsősorban szellemi területen – a munkáltatói márkaépítés miatt is fontos. Ez a cég például applikáció formájában is elérhető karrierportált fejlesztetett. A külső közvetítő, kölcsönző cégek alkalmazása bevett gyakorlat, ám az eredményességét illetően a munkáltatóknak nincsenek illúzióik, hiszen a profi toborzó cégek is azonos bázisból (ugyanarról a munkaerő-piacról) meríthetnek. Egy Pest megyei csomagolótechnikai cég HR

---

<sup>107</sup> Ilyen tilalom mindenekelőtt a diszkrimináció tilalma [Mt. 12. §, Ebktv. 21. § a–b) pontok], a személyiségi jogok védelmével kapcsolatos garanciák (Mt. 9–11. §), vagy magán-munkaközvetítés egyes szabályai [a munkaerő-kölcsönzési és a magán-munkaközvetítői tevékenység nyilvántartásba vételéről és folytatásának feltételeiről szóló 118/2001. (VI. 30.) Korm. rendelet].

vezetője úgy látja, a közvetítők által ajánlott emberek se jobbak, mint akiket közvetlenül találnak meg. Sokszor ugyanazt a személyt ajánlják körbe a közvetítők az egész ipari parkban, aztán ha valahova felveszik, rövid idő után kilép, és ismét felkerül a közvetítő palettájára. Egy pénzügyi szolgáltató cég munkaügyi vezetője szerint egyes IT pozícióknál muszáj fejtámaszt bevonni, „de nem nagyon van már kit levadászni”. Egy jársági munkáltató tapasztalatai szerint: „A kölcsönző cég lead 150 nevet, ebből 80 jön el az interjúra, 30-40 megy át a szűrőn, 15 jön el a megbeszélte első napra dolgozni, végül 9 marad itt az első hét után.”. Egy nyírségi cég viszont kifejezetten csak kölcsönzésen keresztül toborozza fizikai munkatársait, hogy jutalomként élje meg a munkavállaló, ha a jó munkája eredményeként kap egy saját állományú munkaszerződést („legyen benefit, ha valaki törzsállományba kerül”).

Megosztott a gyakorlat abban, a munkáltatók mennyire toboroznak más cégek munkavállalói köréből. Egyesek kitartanak amellett, hogy más munkáltatóktól nem csábítják el az embereket, míg mások „kifejezetten építenek arra”, hogy a környéken közismert legyen, hogy náluk a legmagasabbak a bérek, vagy milyen egyéb vonzó munkakörülményeket biztosítanak. Egy csomagolótechnikai cég szerint hosszútávon az ágazati bérrendezés lenne a megoldás, „...és akkor nem lopkodnák a munkáltatók egymástól az embereket”.

Az interjúk alapján úgy tűnik, az állami munkaközvetítési szolgáltatás már sehol nem alternatíva (lásd még fentebb, a 2.2. pontban). Bár számos interjúpartner kiemelte, hogy jó az együttműködésük a munkaügyi központtal, az állami foglalkoztatási szervek évek óta nem tudnak segítséget nyújtani a toborzáshoz. Egy Komárom-Esztergom megyei műanyagtechnikai gyártó cég HR vezetője szerint a nagyon alacsony munkanélküliség miatt a munkaügyi központnak csupán mintegy 500 fős adatbázisa van, amely körből már nem lehet alkalmas munkavállalót találni. A tartósan munkanélküliek esetén viszont akár 100% bértámogatás is elérhető, ami nagyon vonzó a cég számára, még ha ezek a kollégák nem is maradtak tartósan náluk. A tapasztalatok szinte mindenhol hasonlóak: az álláskeresőkből kiközvetített jelentkezők egyharmada jelenik meg, a többségük pedig csak az aláírásért jön, de nem akar itt dolgozni (Somogy-megye), a bejáratott toborzási utakon 2-300 embert is be tud hozni egy-egy kampánnyal a munkáltató, a kormányhivatallal kétheti munka után lehetne talán öt főt (Jász-Nagykun-Szolnok megye). „Bizonyos arány alá nem lehet levinni munkanélküliségi mutatót: van, aki egyszerűen nem foglalkoztatható” – mondta egy ipari alkatrész kereskedelmi cég ügyvezetője. Egy gumiabroncs gyár HR vezetője szerint az állami munkaközvetítésnek a magas munkanélküliségi ráta mellett volt értelme, ma viszont már csak azok vannak benne a rendszerben, akiket nem tudnak a cégek alkalmazni. Ugyanakkor ez a cég nagyon keresi az állami szervek segítségével rehabilitált munkavállalók keresésében, mivel

létszámarányosan kb. 30 főre lenne szükségük. A jelenségről ugyanakkor pozitív értékelést ad egy járszági cég HR vezetője: az alacsony munkanélküliség ugyanis alapvetően üdvözlendő társadalmi szinten, még ha a cégek számára okoz is toborzási nehézségeket.

Az új toborzási gyakorlatokból két figyelemre méltó jelenséget emelünk ki. Az egyik a toborzás földrajzi kereteinek tágulása, különösen az országhatárokon kívüli toborzás egyre általánosabbá válása. A másik az a sajátos belső toborzási módszer, amellyel a munkáltatók külön prémiumot fizetnek munkavállalóiknak, ha ők hoznak új munkavállalót a céghez.

### **„Men in black” – Toborzás félkatonai környezetben**

Egy budapesti székhelyű vagyonvédelmi cégnél 2016 tavaszára a betöltendő vagyoni álláshelyek száma elérte a négyszázat. Be kellett látni, hogy a korábbi toborzási technikák már nem működnek, „a jelenhez kellett a gyakorlatot kialakítani”. A szervezet katonai jellege a toborzásnál sokszor hátrányként jelentkezett, a militáris jelleg kidomborításával a fiatalokat főleg elriasztották, akik sokkal inkább a kötetlenebb munkahelyeket keresik. Nehezítette a helyzet megoldását, hogy a cégnél nincs erőforrás a megnövekedett toborzási feladatok ellátására, minden új megoldást a belső munkatársaknak kellett kitalálni és felépíteni, az egyéb saját feladataik mellett.

Az új toborzási stratégiát az alábbiak szerint építették fel. A vagyonvédelmi profilból eredően kifejezetten ügyelnek a „katonai közegről” való tájékoztatásra, hiszen eltitkolni amúgy sem lehetne, a nem vagyoni pozícióknál sem. A hátrányból előnyt kovácsolva azzal szólítják meg a fiatalokat, hogy egy „Men in Black” jellegű munkahelyre jöhetnek, ahol a legmodernebb technikával, különleges biztonsági szoftverekkel kell dolgozni, ami teljesen egyedülálló, sehol másutt nem tanulhatnak ilyet. Az állásbörzék mellett rendszeresen részt vesznek lakossági fórumokon, civil rendezvényeken, ahol katonai eszközök kiállításával, önvédelmi bemutatóval jelennek meg, kifejezetten toborzási célból.

A cég tapasztalatai szerint nagyon fontos azonnal „rácsapni” a jelentkezőre. Ha a kitelepüléseken, rendezvényeken a helyi „mini-interjú” után rögtön nem hívják be másnapra a céghez, még aznap elviszi egy másik cég, aki szintén kint van kiállítóként. Sokan éppen ezért előszerződésekkel várják kint a jelentkezőket. A rendezvényeken való megjelenésekhez a cég saját grafikussal szórólapokat, hirdetéseket terveztet, ma már nem nélkülözhető, hogy „arculattal” jelenjen meg a munkáltató.

A rengeteg munka és ráfordítás azonban megtérül, már egy munkavállaló megtalálásával bejön egy-egy megjelenés/kitelepülés ára, de általában ennél több jelentkezőt is tudnak szerezni.

### 3.1.1. Toborzás egyre messzebből és a határon túlról

A toborzási nehézségek szinte minden interjúalanyunknál magukkal hozták a toborzás földrajzi körének bővülését. A munkáltatók már messze nem csak helyben keresik a munkavállalókat. Egy Pest megyei munkáltató HR vezetője szerint ez egy meglehetősen fonák helyzet: minél messzebből kell hozni a munkavállalókat, az annál költségesebb, viszont napi másfél-két óra bejárás idő mellett nehéz motiválni a munkaerőt. Általános tapasztalat, hogy a messziről bejáró munkavállaló könnyen felmond, ha a lakóhelyéhez közelebb talál magának állást. Egy nyírségi cég több szellemi munkakörű munkavállalója naponta ingázik a fővárosból. Persze, ezektől a munkatársaktól nem tudnak napi nyolc óras érdemi munkavégzést elvárni. Egy Győr-Moson-Sopron megyei nagyfoglalkoztató is számos szakembert naponta utaztat Budapestről. A teljes utazási költségek megtérítése nélkül aligha lehetne őket „elhozni” a fővárosból. Érdeemes felidézni, hogy a hatályos szabályozás szerint, a munkába járás költségeinek megtérítésére a munkáltató egyrészt nem teljes mértékben, hanem csak 86% erejéig köteles, másrészt csak akkor, ha a munkába járás közigazgatási határ átlépésével történik.<sup>108</sup> Úgy tűnik, számos olyan munkakör van, ahol a munkáltatók teljes költségtérítést ajánlanak fel, hogy növelni tudják a toborzási zónájukat.

A munkáltatói költségekre jó példát ad egy bolti kiskereskedelemmel foglalkozó cég. Közel 100 boltot működtetnek országszerte, különösen a nagyvárosokban találnak nehezen jelentkezőt az eladói munkakörökbe. Így már az is felmerült, hogy a munkáltató egy egész új építésű társasházat megvesz, hogy igényes szállást tudjon felkínálni a messzebből toborzott munkaerőnek. Kicsiben már működik ez a modell: egy házaspárnak ad ki bérbe egy saját tulajdonú lakást a munkáltató, miközben mindkét személy nála dolgozik az egyik boltban.

Az új munkaerő keresése nem áll meg az országhatárnál. Egy csomagolótechnikai cég a saját nemzetközi cégcsoportjára támaszkodik a külföldi toborzásnál, és nem is elsődlegesen a szomszédos országokra. Folyamatmérnök pozícióba például több jelentkező lett volna Olaszországból, mint belföldről, ám a magyar nyelvtudás végül nem bizonyult nélkülözhetőnek, emiatt ez mégsem működött.

<sup>108</sup> A munkába járással kapcsolatos utazási költségtérítésről szóló 39/2010. (II. 26.) Korm. rendelet.

A külföldiek magyarországi foglalkoztatásának jogi háttérét tömören az alábbiak szerint foglalhatjuk össze. A szabad mozgás és tartózkodás jogával rendelkező EGT-állampolgár, illetve az EGT-állampolgárt vagy a magyar állampolgárt kísérő vagy hozzá csatlakozó családtag Magyarországon engedélymentesen foglalkoztatható.<sup>109</sup> A magyar állampolgár kivételével minden olyan személy, aki nem rendelkezik a szabad mozgás és tartózkodás jogával, harmadik országbeli állampolgárnak minősül.<sup>110</sup> A harmadik országbeli állampolgárok magyarországi foglalkoztatása viszont főszabály szerint engedélyhez kötött. A munkavállalás engedélyezésének alapja az idegenrendészeti hatóság által összevont kérelmezési eljárás alapján kiadott tartózkodási engedély, vagy a nem összevont kérelmezési eljárás alapján kiadott munkavállalási engedély.

Egyes esetekben az egyébként munkavállalási engedélyhez kötött foglalkoztatásra engedélymentesen is sor kerülhet.<sup>111</sup> Így 2016. július 1-jétől nincs szükség engedélyre olyan harmadik országbeli állampolgárnak – a nemzetgazdasági miniszter közleményében<sup>112</sup> meghatározott foglalkozásokban történő – magyarországi foglalkoztatásához, aki Magyarországgal szomszédos ország állampolgára. Az engedélymentes foglalkoztatás munkaerő-kölcsönzés keretében is megvalósulhat.<sup>113</sup> Ezzel lehetővé vált az ukrán és szerb állampolgárok munkavállalási engedély nélküli foglalkoztatása, azzal, hogy természetesen tartózkodási engedélyre továbbra is szükség van. A foglalkoztatás kizárólag az engedélyben meghatározott munkakörben lehetséges, attól eltérni ideiglenesen sem lehet. A közlemény szerint a szóba jöhető munkakörök közé tartozik például: asztalos, CNC operátor, éttermi dolgozó, informatikus, kőműves, vízvezeték-szerelő.

A fentiek alapján adminisztratív kötöttségek nélkül lehetséges a toborzás bármely EGT tagállamból. Ennek hazai gyakorlata azonban minimális, interjú partnereinknél nem is találtunk rá példát. Ehelyett a külföldi toborzás legfontosabb forrás-országai jelenleg Ukrajna és Szerbia. Egy elektronikai gyártó cég az elsők között kezdett el Ukrajnából toborozni, először a magyar nemzetiségűeket, majd bárkit. A toborzást kölcsönbeadó cégekkel végeztetik. A felvett munkatársak nagyon vegyes végzettségűek, az alacsony ukrainai bérek

---

<sup>109</sup> A külföldiek beutazásáról és tartózkodásáról szóló 2001. évi XXXIX. törvény 1. § (1) bek.

<sup>110</sup> A harmadik országbeli állampolgárok beutazásáról és tartózkodásáról szóló 2007. évi II. törvény 2. § a) pont.

<sup>111</sup> A harmadik országbeli állampolgárok magyarországi foglalkoztatásának nem összevont kérelmezési eljárás alapján történő engedélyezéséről, az engedélyezési kötelezettség alóli mentességről, a fővárosi és megyei kormányhivatal munkaügyi központjának az összevont kérelmezési eljárásban való szakhatósági közreműködéséről, valamint a Magyarországon engedélymentesen foglalkoztatható harmadik országbeli állampolgárok magyarországi foglalkoztatásának bejelentéséről, és a munkabér megtérítéséről szóló 445/2013. (XI. 28.) Korm. rendelet 15. §.

<sup>112</sup> Az NGM közlemény a Hivatalos Értesítő 2016/30. számában jelent meg.

<sup>113</sup> 445/2013. (XI. 28.) Korm. rendelet 15. § (1) bekezdés 26. pont.



miatt a betanított munkára sok diplomás is jelentkezik. A magyarul nem beszélők számára minden folyamatot lefordítottak ukrán nyelvre, ehhez saját tolmácsokat, fordítókat alkalmaznak, munkaviszonyban. A nyelvi nehézségek megkönnyítésére, az ukrán kollégák saját ukrán csoportvezetőt kapnak, de egyébként nem szeparálják el őket, kifejezetten törekednek arra, hogy a magyar kollégákkal „vegyüljenek” a munkahelyen. Az ukrán munkavállalókkal kapcsolatos legnagyobb problémájuk az elszállásoltatás. Nehéz jó szállást találni, nincs olyan profi szolgáltató, aki ezzel foglalkozna és meg tudná oldani vidéken a nagyobb létszám elhelyezését. Gondoskodnak az ukrán munkatársak hazautazásáról is, erre havonta egyszer nyújtanak lehetőséget. A HR vezető szerint jó lenne bővíteni kormányrendelet szerinti listát az egyszerűsített engedélyeztetési eljárásoknál, további munkakörökre is. Ugyanennél a cégnél Szerbiából viszont nem volt sikeres a toborzás, tapasztalataik szerint onnan inkább nyugatabbra mennek a munkavállalók.

Egy budapesti munkaerő-kölcsönző cég Szerbiára összpontosított a fogyatkozó hazai munkaerő-kínálat láttán. Úgy látják, nagyon sok munka megtalálni ott az embert. Az első interjút kint kell elvégezni, de ott csak fényképet tudnak mutatni a szállásról, a munkahelyről. A szerződéskötés már Magyarországon történik, de sok visszamondás van ebben a fázisban, amikor a jelölt meglátja a tényleges körülményeket. Dupla toborzási költségek vannak, és nehezen maradnak meg tartósan ezek a munkavállalók. Van olyan versenytársuk, aki külön buszt szervez már az interjúra is.

Egy budapesti autó-elektronikai gyártó cég 2017 végén indította el stratégiai erőforrás tervezési programját, amelynek célja a gyors alternatív munkaerő-források keresése volt. A HR szakértő szerint, „a kölcsönzők már nem tudnak elég és megfelelő embert hozni, és aki megfelelő, de talál 5000 Ft-tal jobb fizetést közelebb az otthonához, inkább oda megy.”. A program hangsúlyos elem az ukrán munkaerő bevonása. A toborzás egy kölcsönző partner közreműködésével történik, akinek kiépített hálózata van Ukrajnában, helyi toborzócsapattal. A helyi hirdetésekre jelentkezőknek általános tájékoztatókat tartanak, adatbázisba veszik fel őket, majd ebből toboroznak a konkrét pozíciókra. A helyieknek a magyar fizetések rendkívül vonzóak, diplomások is jönnek betanított munkára, akár az áttelepülést is fontolgatják. Bár az elszállásolás és a napi munkába járás, valamint a munkautasítások ukránra fordítása plusz költséget jelent, a jövőben tervezik több ukrán munkavállaló bevonását.

Egy Komárom-Esztergom megyei elektronikai alkatrész gyártónál a magas fluktuáció miatt döntöttek az ukrán munkaerő foglalkoztatása mellett. A terv az volt, hogy legalább hat hónapos munkaviszonyra hoznák a külföldieket, ám ez nem vált be, az ukrán munkatársak körében is igen magas volt a fluktuáció. Mindez alacsonyabb hatékonysággal és több

munkáltatói költséggel párosult. A terv tehát kevésbé vált be, de mégis kellenek az ukrán munkavállalók, mert „belföldön már nincs ember”.

A külföldi toborzásban „legmesszebb jutó” interjú partnerünk egy fővárosi autó-elektronikai gyár. A cégcsoportnak a Fülöp-szigeteken is van egy tagtársasága, ami azonos terméket gyárt, jól képzett munkaerővel, és ahol éppen, hogy munkaerő-felesleg van. Észelve a toborzási nehézségeket, a munkáltató innen hozott át kísérleti jelleggel 10 főt nyolc hétre. Ha a projekt beválik, nagyobb létszámmal is kipróbálnák. Érdekes, hogy bár a cégcsoportnak több gyára van Magyarországon, országon belül nincs munkaerő-átcsoportosítás. Alapvetően az eltérő tevékenység miatt a többi magyar tagtársaság is csak külföldről toboroz a cégcsoporton belülről.

Egy fővárosi pénzügyi szolgáltató cég – ennél is tovább menve – az IT területen már egyenesen „globális fejlesztőcsapatot” alakított ki, amelyben számos náció dolgozik együtt. Itt már nem országhatárokból gondolkoznak a toborzásnál, kihasználva, hogy az informatika globális, a fejlesztéshez pedig nem kell magyar nyelvtudás. Ám vannak kulturális problémák: ahogy a munkaügyi vezető fogalmazott, kell tudni kezelni „amikor a német precizitás találkozik az azeri életszeretettel”.

### **Toborzási kihívások Somogyban**

Egy Somogy-megyei autóalkatrész gyártó munkáltatónál óriási gondot jelent az állandó magas fluktuáció. A 850 fő körüli átlagos létszám mellett 2018 első félévében 200 be- és kicsit több kilépő volt. A legtöbb kilépő egy évnél kevesebbet töltött a cégnél. Regionálisan kiemelkedő béreket ajánlanak, ami országosan is versenyképes, ám a régióból nagy az elvándorlás, nehezen találunk helyben munkaerőt.

A toborzási technikáknál más megközelítést alkalmaznak az egyes generációknál. A fiatalok megszólításához az internet, a közösségi média nem megkerülhető, a huszonéveseket már e-mailben sem lehet elérni. Egyelőre a közösségi médián belüli hivatalos jelenléthez az anyacég engedélyét várják, de már most is rengeteg állásajánlatot osztanak meg informálisan, magánszemélyként, vagy szakmai csoportokban. Az idősebbeket (40-50 felett) hagyományos úton szólítják meg (szórólapok, újságok), érdekes módon ők azok, akik aztán nagyobb arányban maradnak is a cégnél.

A cég számára a legnehezebben megszólítható csoport az egyetemisták, elsősorban a somogyi székhely miatt. Korábban 30.000 Ft-os havi ösztöndíjjal kerestek egyetemistákat, erre ma már senki nem jelentkezik. Igyekeznek a programot ingyen kollégiummal, magasabb órabérral

vonzóvá tenni, de szinte eredménytelenül, hiába vannak ott minden környékbeli egyetem nyílt napjain, állásbörzéjén. Leginkább a belső ajánlások alapján tudnak toborozni és a helyi gimnázium végzőseit igyekeznek megszólítani. Folyamatosan tanulják az új módszereket. Ma már külön hangsúlyt helyeznek a cég vizuális megjelenésére. Például, egy pályaorientációs iskolai rendezvényre nem elég a gyár acéltermékeiből rendezett kiállítással kivonulni, mert akkor a svédasztallal megjelenő étterem, vagy a friss pékárut osztogató sütőde minden jelentkezőt elvisz.

A helyi munkaügyi központtal jó az együttműködés, de toborzásnál már nem tudnak segíteni. Például, 10 kiküldött álláskeresőből kettő jelent meg, és ők is rögtön jelezték, csak az aláírásért jöttek, eszük ágában sincs itt dolgozni. Egy megyeszékhelyen szervezett bemutatkozó rendezvényre a munkaügyi központ 110 főt hívott meg, végül öt fő vállalta az alkalmassági teszt megírását, akik közül egy sem lett alkalmas.

Egy másik kihívás, hogy sok helyben maradónak a közmunka vonzóbb, mert ott ugyan töredéke a fizetés, de napi négy óra a munkaidő, és puhábbak az elvárások. Aki tartósan közmunkás volt, az már gyári környezetben, három műszakban, érdemi teljesítmény-elvárásokkal nem fog tudni helytállni. A közvetlen vezetők kifejezetten kérték a HR-t, hogy ilyen embert ne is toborozzanak, mert felesleges.

### **3.1.2. Fejpenz**

Az interjúk alapján bevett gyakorlat a munkáltatóknál, hogy „fejpenzt” (toborzási díjat, ajánlási jutalmat) fizetnek, ha egy munkavállaló új munkatársat hoz a céghez. Ez a toborzási technika a személyes kapcsolatokra épít. Ha egy munkavállaló jól érzi magát a cégnél, az szívesen ajánlja a munkahelyet ismerősei körében, akik számára a közvetlen ajánlás hitelesebb lehet, mint akármilyen egyéb hirdetés. A munkáltató lényegében nem mást tesz, mint a magán-munkaközvetítési szolgáltatásért fizetett díjazást – illetve annak egy részét – engedi át az új munkatársat ajánló kollégának.

A fejpenz mértéke meglehetősen változó, és természetesen függ attól, hogy mennyire nehezen tud a munkáltató jelentkezőt találni a pozícióra. Az árfolyamok mindenesetre emelkednek. Például, egy Pest megyei üzem évek óta fizet azoknak, akik új kollégát hoznak a céghez. Ez az összeg három éve összesen 50.000 Ft volt, amit drasztikusan emelni kellett. Ma 100.000 Ft jár a munkavállalónak, ha az általa ajánlott új belépő eredményesen letölti a három hónapos próbaidőt, majd újabb három hó kitöltésével további 100.000 Ft-ot kap. A munkavállalók általában családon belülről hoznak valakit (pl. a szülő a végzős gyereket hozza el), de nincs rá

sok példa, hogy működne. Egy országosan működő élelmiszer kiskereskedelmi cég is folyamatosan emeli a „toborzási díjat”. A jelenlegi mértéke egységesen 30.000 Ft, amit az ajánló csak a három hónapos próbaidő lejárta után kap meg. Karácsonykor – ami az egyik csúcsidőszak a munkáltatónál – külön bónusz is jár új kolléga beajánlásakor.

Egy Pest megyei gépipari gyártó cégnél a belső ajánlási rendszer jól működik: az ajánlási bónusz feltétele itt is a próbaidő eredményesen letelte. Ezt használják általánosságban, nem egy konkrét munkakörre való toborzáshoz is: a jelöltek önéletrajzát két évig elteszik, ha ezen időtartam alatt létrejön a munkaviszony, és a próbaidő is letelt, jár a fejpénz. Ha sürgősen kell ember, vagy súlyos hiány van az adott munkakörben, kampányszerűen is használják a belső ajánlásokat. Olyan eset is volt, hogy egyes szellemi munkaköröknél 400.000 Ft volt a bevált munkatárs ajánlásáért adott összeg. Egy pénzügyi szolgáltató cég szintén kifejezetten eseti jelleggel, egy új szervezeti egység gyors felállításához alkalmazta a fejpénzt.

Egy Somogy megyei összeszerelő üzemben nagyon jók a fejpénzzel kapcsolatos tapasztalatok. Amellett, hogy minden ingyenes internetes álláshirdetési oldalra kiteszik a hirdetéseiket, és keresik az egyéb lehetőségeket is (pl. helyi tévé- és rádióadók reklámblokkjai), a legtöbb felvétel a belső ajánlásokból jön. Az ajánló 100.000 Ft-ot kap, a cégnek pedig biztosíték, hogy az ajánló sem hoz olyat, akit ne vállalna utána a cég előtt.

Ezt a juttatást munkajogi szempontból prémiumnak tekinthetjük. Azaz, egy előre meghatározott feladat teljesítése esetén a munkáltató egy szintén előre meghatározott mértékű díjazást fizet. Sajátossága, hogy a fejpénz tipikusan nem a munkavállaló munkakörébe tartozó feladatért jár (kivételes, bár nem kizárt, hogy egy toborzásért felelős munkavállaló kapjon fejpénzt). A belső ajánlási rendszernek és az ez alapján fizetett fejpénznek nincs jogi akadálya, hiszen a prémiumnak írott jogi szabályai nincsenek, a bírói gyakorlat pedig meglehetősen megengedő a feltételek kialakítása tekintetében.<sup>114</sup>

### **3.2. Munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás**

A munkaszerződés szerinti munkakörtől, munkahelytől és/vagy a munkáltató személyétől való eltérés lehetőségét a munkáltató számára egyoldalú utasítással biztosítja a munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás. Az intézmény lényege, hogy munkaszervezési okból a munkáltató a szerződésben foglalt keretektől eltérően is foglalkoztathatja munkavállalóját, ha ezt szükségesnek látja. Ez azonban szigorú időbeli keretekhez kötött, nem haladhatja meg

---

<sup>114</sup> Ld. pl. EBH2011. 2342., EBH2011. 2342., BH2000. 125., BH1997. 210.

évente a 44 munkanapot (352 órát).<sup>115</sup> Bár kifejezetten a munkaerőhiány áthidalására használható jogintézményről van szó, meglepő módon interjúpartnereink alig használják a gyakorlatban. Ez már csak azért is váratlan tapasztalat, mert nem új intézményről van szó, hanem már a korábbi törvényben is szerepelt.<sup>116</sup>

A kihasználatlanság lehetséges okait jól megvilágítja egy csomagolástechnikai üzem HR vezetője. Technikai oldalról, csak a bonyolultabb gépekről lehetne a könnyebbekre átirányítani az embereket, de a fontosabb szakmunkákat végzőknek derogálna az alacsonyabb munkakör, még az eredeti fizetésük megtartása mellett is.<sup>117</sup> A HR vezető szerint a legfőbb akadály, hogy nem alakult ki ennek a fajta rugalmasságnak a kultúrája. „A munkatársak gondolkodásában részlegek vannak, nem pedig a gyár, pedig jobb lenne, ha elsődlegesen mindenki magához a gyárhoz kötődne.” Még karbantartás idején sem mennek át másik gépre dolgozni, inkább a büfében ül a munkavállaló.

Egy Komárom-Esztergom megyei autóiipari kábelgyártó üzemben sincs kifejezett gyakorlata a munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatásnak. Vannak viszont „multi-skill gépcsaládok”: itt a munkavállaló több gép használatára is ki van képezve, ha az egyik leáll, akkor másikra megy át, noha a munkaköre operátor marad mindegyik gépnél.

Érdekes gyakorlatot csupán két munkáltatónál találtunk. Egy Pest megyei gépipari cég ki tudja használni, hogy a cégcsoportnak vannak a közelben hasonló tevékenységű gyárai, velük van együttműködés a közös munkaerő-gazdálkodásban. Például, egy speciális teszt-technikust átengedtek a szomszéd tagtársaságnak. Emellett sok belső átvétel történik: ha az adott gyárban valaki kiég, átveszi egy másik társaság. Ez a fajta cégcsoporton belüli mozgás szellemi és fizikai munkakörben is előfordul, noha itt sem az Mt. szerinti munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatásról van szó, hiszen az áthelyezés végleges, és új munkaszerződés megkötését igényli. Egy másik érdekes példa: egy országos bolthálózatot működtető, élelmiszer-kereskedelmi munkáltatónál – ösztönzési céllal – a nyári időszakban lehetőséget biztosítanak arra, hogy a munkavállaló a Balaton környéki boltokban két-három hétig kiküldetésben dolgozzon. Ekkor a cég lakhatást biztosít számára (és családjának is), valamint állja az utazás költségét. Ezzel lejutnak a Balatonra, ugyan dolgoznak, de az esték és a hétvégék szabadok, családjuk pedig velük lehet „nyaralás címén”.

---

<sup>115</sup> Mt. 53. §.

<sup>116</sup> A Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény (a továbbiakban: 1992. évi Mt.) 83/A. §, 105–106. §, 150. § (1) bek.

<sup>117</sup> Ennek a tiltakozásnak van jogi alapja is, hiszen a munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás nem okozhat aránytalan sérelmet a munkavállalónak, azaz tekintettel kell lenni a méltányosság elvére [Mt. 3. § (3) bek.].

Kiküldetésre (a szerződéses munkahelytől való eltérésre) még az átirányításnál is kevesebb példát találtunk. Bár számos interjúpartnerünknek több gyára van Magyarországon, ezek jellemzően eltérő tevékenységet folytatnak, vagy több száz kilométerre vannak egymástól (hiszen éppen azért telepítették őket egymástól távol, hogy különböző régiók munkaerő-kínálatából tudjanak meríteni). Egy elektronikai cikket gyártó Jász-Nagykun-Szolnok megyei cégnél a csoporton belüli legközelebbi hasonló gyár Szlovákiában van, de ott szintén nagy a munkaerőhiány, és eleve magasabbak a fizetések, mint Magyarországon. Ezért nem jellemző a közös munkaerő-gazdálkodás. Egy másik hasonló tevékenységű munkáltató két magyarországi telephelye között szintén nincs átjárás, jóllehet, a kollektív szerződésük szerint a munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás éves kerete 110 munkanap is lehetne. Egy ipari alkatrész kereskedelmi cég a székhelye mellett 10 telephelyet is fenntart, de minden munkatárs egy konkrét telephelyre szerződik, a telephelyek közötti munkaerő-átcsoportosítás nem jött szóba.

A különböző munkáltatók közötti ideiglenes munkaerő-átengedésre (kirendelés) egyáltalán nem találtunk példát.

### **3.3. Munkaidő**

A munkaidő-szervezésben óriási potenciál van a munkaerő megtartására, illetve a munkáltató vonzóvá tételére, amit a gyakorlat egyre jobban felismer. Ennek jogi alapja az, hogy miközben a munkaidő mértékéről a feleknek kötelező megállapodni – például, hogy teljes vagy részmunkaidős-e a foglalkoztatás –, addig a munkaidő-beosztását a munkáltató – a munkaviszonyra vonatkozó szabályok és a munkaszerződés keretei között – egyoldalúan határozhatja meg.<sup>118</sup> A munkáltatói hatalom egyik legfontosabb eleme, hogy önállóan döntheti el, a munkavállalónak mikor, milyen ütemezésben kell teljesítenie a munkaszerződés szerinti óraszámot. Ez egyfelől megadja a lehetőséget a munkáltató tevékenységéhez, munkaerő-szükségletéhez leginkább igazodó beosztás kialakításához, másfelől – ha a munkavállaló motiválása a cél – számos lehetőséget rejt a munkavállaló preferenciáinak megfelelő munkarend alkalmazására. A munkaerőhiány fokozódásával ez az utóbbi funkció értékelődik fel.

Egy budapesti munkaerő-kölcsönző cég projektvezetője ezt úgy fogalmazta meg, hogy azok a munkáltatók, akik megoldást akarnak találni a jelenlegi munkaerő-piaci helyzetre, azok sokkal nyitottabbá váltak a munkavállalói igények felé. Ennek pedig kulcseleme a

---

<sup>118</sup> Mt. 45. § és 96. § (1) bek.

rugalmasság a munkaidő szervezésben. Például, a munkaidő kezdetét a tömegközlekedéshez igazítják, vagy megfelelő tömegközlekedés hiányában munkásbuszt biztosítanak. Tipikus példa a számos munkáltatónál megjelenő kismama-műszak is, ami állandó délelőtti munkarendet jelent. Szellemi munkakörben dolgozó édesanyák visszatérését kötetlen munkarenddel, és/vagy otthoni munkavégzéssel támogatják. Hasonlóan értékeli a helyzetet egy autóabroncs gyár HR vezetője: az Mt. ugyan bőven ad lehetőségeket a rugalmas munkaidő-szervezésre, ezt azonban aligha tudják kihasználni a munkáltatók. A hosszú (kollektív szerződés alapján akár éves) munkaidőkeret, vagy a heti 72 óra munkaidő papíron létezik, de ezeket a lehetőségeket még kedvező munkaerő-piaci körülmények között sem lehetne alkalmazni a munkavállalók kifáradása és az ebből eredő problémák nélkül.

### **3.3.1. Milyen az optimális munkaidő-beosztás?**

Arra persze nehéz válaszolni, milyen az optimális munkaidő-beosztás, hiszen ez a munkavállaló egyéni igényei – így különösen családi állapota, a munkába járás ideje stb. – alapján rendkívül változó. Abban egyetértettek interjú partnereink, hogy a hagyományos többműszakos munkarend – ahol rendszeres a hétvégi munkavégzés, és ahol folyamatosan váltakoznak a délelőtti, délutáni, illetve esetleg éjszakai műszakok – ma már kifejezetten hátrány a toborzásnál. Egy Jász-Nagykun-Szolnok megyei elektronikai gyárban ezt a munkarendet még a plusz pótlékokért sem szívesen vállalják az emberek. Egyébként ahol csak lehet, törekednek a kedvező beosztásokra a fizikai munkakörökben, ami a gyakorlatban jól működik, szívesen jönnek hozzájuk dolgozni. Az egyik beosztás állandó délelőtti műszakot jelent, ami délután három órára már véget is ér, így a munkavállalók délutánja szabad. A másik beosztásban napi 12 óra a munkaidő, de csak heti három-négy napon van beosztva a munkavállaló. Ez sok szabadnapot biztosít, ami a messzebből bejárók körében népszerű. Egy autóipari kábelgyártó munkáltatónál szintén 12 órák a műszakok, azzal, hogy egyik héten öt napot, másik héten két napot kell dolgozni. Páros heteken így sok szabadideje van a munkavállalónak, amikor viszont bent van, aznap semmi más nem fér bele az idejébe a munka mellett.

Van, ahol a háromműszakos munkarend hátrányait azzal enyhítik, hogy hétvégére soha nem osztanak be munkaidőt. Ahogy egy Somogy megyei autóalkatrész gyártó HR szakértője fogalmazott: a hétvégi munkavégzés évek óta fel sem merül, mert senki nem vállalná: „a munkajog ugyan lehetővé teszi, de a piac nem”. Ennél a cégnél viszont nagyon ügyelnek arra,

hogy a munkaidő mindig kiszámítható legyen, a nyolc óra végeztével tényleg haza lehet menni, ez a gyermeket nevelő munkavállalóknak nagyon fontos.

Ahogy nincs általános legjobb megoldás a munkaidő-beosztásra, úgy változó a megítélése a munkavállalók körében a hosszabb munkaközi szünetnek is. Érdekesség, hogy két interjú partner is jelezte, komoly nehézségeik voltak a korábban egy órában megállapított napi szünet 30 percesre csökkentésében. Míg korábban kifejezetten a hosszú szünet volt a munkavállalói igény, az új belépők – köztük is elsősorban a fiatalok – nyomására csökkenteniük kellett a szünetet, ezzel a munkaidő kezdete és vége között eltelő időtartamot.

### **3.3.2. A munkaidőkeret „visszafogott” gyakorlata**

A munkaerő optimálisabb kihasználásnak fontos eszköze lehetne a munkaidőkeret, amelynek azonban rendkívül vegyes a gyakorlata.

Egyrészt – ahogy egy munkaerő-kölcsönző cég jogi igazgatója fogalmazott – sok munkáltató még mindig nem ismeri a szabályait, de szinte mindenki használja: „Nem tudják róla, hogy azt alkalmazzák, de csinálják.” (Ugyanez hatványozottan jelentkezik a szintén egyenlőtlen munkaidő-beosztást lehetővé tévő elszámolási időszaknál.<sup>119</sup> Ezt egyetlen interjú partnerüknél sem alkalmazzák, csupán egyetlen cég volt, amelyik fontolgatta a bevezetését, ám a bonyolultsága miatt elvetették: nem volt olyan informatikus, aki vállalta volna a működtetéséhez szükséges szoftver fejlesztését.)

Másrészt, a keret végére tolódó túlóra-elszámolás miatt a munkavállalók körében az intézmény meglehetősen népszerűtlen. Egy Komárom-Esztergom megyei autóipari beszállítónál egyszer próbáltak meg egyhónaposnál hosszabb keretet bevezetni, de majdnem sztrájk volt miatta, mivel a munkavállalók a túlórát nem akarták később kifizetve megkapni. Hasonló tapasztalatok miatt több munkáltató finomított a munkaidőkeret törvényi szabályain. Például, egy autóipari kábelgyártónál a keretben is havonta elszámolják a rendkívüli munkaidőt, a fizikai munkavállalóknál havonta, a szellemieknél kéthavonta. Egy műanyag alkatrész gyártó cégnél egyéves a munkaidőkeret, de a munkavállalók előre megkapják a negyedéves beosztásukat. Ez nagyon fontos az embereknek, ha ennek közlése akár csak pár napot késik, a munkavállalók nagyon felháborodnak. Egy Győr-Moson-Sopron megyei járműgyártó munkáltatónál szintén éves a munkaidőkeret, de a 80 óra feletti túlórát kifizetik, hogy tompítsák a munkavállalói ellenérzéseket. Egy elektronikai munkáltatónál négyhónapos a munkaidőkeret. A munkavállalók soha nem szerették, de a tiltakozás jelentősen csökkent

---

<sup>119</sup> Mt. 98. §.



azzal, hogy a munka mennyiségében ma már nincs nagy különbség az év egyes időszakában. Sokszor még ma sem értik az elszámolás menetét, a munkavállalók a pihentetés helyett jobban szeretik a túlórákat kifizetve.

Egy pénzügyi szolgáltatónál háromhavi munkaidőkeretet alkalmaznak, „lecsúsztatási módszerrel”. Ez azt jelenti, hogy a kötelező óraszámot háromhavonta ellenőrzik, eddig a munkavállalók egy bizonyos mértékben szabadon gazdálkodhatnak az óráikkal. Ez nagyobb felhatalmazást ad a munkavállalónak a munka-magánélet összeegyeztetésére (pl. pénteken ügyeket intézni megy, amit később dolgozik le). Ugyanakkor, a munkatársak a túlórákat automatikusabbnak veszik, mint a szabadidőt, sokan nem „csúsztatják le” a plusz óráikat, inkább a pótlékot akarják igénybe venni. Pedig ez nagyobb érték lehet a munkavállalóknak, ezt a HR vezető szerint a vezetők fejében is meg kellene változtatni. Hasonló, „házi szabályokkal” kiegészített munkaidőkeretben dolgoznak egy autógyár szellemi munkakörű alkalmazottai. A napi munkaidő kezdete és vége nincs kötötten meghatározva, egy évre levetítve kell átlagosan a napi nyolc órának meglennie. Ha kevesebbet teljesített, -100 óráig nincs semmi munkajogi következmény, +200 órát pedig a vállalat rendkívüli munkaidőként kifizet.

Összességében tehát úgy tűnik, a munkáltatók a munkaidőkeret adta lehetőségeket nem tudják kihasználni a jelenlegi helyzetben, és a munkavállalók érdekében „visszafogják” a rugalmasabb foglalkoztatás lehetőségét. Erre tekintettel valóban elhamarkodottnak tűnik az a 2017 tavaszán előterjesztett javaslat, amely a kollektív szerződéssel előírható munkaidőkeret maximális tartamát három évre növelte volna.<sup>120</sup> A javaslat elsősorban szakszervezeti tiltakozás miatt került le a napirendről.

### **Munkaidő, mint komparatív előny**

Egy gépipari gyártással foglalkozó nagyfoglalkoztató számos intézkedést vezetett be ahhoz, hogy a munkaidő szervezés kedvező legyen a munkavállalók számára.

A cég tapasztalatai szerint különösen a családos munkavállalóknál nagyon fontos tényező a munkaidő-beosztás. A legtöbb szülő nem akar három műszakban dolgozni, de ezt a cég technológiája miatt sok tevékenységnél nem tudják kiváltani (muszáj folyamatosan termelnie a gépeknek, mert így éri meg a beruházás). 10-15 év után azonban ez a munkarend rendkívül kimeríti az embereket. Szintén nem szeretik a változó munkarendeket, ehelyett a

<sup>120</sup> T/15035. sz. törvényjavaslat a munkaidő-szervezés egyes kérdéseiről.

kiszámíthatóság fontos, a beosztások ritmikus változása jobb. Sokan preferálják, ha egyszerre kell sokat dolgozni, de utána egybefüggően hosszabb idejük lesz otthon.

A munkaidővel kapcsolatos igényeket így próbálják meg kielégíteni. A fizikai munkatársaknál a kötetlen munkarend nem lehetséges, de a kollektív szerződés alapján évente egy bizonyos óraszámot „lecsúsztathatnak”. Ilyenkor a beosztott óráikat később dolgozhatják le, illetve háromszor kérhetnek egy évben. Fontos a szabad hétvége: vasárnap este tíztől péntek este tízig megy a gyár, ezért legfeljebb túlóras műszakok lehetnek hétvégén. Ugyanakkor nincs szigorúan elrendelt túlóra, a rendkívüli munkaidőt elsősorban önkéntesekkel oldják meg.

A szellemi munkavállalók körében egyedülálló a rugalmasság. Minden kolléga kötetlen munkarendben van, ezt komolyan is veszik, valóban kötetlenként működik, rábízzák a munkatársakra, mikor dolgozzák le a munkaidőt. Bár nem előírás, mégis az a szokás alakult ki, hogy hétköznap délelőtt általában bent vannak az irodában, hiszen a családoknak amúgy is ezt diktálja a napirendje.

Népszerű a munkavállalók körében az „S.O.S. szabadság”: a munkáltatónál belső szabályzat alapján ma is van lehetőség a 15 napos előzetes bejelentési határidő nélkül, akár aznap reggel szabadságot kérni, rendkívüli esetben.

A HR vezető szerint a fenti igényekhez képest az Mt. túl szigorú: a munkavállalók elvárása sokkal rugalmasabb, különösen a fiatal generációnak. Ahol tevékenység is megengedné a rugalmasságot, ott ebben a munkáltató is partner lenne, hiszen a cég is csak arra koncentrál, hogy a feladat legyen elvégezve, a kötött munkaidő formáságai másodlagosak. Például, szívesen engedélyeznék a fél napos szabadságokat is (legalább az éves szabadság egy részénél), de ezt a törvény egyelőre tiltja.

### **3.3.3. A rendkívüli munkaidő feszegetett korlátai**

Ha egyre kevesebb munkavállalóval kell ellátni azonos mennyiségű feladatot, akkor a rendkívüli munkaidő – közkeletű elnevezésével túlóra – elrendelése a legkézenfekvőbb megoldás. Az Mt. évente 250 óra – kollektív szerződés felhatalmazása alapján 300 óra – erejéig teszi lehetővé a munkaszerződésen felüli mértékű munkaidő elrendelését.<sup>121</sup> Bár nevében „rendkívüli” munkaidőről van szó, a törvény semmilyen különös indokot nem kíván meg az elrendeléséhez. A gyakorlatban ennek megfelelően, szabadon lehívható plusz órakeretként jelenik meg a rendkívüli munkaidő. Például, egyes munkáltatók kifejezetten

<sup>121</sup> Mt. 109. § (1) bek., 135. § (3) bek.

olyan munkarendben működnek, amelyben borítékolt a rendkívüli munkaidő (pl. a hat munkanap és két pihenőnap ismétlődésén alapuló beosztás).

A rendkívüli munkaidőnek azonban persze meg van az anyagi korlátja, hiszen külön ellenértékhez kötött. A rendkívüli munkaidőre az alapbéren felül 50% bérpótlék jár, amely kiváltható alapbérrel díjazott szabadidővel is. A heti pihenőnapon vagy munkaszüneti napon végzett rendkívüli munkaidő ellenértéke 100%-os pótlék, vagy 50%, ha mellette a munkáltató másik pihenőnapot biztosít.<sup>122</sup>

Interjúpartnereink szinte mindegyike alkalmazza a rendkívüli munkaidőt, az általános tendencia pedig az óraszám emelkedése, amely már az éves keretet is feszegeti. A munkáltatók egy része ügyel az éves maximum tiszteletben tartására, és még akkor sem lépi túl, ha az érintett munkavállaló tapasztalatára, szakértelmére ezen felül is szükség lenne a naptári évben. Gyakoribb azonban, hogy a munkáltató az éves keret felett is túlóráztat. Sok esetben ezt a felek legteljesebb egyetértése kíséri: ha nincs munkaerő, a munkáltató kénytelen a bérpótlékok mellett is rendkívüli munkaidőben elvégeztetni a feladatot, a munkavállaló pedig anélkül jut többlet-jövedelemhez, hogy másik foglalkoztatót, vagy más feladatot kellene keresnie.

Tipikus megoldás, hogy az éves maximum feletti rendkívüli munkaidő teljesítése nem kötelező, hanem erre önként jelentkezzhet a munkavállaló. Ennek jogi megítélése véleményünk szerint aggályos. A törvény ugyan nem tiltja, hogy a rendkívüli munkaidő szabályaitól a felek megállapodással a munkavállaló javára eltérjenek,<sup>123</sup> kérdéses azonban, hogy az Mt. szerintnél több túlóra a munkavállalónak kedvező-e, illetve e körben elegendő-e pusztán az anyagi szempontokat mérlegelni. A rendkívüli munkaidő korlátozott mértéke ugyanis nyilvánvalóan munkavédelmi célú szabály, a rengeteg munkaóra egészségkárosító kockázatait pedig a magasabb havi kereset nem fogja csökkenteni. Megítélésünk szerint a munkajognak olyankor is figyelembe kell vennie az egészséges munkaidő-szervezés szempontjait, ha ez adott esetben a felek egyikének sem áll a rövid távú érdekében. Ahogy az egyik munkaügyi vezető rámutatott: „Az illegális túlórák az egekben járnak, a túlóra törvényes határa lehetne magasabb, de persze kérdés, meddig lehet kizsákmányolni a munkavállalót. A túlóráztatástól ráadásul még nem lesz több ember.”. Munkavállalói szempontból azt is mérlegelni kell, hogy a túlórákat a munkáltató bármikor visszavághatja, szemben a béremeléssel. A túlórákkal magasan tartott bérek tehát könnyen csökkenthetőek.

---

<sup>122</sup> Mt. 143. §.

<sup>123</sup> Mt. 135. § (1–2) bek.

Felismerve a jogi aggályokat, interjúpartnereink egyöntetűen fogalmazták meg az iránti igényüket, hogy a törvény alapján egyértelműen legyen lehetőség a rendkívüli munkaidő éves mértékének növelésére, a felek megállapodása alapján. Egyes munkáltatók – ahol ez ma is gyakorlat – ehhez hozzátennék, hogy a törvényi mérték feletti órákért magasabb pótlék járjon. Több munkáltató is rámutatott, hogy a jelenlegi szabályozásban komoly versenyhátrányt jelenthet a kollektív szerződéssel nem rendelkező munkáltatók számára, hogy legálisan csak kevesebb túlórárt rendelhetnek el. Ugyanakkor úgy tűnik, a kollektív szerződés kötési hajlandóságot az sem növeli, ha egyes kérdéseket csak kollektív szerződésben lehet szabályozni (ld. még a IV. fejezetben).

Másfelől, a rendkívüli munkaidő magas mértékének nem feltétlenül a munkaerőhiány az oka. Ahogy arra az egyik HR vezető önkritikusan utalt, munkaszervezési okok is állhatnak a háttérben. Például, a termelési vezetők merev mennyiségi elvárásokat fogalmaznak meg („csak legyen meg az előírt legyártott mennyiség a termékből”), de a munka hatékony megszervezése már kevésbé fontos. Ezeket a feladatokat jobb tervezéssel rendkívüli munkaidő nélkül is meg lehetne oldani.

Jellemző eleme a mai gyakorlatnak, hogy az éves maximum feletti órákat a munkáltatók hivatalosan nem tartják nyilván és nem is rendkívüli munkaidőként számolják el, hiszen ez nyílt beismerése lenne a törvényi szabály megszegésének. Ehelyett valamilyen rejtett jogcímen, tipikusan jutalomként, bónuszként fizetik ki. Az egyik munkáltatónál használatos szleng szerint, ez a DT-pótlék, azaz a „dugitúlóra” ellenértéke. Ahogy az egyik HR vezető fogalmazott: „A 250 órás törvényi felső határ maga a képmutatás, senki nem gondolhatja komolyan, hogy ma Magyarországon 250 óra elég.”. Egy munkaerő-kölcsönző cég projekt menedzsere szerint a fizikai állomány körében a túlóra-mentes időbeosztás ma nem is vonzó, a munkavállalók számítanak a plusz keresetre.

A túlóra túlhajtásának különösen aggályos esete, amikor a munkavállaló a szabadságait sem tudja kivenni, legfeljebb papíron. Ezt persze nehezebb eltitkolni, mint az éves mértéken felüli túlórárt. Egy autóipari beszállító cégnél számfejtettek már 68 túlórárt egy olyan munkavállalónak, aki formálisan szinte az egész hónapban szabadságon volt.

#### **3.3.4. Amikor a munkavállaló (állítólag) keresőképtelen**

Jól ismert a gyakorlatban a keresőképtelenséggel való visszaélés. Ha a fizetett szabadság már elfogyott, vagy nem elegendő a tervezett távollétekre, a munkavállaló orvosi igazolást szerez a keresőképtelenségéről, és így mentesül a munkavégzés alól. Mivel a keresőképtelenség

orvosi szakkérdés, azt a munkáltató saját hatáskörében nem bírálhatja felül, akkor sem, ha történetesen perdöntő bizonyítéka van rá, hogy a munkavállaló valójában nem beteg. A keresőképtelenség felülvizsgálatára hatósági eljárást lehet indítani, amely azonban ritkán változtatja meg az eljáró orvos véleményét.<sup>124</sup> Mindazonáltal, ha megállapítást nyer, hogy a munkavállaló valójában nem is volt keresőképtelen, akkor távolléte igazolatlan hiányzásnak minősül, amiért sor kerülhet a munkaviszony – akár azonnali hatályú – felmondására. Ha a távolmaradással a munkavállaló a munkáltatónak kárt okozott, az is érvényesíthető a munkavállalóval szemben, ahogy az álbetegség idejére (a betegszabadságra) járó díjazás is visszakövetelhető, jogalap nélküli munkabéreként.<sup>125</sup>

Egy Komárom-Esztergom megyei autóipari beszállító mindennapi működésében gyakori ez a probléma. A HR vezető szerint fontos lenne a táppénzellenőrzéseket könnyebbé és gyorsabbá tenni, rossz a tapasztalat az orvosok hozzáállását illetően, akik szinte bárkit kiírnak. Nem is a hosszabb tartamú betegségeknel okoz ez problémát (ilyen természetesen lehetséges), hanem az egy-két napos betegségeknel, amelyek tipikusan a szabadság elfogyása után jelennek meg. Egy több mint 2000 főt foglalkoztató elektronikai cégnél rendszeresen a „gyanús” megalapozottságú orvosi igazolások. Felülvizsgálatot csak egyszer kértek, egy fél évig húzódó táppénz miatt, a hatóságtól visszajelzés két év után sem érkezett.

Sok interjú partnerünk már számít a betegszabadságok, táppénzes távollétek megugrására a környezetükben elérhető szezonális munkák idején. Az Alföldön a „fóliaszezon”, Zalában a karácsony előtti fenyőkitermelés, Somogyban a balatoni szezon beindulása, míg Pest megyében az eperszedés idején sok a hiányzó.

A sok betegség miatti távollét visszaszorítására lényegében kétféle munkáltatói válaszreakciót találtunk. Egyrészt, a munkáltatók szimbolikus intézkedéseket tesznek: ingyenes vitaminosztás a munkavállalók körében, szűrések szervezése a kórházban, egészségnapok a munkahelyen stb. Másrészt, valódi hatása csak a jelenléti bónusz bevezetésének van, ami azonban jogi szempontból aggályos (ld. még alább a 3.4.3. pontban).

### **Pazarlás az erőforrásokban:**

#### **Fals betegszabadságok és korlátozottan alkalmas minősítések**

<sup>124</sup> Mt. 126. §; a keresőképtelenség és keresőképeség orvosi elbírálásáról és annak ellenőrzéséről szóló 102/1995. (VIII. 25.) Korm. rendelet.

<sup>125</sup> Mt. 164. §.

Egy Pest megyei gépipari munkáltató több mint 1000 munkavállalót foglalkoztat. A munkavállalók egészségi állapotával kapcsolatban két fő problémát emelnek ki, ami megnehezíti a munkaszervezést.

Óriási elpazarolt munkaerőt jelent a rengeteg betegszabadság, amiről nyilvánvaló, hogy nagyon sokszor alaptalan. Például, a Facebook alapján látható, hogy a beteg kolléga valójában házat épít, vagy „maszekol”. „Meg tudjuk mondani, mikor van az eperszedés a szomszéd faluban” – mondja a cég HR vezetője. A napszámban is jó bért lehet keresni, mert ott sincs munkaerő. Ráadásul a cég kollektív szerződése szerint igen kedvező a távolléti díj, ezért a pótlékkal nem járó nappali műszak helyett megéri a távolléti díj 70%-ával otthon maradnia a munkavállalónak, különösen, ha mellette az idénymunkás keresetét is megkapja.

Rendszeresen felülvizsgálják a keresőképtelenséget, de nem volt még másodfokú elmarasztaló határozat soha. Az új Mt. sem segített ebben, azzal, hogy az évi 15 munkanap betegszabadság arányos része minden munkáltatónál jár, és a magánélet nem ellenőrizhető. Így nincs lehetőségük beteglátogatót kiküldeni a gyanúsabb távolléteknél. Sokféle eszközzel próbálkoztak (vitaminosztás, influenzaoltás ingyenesen, három hét nappali műszak betegség után), de egyetlen eredményes eszközt a jelenléti bónusz jelent, noha tudják, hogy jogilag aggályos.

Hasonló probléma a sok egészségi állapota miatt „korlátozással alkalmas” minősítést kapó munkavállaló. Egyes munkafázisokra gyakorlatilag alig van ember emiatt (kb. 10%-nak van korlátozása, köztük sok a fiatal is), ez is komoly kapacitás kiesést eredményez a működésben. A HR vezető szerint az orvosok a kártérítési felelősségtől való félelmükben túl óvatosak, és nagyon könnyen kiadják a korlátozással alkalmas minősítést. Ezt aztán a munkáltató nem akarja megfellebbezni, mert ha a másodfok ezt alkalmatlanra módosítja, akkor elvesztenek egy munkavállalót. Ráadásul a másodfok az üzem ismerete nélkül, papírokból dönt. Így viszont soktucat munkavállalójuk van, aki nem emelhet nehezét, vagy nem dolgozhat zajban, akiket ezért nehéz alkalmazni, de elküldeni is. A HR vezető szerint nem túlzás, hogy ezzel a folyamattal el lehet jutni oda, hogy a munkáltató nem tud működni, mert egyes munkafázisokat nincs, aki elvégezzon.

### **3.4. A munka díjazása**

Magától értetődően a munkaerő megtartása és az új munkaerő bevonása jelentette növekvő kihívásokra a munkáltatók elsődlegesen a munkabérek versenyképessé tételével reagáltak. A

jelen kutatásnak nem célja az egyes ágazatokban, régiókban bekövetkezett béremelések pontos feltárása és elemzése.

Az interjúkból megállapíthatóan a kép mindenestre meglehetősen vegyes, az adatok pedig aligha összehasonlíthatóak, mivel bérfejlesztés alatt minden munkáltató mást ért. Csak hogy néhány példát említsünk: míg egyesek a minimálbér emelését nem is tekintik „a cég által adott bérfejlesztésnek”, mások ezt is beleszámítják. Nem világos, ki milyen bázisán alapján mutatja ki a változást (különösen évközi béremeléseknél), ahogy az sem, hogy ez csak az alapbér változását jelenti, vagy az összes díjazási elemet magában foglalja. Ugyanígy, más az értéke egy 10%-os alapbér-emelésnek ott, ahol az alapbér a pótlékokat is magában foglalja,<sup>126</sup> vagy ahol az alapbéren felüli további díjazás nincs is, és ott, ahol az alapbér csak egy – és adott esetben nem is a legnagyobb – része a teljes javadalmazásnak. Jellemzően nagy a különbség a fizikai és a szellemi állomány – illetve ezen belül is az egyes szakmák – bérét érintő változások között, a munkáltatók azonban ezeket gyakran összemossák, „átlagos” értékekről beszélnek, vagy csak a legmagasabb értékeket jelenítik meg a külső kommunikációjukban. Ezeket a fogalmi tisztázásokat az interjúk keretében nem lehetett megtenni. Egyrészt, a kutatásnak nem volt fókuszja kifejezetten a bérfejlesztés, másrészt sok esetben maga az interjú alany sem tudott választ adni a pontosító kérdésekre. A pusztán százalékokra alapozott összehasonlítások ezért véleményünk szerint meglehetősen megtévesztőek.

Interjúpartnereinknél mindenestre közös vonás, hogy 2015-2016 óta jóval nagyobb ütemben emelték a béreket, mint a megelőző időszakban. Míg egyes munkáltatók egy-két év alatt akár 25-40%-os bérfejlesztést is végrehajtottak, másoknál az ütem jóval lassabb és/vagy az emelés mértéke is alacsonyabb volt. Kiseb munkáltatóknál a bérfejlesztés egyénre szabott maradt, és a munkavállaló teljesítményéhez (is) igazodott. A minimálbéren foglalkoztató cégeknél a jogszabályi emelkedés mellett sok helyen nem volt szükség további bérfejlesztésre, vagy az megállt a munkabérré rakódó közterhek csökkenésének nettósításánál.

Figyelemre méltó ugyanakkor az a jelenség, ahogy a munkáltatók – felismerve a béremelések korlátait – keresik azokat az egyéb komparatív előnyöket, amelyekkel vonzóvá tehetik magukat a piacon. Ez egybevág a munkáltatói fölérendeltség „mesterséges” megteremtésével kapcsolatban az I. fejezetben kifejtett álláspontunkkal. „A csillagos édig nem emelhetünk.” – mondja egy Komárom-Esztergom megyei műanyag-technikai cég HR szakértője. Egy autóiipari beszállító HR vezetője szerint: „Nem fogunk olyan béreket adni, mint Ausztriában,

---

<sup>126</sup> Erre a hatályos szabályozás – a rendkívüli munkaidő pótlékát kivéve – kifejezetten lehetőséget teremt, ld. Mt. 145. §.

mert nem azért jöttek ide az összeszerelő cégek. Ha nem kedvező a munkaerő-költség Magyarországon, akkor mennek tovább.”. Az interjúkból kirajzolódóan kreatív és sokszínű gyakorlata alakult ki a béren kívüli előnyök kialakításának. Olyan munkáltatók is nyitnak ezek felé a megoldások felé, ahol korábban egyáltalán nem léteztek ilyen motivációs elemek. Az alábbiakban összefoglaljuk az interjúkból a munkaerő megtartására és bevonására kialakított, a béreken túlmutató technikákat.

### **3.4.1. Komparatív előnyök, túl a béreken**

A sor néhány alapvető követelménnyel kezdődik. A munkavállalók részéről fontos szemponttá vált a bejelentett foglalkoztatás. A hónap végén osztogatott „borítékos pénzek” helyett a legális kifizetésekkel lehet a munkavállalót megfogni. Hasonlóan alapvető a tiszta munkakörnyezet, a munkavédelmi követelmények betartása.

Sok olyan megoldással is találkoztunk, amelyek ugyan nem újdonságok, de eddig inkább a szakértők, vezetők foglalkoztatásánál fordultak elő. Az alábbi felsorolásban ezzel szemben olyan intézkedések szerepelnek, amelyeket kifejezetten a fizikai alkalmazottaik számára, vagy részükre is biztosítanak a munkáltatók. A paletta rendkívül színes, ám több olyan interjúpartnerünk volt, aki a lista számos elemét egyszerre szerepeltette gyakorlatában. Néhány komparatív előny, amelyeket a munkáltatók nyújtanak:

- fokozott egészségvédelem: a munkavállalók céges költségen egészségügyi szűrővizsgálatokra, vagy magán-szakrendelésekre, étkezési tanácsadásra mehetnek.
- ingyenes pénzügyi tanácsadás, kedvezményes szolgáltatások egyes bankoknál.
- ingyenes meleg étel egyszer műszakonként, a munkahelyen belül.
- a munkahelyen biztosított az ingyenes ásványvíz/szóda, friss gyümölcs, ingyenesen használható üdítő italos automata, vagy jelképes, 20 Ft-os áron vásárolható az automatából kávé.
- a munkahelyen belül ingyenesen vehető igénybe masször.
- jelképes ajándékok jeles alkalmakkor (pl. karácsony, húsvét, nőnap), nyeremények kisorsolása a munkavállalók között (pl. színházjegy).
- a cégen belüli kommunikáció fejlesztésére rendszeresen megjelenő vállalati újság, rendszeres kérdőíves felmérések a dolgozói elégedettségről (akár teljesen mindennapos ügyekről is, pl. a mosdóban legyen-e papír kéztörölő is, ne csak kézszáritó).
- ingyenes munkásszállás, illetve -szállítás biztosítása.



- vissza kell utalnunk azokra a munkaidő-szervezési technikákra is, amelyek a munkamagánélet összhangját javítják (ami különösen családosok, de egyre inkább az egyedülállók esetében is jelentős vonzerőt képez), és amelyek így ugyancsak fontos típusai a komparatív előnyöknek (ld. a 3.3.1. pontban).

Néhány munkáltató kifejezetten hangsúlyozta, hogy a fenti eszközök átgondolt, stratégiai alkalmazása szükséges, nem szabad elveszni a sokféle juttatásban. Olyan munkáltató is volt, ahol a vezetés saját bevallása szerint „kicsit túltolta” a munkavállalók kedvét kereső, egyéb juttatásokat. Egy budapesti humánszolgáltató cég vezetője szerint sokszor apróságokon múlik a siker. Például, ha a cég betanított munkásainak fele dohányzik, akkor elemi fontosságú, hogy legyen kulturált, fedett dohányzóhely, minél közelebb a bejárathoz. Egy másik példa: az egyik toborzási projektjük azzal lett nagyon sikeres, hogy a munkásbuszon ingyen wifit biztosítottak. Az érdeklődőknek ugyanis szinte kivétel nélkül volt okostelefonja, de internet előfizetésre már nem futotta nekik. Egy futárokat foglalkoztató fővárosi munkáltató szerint azzal tud vonzóbb lenni a versenytársainál, hogy nála hetente és készpénzben történik a bérfizetés.

Vannak munkáltatók, akik hosszútávú megoldásokban gondolkodnak. Egy gumiabroncs gyártó cég HR vezetője nagy fantáziát lát a vállalati nyugdíj bevezetésében: erősen tudna kötni a munkáltatóhoz, ha a fizetés egy része egy ilyen intézménybe menne a nyugdíjba vonulás előtti 10 évben. „Ki kell lépni abból, hogy rövidtávon megoldható a helyzet.” A HR vezető szerint megfontolandó lenne általában is a munkáltatók CSR tevékenységét felértékelni, akár kötelezettségeket előírni. Jó megoldás lehetne, ha a tao fordítható lenne munkásszállók építésére is.

### **3.4.2. Csapatépítés és kommunikáció**

Kevésbé megfogható, de az anyagi jellegű juttatásokkal egyenrangú fontosságú követelményként említették interjú partnereink, hogy a munkáltatónál jó legyen a kollektíva, ahova szívesen jönnek dolgozni az emberek, és ahol emberként bánnak a munkavállalóval.

Általános gyakorlat, hogy a munkáltatók kiemelt figyelmet fordítanak a csapatépítésre. Egy kb. 100 főt foglalkoztató ipari alkatrész kereskedelmi cég ügyvezetője szerint: „Állandó kihívás olyan csapatot építeni, amelyik együtt is marad.” Ehhez két évente rendeznek egy nagy, kétnapos céges rendezvény, amelyen minden alkalmazott részt vesz. Emellett a 30-40 fős divízióknak is vannak évente egynapos team-building programok, amelyek nagyon népszerűek. Számos munkáltatónál gyakorlattá váltak a legkülönbözőbb csapatépítő

rendezvények (a sárkányhajózástól a főzőversenyekig), vagy céges költségen érhetőek el fakultatív programok (pl. családi nap, gyermeknap, egészségnap, buszos kirándulások).

Hasonlóan, sok munkáltatónál nagyon felértékelődött a munkavállalókkal való emberséges bánásmód, a kommunikáció minősége. Több interjú partner felidézte a régi közhelyet, miszerint az emberek a céghez jönnek dolgozni, de a főnökük miatt mennek el. Egy budapesti humánszolgáltató cég vezetője így összegzi a jelenséget: „Nagyon gyenge a középvezetői szint, a kilépő interjúk szerint ez nagy probléma. Be kell látni, hogy a melós nem áru, ma már nem lehet kimenni a piacra, nem lehet kilóra megvenni. Ezt a felsővezetők könnyebben belátják a számok, szakcikk alapján. A középvezető csak azt látja, hogy csökken a hatalma, amire agresszióval reagál.”. Egy somogyi mechanikai gyártó cég HR vezetője szerint: „Ez a mostani helyzet a vezetőknek is egy lecke, nem lehet csak új lepattintani a munkavállalókat, a büszkeségből le kell adni, nyitottabbnak kell lenni a munkavállalók felé. Mindent lehet gépesíteni, de az empátiát, a tiszteletet nem.”. Egy Komárom-Esztergom megyei autóiipari beszállítónál legtöbbször belülről emelnek ki valakit vezetőnek, aki ugyan jó szakember, de nem feltétlenül vannak vezetői képességei, és gyakran „elszáll az illető”. A kölcsönbeadók szoktak panaszkodni a helyi vezetőkre, maguk a munkavállalók általában nem.

Több cégnél találtunk példát arra, hogy kifejezetten képezik a műszakvezetőket, középvezetőket a megfelelő kommunikációra, a visszajelzések, a feladatkiosztás mikéntjére. Egy autóalkatrész gyártó cégnél az összes vezetőnek és a támogató területeknek szerveztek átfogó készségfejlesztő képzést ehhez. Ez a képzés alanyai felé is munkahely-megtartó hatású: a képzés élményszerű, külső helyszínen valósult meg, csapatépítő elemekkel. Persze nehéz változást elérni, hiszen egy korábbi szemléleten próbálnak változtatni.

Egy Komárom-Esztergom megyei fémfeldolgozó üzem HR vezetője is problémának látja, hogy a termelésben a középvezetők szemlélete nagyon merev. Még a beosztásokat sem akarják módosítani, csak a „megszokott sémák” szerint akarják foglalkoztatni a munkavállalókat. Ezen a felsővezetők igyekeznek változtatni, figyelembe venni az egyedi kérésüket, magánéleti problémák esetén például minden esetben engedélyezik a távollétet és megszervezik a helyettesítést. Ez azonban elsősorban az egyes vezetőkön múlik.

### **Régiak és újak: kik érdemelnek több figyelmet?**

A munkáltatónak egyaránt fontos, hogy a már meglévő munkavállalóit megtartsa, és közben újabb munkavállalókat tudjon bevonni, ha a létszám kipótlása, bővítése szükséges. Ez a két

követelmény olykor ellentmondhat egymásnak, az aranyközéput megtalálása pedig nem is olyan egyszerű.

Több interjúpartnernél találkoztunk azzal, hogy a cég az általános bérfeljesztés helyett a teljesítményhez kötötten vezetett be ösztönző juttatásokat. Ez viszont a még betanulók, új belépők esetében nem motiváló, hiszen ők még tipikusan nem tudják hozni a magas teljesítményt. Egy csomagolástechnikai cég ezt betanulási bónusszal váltja ki. A kezdők kéthetente 10.000 Ft juttatásban részesednek, ami mindaddig jár, amíg a betanítást sikeresen folytatja (legfeljebb három hónapig). Ennek kifutása után folyamatosan belép a helyére a teljesítmény-pótlék.

Egy Somogy megyei mechanikai gyártó cégnél a belépők kiemelt figyelmet kapnak. Korábban egyszerű betanítási időszak volt, és ha a végén a kolléga nem hozta a kellő színvonalat, meg is váltak tőle. Ma beintegráló nappal kezdődik a munkaviszony, amely alatt az ügyvezetőtől kezdődően az egész gyárral megismertetik. Az első időszakban mentor kíséri az új belépőt, aki nem képez, csak segíti a beilleszkedését. Havonta elbeszélgetést tartanak az újakkal, kérnek visszajelzést a tapasztalataikról. Mivel azt figyelték meg, hogy az újaknál mindig komoly stressz-faktor, amikor először kell egyedül helyt állniuk a gépek mellett, ezekben az első önálló napokban a mentorok még jobban odafigyelnek. Ezzel párhuzamosan külön hangsúlyt helyeznek a régi munkatársak motiválására is. Például, az egy-öt év közötti munkaviszonnyal rendelkező kollégáknak magasabb teljesítménypótlék érhető el, öt évtől pedig már „jubileumi” juttatás jár.

Természetesen maga a munka is lehet motiváló tényező. Az érdekes technológia, a továbblépési lehetőségek, az átlátható karrier-út is fontos szerepet játszik a munkavállalók megtartásában. Ez utóbbi egy ipari/termelőcégnél, fizikai munkakörben kevésbé lehetséges.

Komparatív előny a fegyelmi elvárások oldódása is. Például, ha a munkáltató nagyon szigorúan veszi a szünetrendet, vagy szinte alig lehet ellépni a sor mellől munka közben, az visszaüthet. Ahogy egy pénzügyi szolgáltató HR igazgatója megfogalmazta: „10-20.000 Ft-ért nem fog váltani a kolléga, ha értelmes munkát végezhet, nagy önállósággal, és a munkakörülmények általában is rendben vannak.”.

### **„Céglogós tetkő” és az egyéni kérések kezelése**

Egy Fejér megyei élelmiszeripari munkáltatónál a létszám (kb. 350 fő) megengedi, hogy a HR vezető tudjon a munkavállalók egyéni kéréseivel foglalkozni. A kollégák név szerint ismerik

egymást a munkáltatónál. „A munkavállalót emberszáma kell venni, anélkül lehet pénz dögivel a rendszerben, úgysem fog működni.” Van hónap dolgozója rendszer (munkavállalói jelölés alapján), amivel jutalom is jár, illetve a faliújságon megjelenik a neve. Az egyik munkavállaló elkérte a céglogót olyan formátumban, hogy magára tetováltathassa. Jelenleg éppen olyan szalont keres, ahol elég szépen meg tudják csinálni. Ezzel összefüggésben jelölték a hónap dolgozója rendszerben a kollégák, és meg is kapta a címet. A munkavállaló a teljes összeget arra költötte, hogy vendégül látta a kollégáit, mert szerinte ez csapatmunka, és együtt dolgoznak.

A munkáltatónak nagyon jó a kapcsolata az önkormányzattal, a nevelési és oktatási intézményekkel, ezért például az önkormányzat a rendezvényeik számára jellemzően ingyen biztosítja a helyszínt. A munkáltató támogatja (CSR keretből) a helyi óvodát (játékok, játszótér stb.), az óvoda pedig felveszi azoknak a munkavállalóknak is a gyerekeit, akik nem helybeliek. A helyi iskolával együttműködve napközis tábort szerveznek (a pedagógusok vannak a gyerekekkel), amiben minden munkavállaló gyermeke egy hétig részt. A „táborért” fizetni nem kell, a munkavállalók pedig kérhetik, hogy az étkezési költségeket (500 Ft/nap) a cafetéria keretükből biztosítsák a gyerekeiknek. A tábor költségeit a munkáltató finanszírozza, az iskola segítségével.

### **3.4.3. A jelenléti bónusz aggályos gyakorlata**

Számos interjúpartnerünk gyakorlatában szerepel valamilyen formában az ún. jelenléti bónusz. Ennek a díjazási formának általában egyetlen feltétele van: az adott időszak minden munkanapját munkában kell tölteni. Abban már megoszlik a gyakorlat, hogy ezt a feltételt mennyire szigorúan értelmezik. Míg egyes cégeknél a szabadság, betegszabadság igénybevétele nem zárja ki a bónuszra való jogosultságot, másoknál a havi egy-két napnál több, akármilyen jogcímű távollét mellett már nem jár ez a juttatás. Az intézmény célja világos: a munkáltató ezzel igyekszik visszaszorítani az igazolatlan távolléteket, vagy a nem valós betegszabadságokat, stb. Különösen olyan munkáltatóknál van komoly szerepe, ahol a hiányzás miatt kieső munkavállaló gyors pótlása nem, vagy csak nehezen megoldható. A munkavállalók körében általában népszerű juttatásról van szó, hiszen önmagában a jelenléttel, a rendszeres munkába járással megszerezhető.

Hasonló céllal alkalmaz egy Hajdú-Bihar megyei humánszolgáltató cég ún. hűségbónuszt. A juttatás a munkáltató egyoldalú kötelezettségvállalásán alapul, feltétele, hogy a munkavállaló egy meghatározott, általában egy éves hűségidőszakot munkaviszonyban töltsön, és ez alatt ne

kövessen el semmilyen kötelezettségzegést. Kizáró feltétel továbbá, ha a hűségidőszak alatt a törvényes szabadságán és évi 30 nap keresőképtelenség miatti távolléten túl távol van a munkától, akár csak egy munkanapot is.

A jelenléti bónusz ugyanakkor komoly jogi aggályokat vet fel. Egyrészt, egy ilyen rendszerben a munkavállaló akkor is elveszíti jogosultságát a juttatásra, ha a törvény adta jogaival él. Azaz, miért éri hátrány a munkavállalót önmagában azért, mert törvény adta jogával élve otthon feküdte ki a betegségét, vagy családi okból kivett két nap szabadságot? Másrészt, élesen felmerül a közvetett hátrányos megkülönböztetés<sup>127</sup> gyanúja. A jelenléti feltételt ugyanis nem minden munkavállaló tudja ugyanolyan könnyen teljesíteni. A kisgyermekesek, az idősebbek, a gyengébb egészségűek gyakrabban kénytelenek távol maradni a munkától. E munkavállalói csoportokat tehát az első látásra objektív követelmény – a 100%-os, vagy akörüli jelenlét – hátrányosabb helyzetbe hozza.

Álláspontunk szerint, míg a munkáltatónak természetesen elemi érdeke az igazolatlan távollétek elleni fellépés, a jogszerű távollétek esetén viszont tűrésre köteles. Társadalmi szempontból sem kívánatos, hogy egy munkavállaló betegsége ellenére bemenjen a munkahelyére, vagy otthon felügyelet nélkül hagyja kiskorú gyermekét. A munkáltatónak is érdeke, hogy a szabadság által a munkavállalók regenerálódni, pihenni tudjanak. Ehhez képest nem jogszerű egy olyan díjazási rendszer, amely arra sarkallja munkavállalót, hogy betegen is inkább bemenjen dolgozni, vagy ne vegye ki a szabadságát akkor sem, amikor már nagyon fáradt, és egészségileg is szüksége van a pihenésre.

Ezeket a jogi és humánpolitikai aggályokat érzékelték interjúpartnereink is. Egy autóelektronikai cégnél éppen ezért a korábbi jelenléti bónusz felét alapbéresítették, és ma már csak kisebb összegben van jelen a díjazási rendszerben. Egy elektronikai gyártó munkáltatónál furcsa ellentmondást eredményezett a jelenléti bónusz: éppen az jön be dolgozni betegen is, aki tényleg beteg, hogy ne bukja el a plusz juttatást. Az alaptalannak tűnő táppénzes állományok viszont megmaradtak. Egy csomagolástechnikai gyártó cégnél is felmerült a jelenléti bónusz lehetősége. Ám nem szívesen adnának a pusztán jelenlétért plusz díjazást mindenkinek, amikor a gyakori hiányzás csak 30-40 megbízhatatlan kollégánál fordul elő.

#### **4. Képzéssel a munkaerőhiány ellen**

---

<sup>127</sup> Ebtv. 9. §.

A rendelkezésre álló munkaerő képzése és továbbképzése, mint a szakképzett munkaerő hiányára adott lehetséges munkáltatói válaszok egyike, meglehetősen színes palettát mutat. A képzés megközelítése meglehetősen vegyes. Van olyan munkáltató, amely a képzést fontosnak tartaná elvileg, de az emberek alkalmasságát (tanulási képességét) megkérdőjelezi. Van olyan cég, aki azért szkeptikus a képzésekkel kapcsolatban, mert a képzett munkavállaló továbbáll, tehát kidobott pénznek tekinti. Ezért a kereskedelemben – hangzott el egy vélemény – a nagy fluktuáció miatt a munkavállalókat alig képzik. Ha egy speciális termék forgalmazásához külön képzés szükséges, akkor annak képzési díját a munkáltató kénytelen megfizetni, de gyakran szembesül azzal, hogy utána eltűnik a munkavállaló. Ezzel szemben az egyik szakszervezeti konföderáció úgy ítéli meg, hogy gyorsan terjednek a belső képzési programok és már kevésbé visszatartó erő, hogy a munkavállaló esetleg elmegy, és másutt kamatoztatja a tudását: fontosabb, hogy ez is egy munkaerő-megtartó erő.

Mások a képzés helyett a gépesítést, a folyamatok automatizálását helyezik előtérbe. Egy másik szakszervezeti konföderáció szerint hosszabb távra kell tekinteni, a technológiai forradalomra is készülni kell; a digitalizációval képzéssel kellene felvenni a versenyt. Az egyik cég arról számolt be, hogy részt vesznek az „Ipar 4.0 gyár” kezdeményezésben is, és ennek keretében maguk szerveznek – állami támogatással – képzéseket kkv-knak a robotizáció, a digitális technikák témakörében.

#### **Ami a képzés ellen szól**

„A fiatalabbak viszont csak ugródeszkának tekintik a munkahelyeket, nincs meg az alázat, a tisztelet a munkahely iránt. Talán, ha a szankciók erősebbek lennének, akkor komolyabban vennék – például eltűnnek, és kifizetik a távolléti díjukat, vagy épp az új munkahelyük kifizeti helyettük. De igazából nem látom azt, hogy a munkajogi szabályozás megoldhatná ezt a kérdést.” – mondta el egy szabolcsi műanyag alkatrészgyártó HR szakembere.

„Az automatizálás miatt képzés is kell, de nem biztos, hogy a jelenlegi állomány erre alkalmas lesz. A jó munkaerő itt idősebb hölgyekből áll, nehezebben nyitnak az újítás felé, mint a fiatalok. Monoton, ülőmunkát végeznek, és nem biztos, hogy 12 órában, állómunkában gépet tudnak majd kezelni. Reméljük, hogy a fele alkalmas lesz az átképzésre és a feladatokra.” – tudtuk meg egy elektronikai alkatrész gyártó cég képviselőjétől.

A képzés kapcsán az interjúalanyok véleményükben utaltak a különböző munkafajták és a generációs problémák között kitapintható összefüggésekre is. Az egyes gyártási

folyamatoknál alkalmazott monoton ülő munkát csak az idősebb korosztályhoz tartozókkal lehet elvégeztetni, erre a fiatalabb korosztályhoz tartozóak nem képesek és nem is szívesen vállalkoznak rá.

#### **4.1. A duális szakképzés**

A duális szakképzésről, azaz a gyakorlati ismeretek üzemi körülmények között történő elsajátításáról és az emellett párhuzamosan folyó iskolai elméleti képzésről kialakult képösszességében kedvező a megkérdezettek körében.

Az interjúban résztvevők többsége a középfokú duális képzést jó megoldásnak tartja. A kötelező érettségit viszont egyesek feleslegesnek mondják, jobbnak értékelik a korábbi szakképzést. Amíg a gyakorlati képzést jónak, helyenként kiválóan értékelik, addig az elméleti képzéshez hiányolják a megfelelő szaktanárt. Ezért az elméleti képzés terhe is a gyakorlatot tanítókra hárul. Mindez másképp megfogalmazva, az egyik interjúalany HR vezetője részéről: „...a duális képzés a közoktatási problémákat csak enyhíti, de nem oldja meg: kevesebb tanulóval, motivált, képzett pedagógusokkal kellene megújítani az oktatást.”. Van, ahol még az is nehézséget okoz, hogy biztosítsák a szakmai gyakorlólhely személyi feltételeit (nincs megfelelő, szabad kapacitású gyakorlati oktató), máshol pedig a szakmunkástanulóknak külön tanműhely kialakításán dolgoznak.

#### **Egy képzőhely tapasztalata**

„Duális képzésben részt veszünk. Mintegy 40 fő évente, akik megfordulnak nálunk – tanulószerezéssel, nyári gyakorlatokkal együtt. Ezt látom a jövőnek, csak meg kell tartani őket. Tavaly három fő középfokú képzésben részt vevő végzett, mindhárman munkába álltak, ebből egy lusta volt, elküldtük, egy másik maga ment el, a harmadik viszont már az egyik fő gépünket kezeli önállóan. Idén hat fő végzett középfokú képzésben, négyen továbbtanulnak ugyan, de két fő munkába is állt. Az egyetemi képzésekből is hasonlót várunk.” (Egy közúti jármű, járműmotor alkatrészt gyártó cég HR szakemberével készült interjúból).

Nehézség, hogy a duális képzésben részt vevő fiatalok sokszor még „túl fiatalok”: nem motiváltak a munkavégzésre, nem állnak hozzá kellő komolysággal a gyakorlati képzéshez. Az a többségi vélemény alakult ki, hogy az újabb generáció egyszerűen kimarad a munkára való szocializációs folyamatból (teherbíró képesség, felelősségtudat, elköteleződés hiánya). A

tanuláshoz való hozzáállásuk egyáltalán nem biztosíték arra, hogy a munkában is helyt fognak állni pár év múlva. Ráadásul helyenként regionálisan kevés a helyi tanuló, inkább más városokba mennek tanulni, vagy végzés után nem jönnek vissza a városba dolgozni. Néhány interjúalany meg is jegyzi, hogy rendkívül nehéz az elvándorlás ellenében munkáltatói márkát építeni.

Kevés továbbá a duális képzésre jelentkező is, az egyik cégnél a legtöbb diáknak ott dolgozik a családtagja, vagy kétéves munkás a szülő maga is. Az iskolákkal való együttműködés különböző formái tehát nem oldják meg a szakemberhiányt, „nem lesz nagyobb a torta”. Az azonban egyértelmű, hogy az a munkáltató, amelyik előbb belép egy ilyen konstrukcióba, biztosítja az ehhez szükséges feltételeket, az legalább néhány jól képzett emberrel számolhat. Erre tekintettel több interjúalany keresi a lehetőséget, hogy minél előbb megfelelő tájékoztatást juttathassanak el a potenciális érdeklődőknek a szakmán belüli képzési, illetve karrierlehetőségekről. Így például a pályaaorientációt már az alapfokú oktatási intézményekben el kellene kezdeni, vagy a munkáltatók kapjanak lehetőséget a bemutatkozásra minél több inaktív vagy közfoglalkoztatott irányába, az átképzési lehetőségek ismertetésekor.

### **Nem lehet elég korán kezdeni**

„A munkaerőhiány rákényszeríti a vállalatokat, hogy minél mélyebbre menjenek a munkaerő keresésben. Mindenki a legjobbakat akarja megtartani, lehet, hogy az óvodáig lenyúlnak majd a munkáltatók?” – fogalmazott egy gumiabroncs gyártó HR vezetője.

Komoly gondként értékelték az érintettek, hogy a duális képzés jelentős adminisztratív terhet ró rájuk, „a vele járó bürokrácia óriási”. Néhányan éppen erre való hivatkozással nem élnek vele, bár előadásuk szerint már volt megkeresés iskoláktól. Volt olyan vállalat, ahol egy specialistát, egy nyugdíjas iskolaigazgatót kizárólag ezért alkalmaztak. Egy nyomdai tevékenységet is folytató cég ugyan felmérte, hogy három-négy hasonló nyomda van az országban, akikkel érdemes lenne a duális képzéshez gyakorlati helyként közreműködni. Ugyanakkor jelenleg nincs olyan HR ügyintéző, aki az ezzel járó adminisztrációt, utánajárást el tudná intézni. Az adminisztrációs terhek csökkentésével kapcsolatban az egyik interjúalany egy komoly veszélyre hívta fel a figyelmet. Amennyiben a duális képzéssel, szakmai gyakorlattal kapcsolatos adminisztratív terheket csökkenteni akarják, akkor fennáll a veszélye annak, hogy nem lesznek minőségi munkahelyek. Problémaként sorolta fel még, hogy a hatósági hatáskörök és a megfelelő apparátus is gyakran hiányzik a megfelelő ellenőrzéshez.



A munkáltatók keresik a képzésekhez a pályázati lehetőségeket. Ugyanakkor az állami programok adminisztrációját is elrettentőnek ítélik, az átláthatóság olyan mértékben követelmény az állami támogató felé, hogy az ezzel kapcsolatos feladatok szinte felemésztk a támogatási összeg nagy részét.

Interjúalanyaink a kamarákkal való kapcsolattartásról néhány említést tettek, azt nehézkesnek minősítették, a hiteles információhoz jutásra panaszkodtak (az egyik ügyintéző mást mond, mint a másik).

A megkérdezett cégek egyetemekkel is együttműködnek a szakmai gyakorlatok lebonyolítására. Nem egyedi jelenség, hogy olyan személyt alkalmaznak, aki hallgatóként kezdett a vállalatnál. Az egyetemek hozzáállása azonban nagyon vegyes. A megfogalmazott vélemények szerint: az egyetemek sokszor közömbösek, nem kérik számon a gyakorlati órák érdemi felhasználását, csak a munkáltatón múlik, hogy legyen érdemi feladata a hallgatóknak. Másfelől, a hallgató sokszor éppen az elméleti órák miatt hiányzik a munkából, illetve túl könnyen léphet ki a hallgató a képzésből, még annak befejezése előtt. Persze erre ettől ellentétes példát is találtunk. A mérnök hallgatók egy gyárban mentor segítségével valódi szakmai munkát végeznek. A gyakorlat alatt egy projektet visznek, végül angolul prezentálnak a menedzsmentnek az eredményekről. A pozitív tapasztalatok alapján többen maradtak is a cégnél a gyakorlat után. Egyes cégek phd hallgatókat is fogadnak egyedi technológiai, logisztikai megoldások miatt. Az ennél szélesebb együttműködés azért nem valósul meg, mert „Nincs annyi hallgató, akire ki lehetne terjeszteni, pedig anyagilag is tudnák támogatni mérnökök képzését.”

### **Lehet másképp is! – A kooperatív képzés**

Jobbak a tapasztalatok az ún. kooperatív képzés kapcsán. Egy másik, szintén mérnökhallgatókat foglalkoztató cég az egyetemmel köt megállapodást, de ez egy régi modell, kb. 15 éves, ami a duálisnál lazább rendszert jelent, és kevesebb adminisztrációval jár. Ez alatt az idő alatt kb. 300 hallgató volt náluk. A HR vezető „win-win” rendszernek nevezi a konstrukciót: a pályakezdő még a képzés alatt egy év (Bsc.) vagy két év (Msc.) tapasztalatot szerez, a cégnek pedig kiváló „talent pool-t” jelent. Gondot okoz viszont, hogy az alap- és mesterképzés közötti hónapokban így nem lehet foglalkoztatni. Így ha projekten dolgozik, ebben a köztes időben is szükség lenne a munkájára (a diáknak is jó lenne, ebből tartaná el magát). A képzés után sokan a cégnél maradnak, mellettük pályakezdőt nem is

nagyon vesznek fel.

2016-tól az iskolaszövetkezet is alkalmas arra, hogy szakmai gyakorlatot igazoljon.<sup>128</sup> „Ez megkönnyíti az egyetem és a diák dolgát is: „az egyetemnek könnyebb gyakorlati helyet adni, diáknak nem kell »hivatalos« helyet keresnie a diákmunkája mellé” – mondta egy iskolaszövetkezeti vezető. A szövetkezetek pedig a kkv szektorból is behoznak cégeket, ahol nem lenne kapacitás a papírmunkát elintézni egy gyakorlati hely fenntartásához. Ezzel állítólag egyes helyeken jelentősen meg is ugrott a gyakornoki pozíciók száma.

#### **4.2. A betanító és egyéb képző-, továbbfejlesztő munkáltatói képzések**

Egy több ezer főt foglalkoztató elektronikai gyártó cég HR vezetője szerint a képzés, az utánpótlás biztosítása lehetne a kitörési pont a jelenlegi toborzási nehézségekből. Cégüknél még a rendszerváltás előtt nagy hagyománya volt a saját utánpótlás-képzésnek, amivel a '90-es évek megváltozott munkaerő-piaci körülményei mellett felhagytak, hiszen ekkor a piacról is tudtak szakképzett munkaerőt felvenni.

A munkahelyi betanulást segítő munkáltató eljárások közül többen említették az ún. mentorálást. „Sok helyen probléma a beilleszkedésnél, hogy nincs kitől kérdezni (néhol az állandó munkatársak szándékosan nem segítik a kölcsönzötteket). Emiatt mennek el munkavállalók cégektől; ezt főként a kölcsönzötti állománynál látjuk.” A mentor program segíti a munkavállalót a betanulásban és a munkaszervezetbe történő beilleszkedésnél. Az egyik cégnél minden belépőnek három hónapos „on-boarding” programban kell részt vennie. Az on-boarding program része a jogszabály alapján kötelező képzések és a termékvizsgák is. Ezt követően a céges képzési rendszerbe kerülnek, ezen belül szakmai képzés, készség/kompetencia-fejlesztés is van. Máshol a mentor program során a munkaviszony létesítését követő első hat hónapban az adott munkavégzési helyen dolgozó régebbi, tapasztalt munkavállaló támogatja, segíti az új kolléga beilleszkedését, a feladatok elsajátítását.

#### **Amihez idő kell!**

A betanulás nehézségeiről és időigényéről így vallott az egyik interjúalany: „A betanulás a két naptól a két évig terjed. Utóbbi a gépbeállítóknál fordul elő: hiába jön technikus végzettséggel, egy-másfél év, mire elkezdhet önállóan dolgozni a cég speciális gépeivel, és

<sup>128</sup> A szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény 7. § (6)-(8) bek. (Hatályos: 2016. 04. 22-től.)

további egy év, mire teljesen megtanulja a szakmát. Ezt a tudást sehol nem tanítják iskolában, csak a cégnél tanulható meg, viszont maga a tudás is nehezen exportálható más munkáltatóhoz, mivel ilyen gépek csak itt vannak.”.

A betanítás nehézsége példának okáért a gépkezelők esetében abban jelentkezik, hogy ezt iskolában nem tanítják, minden képzést a munkáltatónak magának kell megszervezni, ehhez állami támogatást nem kapnak. Egy műanyagipari gyártó cégnél dolgozó HR vezető szerint az is segítség lenne a munkáltatónak, ha az állam rövid, kb. egy éves általános gépkezelő képzéseket szervezne, az alapvető műszaki ismeretekről, a gépismeret alapjairól (pl. melyek az ipari termelés sajátosságai, mit kell csinálni géphiba/leállás esetén stb.). Erről az alapról könnyebb lenne a helyi üzemi specifikumokat megtanítani. Bár a munka nem igényel szakképzettséget, az egyik cég mégis szakmunkásokat keres, mert az egyszerű betanított munkánál nehezebb a feladat, az új belépőnek kb. három hónapig kell tanulnia a gép kezelését. A szakismeret hiánya a termelékenységre úgy is hatással van, hogy a gépek tudnának nagyobb hatásfokkal is dolgozni a jelenleginél, de ehhez szakmai képzés kellene („a dolgozó ne rettegjen a gép mellett, hogy valamit elront”). Nagyobb hatékonyságot csak jobban képzett munkatársakkal tudnak elérni.

Elmondható, hogy szinte mindegyik megkérdezett munkáltatónál gyakoriak a házon belüli képzések (betanítás keretében, vagy házi trénerok, céges továbbképzések – pl. kommunikációs tréning az ügyfélszolgálatnak, vagy anti-stressz tanfolyam a vezetőknek). Megjelent olyan vélemény is, hogy az általánosan jelentkező kompetencia-hiány miatt akár érdemes lenne a közismereti tudás fejlesztésének is (pl. sok munkavállalónak alapvető pénzügyi ismeretek híján fogalma sincs arról, hogyan kell hónapról hónapra beosztani a pénzt). Egy ágazati szakszervezet is megerősítette, hogy vannak olyan cégek, ahol azért szerveznek belső tréningeket, képzéseket, hogy motiválják a munkavállalókat, mivel ez a belső karrierút egyik fontos része.

### **Az önképzés díjazása**

Egy IT cég középvezetője így mutatja be a cégük által támogatott munkavállalói önképzési rendszert: „Kb. egy hónap a betanulási idő, mire az újonnan felvett szakember megtanulja a belső rendszereket, ezek után önállóan tud dolgozni. A vezetés minden hónapban meghatároz egy bizonyos keretet az önképzés díjazására. Az IT világban vannak online tanfolyam és

vizsga útján megszerezhető minősítések, amelyek hasznosak a munkatársak kompetencianövelése szempontjából. Ezek köre nagyjából közismert a cégen belül. Aki megcsinál egy ilyen képzést, az az adott havi keretből részesül. A cég ezenkívül a vizsgadíjat is fizetni szokta. A tananyagnak általában van díja, de annak megszerzésében is segítenek (pl. mert valakinek már megvan), így általában ahhoz is ingyen jut a vizsgázni akaró.”

Általános vélekedés volt a megkérdezettek között, hogy egyes szakmákban a toborzáshoz képest jelenleg jobban járnak, ha maguk képezik ki a szakembereket (pl. targoncás, emelőgép-kezelő, hegesztő, villanyszerelő). A szakma megszerzéséig pedig segédmunkási feladatokat lát el a munkavállaló. Ehhez igénybe vesznek állami támogatási programokat is (pl. készségfejlesztő kurzusokra), de sok önköltséges képzést szerveznek, saját forrásból. Egy kiragadott példa szerint, „a munkatársak így házon belül, munkaidőben, kényelmes környezetben, ingyenesen vehetnek részt a képzésen. A legutóbb végzett 10 hegesztőből hat még itt van, külső piacról ennyit nem tudnánk felvenni.”. Mégis, rendszeresen a maximális létszám alatt tudják csak elindítani a kurzusokat, jelentkezők hiányában. A helyi tanfolyamok további előnye, hogy a saját technológiát tanítják be, külső oktatóval. Az idősebb korosztálynak is folyamatos képzés kell az új technológiákról (karbantartók, mérnökök). Ami gondot jelent a saját képzés megszervezésekor, hogy sokszor nem találnak megfelelő oktatót.

#### **Az iskolarendszerű képzések megítélése**

„További gond, hogy az iskolai rendszerű képzések sokszor nem a valós igények szerint képeznek, az egyetemisták nem ismerik a gyakorlatban mindenhol használt tervező-szoftvereket, vagy a technikusok semmit nem hallottak még a szintén mindenütt ott lévő vállalat-irányítási módszerekről, rendszerekről. Az is probléma, hogy a fiatalok elvándorlása miatt csökken a színvonal a helyi iskolákban is. Összekacsintunk, hogy ne bukjon meg senki, mert ez senkinek nem érdeke. Viszont így nem lehet megbízni a jegyekben, míg korábban sok bukás volt, ma mindenki minden számonkérésen átmegy.” – mondta el egy dél-dunántúli autóalkatrész-gyártó cég HR szakértője.

Egy fémfeldolgozási termékgyártó cégnél a gyártási területre kompetencia felmérést végeztek, egy kompetencia mátrixot állítottak fel és ehhez igazították a bérkategóriákat. Házon belül biztosítják a lehetőséget a hiányzó tudás (jellemzően gépek ismerete) megszerzésére és ezekből félévente van lehetőség vizsgázni. Van, ahol képzési katalógusból

szabadon választhatnak a dolgozók a számukra hasznos képzésekből, sőt rendelkeznek éves oktatási tervvel is. Egy vagyonzás profilú cég büszke arra, hogy saját belső képzési struktúrával tudták megoldani a munkaerőhiányt, kb. 850 ember szerzett náluk végzettséget a munka mellett. Az egyik ágazati szakszervezet megerősíti a mentor programok elterjedtségét, a belső, válaszható továbbtanulási lehetőségeket, de a visszajelzések alapján ezek még kihasználatlanok.

A képzéstípusok közül az interjúalanyok kiemelt jelentőséget tulajdonítottak a vezetőképzésnek. Az elmondottak szerint a jó szakértőkből sokszor csinálnak vezetőt, pedig ahhoz más készségek kellenek. Az ún. „exit interjúk” tanulsága szerint a munkavállaló többnyire nem a munkával elégedetlen, hanem a közvetlen felettes miatt megy el.

#### **A vezetőképzés célja: a munkavállalókkal való megfelelő bánásmód**

„A cégnél nagyon fontos a középvezetői képzés, amit külső cég bevonásával látnak el. Akut probléma volt, hogy a munkavállalókkal közvetlenül kapcsolatot tartó vezetők képzést kapjanak, pl. problémakezelés, kommunikáció, időmenedzsment témakörében. A 2x2 napos tréningen kb. 200 fő vett részt, több csoportban, nagyon jó volt a visszhangja. A tapasztalatok szerint ezeknek a képzéseknek fontos csapatépítő szerepe is volt, a csoportindításra maga a vezérigazgató is lement. Ezt nagy megtiszteltetésnek veszik az emberek. 2018-ban magasabb vezetői szinten is megismétlik ezt a képzést.” – számolt be gyakorlatokról egy budapesti ingatlanüzemeltető cég munkaügyi vezetője.

A képzés nemcsak a munkaerő megszerzésének és megtartásának az eszköze, de egy adott cégnél fluktuációt is okozott. A drága képzések során a munkáltató a piac számára értékesebb munkavállalókat nevel ki, és ezek a munkavállalók magasabb fizetésért elmennek külföldre, amely számukra a konzern formában való működés és a gyár határhoz való közelsége miatt még egyszerűbb, mint Budapesten. Ezt a folyamatot az is erősíti, hogy a konzernen belül folyamatosan jönnek-mennek a munkavállalók átirányítással, vagy akár tartós külföldi kiküldetés keretében. Ezek alkalmával a munkavállalók próbálnak külföldön „megtapadni.” A sok ezer eurós képzéseket a tanulmányi szerződésekkel nem lehet lefedni, mert területenként szinte átláthatatlan, hogy mi az, amit a munkáltató kötelezően el kell, hogy rendeljen ahhoz, hogy egyáltalán a munkakört a munkavállaló be tudja tölteni. Ha viszont a cég a munkaviszony létesítéshez írná elő ezeket a szakmai követelményeket, akkor nem tudna annyi munkavállalót toborozni, amennyire szüksége lenne.

### 4.3. Képzés tanulmányi szerződés alapján

A képzést támogató munkajogi eszköz a tanulmányi szerződés, melynek lényegét röviden összefoglaljuk; a keretes írásokban pedig a gyakorlatban alkalmazott, a tanulmányok elvégzésre kötött megállapodásokat elemezzük, kritikai megjegyzésekkel.

A tanulmányi szerződés a munkaviszonyhoz kötődő külön megállapodás. Ebben a sajátos szerződésben a munkáltató vállalja, hogy a munkavállalónak a tanulmányok alatt támogatást nyújt, a munkavállaló pedig kötelezi magát, hogy a megállapodás szerinti tanulmányokat folytatja, illetve a képzettség megszerzése után meghatározott időn keresztül a munkaviszonyát felmondással nem szünteti meg.<sup>129</sup> Megjegyzendő, hogy amennyiben a felek között munkaviszony még nem áll fenn, akkor is köthetnek egymással a munkáltató jövőbeni szakemberszükséglete biztosítására támogatási szerződést, de ezt nem az Mt., hanem a Polgári Törvénykönyv<sup>130</sup> szerint tehetik meg. (Más kérdés, hogy a felek rendelkezhetnek úgy is, hogy az Mt. szabályainak megfelelő tartalommal kötik meg egymással ezt a szerződést).

#### Egy gyanús előszerződés

##### A szerződés tartalma

Az első szerződésmintában a felek egymással „előszerződést” kötnek későbbi munkaviszony létesítésére. Magukat, mint „Megbízót” és „Megbízottat” jelölik meg. A megbízott manikűrös, pedikűrös, műkörmös munkakört vállal, megbízó ehhez biztosítja a tanulmányok folytatását, gyakorlási lehetőséget, ehhez a felszerelést, helyet, vendégkört 300.000 Ft értékben. A megbízott a munkaszerződés megkötéséig ingyen vesz részt a képzésben, munkabérre nem jogosult. A képzés befejezését követően legalább egy évre szóló munkaszerződést kötnek a felek. Ha a megbízott bármely kötelezettségvállalását nem teljesíti, a megbízó a 300.000 Ft-ot kártérítés címén visszakövetelheti. A megbízó ilyen értelmű rendelkezése esetén a megbízott az említett munkakörben egy évig nem vállalhat munkát Budapest vonzaskörzetében, melyért a megbízó részére hat havi munkabért fizet.

##### A szerződés értelmezése

A megállapodásban több szerződésre jellemző elemek keverednek: megbízás, előszerződés munkaviszony létesítésére, tanulmányi szerződés, versenytilalmi megállapodás. Valamennyi

<sup>129</sup> Mt. 229. §.

<sup>130</sup> A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény.

rendelkezést együttesen értékelve, kiténik, hogy a tanulmányi szerződésre jellemző elemek hiányoznak, nincs megjelölve a képző intézmény, a megbízott által teljesítendő képzési kötelezettségek (végzettség megszerzése), a munkáltató által szokásosan nyújtott támogatások közül pedig csak egy összecszerű támogatás van megjelölve. Szerepelnek ugyanakkor olyan elemek, amelyek a munkaviszonyra jellemzőek: a megbízott a megbízó telephelyén, annak eszközeivel ténylegesen munkát végez, ennek során megbízó vendégköre részére nyújt szolgáltatást.

Mindebből alappal lehet arra következtetni, hogy ez esetben valójában leplezett munkaszerződésről van szó, amely alapján a megbízott – valójában munkavállaló – munkát végez a megbízó – valójában munkáltató – részére, viszont munkabér fizetés nem történik (vagy csak feketén, „zsebbe”), illetve ezt helyettesíti a 300.000 Ft-os összeg, amely (a minimálbért alapul véve) jelenleg durván két havi bérösszegnek felel meg. Ez a színlelt megbízási szerződés semmis, és a helyzetet a leplezett munkaszerződés alapján kell megítélni. A munkáltató által kötelezően előírt képzés esetén tanulmányi szerződésről sem lehet szó.

Tanulmányi szerződés csak olyan képzésre köthető, amelyre nem a munkáltató kötelezte a munkavállalót, hiszen ez esetben a munkáltató amúgy is köteles a munkavállaló költségeit megtéríteni, és a tanulással töltött időt fizetett munkaidőként elszámolni.<sup>131</sup> Ilyen például a jogszabály alapján egyébként is kötelező tűzvédelmi oktatás. Az Mt. szerint továbbá a munkáltató köteles a munkavégzéshez szükséges feltételeket biztosítani.<sup>132</sup> Ide tartoznak azok a képzések is, amelyek nélkül a munka nem végezhető el (pl. sajátos, az adott munkáltatónál szükséges, az általános szakképzésen túlmenő ismereteket tartalmazó belső képzések). Tanulmányi szerződés egyaránt köthető iskolai rendszerű, vagy más jellegű képzésre, szakmai gyakorlatra, vagy betanulásra is.<sup>133</sup> Az utóbbi, egyéb képzések különösen akkor fordulhatnak elő, amikor a munkáltató is hasznosítani tudja a támogatott képezettséget, végzettséget (pl. munkavédelmi területre irányuló képzés).

## **Munkáltatói kötelezés és költség-előlegezés**

### A szerződés tartalma

<sup>131</sup> Mt. 229. § (2) bek. b) pont.

<sup>132</sup> Mt. 51. § (1) bek.

<sup>133</sup> EBH2001. 568.

Felek egymással gyakornok munkakörre kötnek munkaszerződést, melyhez kapcsolódik egy tanulmányi szerződés, melynek célja a munkavállaló kiképzésének biztosítása, és a szükséges hatósági vizsga letétele. Munkáltató támogatásként a tanulmányok folytatásának költségeit megelőlegezi a munkavállalónak, továbbá részére a tanulmányok folytatása alatt bért fizet. A munkavállaló a vizsgák letételére és munkaviszonyának öt évig való fenntartására köteles. Munkavállaló viseli a képzéssel kapcsolatos szállás és étkezés költségeit. Köteles továbbá a képzési költségeket (2.150.000 Ft-ot) munkaviszonyból eredő jövedelméből havi 50.000 Ft-os részletekben visszafizetni a munkáltatónak, mely összeg béréből való levonásához hozzájárul; ha pedig a munkaviszonyt felmondja vagy az a munkáltató azonnali hatályú felmondásával, vagy a munkavállaló képességeivel, magatartásával összefüggő rendes felmondásával szűnik meg, a hátralévő összeg egyben esedékessé válik. Sikertelen vagy elmulasztott vizsgáinként 100.000 Ft kötbérfizetési kötelezettséggel is tartozik.

#### A szerződés értelmezése

A szerződésben a képzésben való részvételre kötelezésről van szó tanulmányi szerződéskötés helyett. Így az öt éves jogviszony-fenntartás kikötése jogellenes. A munkáltató egyébként nem nyújt vissza nem térítendő képzési támogatást sem (melyre egyébként szerződéskötés nélkül is köteles lenne), csak kölcsönt a munkavállaló részére a képzési költségek tekintetében. A megállapodás semmis.

Az interjúk alapján kijelenthető, hogy amennyiben a munkavállaló megtartását szolgálja és/vagy a munkáltató is hasznosítani tudja a tudást, a felek tanulmányi szerződést kötnek. A szellemi munkakör estén a munkáltatók elsősorban a felsőfokú végzettség megszerzését támogatják, és erre kötnek tanulmányi szerződéseket.

### **Egy nem elég!**

#### A szerződés tartalma

A munkáltató és a munkavállaló két szakképzettség megszerzésére vonatkozóan köt egymással egy egységes tanulmányi szerződést, kázankezelő és targoncavezető szakképesítésre. A tanulmányi szerződésben a munkavállaló 5+5 évre vállalja a munkaviszonya fenntartását.

#### A szerződés értelmezése



Ha a munkavállaló egyszerre (párhuzamosan) vesz részt kétféle képzésben is, amelyeket a munkáltató támogat, akkor lehetséges, hogy egy tanulmányi szerződés rendelkezik mindkét képzésről, de két szerződés is köthető. Mindkét esetben be kell tartani azt a szabályt, hogy a munkavállaló vállalása alapján a képzettség megszerzése után a támogatás mértékével arányos időn – de legfeljebb öt éven – keresztül munkaviszonyát felmondással nem szünteti meg.<sup>134</sup> Ha a felek egy szerződést kötöttek, a munkáltatónál munkaviszonyban töltendő idő a két képzéshez adott támogatás együttes összegével lehet arányos (azaz hosszabb lehet, mintha csak egy-egy képzéshez külön kellene arányosítani), de öt évnél nem lehet hosszabb. Ha a felek két külön tanulmányi szerződést kötöttek a két képzésre, a két szerződés szerint letöltendő idő nem adódik össze, hanem párhuzamosan telik, és ez esetben is öt év lehet a maximális letöltendő időtartam.

Néhány interjúalany beszámolt arról is, hogy van náluk munkavállalói kezdeményezés is az önképzésre. Példának okáért egyes, kiemelt munkakörökben (pl. fejlesztő mérnök) olyan másoddiplomára is kötöttek tanulmányi szerződést, ami a munkáltató számára nem releváns, de a munkavállaló személyes motivációja miatt nagyobb eséllyel fog maradni a munkáltatónál.

Van ahol, speciális házon belüli tanulmányi szerződéseket használnak, nem iskolai rendszerű képzésre, hosszú betanulási igényű munkakörökbe való belépéshez (pl. forgácsolóknak): mintha ösztöndíjat kapna mindaddig, amíg tanul – ez szinte csak gyakorlati képzés, kicsi elméleti résszel. A résztvevők 85%-a marad a képzés végéig és a kötelező időn át is.

### **Tanulmányi szerződés belső szakmai képzésre**

#### A szerződés tartalma

Felek egymással munkaszerződést kötnek, szoftvertesztelő munkakörre, részben a munkáltató telephelyén, részben távmunkában történő munkavégzéssel. A munkaszerződéssel egyidejűleg kerül sor tanulmányi szerződés kötésére is, tekintettel arra, hogy a munkavállaló a munkakör betöltésekor nem rendelkezik a megfelelő nagyvállalati rendszerekre vonatkozó IT tudással. Munkáltató a munkakör betöltéséhez szükséges tudásanyag megszerzése céljából belső szakmai képzést tart a munkavállaló részére, továbbá gyakorlati workshop-okat éles környezetben (nagyvállalati, banki környezetben).

<sup>134</sup> Mt. 229. § (1) bek.

Munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy a képzés sikeres befejezését követően ennek igazolásának napjától egy évig munkaviszonyát a munkáltatónál fenntartja, továbbá a képzési időszak lezárását követően egy évig munkáltatója jogos gazdasági érdekét sértő vagy veszélyeztető magatartást nem tanúsít, különösen nem létesít üzleti kapcsolatot olyan gazdasági társasággal, vagy egyéb jogalannal, mely a munkáltatóval üzleti kapcsolatban állt, illetve vele azonos tevékenységet végez, illetve versenytársa. Ennek megsértése esetén a munkavállaló 1.000.000 Ft kötbérrel tartozik.

#### A szerződés értelmezése

A szerződésből kitűnik, hogy a megjelölt speciális tudásanyag a munkakör betöltéséhez szükséges, anélkül a munkakör valójában elláthatatlan. Következésképpen a munkavállalónak valójában nincs lehetősége arra, hogy mérlegelje, kíván-e a munkáltatóval tanulmányi szerződést kötni. Azaz ténylegesen munkáltatói kötelezésről van szó, a munkáltató ugyanis valamennyi, az adott munkakört betöltő munkavállalóját kötelező jelleggel részesíti belső képzésben. Az Mt. a munkáltató által kötelezően elrendelt képzésre tanulmányi szerződés kötését kizárja, azaz a munkáltató ilyen esetben törvény alapján köteles a kötelezettség teljesítéséhez kapcsolódó munkavállalói költségeket állni, munkaviszony-fenntartási kötelezettséget és kötbért nem írhat elő a munkavállaló számára. Ezért a szerződés semmis.

## **5. Atipikus munkaviszonyok**

Az interjúalanyok túlnyomó többsége igenlő választ adott arra a kérdésre, hogy foglalkoztatási gyakorlatában jelen vannak-e az ún. atipikus formák, és válaszukban egyúttal azt is megerősítették, hogy a hagyományostól eltérő munkaviszonyok alkalmazása az adott cégnél eszköz a munkaerőhiány leküzdésében.

Azok a munkáltatók, akik kisebb mértékben éltek ezzel a lehetőséggel, elsősorban arra hivatkoztak, hogy a termelés sajátosságai miatt ezek az átmeneti formák kevésbé használhatóak (hosszabb betanulást igénylő, speciális szaktudást igénylő munkaköröknél). Egy másik munkáltató vezetője markáns véleményt fogalmazott meg, és elutasította az atipikus foglalkoztatási formákat: „nálunk mindenki hagyományos munkaviszonyban dolgozik, cégfilozófia az erős szociális érzékenység”. Az egyik megkérdezett HR vezető hasonló ellenállásról számolt be a termelésvezetés részéről: a HR engedne az „elvekből”, de a

termelés nem, ők kevésbé nyitottak a rugalmas formákra, „még azt hiszik, van miből válogatni”.

Az atipikus formákról szóló interjúkérdés körében merült fel leginkább, hogy a cég milyen módon kezeli a tartóssá váló hiányhelyzetet, hosszútávon gondolkodik-e, előtérbe került-e a tervezés, vagy ad hoc módon kezeli az akuttá váló helyzetet. Ott, ahol ilyen stratégiai tervezés megvalósult, szükségképpen foglalkoztak az atipikus formák adta lehetőségek feltérképezésével és kiaknázásával is. Az interjúkból kiderült, hogy az a munkáltató, amely nem rendelkezik HR munkakörű munkavállalókkal, vagy azok nem professzionálisak, esetleg túlterheltek, azoknál érdeemben nem foglalkoznak a munkaerőhiány-kezelés többféle megoldás-keresési technikáival, így nem jut erőforrás az atipikus foglalkoztatási lehetőségek feltérképezésére és bevezetésére sem. Amíg a vállalatnál ezek a folyamatok nem kidolgozottak, nem rutinszerűek, addig az elutasításkor legtöbbször az adminisztrációs többletidő ráfordításra hivatkoznak, vagy kijelentik, hogy folynak a tárgyalások („például nyugdíjas szövetkezetekkel folyamatban vannak tárgyalások a szolgáltatás igénybe vételére”). Az is előfordult a válaszok között, hogy a jogalkotás megbízhatatlansága miatt egyelőre nem foglalkoznak egyes lehetséges formákkal [„szövetkezet azért nincs, mert az iskolaszövetkezeti szabályozás körüli kapkodás (2016 ősze) miatt leépítették”].

#### **„Minden eszközt bevetni” – Sori támogatás vagy munkaerő-kölcsönzés?**

„2017 végén indította el a cég stratégiai erőforrás tervezési programját a munkaerőhiány miatt. A kölcsönzők nem tudnak elég és megfelelő embert hozni, és aki megfelelő, de talál 5000 Ft-tal jobb fizetést közelebb az otthonához, inkább oda megy.” – mondta el egy autó-elektronikai gyártó cég HR vezetője. A program lényege volt a gyors alternatív munkaerőforrások keresése, amelyhez többek között ún. sorting and rework cégek „sori támogatását” is igénybe veszik.

A szolgáltatás lényege, hogy egy külső cég munkatársai szemrevételezéssel, megtekintéssel végeznek a sor mellett minőségügyi ellenőrzést, illetve a hibás termékek kiválogatását. A HR szakértő szerint azonban valójában ugyanazt csinálják, mint a kölcsönzött vagy a saját állományú kollégák, a gyakorlatban ugyanaz, mint a kölcsönzés. E szolgáltatók azonban nem kölcsönbeadók, sőt azt sem tudni, munkatársaikat hogyan alkalmazzák (pl. vállalkozók, vagy munkavállalók), illetve, hogy teljesen legálisan be vannak-e jelentve. Aki közülük jól dolgozik, átirányítják a kölcsönbeadóikhoz, és a továbbiakban kölcsönzik őket.

Összességében a cég tisztában van a „sori támogatás” kockázatosságával, ki is akarják vezetni a jövőben, de egyelőre szükségük van erre a plusz munkaerőre. A cég mindazonáltal tisztában van a jogellenes munkaerő-kölcsönzés szankcióval, nevezetesen, hogy a munkaügyi bírság mellett azzal is számolniuk kell, hogy a foglalkoztatás tényleges körülményei alapján a munkaügyi hatóság köztük és a munkavállaló között állapítja meg munkaviszony fennállását.

Volt olyan cég, ahol komplett – színes palettával rendelkező – HR fejlesztési tervet készítettek. Ez tartalmazta – többek között – a home office lehetőségek bővítését, a képzési lehetőségek, tanulmányi szerződés felkínálását (kihasználva a szektorspecifikus munkaerő-forrásokat), mentorprogramot a mentor dotációjával (a betanítás jelenleg nem valósít meg igazi, hatékony mentorálást), a részmunkaidőt, a job sharing lehetőségét. Nem egyedi jelenség, hogy ugyan készül hasonló komplex terv, de azt végül a munkáltató nem hajtja végre, mert a kidolgozó HR szakember időközben elhagyja a céget.

### **5.1. Munkaerő-kölcsönzés**

Általános jelleggel kijelenthető, hogy az interjúalanyaink között nem volt olyan munkáltató, amely ne élt volna a munkaerő-kölcsönzés és/vagy az iskolaszövetkezeti szolgáltatás adta lehetőségekkel. Többségük egyszerűen nélkülözhetetlennek minősíti és a válaszadók többsége kedvező tapasztalatokról számolt be.

A kölcsönzést igénybe vevők indoka sokrétű, jelen van köztük az ideiglenesség, a szezonális, a kiszervezés célzata is. A válaszokból bemutatunk néhány példát:

- kiterjedt iskolaszövetkezeti és nyugdíjas szövetkezeti foglalkoztatásra különösen akciós időszakokban (iskolakezdés, vagy ünnepek előtt) kerül sor;
- 24-25 fő kölcsönzött munkavállaló van, stabil létszám, jellemzően több éve dolgoznak a munkáltatónál;
- kölcsönzés, alkalmi munka a kiválasztás részeként fordul elő (először kölcsönzöttként, vagy alkalmi munkavállalónak veszik fel a jelentkezőket);
- a HR költségek csökkentése érdekében az állandóan mozgó állományt áttették kölcsönzött munkavállalói státuszba (250 fő);
- adminisztratív munkákra (pl. szerződés feldolgozás, adatrögzítés, iktatás) alkalmazzák, ahol nem kell átlátni a rendszer működését, mert ennek a megtanulása sokáig tartana. Évek óta meglévő kapcsolatot tartanak fenn kölcsönbeadókkal, a

jelölteket a munkáltató is megnézi előre. Ha nagyon jó a kölcsönzött, felveszik saját állományba.

### **Már a kölcsönzés sem segít!**

A kölcsönzéssel kapcsolatosan megfogalmazott kritikák egy része arra vonatkozott, hogy a kölcsönző cégek sem tudnak már toborozni, vagy ha igen, akkor azok a munkavállalók sem maradnak sokáig. Ebben sajátos konkurenciát jelent a közfoglalkoztatás. Az aktív munkát elváró gyár helyett vonzó lehet a passzív közmunka, ami mellett még lehet maszekolni is, ráadásul ez helyben van, nem kell érte még utazni sem.

„Munkaerő-kölcsönzés van, ezt jónak tartom; de már ők sem tudnak embert hozni. Például múlt héten négy főt hoztak, megkapták az oktatást, és másnap már egy sem állt munkába. Ez például saját munkavállalóknál kevésbé fordul elő, mint a kölcsönzötteknél.” – mondta el egy járműgyártó cég HR vezetője.

„Munkaerő-kölcsönzésre vonatkozó szerződésünk van kölcsönbeadóval, de jelentkezőket ők is csak nagyon ritkán hoznak, vagy akiket hoznak, a teszteken nem mennek át. Ugyanabból a körből merítenek ők is, mint mi.” – tudtuk meg egy nagykanizsai cégnél.

Korábban a kölcsönzéssel szembeni egyik kifogás a saját munkavállalónál alacsonyabb béren való foglalkoztatás volt. Ez az érv most megdőlni látszik. Egyrészt, legalább annyit keres egy kölcsönzött, mint a saját munkavállaló (nem találnának embert, ha nem adnának egyenlőséget az első naptól: „nagy nyomás mellett sem veszünk fel kilóra embert”).<sup>135</sup> Másrészt, megjelent olyan vélemény is, hogy a kölcsönzésnek csak ott van létjogosultsága, ahol változik a termelés volumene, de a jelenlegi helyzetben a cégeknek nem a szezonális ingadozások lefedésére van szükségük, hanem határozatlan idejű foglalkoztatottakra („állandóra kellene az ember”). Emellett problémaként hangzott el egy interjúalanytól, hogy a kölcsönbeadó fölé ígér a belső béreknek, ám részben zsebbe fizet. Ez viszont gyakran belső feszültséget szül a saját és a kölcsönzött munkavállalók között („hiszen a saját csak azt hallja, hogy a kölcsönzött jobban keres”).

A kölcsönzöttek részben nem legális díjazása mellett más, a kölcsönzést megkerülő megoldások is jelen vannak a munkaerő-piacon. Az ún. „*on-site szerződések*” alapján bizonyos melléktevékenységeket kiszerveznek, melyeket így egy külső szolgáltató végez el a

<sup>135</sup> Egyébként bizonyos esetekben nem kötelező az egyenlő bér elvét tiszteletben tartani a kölcsönzött és a közvetlenül alkalmazott munkavállalók között, a kikölcsönzés első 183 napjában. Ld. Mt. 219. §.

cég székhelyén, pl. logisztika, őrzés-védelem, takarítás. A kiszervezhető feladatokon túlmenően is, az alaptevékenység ellátásában, magában a termelésben jelen van a leplezett munkaerő-kölcsönzés. A fent már említett „sori támogatásnál” a külső cég ilyenkor maga koordinálja a munkát a szalagon, és saját embereit is beállítja. Arra nem kaptunk választ (nem is kerestük), hogy ezek a megoldások olcsóbb megoldást eredményeznek-e, mindenesetre a hiányzó munkaerő pótlását szolgálják. Viszont csak akkor nem minősíthetőek jogellenes munkaerő-kölcsönzésnek, ha a munkát valóban a kiszervező/sori támogatást nyújtó cég irányítja, és az ő munkavállalói felett a megrendelő cég semmilyen munkáltatói jogkört (pl. utasítás, munkaidő-beosztása, fegyelmezés) nem gyakorol.

A kölcsönző cégekkel való üzleti kapcsolat előnyei között szerepel a válaszadók körében, hogy professzionális tudással és programokkal rendelkeznek a toborzás, a bérszámfejtés és a munkaügyi adminisztráció terén, továbbá munkáltató nem tudja biztosítani a munkába járásukat olyan gördülékenyen, mint egy munkaerő-kölcsönző cég (pl. Szlovákiából).

Atipikusnak tekintették a munkáltatók a külföldiek foglalkoztatását is, különösen azért mert többnyire kölcsönzés keretében foglalkoztatják őket (elsősorban ukrán és szlovák munkavállalók körében találtunk erre példát).

#### **Önértékelés: így látják a szolgáltatók**

Az interjúalanyok között több kölcsönző cég és iskolaszövetkezet volt. A legmarkánsabb véleményt kiemeltük a többi közül: „Tisztul a kölcsönzési piac: a fordított áfa és a kölcsönbeadók kötelező letételének 10 millió forintra emelése sokat számít. A kölcsönvevőknél is mindegy, mennyit számlázol, csak legyen ember – ma már nem éri meg feketézni. Három hónap után már kérik az átvételt, magasabb kölcsönzési díj mellett is. Nagyon magas az átvételi arány. Ezért nem képezik a kölcsönbeadónál az embereket.”.

A kölcsönző cégek mellett sokszor mindkét típusú szövetkezet működik, „a jelöltet a megfelelő keretek közé tesszük”. Azaz, a megrendelő igényei döntik el, hogy kölcsönzött munkavállalót, illetve nyugdíjast vagy diákot „kapnak”.

A szociális szövetkezeti forma gyakorlati alkalmazását mint a munkaerőhiány kezelésének egyik eszközét nem tudjuk érdemben értékelni. Az interjúalanyok közül csak egy tért ki a szociális szövetkezet mint a bújtatott kölcsönzés egyik formájára. Véleménye elutasító volt, a szociális szövetkezet megszüntetése mellett érvelt. A szociális szövetkezeti formát csak az egyszerűsített foglalkoztatás kikerülésére használják, amikor létszámkorlát nélkül

alkalmazhatnak alkalmi munkásokat, kölcsönzésen keresztül, noha ez tilos lenne tagi munkavégzés keretében.

## 5.2. Iskolaszövetkezeti foglalkoztatás és a diákmunka egyéb formái

Az iskolaszövetkezet tagjainak munkaerejét – ún. külső szolgáltatás keretében – más gazdálkodó szervezet részére rendelkezésre bocsáthatja. Itt eltekintünk annak igazolásától, hogy véleményünk szerint tartalmilag ez is munkaerő-kölcsönzésnek minősül,<sup>136</sup> függetlenül attól, hogy ezt a foglalkoztatási formát az Mt.-ből száműzték, és a szövetkezeti törvényben kapott önálló szabályozást.<sup>137</sup>

A cégek nagy része a diákfoglalkoztatást az állandó foglalkoztatotti állomány nyári szabadságolása miatt kiesett munkaidő pótlására használja fel, és többségük csak kis létszámot érintően veszi igénybe. Általánosságban kijelenthető, hogy a termelésben, szolgáltatásban és szellemi területen (egyszerű irodai munka, lefűzés, irattározás) is munkába állítják őket. A termelésben ugyanakkor a nagyobb balesetveszély miatt kockázatosnak tartják foglalkoztatásukat, ezért inkább egyszerűbb munkafajtákra, csomagolásra, anyagmozgatásra, árufeltöltésre veszik őket igénybe. Ez utóbbi esetben is betanításuknak csak akkor van értelme, ha hosszabb időszakra, „legalább egy hónapra jönnek a termelésbe”. Feltűnő az interjúkból, hogy a diákok foglalkoztatásánál egyszerűen összemósodik a gyakornokként és az átengedett munkavállalóként megvalósuló két foglalkoztatási forma: „Nincs különbség ugyanakkor, hogy tanuló szerződéssel vagy iskolaszövetkezeten keresztül jönnek.”.

A fiatalok munkavégzését több kritika is illette, rossz a tapasztalat a munkához való hozzáállásuk tekintetében. „Semmi nem érdekli, él egyik napról a másikra, ha késő éjszakáig kimarad a diszkóban, simán kihagyja a következő munkanapot. Nem kötődik a céghez, közömbös neki, ki az aktuális munkáltatója, könnyen vált munkahelyet.”. A potenciális munkavégzésre alkalmas és hajlandó diákok száma csökkenést mutat. Úgy tűnik, kevesebb a hallgató és nem mindenki akar dolgozni. „Minden fesztiválkarszalag a kezén van szeptember elején.” A diákmunkások között megjelennek a dolgozók gyerekei is, akik a kiválasztásnál értelemszerűen előnyben részesülnek. Az egyik szakszervezeti szövetség ezt „buddy program”-nak hívta, amikor a munkavállalók nyáron a saját gyermeküket is „hozhatják” dolgozni, hasonlóan a diákmunkához, csak nincs harmadik fél, vagyis diákszövetkezet.

---

<sup>136</sup> Részletesen ld.: KÁRTYÁS G.: *Munkaerő-kölcsönzés Magyarországon és az Európai Unióban*. Wolters Kluwer, Budapest, 2015, 103.

<sup>137</sup> A szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény 10/B. §.

### 5.3. Nyugdíjasok foglalkoztatása, szövetkezetben és azon kívül

2017. július 1-jétől van lehetőség ún. közérdekű nyugdíjas szervezetet alapítani.<sup>138</sup> A szövetkezetnek nem csupán tagjai foglalkoztatása és gazdasági helyzete előmozdítása a célja, hanem szociális helyzetük javítása is (társadalmi megbecsültségük növelése, illetve számukra társaságot is nyújt), valamint az, hogy biztosítsa az idős tagoknál felhalmozódott tudás, szakmai- és élettapasztalat következő generációk számára történő átadását. A tagok 90%-ának nyugdíjasnak (mégpedig öregségi nyugdíjban vagy átmeneti bányászjáradékban részesülőnek) kell lennie, és minden tagnak kell személyes közreműködést is vállalnia, amellett, hogy szimbolikus összegű vagyoni hozzájárulást is teljesíteniük kell. A tagok foglalkoztatására alapvetően az iskolaszövetkezeteknél alkalmazott konstrukció szerint kerül sor. Létezik egy alap tagsági megállapodás, amely rögzíti a személyes közreműködés konkrét tartalmát, módját és az ellenértéket. Az alap tagsági megállapodás mellé csatlakozik egy, a felek közötti további sajátos jogviszony, ami nem minősül munkaviszonynak. Ennek keretében teljesíti a nyugdíjas szövetkezet tagja személyes közreműködését. E jogviszonyra a Ptk. megbízásra vonatkozó, valamint az Mt.-nek a szövetkezeti törvényben meghatározott szabályait kell megfelelően alkalmazni. A munkavégzésre a nyugdíjas szövetkezet által harmadik személy részére nyújtott külső szolgáltatás keretében is sor kerülhet.<sup>139</sup> Ezt a foglalkoztatási formát is – az iskolaszövetkezeti foglalkoztatáshoz hasonlóan – elkülönítetten kezeltük, holott a tényleges munkavégzés jellege alapján ez is kölcsönzésnek minősíthető.

Annak ellenére, hogy foglalkoztatáspolitikai okokból bevezették ezt a munkavállalási formát is, nagy a bizonytalanság vele kapcsolatban. Az egyik kölcsönző cég úgy vélte, hogy „bizonytalan az intézmény sorsa is, éppen hogy megalapították és kezd működni, és a megszüntetésről lehet hallani, lehet, hogy kihúzzák a lábuk alól az egészet?”. Ennek a félelemnek, úgy tűnik, van is alapja, hiszen 2019-től a saját jogú nyugdíjasok munkaviszonyban történő foglalkoztatása nem minősül biztosítási jogviszonynak.<sup>140</sup> Ezzel a nyugdíjasok szövetkezeten keresztül, vagy közvetlen munkaviszonyban történő foglalkoztatása jelentősen közelebb kerül egymáshoz, legalábbis a fizetendő közterhek tekintetében. A cégek egy része nem is a nyugdíjas szövetkezeti formát választja foglalkoztatási keretként, hanem sokkal inkább a nyugdíjba ment személyek visszafoglalkoztatását, saját állományba történő visszahelyezését részesíti előnyben. Az egyik

<sup>138</sup> Az egyes törvényeknek a közérdekű nyugdíjas szövetkezetek létrehozásával összefüggő módosításáról szóló 2017. évi LXXXIX. törvény.

<sup>139</sup> 2006. évi X. törvény 25. §.

<sup>140</sup> Az egyes adótörvények és más kapcsolódó törvények módosításáról, valamint a bevándorlási különadóról szóló 2018. évi XLI. törvény 149. §.



HR vezető fel is vette, hogy a nyugdíjas, illetve diák foglalkoztatása után járó kedvezményeket miért kizárólag a szövetkezet kapja, miért nem az őt akár közvetlen munkaviszonyban foglalkoztató munkáltató?

A nyugdíjas munkavállalókról a cégek többsége pozitívan nyilatkozott, hangsúlyozzák szakmai tudásukat és tapasztalatukat. „Amelyik nyugdíjas még motivált, azt érdemes alkalmazni, hasznos munkát tudnak végezni a cégeknek. Szinte pótolhatatlan a tudásuk és a gyakorlatuk, illetve ők még iskolában is tanulták a szakmát, nem csak elsajátították munkavégzés közben”. Annak ellenére, hogy értékes munkaerőnek tartják őket, munkaszervezési szempontból viszont a tapasztalatok azt mutatják, hogy „kihívás a nyugdíjasok foglalkoztatása (nem minden nap akar dolgozni, stb.)”. Azoknál a munkaszervezeteknél, ahol nagy a nyomás a komoly teljesítmény-elvárások miatt, vagy a munka nagyobb fizikai erőfeszítést igényel, ott alkalmazásuktól – a munkaerőhiány ellenére – eltekintenek. („A nyugdíjasok nem jelentenek megoldás, mert fizikai munkáról van szó, 8-10 óra állás a gép mellett.”).

#### **5.4. Részmunkaidőre és határozott időre szóló foglalkoztatás**

A részmunkaidő érezhetően továbbra sem elterjedt foglalkoztatási forma, elsősorban szellemi munkakörben és nem termelési területen, konkrét munkakörök (pl. takarítónő), vagy kifejezetten egyes célcsoportok (kisgyermekes nők, megváltozott munkaképességű vagy fogyatékkal élők) foglalkoztatása során alkalmazzák.

Általános vélemény, hogy a részmunkaidő a kevesebb bér miatt nem vonzó. Volt olyan válaszadó, aki úgy ítélte meg, hogy a részmunkaidő akár a munkavállalói teljesítményt ösztönző forma is lehetne: „néhány munkavállaló hat órában hatékonyabb lenne, mint nyolcban, de vezetői ellenállás miatt ehhez nem járulnak hozzá.”. Ugyanakkor volt olyan észrevétel is, hogy a részmunkaidő náluk tipikusan hat órát jelent, mivel „négy órába érdemben nem fér bele semmi”. Ennél a válaszadónál azért érdekes ez a megközelítés, mert fel sem merült a munkaidő egyenlőtlen beosztása, azaz a négy óra néhány napra történő sűrítése. Általában is elmondható az interjúk kiértékelése alapján, hogy a cégek a részmunkaidőben történő foglalkoztatást csak statikusan képzelik el (minden munkanap napi négy vagy hat óra), és fel sem merül a részmunkaidő egyenlőtlen munkaidő-beosztással történő kombinációja (pl. két munkanap napi 10 órával számolva).

Érdekes hatásról számolt be egy kereskedelemben működő munkáltató képviselője. A bolthálózati munkakörök esetében a vasárnapi zárva tartás bevezetését követően

kényszerültek a kizárólag szombaton és vasárnap részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalók munkarendjének átszervezésére. Az így foglalkoztatottak munkaviszonya megszűnt, és azóta sem foglalkoztatnak részmunkaidőben kizárólag hétfővégre történő beosztással munkaerőt, holott a hétfői nyitva tartás ismét nem esik korlátozás alá. A jogszabályi változás tehát egy kialakított és bevált munkarendet felszámolt, és később, amikor az akadályok ismét elhárultak, a visszarendeződésre, a speciális munkarend visszaállítására nem került sor.

Az interjúalanyok többsége azt állította, hogy határozott időre szóló szerződést csak a hosszabb betegség vagy gyermekvállalás miatt kiesett munkavállalók helyettesítésére kötnek a munkavállaló visszatéréséig; ritkábban nyugdíj melletti munkavégzésre, kampánymunkákra, projektekre. A jelenlegi munkaerő-piaci helyzet nem kedvez a határozott idős munkaszerződéseknek, mivel ilyen feltétellel nehéz a toborozás.

Az egyik interjúalanyánál érdekes példáját találtuk az egyszerűsített foglalkoztatásnak. A munkáltató (cégcsoport) bolti kiskereskedelemmel foglalkozik, és a lehető legszélesebb körben kihasználják az alkalmi munka előnyeit. Ezt azért tudják megtenni, mert általában 4-5 bolt tartozik egy-egy céghez, a cégek viszont együttműködnek. A boltokban mintegy 300 hagyományos munkaviszonyban álló alkalmazott és 500 alkalmi munkavállaló dolgozik. Az év elejével a munkavállaló csak alkalmi munka keretében dolgozik, amíg csak ki nem fogy az éves 90 napos kerete. Ezután a boltokat üzemeltető cégek cserélgetik az embereket, hiszen a 90 napos korlát csak az azonos felek közötti alkalmi munkára vonatkozik.<sup>141</sup> Olyan is előfordul, hogy az egyik céggel hagyományos munkaviszonya van az eladónak, a másikkal (akár többel) pedig egyszerűsített munkaviszonyt létesít, amikor szükséges. Amíg az éves keretlétszámok engedik, a cégek teljesen kihasználják az alkalmi foglalkoztatás előnyeit. Ezt a gyakorlatot a munkaügyi ellenőrzés nem kifogásolta. Bár a munkavállalóknak egyértelműen hátrányos (pl. társadalombiztosítási oldalról), a munkavállalók sem vitatják. Nagyon ritkán maga az új munkavállaló kéri, hogy hagyományos munkaviszonyban legyen, ekkor így kötnek munkaszerződést, próbaidővel. Mivel amúgy is nagyon rövid ideig maradnak meg a munkavállalók, legtöbbször nem is tűnik fel nekik, hogy a munkaviszonyuk maga is „alkalmi” volt.

---

<sup>141</sup> Az egyszerűsített foglalkoztatásról szóló 2010. évi LXXV. törvény 1. § (4) bek., 2. § 3. pont.

## 5.5. Távmunka és otthonról történő munkavégzés

Az interjúalanyok az Mt. szerinti értelemben használták a megállapodáson alapuló távmunka fogalmát,<sup>142</sup> és elkülönítették az otthonról történő munkavégzés munkáltató által egyoldalúan biztosított lehetőségétől.

A cégek egy része nem rendszerszerűen, hanem csak konkrét élethelyzetekhez igazítva köt megállapodást távmunkára. Sőt ez egyfajta eszköz is a munkába való visszavezetéshez: „a kismamák visszatérésének első fázisa sokszor a négyórás távmunka, utána hatórás részmunkaidő, utána vissza a hagyományos főállásába”. Máshol, például az informatikai szektorban, a távmunka már bevett gyakorlat.

### Az irodák kímélése

„Aki akar és a munkaköre lehetővé teszi, márpedig a szakszemélyzetnek általában lehetővé teszi, otthon dolgozik. Akinek kényelmesebb, dolgozhat az irodában is. Ezért mindkét telephelyünkön van egy-egy kis iroda, de nem sokan koptatják.” – számolt be egy budapesti központú IT outsource cég vezetője.

„A cég éppen költözés előtt áll, az új modern irodaépületben szakértői szinten már csak laptopot kapnak a munkatársak, az infrastruktúra alapból a mobil munkavégzéshez lesz igazítva.” – mondta el egy pénzügyi szolgáltató cég HR vezetője.

A home office alatt az interjúalanyok az eseti vagy állandó jelleggel engedélyezett otthoni munkavégzést, avagy mobil munkavégzést értették. Bár szigorú munkajogi értelemben nem számít atipikus foglalkoztatásnak, de a vállalatok akként tartják számon.

Elterjedtsége változó, van ahol bevett gyakorlat (IT), van ahol csak egyedi kérelem alapján, eseti jelleggel engedélyezik. A home office-t bizonyos munkakörökben (például pénzügyi területen) engedélyezi a munkáltató, más területen – például logisztika – ugyan elméletileg lehetséges lenne, de a munkaidő akkor is kötött, így a gyakorlatban nem nagyon van rá igény, emiatt pedig a munkáltató sem költ pénz 10-12 nagy teljesítményű laptopra. HR területen alkalmaznak eltérő munkarendben történő munkavégzést, igyekeznek a munkavállalói igényeket szem előtt tartani.

<sup>142</sup> Távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközzel végeznek és eredményét elektronikusan továbbítják, ld. Mt. 196. § (1) bek.

A home office lehetősége a munkavállalók nagy része számára már vonzó lehetőség a munkahely választásánál, vagy megtartásánál, illetve a munkaviszony szünetelése után a visszatérésnél („Itt már a felvételnél jelzik a munkavállalók az ilyen irányú igényt.”). A munkavállalói igény sokszor kielégíthető lenne, mivel a feladatok egy része nem kapcsolódik valamilyen belső rendszerhez, nem igényli a munkavállaló állandó jelenlétét és ezért otthonról is bármikor megoldható. A bevezetését helyenként nehezen megvalósíthatónak, adminisztratív többletterheknek tartják, holott állításuk szerint minden rendszer elérhető távoli hozzáféréssel.

A munkáltatók egyik része azonban tudatosan ellenáll a távolról történő munkavégzésre vonatkozó munkavállalói igényeknek, még akkor is, ha ezzel versenyelőnyhöz jutnának a munkaerő-piacon. A távmunkától, illetve az otthoni munkavégzéstől való munkáltatói távolságtartás különböző okokra vezethető vissza. A cégek egy részének tapasztalatai azt mutatják, hogy az egyes személyek számára engedélyezett távollét egyfajta kivételezésnek számít, a szervezeten belül megosztja az embereket, „házon belül feszültséget kelt”. „A többségnek ugyanis a munkaköri feladatok jellege miatt kötelező a személyes jelenléte.” Emiatt a többieknek sem engedik, csak kivételes esetekben, pár napra az otthoni munkavégzést (pl. beteg gyermek miatt maradna otthon a munkavállaló, de tud mellette dolgozni és kifejezetten nem akar szabadságra/betegszabadságra menni). Másrészt azt is megtapasztalták, hogy nem minden munkavállaló alkalmas erre, mivel „az otthonról dolgozó munkavállaló nem tud teljesen a feladatra koncentrálni”. Végül pedig használják a visszatérő hivatkozási indokot is: „a sok jogi kockázat miatt nem rendszeres a használata, ezért még nincs rá külön folyamatunk”.

## **5.6. Egyéb atipikus munkavégzési formák**

Interjúalanyaink említették még a behívás alapján történő munkavégzést, a munkakör-megosztást és több munkáltatós munkaviszonyt. Alkalmazásuk azonban rendkívül ritka, csak egy-egy cégnél találtunk rá példát, és ott is kis létszámot érintően. Az elutasítás indoka között szerepelt az ismeretlennel szembeni idegenkedés, értetlenség és a munkáltató kis mérete. Erről egy munkaerő-kölcsönző így nyilatkozott: „sok a rugalmas lehetőség, de a felek nem is ismerik ezeket”. A behívásnál kifejezetten aggályosnak tartják, hogy nem világos az állásidő értelmezése.

Érdekes példát találtunk azonban a több munkáltatós munkaviszony alkalmazására. Az egymáshoz közel lévő boltok adminisztrációját oldják meg vele (pl. beszerzés,

megrendelések, számlázás intézésére), úgy, hogy a „közös” munkavállaló kötetlen munkarendben dolgozik, mert nehezen lenne nyilvántartható, hogy éppen melyik üzletben (cégnél) tartózkodik. A munkáltatók a boltszám után osztják szét a költségeket maguk között.

### **Egy sikertelen próbálkozás**

Egy élelmiszer kiskereskedelemmel foglalkozó cég számolt be az alábbi kezdeményezésről. Kidolgoztak volna egy olyan mobilalkalmazást, amely alkalmas lett volna a behívás rugalmas felhasználására (mindkét fél részéről). Egy netes felületet hoztak volna létre, ahol napra, órára, munkakörre, üzletre lebontva látszanak az üres állások. Ez tette volna lehetővé, hogyha valakinek van egy üres éjszakája, napja, akkor beugorhat egy-egy eseti árufeltöltésre, vagy hétvégére eladónak. Az ötlet az Uberhez hasonló elveken alapult. A munkavégzés eseti megbízás keretében történt volna, ahol az adózással kapcsolatos kötelezettség a munkát végzőt terheli. A felhasználó (munkát végző) által megadott email címre küldik az adóigazolást, az ellenértéket átutalással teljesítik. Alapvetően a munkavégzés bejelentése és az adózási nehézségek miatt utasították el.

### **5.7. A munkajog határain túl**

Egy informatikai cég drasztikus átalakulással remekül úrrá lett a munkaerőhiány problémáján, ma már alacsony a fluktuáció, a dolgozók elégedettek. Ezt úgy érték el, hogy gyakorlatilag megszabadultak a munkajogtól, és csak azokat a munkajogi jogintézményeket „kölcsonzik vissza”, amelyek számukra hasznosak, ezeket pedig a saját képükre formálják.

Az új struktúra lényege, hogy majdnem mindenkit kiszerveztek „KATÁS” egyéni vállalkozónak/cégnek. A HR-költségek így drasztikusan csökkentek. Ma már csupán két-három munkavállaló van ténylegesen saját állományban. A dolgozók figyelmét felhívják a KATA melletti nyugdíj-előtakarékoskodás szükségességére, de a tapasztalatok szerint még így is megéri mindenkinek. A cégnél pontosan meghatározott, mindenki számára átlátható jutalékrendszer van. A bevétel egy része állandó ügyfelek havidíjaiból tevődik össze, másik része pedig eseti megrendelésekből. Ez utóbbi megrendelések teljesítését mindenki számára felkínálják úgy, hogy mindenki pontosan előre látja, hogy a megrendelés vagy annak egy része teljesítésével milyen jövedelemhez jut (forintosítva). A vállalatok is transzparenssek, így mindenki tudja követni a saját teljesítését és másokét is. Az összehasonlítás így a cégvezetés számára is könnyű, és hamar látszik, hogy ki az, aki esetleg jelentősen alulteljesít. A

munkatársak számára fontos előny a saját munka tervezhetősége. Ha elvállalatlan marad valamilyen feladat, a vezetőség szétesztja, de általában az elosztással nincs kérdés. Ennek a rendszernek a bevezetésével azonnal, jelentősen megnőtt az összeteljesítmény.

Ugyan nem munkaviszonyokról van szó, a foglalkoztatás során átvesznek egyes, a munkaviszonyban való foglalkoztatáshoz hasonló „képleteket”. Például, van szabadság. A szabadságok kiadása azonban jelentősen demokratikus keretben zajlik: a munkatársaknak maguk között kell megegyezniük. Ezt szintén segíti egy „automatizmus” (kvázi munkáltatói szabályzat), amely szabadságütközés esetén meghatároz bizonyos prioritásokat. Ezzel az autoriter vezetői döntések terét minimalizálják. Akinek lehet, kötetlen a munkaideje. Vannak support-ot biztosító munkatársak, ahol viszont meghatározott időkeretben az ügyfelek számára rendelkezésre kell állni. A rendelkezésre állási időt szintén maguknak osztják be az emberek, szükség esetén szintén automatizmus szerint születik meg a döntés. Gyakori az otthonról dolgozás is. A munkahely alapvetően családbarát. Mivel még az elvégzendő munka mennyiségére is jelentős ráhatással lehet a munkatárs, az idő-pénz arányt is magánéleti szükségleteihez igazíthatja. Ezenkívül vannak szociális programok, családosak és csak a munkatársaknak szólók egyaránt.

Természetesen ez a konstrukció csak akkor szabályos, ha a munkatársak foglalkoztatása valóban nem minősül munkaviszonynak, azaz nincs szó leplezett munkaviszonyról. A munkáltató érzekelte ezt a veszélyt, ezért a megvalósítás előtt állásfoglalást kért két hatóságtól is. Az új rendszer bevezetését csak a megnyugtató válaszok után kezdték meg.

## **6. Kollektív munkajogi aspektusok**

### **6.1. Tapasztalatok a szakszervezettel kapcsolatban**

A szakszervezet működésével, alkupozíciójukkal összefüggésben és annak megítélésében, hogy szakszervezetnek lehet-e szerepe a helyi munkaerőhiány mérséklésében, az empirikus kutatásunk eredményeképpen rendkívül színes képet kaptunk. A megkérdezettek többsége a munkáltató képviselője, ezen belül HR területen (is) dolgozó vezető volt. Ezt a válaszadók nézőpontjának megértéséhez tartjuk fontosnak hangsúlyozni. Az interjúk közül négy esetben ágazati illetve országos szakszervezeti konföderációt is megkérdeztünk. Az ő véleményüket külön kiemelve, a munkáltatói képviselők véleményével „szembeállítva” közöljük.

A megkérdezettek többségénél nincs jelen a szakszervezet és kollektív szerződéssel sem rendelkezik, illetve kollektív szerződés hatálya alatt nem áll. Számszerűsítve, 17

munkáltatónál volt képvisellel szakszervezet (helyenként több is jelen volt). Azok az interjúalanyok, ahol nincs szakszervezet, nem is rendelkeznek „rálátással” erre a problémára. A munkaügyi kapcsolatokra való rálátás körében érdekesnek ítéltük két munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó cégnek a tapasztalatát. Az egyik esetében több partnerüknel van szakszervezet, akikkel jó a kapcsolat. A kölcsönvevőnél működő szakszervezetekbe sokszor a saját kölcsönzött munkavállalók is belépnek, az ő tagdíjlevonásukat ilyenkor a kölcsönbeadó intézi. Nincs idegenkedés a kölcsönzéssel szemben e szakszervezetek részéről, ők is megértik, hogy a munkáltatók számára a rugalmasság különösen fontos, e körben pedig a kölcsönzésnek egyre nagyobb létjogosultsága van. A másik kölcsönbeadó cég évek óta azonos kölcsönvevői körrel dolgozik együtt, jó partnerkapcsolatot tart fenn e cégekkel és az ott működő szakszervezetekkel is. Sok kölcsönzött munkavállalójukat átveszik a kölcsönvevők.

A munkáltatók egy részénél, ahol viszont működik szakszervezet, ott sem érződik mindig az aktív jelenlétét. Megfogalmazódott olyan kritika is, hogy a szakszervezeti tisztséget betöltő személy inkább saját megélhetésének biztosítására törekszik, „tevékenységük kimerül a munkaidő-kedvezményért való küzdelemben”. Egyes vélemények szerint a szakszervezet nem a kollektíva szintjén gondolkodik és tárgyal, hanem egyéni munkavállalói panaszokat menedzsel – több-kevesebb sikerrel.

„Van ugyan szakszervezet, de leginkább egyéni érdekeket próbál érvényesíteni, kevésbé vonódik be a munkáltató életébe. Súlytalanok a cég életében, szinte soha nem kezdeményeznek konzultációt, még a lényeges cafetéria változtatásoknál is passzívak voltak. A munkavállaló is inkább direktbe a gyárigazgatóhoz megy, ha valami panasza van.”

Arra a kérdésre, hogy a szakszervezeteknek milyen álláspontjuk és tárgyalási stratégiájuk van a munkáltatónál jelentkező (helyi) munkaerőhiány tekintetében, meglehetősen egyértelmű és többségében elítélő tartalmú válaszokat kaptunk. Pár példa:

- A szakszervezetet totálisan nem érdekli a munkaerőhiány, nem érzik magukénak a feladatot.
- Van ugyan kollektív szerződés és szakszervezet, de ezeknek nincs döntő jelentősége a probléma megoldásában
- Kollektív szerződés is van, de teljesen haszontalan, a munkaerőhiány szempontjából mindenképpen.

- A munkaerőhiány többször téma volt a szakszervezettel való egyeztetéseknél, de a munkavállalói oldalnak nem volt önálló kezdeményezése, javaslata.
- Szakszervezet, közalkalmazotti tanács van, de tényleges problémamegoldó tevékenységet nem folytatnak.

Jó partneri kapcsolat van, de nagyon gyenge, rosszul szervezett, alulinformált az érdekképviselő. 2017 óta van éves munkaidőkeret is, „meglepő könnyedséggel ment át a rendszeren, el tudnánk képzelni vehemensebb érdekképviselőt is”. Megelőzően részletes tájékoztatást adtak róla az üzemi tanácsnak, szakszervezeteknek. „De miért a munkáltatónak kell kiképeznie a munkavállalói képviselőket?” Nagyon ritka a munkavállalói oldal kezdeményezése, szinte csak munkáltatói előterjesztésekről tárgyalnak.

Arra vonatkozóan, hogy a megkérdezettek, hogyan ítélik meg a jelenleg munkaviszonyban állók kollektív cselekvésre vonatkozó attitűdjét, mentális viszonyát a foglalkoztatási helyzetéhez, az interjúk sorai között olvashatunk. Az egyik szakszervezeti konföderáció a munkavállalói motiváció és a szervezettség megítélésben nem derűlátó. „Csak verbális lázadások vannak, a munkavállalók nehezen mozgósíthatóak.” Ehhez hasonló, „eleve elrendelésként” hangzó vélemények a munkáltatók képviselői oldaláról is elhangzottak: „Ha a munkavállaló nem tudja megoldani a problémákat, kivonul más ágazatba, külföldre.” „Kollektív viták nincsenek. Ha nem tetszik valami a munkavállalónak, lelép.” „Sem üzemi megállapodás, sem kollektív szerződés kötésével kapcsolatos igény nem jelenik meg.”

A helyi munkaerőhiány mérséklésében betöltött szakszervezeti szerepről a megkérdezett szakszervezetiek eltérően nyilatkoztak:

- „Egyetértés van a munkáltatói oldallal munkaerő-hiány enyhítésében.”
- „A szakszervezetnek nem csak lehet, hanem kell is szerepet játszania ebben a folyamatban, hiszen a munkaerőhiány negatív aspektusai mind a munkavállalók munkakörülményeinek romlásához vezet, amelyet pedig egy szakszervezet nem nézhet ölbe tett kézzel. Egyrészt folyamatosan tárgyalunk a bérekről, hiszen ez az egyik fő oka a munkaerőhiánynak, másrészt folyamatosan jelezzük a munkáltatók felé a problémákat, és igyekszünk velük közös megoldásokat találni a negatív hatások enyhítése érdekében.”
- „A szakszervezetnek – megfelelő információ híján – nem dolga a munkaerőhiány kezelése, hiszen a cég a meglévő munkavállalók megtartásáért sem tesz semmit, nem javít a munkakörülményeken. Van olyan munkáltató is, aki a szakszervezettől várja a probléma megoldását teljes mértékben.”



Érdekes, hogy az egyik interjúalany „fórumot” hiányol a munkaerőhiánnyal összefüggő problémák beazonosítására és a megoldás keresésére:

„A szakszervezettel szoktunk a témáról beszélgetni, de érdemben nincsenek javaslatok. A szakszervezet is hasonló problémákat lát (tisztelet hiánya, stb.), de nincsenek megoldási javaslataik, csak megerősítik a mi tapasztalatainkat. Nyitottak lennének az erről szóló beszélgetésekre, de nincs erre fórum.”

Ezt „felülről” az egyik szakszervezeti szövetség úgy látja, hogy ahhoz, hogy a szakszervezetnek legyen szerepe a munkaerőhiány enyhítésében, ahhoz valós tényadatokra lenne szükség a munkáltatóktól, hogy ne csak „benyomás” alapján tudják megítélni a helyzetet. Nem állnak rendelkezésre megfelelő információk arról, hogy mely területek/munkakörök a leginkább érintettek, milyen mértékű a fluktuáció, nem mindenhol nyilvános a bérskála, béradatok.

A szakszervezettel való együttműködésre találtunk pozitív példákat is. Egy 60 éve működő cég képviselője kiemelte, hogy jó a kapcsolat a szakszervezettel, a tagdíjak beszedése 100%-ban munkáltatói levonással történik. Az együttműködésük alapja a bizalom. Gondot fordítanak a szakszervezettel közös kommunikációra, amit csak lehet, együtt, egymást erősítve kommunikálnak a munkatársak felé. Egy autóiipari cégnél ugyancsak jók a tapasztalatok. A szakszervezet tevékenysége itt igencsak aktívnak tekinthető, kiemelendő szerepet játszanak a bért és a munkaidő szervezését érintő megállapodások a cég életében. Ez a fajta munkáltatói attitűd még nem általánosan jellemző, de találtunk rá több példát is.

Az interjúkból megállapíthatóan, a szakszervezet szerepe néhány munkaszervezeti kultúrában a kommunikáció, a munkáltatói intézkedések értelmezése felé tolódik.

Egy HR vezető szerint a szakszervezet kifejezetten munkaerő megtartó tényező tud lenni, fontos biztonság-érzetet tud adni a munkavállalóknak a hiteles érdekképviselő jelenléte, akkor is, ha a kollektív szerződésben vannak a munkavállaló hátrányára való eltérések is.

Ezt a nézetet képviselte az egyik ágazati szakszervezet is: „Sokszor a munkáltató nem ismeri fel a szakszervezetben rejlő lehetőséget, eredendően rossznak tekinti ahelyett, hogy megfelelő összeköttetési csatornának is tekintene rá a munkavállalói igények felmérésére.”. Ezt egy másik szakszervezeti vezető is megerősíti. „Megállapodtam a munkavállalók képviselőjével” – ha van a felek között alku, ez a menedzsment számára jól eladható kifelé, befelé is.

Szimpatikusabbá teheti a dolgozók számára a kondíciókat, ha szakszervezet maga is kommunikálja az eredményeket. A jó kommunikáció sokszor kifejezetten hiányzik a munkáltatónál (pl. sor melletti munkavállaló nem olvassa az intranetet, nem érti a munkáltatói bejelentést, félreérti, félremagyarázza). Ha a szakszervezet és a munkáltató együtt kommunikál, az a leghatékonyabb. „Ehhez mindkét félnek felkészültnek kell lennie.”

A kollektív szerződésekkel kapcsolatos tapasztalatokat a következő fejezetben foglaljuk össze.

## **6.2. Az üzemi tanáccsal kapcsolatos tapasztalatok**

Az interjúkból az is kitűnt, hogy annál a cégnél, ahol üzemi tanács működik, ott az is fontos szereplője lehet a belső kommunikációnak, mind a munkavállalói panaszok továbbítása, mind pedig a munkáltatói kezdeményezések támogatása tekintetében. Néhány konkrét példa:

- Üzemi tanács formálisan van, de az ügyvezető is személyesen áll a munkavállalók rendelkezésére.
- Az üzemi tanáccsal jó a viszony, de a nagyobb projektekre kisebb a ráhatásuk, inkább csak a mindennapos ügyekkel foglalkoznak (pl. ha a buszon nincs fűtés, vagy késik). Az üzemi tanács az ukrán munkavállalók foglalkoztatását is támogatja, mivel sokszor kevésbé problémás munkaerőt jelentenek, mint a helyiek.
- Az üzemi tanács még nem alakult ki és nem aktív (most vannak a választások után), pedig segíthetne, hogy „munkáltató érezze a békétlenségre okod adó momentumokat”.
- Sok juttatást a munkáltató az üzemi tanácson keresztül ad (pl. karácsonyi csomagok).

Az egyik interjúalanynál a cégcsoporton belül Európai Üzemi Tanács is működik. E fórum előtt is téma volt a magyar munkaerőhiány, illetve bérverseny. Míg az anyacégnél az volt a meggyőződés, hogy magasak a magyar bérek, ez a buszvezetők, áruházi dolgozók „újabb” bérei fényében már kevésbé igaz. A magyar szakszervezeti vezető az Európai Üzemi Tanácsban azt demonstrálta, hogy az 5%-os bérfeljesztés az eleve magasabb nyugati bérekhez képest lehet valóban vonzó, de a magyar bérszinthez képest minimális.

### 6.3. Ha nincs formális érdekképviselő

A megkérdezett munkáltatóknál, ahol nincs szakszervezet és üzemi tanács sem, de van felkészült és gondoskodó HR, ott az információk megfelelő kanalizálását is képesek ellátni. Ha a munkáltató olyan módszereket is ki tud dolgozni, amely a munkavállaló cég iránti lojalitást kialakítja, fenntartja és gondozza, az a cég jóval kisebb mértékben szenved meg a munkaerőhiányt, illetve a fluktuációt. A megfelelő tájékoztatás, kommunikáció több interjúalany véleményében megjelent a munkavállaló megtartásának egyik fontos tényezőjeként.

#### **Ahol nincs semmilyen érdekképviselői szerv**

Sok esetben a szakszervezet, vagy az üzemi tanács funkcióját más, „házi” megoldások veszik át, ahol formális érdekképviselő nincs.

Az egyik megkérdezett cég HR vezetőjének személyes célja, hogy tudjon a munkavállalók egyéni kérdéseivel foglalkozni, ezért is dolgozik kifejezetten ekkora cégnél, ahol nem kell nagy tömegeket kezelnie. Olyan kollégákkal dolgozik, akik név szerint ismernek mindenkit a munkáltatónál.

„Reggel nyolckor van a »körben állás«, ilyenkor a műszak megbeszéli az aktualitásokat. Nincs gond az információ-áramlással, a munkatársak a közvetlen vezetőknek adnak visszajelzéseket, ha panaszuk van.” – mesél tapasztalatairól egy másik cég vezetője.

„Amióta nincs üzemi tanács, »álhírek« terjednek a munkahelyen, ezért a HR vezető személyesen, rendszeresen »infósétát« tart. Ő is beszél az emberekkel, illetve lehet tőle kérdezni.” – tudjuk meg egy autóipari beszállítótól.

### 1. Miért éppen a kollektív szerződések?

Amint arra az I. fejezetben rámutattunk, a munkaerőhiány intenzitása időben, térben és az egyes szektorokban is változó. Ebben a helyzetben a jogalkotásnál megfelelőbb eszköznek tűnik, ha a felek megállapodásaikkal, elsősorban a kollektív szerződéssel maguk alkalmazzák hozzá a munkafeltételeket a megváltozott körülményekhez. A saját viszonyaikat pontosan ismerő szakszervezetek és munkáltatói partnereik így a konkrét helyi, vagy ágazati helyzethez tudják igazítani a munkavégzés jogi kereteit, amelyek egyrészt az általános hatályú, mindenkire kiterjedő jogszabályoknál konkrétabbak, a helyi sajátosságokat tükrözőek tudnak lenni, másrészt sokkal rugalmasabban, gyorsabban változtathatóak, ha a helyzet úgy kívánja. Ezek az előnyök ráirányítják a figyelmet a munkaviszony szerződéses jogforrásainak fontosságára a jelen munkaerő-piaci helyzetben. Kutatásunkban külön figyelmet szenteltünk annak, hogy a felek kihasználják-e a kollektív alku lehetőségeit a munkaerőhiány jelentette problémák kezelésére.

A fenti elvi lehetőség jogi alapja az, hogy a hatályos Mt. jelentősen növelte a kollektív megállapodások szerepét a munkajogi szabályozásban, hiszen főszabály szerint a szakszervezet és a munkáltató által kötött kollektív szerződés a törvény II. és III. részében foglalt szabályokat tetszés szerint, akár a munkavállaló javára, akár hátrányára felülírhatja.<sup>143</sup> Hangsúlyozzuk, hogy a kollektív szerződéseknek közel sem csak a munkaerő-piac által felfelé hajtott bérek leképezésében, a bérmegállapodások tekintetében van jelentősége. Kihhasználva a törvénytől való eltérés lehetőségét, a kollektív megállapodások számos más kérdésben is képesek lehetnek előmozdítani a munkaerőhiány kezelését (pl. a munkaidő és bér szabályok kreatív átszerkesztésével, a „túlfoglalkoztatásból”, rendszeres túlórákból eredő megterhelés megfelelő – nem egyszerűen bérben történő – kompenzálásával stb.).

A kollektív szerződésekkel kapcsolatos gyakorlat fókuszba állításának van egy általánosabb indoka is. Miközben a kollektív szerződés és a törvényi szabályozás újraértékelt viszonya a hatályos magyar munkajog leginnovatívabb, legkarakteresebb vonása, ennek gyakorlati érvényesüléséről alig rendelkezünk adatokkal.<sup>144</sup> Ezért fontosnak tartottuk feltárni, hogy

---

<sup>143</sup> Mt. 277. § (2) bek.

<sup>144</sup> Kivéteklént említhető a LIGA Szakszervezetek által folytatott kutatás, amelynek egyik eleme volt kb. 40, többségében helyi szintű kollektív szerződés értékelése. A kutatás összességében nem észlelte, hogy a felek hozzáállása a kollektív alkuhoz változott volna az új törvénykönyv hatályba lépésével Lásd: Elemző tanulmány – Az új Munka Törvénykönyvének hatásvizsgálata, 2015, letölthető: [http://www.liganet.hu/news/8791/Az\\_uj\\_Mt.\\_kutatás\\_összefoglaló\\_tanulmány.pdf](http://www.liganet.hu/news/8791/Az_uj_Mt._kutatás_összefoglaló_tanulmány.pdf)

vannak-e követésre érdemes, jó gyakorlatok a munkahelyi igényeknek megfelelő munkajogi környezet kollektív szerződéssel történő megteremtésére, illetve egyáltalán tudatában vannak-e felek a kollektív szerződés jelentőségének.

Az alábbiakban összefoglaljuk a kollektív alku hazai gyakorlatával kapcsolatos eddigi tapasztalatokat és az elérhető statisztikai adatokat. E háttér bemutatása után ismertetjük kutatásunk eredményeit, amelyek két forrásból származnak. Egyrészt, a Pénzügyminisztérium segítségével elemeztük a Munkaügyi Kapcsolatok Információs Rendszerébe feltöltött kollektív szerződések adatait, hogy betekintést nyerjünk a kollektív megállapodások gyakorlatába. Másrészt, összegezzük a munkáltatói interjúk tapasztalatait, amelyek segítenek árnyalni az adatbázisból nyert, elsősorban mennyiségi mutatókat.

## **2. Kollektív alku a hazai gyakorlatban**

A magyar munkajog szerint a kollektív szerződést a szerződő felek kötelesek a foglalkoztatáspolitikáért felelős miniszter által vezetett minisztériumnak a megkötést (felmondását, módosítását, hatályának megszűnését) követő harminc napon belül nyilvántartásba vételre elektronikus úton bejelenteni.<sup>145</sup> A bejelentés nem érvényességi feltétele a kollektív szerződés megkötésének, és elmulasztásának sincs külön szankciója. Talán ennek is köszönhető, hogy a kötelező bejelentés ellenére nincsenek pontos adataink a kollektív alku hazai gyakorlatáról, így például a lefedettségi adatokról sem. A lefedettségi mutató a kollektív szerződés hatálya alatt álló munkavállalók arányát mutatja az adott körben foglalkoztatott összes munkavállalón belül. Nemzetközi kutatások Magyarországon 30% körülire teszik a kollektív szerződési lefedettséget,<sup>146</sup> a KSH adatai azonban ennél jóval alacsonyabb, 20%-os értéket mutatnak. A lefedettség magasabb az állami cégeknél és a legalább 300 főt foglalkoztató munkáltatóknál.<sup>147</sup> Magyarországon a kollektív szerződések tipikusan munkahelyi szinten jönnek létre, az ágazati megállapodások gyakorlati szerepe csekély. Ezen az ágazati párbeszéd bizottságok részletes jogi szabályozása és kiépülése sem változtatott.<sup>148</sup>

---

<sup>145</sup> A kollektív szerződések bejelentésének és nyilvántartásának részletes szabályairól szóló 2/2004. (I. 15.) FMM rendelet.

<sup>146</sup> FULTON L.: *Worker representation in Europe*. Labour Research Department and ETUI. 2013, <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Collective-Bargaining2>

<sup>147</sup> [https://www.ksh.hu/stadat\\_evkozi\\_9\\_1](https://www.ksh.hu/stadat_evkozi_9_1)

<sup>148</sup> BORBÉLY SZ. and NEUMANN L.: *Similarities and diversity in the development of wages and collective bargaining in central and eastern European countries – a comparison of Hungary, Slovakia and the Czech Republic*. In: GYES G. and SCHULTEN T. (eds.): *Wage bargaining under the new European Economic Governance Alternative strategies for inclusive growth*. ETUI, Brussels, 2015, 202.

Ráadásul a kollektív szerződések tartalmával kapcsolatban a hazai kutatások<sup>149</sup> egyhangúnak mondható tapasztalata, hogy a megállapodások tartalma szegényes, ritkák a kreatív megoldások, a munka világában észlelhető új jelenségekre való reagálás vagy a valóban helyi, ágazati sajátosságokra épülő rendelkezések. Gyakori az Mt. szövegének szó szerinti átvétele, felesleges ismétlése (papagájklauzula), amely nem jelent érdemi tartalmat. A kutatások arra is rámutattak, hogy a szociális partnerek akkor sem élnek a törvénytől való eltérés lehetőségével, amikor erre amúgy lenne mód – akár a munkavállaló hátrányára is –, vagy indokolt lenne a törvényi szabályok kiegészítése. Ezt tükrözi a KSH 2015-ös felmérése is, amely szerint a válaszadók több mint harmadának munkakörülményeire nincs kihatással a kollektív szerződés, még ha van is alkalmazandó megállapodás a munkahelyen.

*3. Táblázat: A kollektív alku gyakorlata Magyarországon (KSH, Munkaerőfelmérés 2015. II. negyedévi kiegészítő felvétel)*

<b>Kérdések</b>	<b>Igen</b>	<b>Nem</b>	<b>Nem tudja</b>
Van-e a munkahelyen érvényben kollektív szerződés?	20,6%	57,3%	22,1%
A kollektív szerződés befolyásolja-e a megkérdezett bérét?	56,8%	32,4%	10,7%
A kollektív szerződés befolyásolja-e a munkakörülményeket?	56,1%	34,1%	9,8%

Összességében ezért a hazai gyakorlat kétszeresen is kedvezőtlen képet mutat. Egyrészt alacsony a kollektív szerződési lefedettség (különösen ágazati szinten), másrészt a létező megállapodások tartalma is elmarad a kívánatostól.

### **3. Kutatás a Munkaügyi Kapcsolatok Információs Rendszere alapján**

A kollektív szerződések már említett kötelező bejelentésének – a 2/2004. (I. 15.) FMM rendelet alapján – a felek a Munkaügyi Kapcsolatok Információs Rendszer (MKIR) keretében található kollektív szerződés elektronikus nyilvántartórendszeren közzétett adatlapok

<sup>149</sup> Ld. különösen NACSA B. – NEUMANN L.: *A kollektív szerződések ereje, a szabályozás hatékonysága*. In Szociális párbeszéd új keretek között. Budapest, 2009, 40.; FODOR T. G. – NACSA B. – NEUMANN L.: *Egy és több munkáltatóra kiterjedő hatályú kollektív szerződések összehasonlító elemzése. Országos összegző tanulmány*. Budapest, 2008, 17–19.; UNGI N.: *A kollektív szerződések elemzésének tapasztalatai. I–II. rész*. Munkaügyi Szemle, 2007. január–február.

elektronikus kitöltésével és bejelentésével, továbbá a több munkáltatóra kiterjedő hatályú kollektív szerződés elektronikus nyilvántartórendszerbe történő feltöltésével tehetnek eleget. A kutatáshoz az MKIR rendszerből anonim adatok leválogatására volt módunk, a nyilvántartást kezelő Pénzügyminisztérium segítségével. A bejelentésekhez beküldött adatlapok egyes rovatai (egy-egy munkafeltétel) alapján lehetett adatokat leválogatni, és ezzel lekérdezni, hogy az egyes munkafeltételeket a nyilvántartott kollektív szerződések milyen arányban szabályozzák. Ha egy megállapodást a vizsgált időszakban többször is bejelentettek (mivel módosításra került), akkor csak az utolsó időállapota szerinti tartalmát vettük figyelembe. Így összesen 288 db egy munkáltatóra kiterjedő hatályú kollektív szerződést vizsgáltunk, amelyeket 2013 és 2018. június között regisztráltak az MKIR rendszerben. A bérrel kapcsolatos kérdéseket ennél szűkebb időszámban, csak a 2016. és 2017. év során bejelentett szerződések alapján vizsgáltuk. A II. fejezet és a munkáltatói interjúk alapján ugyanis ezek azok az évek, amikor már általános tapasztalattá vált a munkaerőhiány, illetve erre az időszakra esnek a drasztikus minimálbér-emelések, amelyek hatással lehettek a magasabb fizetésekre is. Ebből az időszakból összesen 162 szerződést tudunk bevonni a vizsgálatba. Mivel a nyilvántartás elkülönítve tartalmazza a több munkáltatóra kiterjedő hatályú megállapodásokat, ezért ezek adatait mi is külön kezeltük. A 2013-2018 közötti időszakból összesen 43 ilyen kollektív szerződés adatlapját dolgoztuk fel. A bérrel kapcsolatos kérdésekben 14 db több munkáltatóra kiterjedő szerződés került bejelentésre a vizsgált, 2016-2017-es időszakban.

Az MKIR rendszer alapul vételével lefolytatott vizsgálat eredményeihez két fontos előzetes megállapítást kell tenni. Egyrészt, a kollektív szerződések nyilvántartása nem közhiteles nyilvántartás. Ebből következően a nyilvántartásban szereplő kollektív szerződések hatályosságára vonatkozóan a bejelentett kollektív szerződések tekintetében sem lehet egyértelmű megállapítást tenni, ugyanis a nyilvántartás adattartalmának naprakészsége és pontossága elsődlegesen a felek jogkövető magatartásától függ. Másrészt, az adatbázisból a kollektív szerződések pontos tartalmát nem, csak azt ismerhetjük meg, hogy az adott munkafeltételt szabályozza-e a megállapodás, vagy sem. Ezért nem látunk rá a szabályozás minőségére, például, hogy egyáltalán érvényes-e az adott kikötés, vagy tartalmilag mennyire újszerű, kreatív, vagy esetleg csak a normaszöveget ismétlő. Mindazonáltal megítélésünk szerint sokat elárul a kollektív alku hazai gyakorlatáról, ha csak önmagában azokat az adatokat tekintjük át, tartalmilag foglalkoznak-e egyáltalán egy-egy kérdéssel a kollektív szerződések. Az alábbiakban olyan összefoglaló táblázatokat közlünk, amelyek a pusztán „mennyiségi” mutató alapján is tanulságos eredményeket jeleznek.

### 3.1. Elhanyagolt stratégiai területek

A bevezetőben kifejtett elméleti várakozással ellentétes tapasztalatokat találtunk két olyan területen, amelyeket kifejezetten lehetne kollektív szerződésben szabályozni, tekintettel a munkaerőhiány miatt megváltozott helyzetre. Ezek az atipikus foglalkoztatás és az oktatás-képzés.

Az atipikus foglalkoztatás szinte alig jelenik meg a nyilvántartott kollektív szerződésekben. Egyedül a részmunkaidőt szabályozza a megállapodások mintegy ötöde, a többi vizsgált atipikus forma előfordulása gyakorlatilag kivételes, ami egyaránt vonatkozik a klasszikusnak nevezhető formákra (pl. távmunka) és az Mt. által 2012-ben bevezetett új intézményekre (pl. behívás). Az utóbbi megállapítás azért meglepő, mert ezeket az új atipikus munkaviszonyokat a törvény csak nagyon általánosan szabályozza, a felek megállapodására bízva a részletkérdések kidolgozását.<sup>150</sup> Úgy tűnik, ezt a szerepet egyelőre a kollektív szerződést kötő felek nem vállalják fel.

4. Táblázat: Az atipikus munkaviszonyokat szabályozó kollektív szerződések aránya az MKIR adatbázis szerint (saját szerkesztés)

<b>Egy munkáltatós kollektív szerződések</b>	
<b>Tárgykör</b>	<b>Az adott kérdést szabályozó kollektív szerződések, az érdemi választ adók százalékában</b>
Részmunkaidő	21%
Behívás	6%
Munkakör megosztás	6%
Távmunka	4%
Bedolgozás	2%
<b>Több munkáltatós kollektív szerződések</b>	
<b>Tárgykör</b>	<b>Az adott kérdést szabályozó kollektív szerződések, az érdemi választ adók százalékában</b>
Részmunkaidő	22%
Munkakör megosztás	12%

<sup>150</sup> Mt. 193–195. § és 213. §.



Távmunka	6%
Munkaerő-kölcsönzés	6%
Bedolgozás	0%
Behívás	0%

Az adatbázisból megállapíthatóan, az oktatás-képzés témaköre a kollektív szerződések kb. 40%-ában jelenik meg. Ez az arány ugyan nem tűnik kifejezetten kedvezőtlennek, ám érdemes hozzávenni, hogy erről a témáról maga az Mt. alig rendelkezik.<sup>151</sup> Ezért ha a kollektív megállapodás nem foglalkozik a munkahelyi képzéssel, továbbképzéssel, akkor arra egyedül a munkáltató saját gyakorlata, egyoldalú döntései irányadóak. Érdekes módon az arány a több munkáltatós kollektív szerződésekben alacsonyabb. Ez azért meglepő, mert a képzés, szakember utánpótlás kifejezetten olyan téma, amelyet hatékonyabban lehetne több munkáltatót, vagy az egész ágazatot érintően szabályozni.

*5. Táblázat: Az oktatás-képzés tárgykörét szabályozó kollektív szerződések aránya az MKIR adatbázis szerint (saját szerkesztés)*

<b>Egy munkáltatós kollektív szerződések</b>	
<b>Tárgykör</b>	<b>Az adott kérdést szabályozó kollektív szerződések, az érdemi választ adók százalékában</b>
Oktatás, képzés támogatása	43%
Tanulmányi szerződés	42%
Tanulmányi szerződés esetén a munkavégzés alóli mentesülés időtartama	37%
<b>Több munkáltatós kollektív szerződések</b>	
<b>Tárgykör</b>	<b>Az adott kérdést szabályozó kollektív szerződések, az érdemi választ adók százalékában</b>
Oktatás, képzés támogatása	36%
Tanulmányi szerződés	33%

<sup>151</sup> Tartalmazza a tanulmányi szerződés lehetőségét (Mt. 229. §), mentesülést biztosít a munkavégzési és rendelkezésre állási kötelezettség alól az általános iskolai tanulmányok folytatása, továbbá a felek megállapodása szerinti képzés, továbbképzés esetén, a képzésben való részvételhez szükséges időre [Mt. 55. § (1) bek. g) pont], illetve előírja, hogy a munkáltató köteles előzetesen véleményeztetni az üzemi tanáccsal a képzéssel összefüggő terveket [Mt. 264. § (2) bek. g) pont].

Tanulmányi szerződés esetén a munkavégzés alóli mentesülés időtartama	33%
---	-----

### 3.2. Felesleges kikötések: a papagájklauzulák

Bár a kollektív szerződések pontos tartalmára nem láthatunk rá, az alábbi adatok bepillantást engednek a tartalmi kérdésekre is. Egyes munkafeltételek kapcsán ugyanis az adatbázisból az is megállapítható, ha a kollektív szerződés ugyan szabályozza az adott kérdést, ám nem tér el a törvényben foglaltaktól, vagy nem használja ki a legkézenfekvőbb eltérési lehetőségeket. A kollektív szerződések tartalmát vizsgáló kutatások rendre kiemelik, hogy a szerződésekben felesleges az Mt. – vagy más jogszabály – szó szerinti ismétlése.<sup>152</sup> Újvári József kifejezésével ezeket papagájklauzuláknak nevezhetjük. Olyan szerződéses kikötésekről van tehát szó, amelyek nem bővítik az „ügyleti tartalmat”, hanem csak megismétlik a jogviszony naturális tartalmát képező jogszabályi rendelkezéseket. A papagájklauzula funkciója így legfeljebb a felek tájékoztatása lehet, a szerződés tartalmát azonban nem befolyásolják, épp ezért feleslegesek, Újvári szerint céljuk csak az, „hadd teljen a papír”.<sup>153</sup>

Például, látható, hogy a próbaidőt az egy munkáltatóra kiterjedő hatályú kollektív szerződések túlnyomó többsége szabályozza. Ám csak mintegy harmadukra igaz, hogy annak mértékét felviszik a törvény szerinti maximális hat hónapra, vagy rendelkeznek a próbaidő meghosszabbításának lehetőségéről. Hasonlóan, tízből kilenc megállapodás tartalmaz a munkaidőkeretre vonatkozó rendelkezéseket, de ismét csupán egyharmaduk ír elő a törvényben megengedettnél hosszabb, hat hónapot meghaladó munkaidőkeretet. Az arány hasonló a munkaközi szünet törvényi szabályaitól való eltérésnél is. Valamivel kedvezőbb képet mutatnak a szabadsággal kapcsolatos kérdések. Itt az adott kérdést szabályozó megállapodások kb. fele tartalmaz a törvénytől eltérő szabályozást, igaz, itt alapból kevesebb kollektív szerződés foglalkozik az adott kérdéssel, mint a próbaidő, vagy a munkaidőkeret esetén láttuk. A munkabér esedékessége és a készenlét mértéke kapcsán a kép hasonló a szabadság szabályozása kapcsán kifejtettekkel.

Egyedüli kivételként a rendkívüli munkaidő mértéke említhető. Szinte minden megállapodás kitér erre a kérdésre, és 90%-uk él is a lehetőséggel, hogy az éves maximumot a törvényi

<sup>152</sup> Ld. pl.: UNGI N.: *A kollektív szerződések elemzésének tapasztalatai a kohászat, építőanyag-ipar, könnyűipar ágazatokban*. Munkaügyi Szemle, 2007/2–3. szám, 13.

<sup>153</sup> ÚJVÁRI J.: *A papagájklauzula esete a munkaszerződéssel*. In: TÓTH K. (szerk.): *Tanulmányok Dr. Veres József egyetemi tanár 70. születésnapjára*. Acta Jur. et Pol. Szeged, 1999, 428–429.

mértéknél, azaz 250 óránál magasabban határozza meg. A munkáltatói interjúk eredményével egyezően, úgy tűnik, a rendkívüli munkavégzés elrendelése kulcsfontosságú a felek számára. Kedvezőbb képet mutatnak a több munkáltatós kollektív szerződések. A törvénytől eltérő, illetve érdemi eltérést tartalmazó kikötések aránya itt magasabb.

6. Táblázat: A törvénytől érdemben eltérő kollektív szerződések aránya az MKIR adatbázis szerint (saját szerkesztés)

<b>Egy munkáltatós kollektív szerződések</b>	
<b>Tárgykör</b>	<b>Az adott kérdést szabályozó kollektív szerződések, az érdemi választ adók százalékában</b>
Próbaidő	94%
<i>Próbaidő meghosszabbítása</i>	28%
<i>Hat hónapos próbaidő</i>	31%
Munkaidőkeret alkalmazása	88%
<i>A munkavállalók legnagyobb csoportjára alkalmazott munkaidőkeret 6 hónapnál több</i>	37%
Munkaközi szünet	94%
<i>20 percnél hosszabb</i>	46%
<i>A szünet a munkaidő része</i>	33%
Szabadság kiadása	88%
<i>Azonos az Mt.-vel</i>	50%
<i>Rendelkezés a szabadság negyedének az esedékesség évét követő év 03. 31-ig történő kiadásáról</i>	62%
Pótszabadságok	74%
<i>Azonos az Mt.-vel</i>	43%
Munkavállaló kérésre szerint kiadandó szabadság mértéke	69%
<i>Azonos az Mt.-vel</i>	51%
Elrendelhető készenlét maximuma	51%
<i>Legmagasabb mértéke havi 168 óránál több</i>	38%
Munkabér kifizetésének esedékessége	88%
<i>Azonos az Mt.-vel</i>	47%

Rendkívüli munkaidő	96%
<i>Legmagasabb mértéke 250 óránál több</i>	92%
<b>Több munkáltatós kollektív szerződések</b>	
<b>Tárgykör</b>	<b>Az adott kérdést szabályozó kollektív szerződések, az érdemi választ adók százalékában</b>
Munkaközi szünet	56%
<i>20 percnél hosszabb</i>	89%
Szabadság	68%
<i>Rendelkezés a szabadság negyedének az esedékesség évét követő év 03. 31-ig történő kiadásáról</i>	65%
Pótszabadságok	61%
<i>Azonos az Mt.-vel</i>	32%
Munkavállaló kérése szerint kiadandó szabadság mértéke	59%
<i>Azonos az Mt.-vel</i>	28%
Elrendelhető készenlét maximuma	43%
<i>Legmagasabb mértéke havi 168 óránál több</i>	76%
Rendkívüli munkaidő	97%
<i>Legmagasabb mértéke 250 óránál több</i>	92%

A bér kapcsán is következtethetünk tartalmi kérdésekre az alábbi, a bérpótlékokkal kapcsolatos adatokból. Miközben több pótlék esetében a megállapodások közel 90%-a tartalmaz szabályozást, a törvényszöveget ismétlő kollektív szerződések aránya egyharmad, vagy afölötti. Különösen szembeszökő ez a rendkívüli munkaidőnél, amelynek díjazása tekintetében – jelentősége ellenére – a nyilvántartott kollektív szerződések kétharmad része nem tér el a törvényi szabályozástól. Kevés az eredeti megoldás a több munkáltatóra kiterjedő hatályú megállapodásokban is.

7. Táblázat: A törvénytől érdemben eltérő kollektív szerződések aránya, a munkabér tárgykörében az MKIR adatbázis szerint (saját szerkesztés)

<b>Egy munkáltatós kollektív szerződések</b>	
<b>Tárgykör</b>	<b>Szabályozott-e a kollektív szerződésben? Az érdemi választ adók százalékában</b>
Műszakpótlék	88%
<i>Mt.-vel azonos</i>	35%
Rendkívüli munkaidő díjazása	87%
<i>Mt.-vel azonos</i>	66%
Munkaszüneti napi pótlék	72%
<i>Mt.-vel azonos</i>	54%
Vasárnapi pótlék	63%
<i>Mt.-vel azonos</i>	38%
Ügyelet díjazása	51%
<i>Mt.-vel azonos</i>	32%
<b>Több munkáltatós kollektív szerződések</b>	
<b>Tárgykör</b>	<b>Szabályozott-e a kollektív szerződésben? Az érdemi választ adók százalékában</b>
Műszakpótlék	100%
<i>Mt.-vel azonos</i>	16%
Rendkívüli munkaidő díjazása	100%
<i>Mt.-vel azonos</i>	50%
Munkaszüneti napi pótlék	40%
<i>Mt.-vel azonos</i>	25%
Ügyelet díjazása	30%
<i>Mt.-vel azonos</i>	33%
Vasárnapi pótlék	20%
<i>Mt.-vel azonos</i>	100%

A papagájklauzulák – ahogy arra Újvári József is rámutat idézett tanulmányában – nem csak feleslegességük okán kifogásolhatóak. A jogforrási hierarchiából eredően gondot jelent, ha a szó szerint átvett jogszabályi rendelkezést a jogalkotó utóbb módosítja. A szerződésben „bent rekedő”, a módosított jogszabálytól már nem megengedett módon eltérő szabály ugyanis semmis lesz. Emellett a törvényi szöveg átvétele szinte minden esetben együtt jár egyfajta

önkényes szelekcióval: bizonyos szabályokat átemelnek a megállapodást kötő felek, másokat viszont nem. Ez a megkülönböztető figyelem félrevezető lehet.

A törvényi idézetekkel feldúsított megállapodások gyakorlatának egyik lehetséges magyarázata, hogy a szakszervezetek már azzal is elégedettek, ha munkáltató a szerződés aláírásával hajlandó megerősíteni az egyébként törvényben garantált jogokat. Megítélésünk szerint az érdekképviseltek erőforrásainak pazarlását jelenti, ha az általában igen idő- és energiaigényes kollektív alku folyamatában csak olyan megállapodást tudnak elérni, ami a jogszabályokhoz képest többlet-normatartalommal nem bír. Nem a kollektív szerződésekre tartozó kérdés, hogy az érdekképviseltek eljussanak odáig, hogy a munkáltató ígéretet tegyen a jogszerű működésre, mind a szakszervezeti, mind a munkavállalói jogok vonatkozásában. Másként megfogalmazva, lényegtelen, hogy a munkáltató a törvényt, vagy az azt szó szerint ismétlő kollektív szerződést szegi meg. A nem jogszerű működés jelentette problémák a jövőre nézve külső fél bevonásával, jogvita keretében – hatósági, vagy bírósági eljárásban – hatékonyabban oldhatók fel. A kollektív szerződés nem a munkáltató jogszerű munkaügyi működésének biztosítására szolgál, hanem arra épül, azt feltételezi. Ilyen formán a papagájklauzulákkal felszaporított tartalmú megállapodások a téves irányú munkaügyi kapcsolatok indikátorai.

### **3.3. Munkaidő és munkabér – folytatkozóban a bérmegállapodások?**

Az alábbi, a munkaidővel és a munkabérrel kapcsolatos munkafeltételek kapcsán az adatok csak arra világítanak rá, hogy a nyilvántartott kollektív szerződések milyen aránya foglalkozik az adott kérdéssel. Az egyes tárgyköröket az előfordulás alapján, csökkenő sorrendben közöljük. A fent kifejtettek alapján ezekből a számokból messzemenő következtetéseket nem tudunk levonni, hiszen nem ismerjük az érdemi vagy éppen semmis kikötések, illetve a papagájklauzula arányát.

Szembeszökő ugyanakkor, hogy a kollektív szerződésekben kulcskérdésnek tekinthető díjazási kérdések arányai is meglehetősen arányosak. Emlékeztetőül, a bérmegállapodásokra vonatkozó adatoknál csak a 2016. és 2017. évben bejelentett szerződéseket vettük figyelembe. Úgy tűnik, a drasztikus béremelések időszakában a bérfeljlesztés még azoknak a munkáltatóknak is csak mintegy felében valósul meg kollektív megállapodásban rögzítetten, ahol egyébként van szakszervezet és hatályos kollektív szerződés. Különösen alacsony értékeket találunk a több munkáltatóra kiterjedő megállapodásoknál. A munkáltatói interjúkban is rendre visszaköszönő bérversenyt, a munkavállalók egymástól való

„elszipkázása” ellen kézenfekvő megoldás lehet a minimális bérek ágazati, de legalábbis több munkáltatóra kiterjedő, közös rögzítése. Ehhez képest „ágazati minimálbér” megvalósítására egyáltalán nem találunk példát.

8. Táblázat: A munkaidő és a munkabér egyes kérdéseit szabályozó kollektív szerződések aránya az MKIR adatbázis szerint (saját szerkesztés)

<b>Egy munkáltatós kollektív szerződések</b>	
<b>Tárgykör</b>	<b>Az adott kérdést szabályozó kollektív szerződések, az érdemi választ adók százalékában</b>
<b><i>Munkaidő</i></b>	
Munkaidőre és annak beosztására vonatkozó szabályozás	93%
A napi munkaidő hossza	90%
Napi pihenőidő	78%
Heti pihenőidő	73%
A napi munkaidő kezdete és vége	69%
Készenlét	62%
A több műszakban foglalkoztatottak beosztásának rendje	58%
Munkaszüneti napi foglalkoztatás	54%
Megszakítás nélküli munkaidőben foglalkoztatottak	50%
Ügyelet	43%
Kötetlen munkaidőben foglalkoztatottak	41%
Egyéb munkaidő-kedvezmények	39%
Osztott munkaidő	25%
Idényjellegű tevékenység	21%
Elszámolási időszak	20%
<b><i>Munkabér</i></b>	
Alapbér növelése	55%
Prémium	50%
13. havi, vagy további havi bér fizetése	31%
Átlagkereset növelése	14%
Minimálbér kikötése	14%

Pótlékok alapbéresítése	2%
<b>Több munkáltatós kollektív szerződések</b>	
<b>Tárgykör</b>	<b>Az adott kérdést szabályozó kollektív szerződések, az érdemi választ adók százalékában</b>
<b><i>Munkaidő</i></b>	
Munkaidőre és annak beosztására vonatkozó szabályozás	100%
A napi munkaidő hossza	72%
Napi pihenőidő	68%
Heti pihenőidő	67%
Készenlét	58%
Munkaszüneti napi foglalkoztatás	39%
Ügyelet	26%
Elszámolási időszak	16%
Idényjellegű tevékenység	10%
<b><i>Munkabér</i></b>	
Alapbér növelése	50%
Pótlékok alapbéresítése	22%
Átlagkereset növelése	10%
Minimálbér kikötése	0%

#### **4. Kollektív szerződések a munkáltatói interjúkban**

A III. fejezetben bemutatott munkáltatói interjúkban kifejezetten kitértünk a kollektív szerződésekkel kapcsolatos gyakorlat kérdéseire is. A megkérdezett munkáltatók közül 15 rendelkezett hatályos kollektív szerződéssel. A kollektív szerződésekben szabályozott kérdések megítélése rendkívül vegyes.

Az interjúalanyok néhány esetben a kollektív alku eredményeit hangsúlyozzák:

- A gyári és társaságcsoport szintű szakszervezettel is jó az együttműködés. Igyekeznek megtalálni az egyensúlyt a felek érdekei között a kollektív szerződésben. Például van 12 havi munkaidőkeret, de a túlórákat havonta (egyes munkaköröknél kéthavonta) elszámolják, a túlórát megemelték a maximumig, az állásidő a törvénytől eltérően



értelmezik. Négy nappal előbb lehet adni a beosztást, de a szakszervezet mindig harcol a hektikus beosztás ellen.

- Munkaidőkeret van, jól működik. A szakszervezettel egyeztetve került kialakításra a munkarend.
- A kollektív szerződés a juttatásokon keresztül igyekszik pozitív ösztönzőket alkalmazni. A munkaidőt és pihenőidőt érintően nincsen az Mt.-hez képest a munkavállalóra nézve kedvezőbb eltérés. Nem anyagi elismerések is meghatározásra kerültek a kollektív szerződésben, mint például munkavállalóink gyermekei részére ingyenes tábor lehetősége.

Egyes munkáltatóknál a kollektív megállapodás formális, vagy kiforratlan tartalmát emelték ki.

„Kollektív szerződés van ugyan, de teljesen Mt. alapú.”

„A kollektív szerződés sem kifejezetten kedvező a szakszervezetnek, és sok a pontatlanul szabályozott kérdés (pl. szabadság, fegyelmi felelősség, végkielégítés).”

Végül megjelentek olyan vélemények is, melyek szerint a szakszervezeti követelés alapvetően csak a munkabér folyamatos emelésében jelenik meg.

Összességében teljesen hiányzik az arra utaló tapasztalat, hogy egy munkáltatónál a munkaerőhiány jelentette kihívásra a felek kifejezetten a kollektív alku eszközeivel reagáltak volna. Ahogy a III. fejezetben láthattuk, a felek közötti párbeszédben akár fel sem merül témaként az aktuális munkaerő-piaci helyzet, vagy legalábbis nincs a munkavállalói oldal részéről érdemi kezdeményezés, megoldási javaslat. Nem találtunk olyan követésre érdemes példát, ahol kifejezetten a kollektív szerződést használták volna a felek a munkaerőhiány kezelésére.

Az egyik szakszervezeti interjúpartner véleménye szerint, a kollektív szerződés kötés nem lett könnyebb az új Mt. hatályba lépésével sem. Csak ott lehet jobb kondíciókat elérni, ahol volt hagyománya eddig is a kollektív alkunak. Amely munkáltató eddig is elzárkózó volt, annak a mentalitása most sem változott. Ugyanakkor a szakszervezet vezetője rámutat, hogy a munkajogban igazi megállapodás csak a szakszervezettel lehetséges. Egyéni szinten aligha van érdemi alku, a menedzsment tagokat leszámítva mindenki sablonból kapja a szerződését. Az üzemi tanács sem igazi tárgyaló fél. Ha kötnek is néha üzemi megállapodást, ezt a munkáltató egyedül is tudná biztosítani, nem az üzemi tanács harcolja ki a megállapodást, hiszen nem is tud harcolni. A kollektív alkunak így mással nem pótolható szerepe lenne.

## V. fejezet: Összegzés, következtetések

---

A munkaerőhiány elsősorban azért érdemel figyelmet a munkajog tudománya szempontjából is, mert a munkavállaló alárendeltségének oldódása révén a munkajog dogmatikájának egyik alappilléret érinti. A munkajog, mint a munkaerőhiány kezelésének eszközével kapcsolatos vizsgálódás előkérdése ezért az, egyáltalán érvényesülhetnek-e a munkajog intézményei akkor, ha hiányzik a munkaviszony alapján képező munkavállalói alárendeltség. Tanulmányukban bemutattuk, hogy az alárendeltség oldódásától a munkáltatók nem tekinthetnek el, és a feszes munkaerő-piacokon saját maguknak kell megteremteni azt a köteléket, amivel a munkavállalókat szervezetükhöz köthetik. Ez akkor is így van, ha egyébként a munkavállaló számára kedvező munkaerő-piaci helyzet soha nem jelenti az alárendeltség teljes megszűnését, legfeljebb annyit, hogy a munkavállaló könnyebben találhat magának új munkahelyet, ahol szintén alárendeltségben kell majd teljesítenie. A legtöbb munkavállaló számára az ugyanis nem a pillanatnyi keresleti-kínálati viszonyok kérdése, hogy bérre van szüksége a létfenntartásához. Beláttuk a munkaerőhiány egyenetlen jelentkezését is, amely tehát ágazonként és/vagy területenként eltérő intenzitású.

Minderre tekintettel a magunk részéről azt az általános megközelítést tartjuk helyénvalónak, hogy a jelenlegi munkaerő-piaci helyzet miatt nincs szükség a munkajog átfogó felülvizsgálatára. Meglátásunk szerint a munkajognak nem feladata, hogy a mindenkori, gyorsan változó piaci helyzetképet visszatükrözze, hanem ellenkezőleg, éppen a viszonylagos állandóságot, stabilitást kell jelentenie a felek számára. Elegendő itt arra utalni, hogy a II. fejezetben részletesen is bemutatott statisztikai adatok alapján alig 10 éve még teljesen más volt a munkaerő-piaci helyzet, és minden bizonnyal pár év elteltével újra változni fog. Kifejezetten csapdának tartjuk, ha a jogalkotás pillanatnyi igények miatt nyúl hozzá egy jogterület alapvető pilléreihez.

Ez persze nem jelenti azt, hogy a szabályozás pontosítása, egyes részletkérdések felülvizsgálata ne lenne indokolt. Empirikus felmérésünk tapasztalatai alapján jó pár rendelkezés árnyoldalait éppen ebben a speciális helyzetben lehetett felismerni. A teljesség igénye nélkül, élesen vetődik fel a szabályszegő munkavállalóval szembeni munkáltatói igényérvényesítés hatékonyságának növelése; a rendkívüli munkavégzés éves korlátjának felemelése, a munkavállaló megfelelő ellentételezése mellett; az indokolatlan keresőképtelenségek miatti távollétek hatékonyabb jogi felülvizsgálatának lehetővé tétele; a

munkaerő-kölcsönzést leplező szolgáltatásokkal való visszaélések elleni szigorú fellépés; vagy éppen a munkaviszony létesítését megelőzően kötendő, a tanulmányok támogatására irányuló megállapodások jogi kereteinek tisztázása iránti igény.

Miközben a jogalkotás számára tehát inkább az óvatos beavatkozást javasoljuk, a munkáltatók részéről éppen az aktív, gyors lépéseket tartjuk indokoltnak. A II. fejezetben kifejtett elméleti álláspontunkat visszaigazolva látjuk az interjúk tapasztalatai által. A munkáltatók talán legfontosabb teendője munkaerő-hiányos helyzetben, hogy a piaci viszonyok miatt hiányzó munkavállalói alárendeltséget maguk teremtsék meg. Elsősorban komparatív előnyökkel ösztönözzék a munkavállalót arra, hogy tartósan és jól dolgozzon szervezetükben. Hangsúlyozzuk, hogy ennek a fajta kötődésnek a kialakítása nem korlátozódik a munkabérré. Sőt, a napjainkban kiéleződött bérversenyt éppen azt mutatja fel, hogy a rendszeres, akár évközi béremelés önmagában nem jelent kiutat. Kutatásunkban számos követendő gyakorlatot, példát mutattunk be, amelyekkel a munkavállaló lojalitása kiépíthető és megőrizhető. Ahogy azt interjúpartnereink is hangsúlyozták, fontos azonban ezek átgondolt stratégián alapuló alkalmazása. A komparatív előnyök kapcsán két tényezőt itt is ki kell emelnünk. Egyrészt, a hiányos munkaerő-utánpótlás mellett felértékelődik a munkáltató munkaszervezési kötelezettsége. Csak jó irányítás, jó munkafeltételek és hatékony szervezet mellett képzelhető el, hogy a munkáltató ne a meglévő állománya amortizálásával (pl. állandó túlóráztatással) veszélyeztessen a számára kedvezőtlen időszakot. Másrészt, és az előzőtől persze nem függetlenül, mindebben óriási a felelőssége a középvezetői rétegnek. Nem elég, ha a munkáltató csúcsvezetői belátják a munkaerő-piaci helyzet diktálta új követelményeket, a munkáltatónak erőfeszítéseket kell tennie ahhoz, hogy ezt a munkavállalókkal napi kapcsolatban álló, helyi vezetők, munkairányítók is megértsék, és ahhoz alkalmazkodni tudjanak.

Kutatásunk során arra a megállapításra jutottunk, hogy a magyar munkajog legnagyobb „rejtett tartaléka” továbbra is a kollektív munkajog, azon belül is a kollektív alku lehetősége. Miközben a kollektív szerződéssel a jogalkotásnál gyorsabban, az egyéni igényekre reagálva tudna a munkáltató alkalmazkodni az aktuális körülményekhez, egyáltalán nem találtunk olyan gyakorlati példát, ahol a felek ezeket az elméleti előnyöket – egy átfogó stratégia részeként – készpénzre váltották volna. E tekintetben meglátásunk szerint a „labda a feleknél van”. A jogalkotó az új Mt.-vel szélesre tárta a felek megállapodásain alapuló szabályozás előtti lehetőségeket, amely teret ez idő szerint a magyar gyakorlat szinte egyáltalán nem tölti ki. Különösen érdekes lenne például a képzési, továbbképzési problémákra olyan megoldásokban gondolkodni, ahol munkáltatók és szakszervezetek, ágazati szinten, kollektív

megállapodásokkal teremtik meg a szakember utánpótlás biztosítékait, akár újragondolt tanulmányi szerződésekkel. Ezt már csak azért is érdemes végiggondolni, mert a képzések kapcsán csak hosszútávon működő megoldások hozhatnak tartós eredményt. Az interjúkból is belátható volt, hogy a munkavállalók közötti tudástranszferhez leginkább időre van szükség, ami nem spórolható meg semmilyen gyors megoldással.

Végezetül, találkozzon bár a munkáltató a munkaerőhiány miatt a legextrémebb helyzetekkel, meglátásunk szerint a feszes munkaerőpiac számos olyan tanulsággal szolgálhat, amelyek érvényessége nem csak a pillanatnyi helyzetben áll fenn. A munkavállalót jobban megbecsülő, szankcionálás helyett a komparatív előnyökkel ösztönző, a munkavállalóval közvetlen kapcsolatban álló középvezető képzésére hangsúlyt fektető munkáltatói attitűd hosszútávon is jó befektetés, amely megtanulása, bevezetése akkor is megtérül, ha idő közben változnak a piaci viszonyok. Kifejezetten reméljük, hogy a jelenlegi helyzet elősegítheti a kollektív munkajog eszköztára felé történő nyitást is, amelynek úgyszintén tartós előnyei lennének a hazai foglalkoztatási gyakorlat számára.

## Hivatkozott irodalom

---

- ADAMS, J. et al.: *Mismatch unemployment and local labour-market efficiency: the role of employer and vacancy characteristic*. Environment and Planning A, vol. 32, 10/2000
- ARTHURS, H.: *Labour law after labour*. In: G. DAVIDOV – B. LANGILLE (eds.) *The idea of labour law*. Oxford University Press, 2011
- BARNOW, B. S. et al.: *Occupational labor shortages: Concepts, causes, consequences, and cures*. WE Upjohn Institute, 2013
- BERKE Gy.: *A munkáltatói hatalom és korlátai*. In: BANKÓ Z. (szerk.): *A munkáltatói hatalom aspektusai*. PTK ÁJK, Pécs, 2016
- BORBÉLY SZ. és NEUMANN L.: *Similarities and diversity in the development of wages and collective bargaining in central and eastern European countries – a comparison of Hungary, Slovakia and the Czech Republic*. In: GYES G. and SCHULTEN T. (eds.): *Wage bargaining under the new European Economic Governance Alternative strategies for inclusive growth*. ETUI, Brussels, 2015
- CAPPELLI, P. H.: *Skill gaps, skill shortages, and skill mismatches: Evidence and arguments for the United States*, ILR Review vol. 68, 2/2015
- COLLINS, H. et al.: *Labour law*. Cambridge University Press, Cambridge, 2012
- COLLINS, H.: *Is there a third way in labour law?* In: J. CONAGHAN et al. (eds.): *Labour Law in an Era of Globalisation: Transformative Practices and Possibilities*. Oxford University Press, Oxford, 2002
- CZETHOFFER, É. – KÖLLŐ, J.: *A demográfiai csere foglalkozási szerkezetre gyakorolt hatásáról*. In: FAZEKAS – KÖLLŐ (szerk.) *Közelkép: Munkaerőhiány. Munkaerőpiaci Tükör 2016*
- DAVIES, A. C. L.: *Perspectives on Labour Law*. Cambridge University Press, Cambridge, 2004.
- DAVIS, P. – FREEDLAND, M.: *Kahn-Freund's Labour and the Law*. Stevens & Sons, London, 1983
- DRINÓCZI, T.: *A szerződési szabadság - alkotmányjogi nézőpontból*. Cég és Jog, 9/2002
- EUROFOUND: *Mobility and migration of healthcare workers in central and eastern Europe*. (Prepared by: Fóti, Klára) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2013.
- EURÓPAI BIZOTTSÁG: *Eurobarometer, Employers' perception of graduate employability*, Flash EB Series No. 304, November 2010
- EUROPEAN COMMISSION: *Green Paper - Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century*. COM (2006) 0708 final
- FAZEKAS K. – KÖLLŐ J.: *Közelkép: Munkaerőhiány. Munkaerőpiaci Tükör 2016*, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, 2016
- FODOR T. G. – NACSA B. – NEUMANN L.: *Egy és több munkáltatóra kiterjedő hatályú kollektív szerződések összehasonlító elemzése. Országos összegző tanulmány*. Budapest, 2008

FRUNZĂ, R. et al: *Reasons and effects of the Romanian labour force migration in European Union countries*. CES Working Papers, 2, 2009

FULTON L.: *Worker representation in Europe*. Labour Research Department and ETUI. 2013, Letölthető: <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Collective-Bargaining2>

GAZDASÁGKUTATÓ INTÉZET: *2016 végén a kis cégeknél a legégetőbb a munkaerőhiány*, 2016. Letölthető: <http://www.gki.hu/wp-content/uploads/2016/12/GKI-Munkaer%C5%91piaci-hi%C3%A1nyoss%C3%A1gok.pdf>

GOLDIN, A.: *Labour subordination and the subjective weakening of labour law*. In: G. DAVIDOV – B. LANGILLE (eds.): *Boundaries and frontiers of labour law: Goals and means in the regulation of Work*. Bloomsbury Publishing, London, 2006

GYULAVÁRI T. – KÁRTYÁS G.: *The Hungarian Labour Law Reform. The Great Leap Towards Full Employment?* Dereito, vol. 21.

GYULAVÁRI T. (szerk.): *Munkajog*. Eötvös Kiadó, Budapest, 2016

HALBACH, G. et al.: *Übersicht über das Recht der Arbeit: Stand: 1. Juli 1991*. Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, 1981

HÁRS Á. – SIMON D.: *A külföldi munkavállalás és a munkaerőhiány*. In: FAZEKAS – KÖLLŐ (szerk.) *Közelkép: Munkaerőhiány*. Munkaerőpiaci Tükör 2016

HEPPLE, B. – VENEZIANI, B. (eds.) *The Transformation of Labour Law in Europe: A comparative study of 15 countries 1945-2004*. Bloomsbury Publishing, 2009

HEPPLE, B.: *Factors Influencing the Making and Transformation of Labour Law in Europe*. In: G. DAVIDOV – B. LANGILLE (eds.) *The idea of labour law*. Oxford University Press, 2011

HERMANN, Z. – VARGA, J.: *Demográfiai csere*. In: FAZEKAS – KÖLLŐ (szerk.) *Közelkép: Munkaerőhiány*. Munkaerőpiaci Tükör 2016

HORVÁTH I.: *Közszolgálat: Komparatív előnyök – hátrányokkal? (1. rész)* Munkajog. HvgOra, 1/2017

INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION: *Termination of Employment Digest*, International Labour Office, Geneva, 2000, Letölthető: [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2000/100B09\\_152\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2000/100B09_152_engl.pdf)

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION: *The employment relationship, Report V (1)*. International Labour Conference, 95th Session, International Labour Office, Geneva, 2005. Letölthető: <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-v-1.pdf>

KAHN-FREUND, O.: *Hugo Sinzheimer 1875-1945*. In: R. LEWIS – J. CLARK (eds): *Labour Law and Politics in the Weimar Republic*, Basil Blackwell, Oxford, 1981

KAHN-FREUND, O.: *Labour and Law*. Stevens and Sons, London, 1977

KÁRTYÁS G.: *Munkaerő-kölcsönzés Magyarországon és az Európai Unióban*. Wolters Kluwer, Budapest, 2015, 103.

KISS GY.: *Munkajog*, Osiris, Budapest, 2005

KISS, Gy: *Foglalkoztatás gazdasági válság idején – a munkajogban rejlő lehetőségek a munkajogviszony tartalmának alakítására. (Jogdogmatikai alapok és jogpolitikai indokok)*, Állam és Jogtudomány, 1/2014.

- KÖLLŐ ET AL.: *Az alapvető hiányindikátorok alakulása*. In: FAZEKAS – KÖLLŐ (szerk.)  
Közelkép: Munkaerőhiány. Munkaerőpiaci Tükör 2016
- KÖLLŐ, J.: *Hol dolgoznak a közmunkások? (Kivonat)*, Belügyminisztérium Közfoglalkoztatási Statisztikai, Elemzési és Adatszolgáltatási Osztálya, 2016
- KÖLLŐ, J.: *Köz munkások a legális munkaerőpiacon (Kivonat)*. Belügyminisztérium Közfoglalkoztatási Statisztikai, Elemzési és Adatszolgáltatási Osztálya, 2016
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: *A válság munkaerő-piaci következményei, 2010-11. I. félév, 2011. október*. Letölthető: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/valsag.pdf>;
- KUN A.: *Kinek a rizikója? Kockázattelepítés a munkaviszonyban*. HR&Munkajog 2013/10.
- L. NOGLER: *The concept of «subordination» in European and comparative law*. Quaderni del Dipartimento, Università degli Studi di Trento, 2009
- LÁSZLÓ Gy.: *A foglalkoztatáspolitikai új paradigmájának működése*. Munkaügyi Szemle, 3/2015
- MÁNDI A.: *Job hopping és a tudásvállalatok*. Munkaügyi Szemle, 1/2018
- NÁBELEK F. et al: *A munkaerőhiány vállalati percepciója. Egy empirikus vizsgálat tapasztalata*. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest, 2017
- NACSA B. – NEUMANN L.: *A kollektív szerződések ereje, a szabályozás hatékonysága*. In Szociális párbeszéd új keretek között. Budapest, 2009
- NÉMETH T.: *A munkaszükséglet megatrendje és a migráció*, Munkaügyi Szemle, 2/2017
- PETROVICS Z.: *Miért kell védeni? – A munkajogviszony munkáltató általi megszüntetésével szembeni védelem egyes kérdéseiről*. Munkajog, HvgOrac, 1/2017
- POCIOVALISTEANU, D. M. – BADEȘA, L.: *ome Aspects Concerning The Romanian Labour Market In The Context Of Emigration*. The USV Annals of Economics and Public Administration, vol. 12, 1/2013
- RÉPÁ CZKI R.: *A fiatal dolgozók ösztönzésének lehetőségei*. Lex HR-Munkajog. 9/2013
- RÉPÁ CZKI R.: *Fiatal, naprakész és lelkes. De persze vannak hiányosságai... Pályakezdekők a munkaerőpiacon*. Lex HR-Munkajog, 3/2012
- REY MEN, D. et al.: *Labour market shortages in the European Union*. Study for the EMPL Committee, Policy Department A: Economic and Scientific Policy European Parliament, Brussels, 2015
- ROSIORU, F.: *The changing concept of subordination*. 2013, Letölthető: [http://mta-pte.ajk.pte.hu/downloads/felicia\\_rosioru.pdf](http://mta-pte.ajk.pte.hu/downloads/felicia_rosioru.pdf)
- SCHARLE, Á.: *Mennyit nőtt a foglalkoztatás 2008 óta Magyarországon?* Társadalmi Riport, 2016
- TAYLOR, F. W.: *Scientific management*. Harper & Brothers, New York, 1947.
- TAYLOR, F. W.: *Scientific management*. The Sociological Review vol. 7 3/1914.
- TÓTH J. et al.: *A munkaerőhiány a nemzetközi és a magyar irodalom tükrében*, MKIK Gazdasági és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest, 2017
- ÚJVÁRI J.: *A papagájklauzula esete a munkaszerződéssel*. In: TÓTH K. (szerk.): Tanulmányok Dr. Veres József egyetemi tanár 70. születésnapjára. Acta Jur. et Pol. Szeged, 1999

UNGI N.: *A kollektív szerződések elemzésének tapasztalatai a kohászat, építőanyag-ipar, könnyűipar ágazatokban.* Munkaügyi Szemle, 2007/2–3. szám

UNGI N.: *A kollektív szerződések elemzésének tapasztalatai. I–II. rész.* Munkaügyi Szemle, 2007. január–február

VISCOMI, A.: *Labour, Law and Economics.* Hungarian Labour Law E-Journal. 2015/1.

W. J. BAUMOL – A. S. BLINDER: *Economics: principles and policy.* South-West Cengage Learning, Mason (USA), 2009



**MUNKÁLTATÓI INTERJÚ "A MUNKAJOG SZEREPE A MUNKAERŐHIÁNY KEZELÉSÉBEN" C. KUTATÁSHOZ**

*Az alábbi vázlat az interjúk orientálására szolgál, amelyet a konkrét interjú partner jellegéhez, a beszélgetés alakulásához lehet igazítani. Bármely pont kiegészíthető további kérdésekkel, amelyek témába vágóak és az alany tud róla releváns információkat megosztani.*

**I. A munkáltató jellemzői**

<b>főtevékenysége, milyen ágazatba tartozik</b>	
<b>székhelye (megye, település)</b>	
<b>munkavállalói létszám</b>	
<b>működik-e szakszervezet, üzemi tanács</b>	
<b>van-e kollektív szerződés</b>	
<b>Interjúalany</b>	
<b>Interjúztató</b>	

**II. Munkaerőhiány jelentkezése**

- milyen közvetlen tapasztalataik vannak a munkaerő-hiányról? (betöltetlen pozíciók, hosszabb ideig hirdetett álláshelyek stb.)
- mióta van jelentős munkaerőhiány?
- milyen munkakörökben, szakmákban jelentkezik a hiány?
- hogyan alakul a fluktuáció?

**III. A munkaerő-hiánnyal összefüggő problémák**

*(Jelentkeznek-e az alábbi problémák, ha igen, konkrétan hogyan?)*

- munkafegyelem
- a munka minősége
- fogyasztóvédelmi kérdések, ügyfélpanaszok
- munkabalesetek száma
- károkozások

- megrendelések visszamondása
- bővülés, beruházás elhalasztása
- bérek-költségek alakulása
- HR költségek változása, különösen toborzás és képzés költségei
- bérfezülségek újak és régi kollégák, vagy diákok/kölcsönzöttek és belsősök között
- hatósági ellenőrzések tapasztalatai: kap-e elegendő támogatást/információt/munkaerőt a munkáltató, van-e jogsértés feltárva, van-e kellő tolerancia a hatóságok részéről, az ügyintézés gyorsasága, a hatósági szerződések megkötésének menete
- milyen kompromisszumokat kell kötni a működés fenntartása érdekében? (pl. a jogszerűség, a minőség vagy a biztonságos munkavégzés rovására)

#### **IV. Megoldási lehetőségek, stratégiák**

##### a) Egyéni munkaviszony

*(Használja-e a munkáltató ezeket a lehetőségeket? Ha igen, milyen tapasztalataik vannak?*

*Változtatnának-e a szabályokon?)*

- munkaidőkeret
- rendkívüli munkaidő
- munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás
- komparatív előnyök biztosítása: pl. családbarát megoldások, egészségügyi problémák "tolerálása", ösztönző díjazási formák, saját bölcsőde, étterem, szociális szempontok és létesítmények biztosítása, egyéb kedvezmények a munkavállalóknak
- transzparens előmenetel biztosított-e?

##### b) Képzés, továbbképzés

- képzési terv van-e?
- kell-e saját magának képezni?
- a munkavállaló mennyire képi saját magát? mi a munkáltató viszonya ehhez (ösztönöz, támogat)?
- vannak-e saját munkáltatói támogatások (törvény alapján nem lenne kötelező formák)?
- duális képzéssel kapcsolatos tapasztalatok
- tanulószerveződés gyakorlata
- tanulmányi szerveződés gyakorlata
- szakmai gyakorlat alkalmazása

c) Atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása

*(Használja-e a munkáltató ezeket a lehetőségeket? Ha igen, milyen tapasztalataik vannak?  
Változtatnának-e a szabályokon?)*

- milyen formákat használ kimondott a munkaerőhiány kezelésére?
- klasszikus formák (részmunkaidő, határozott idő)
- kölcsönzés, egyszerűsített munkaviszony
- új Mt. formái: behívás, munkakör-megosztás, több munkáltatós munkaviszony
- iskola- és nyugdíjas szövetkezetek gyakorlata
- rugalmasabb munkavégzési formák, a digitalizáció eszközei

d) Kollektív munkajogi aspektusok

- előkerülnek-e a munkaerő-hiánnyal kapcsolatos kérdések a szakszervezettel, üzemi tanáccsal való kapcsolatban? (tájékoztatást, konzultációt kérnek-e ebben?)
- ha van megállapodás (KSZ), ez tartalmaz-e a munkaerő-hiányból eredő problémákra adott válaszokat?

**V. Rövid szöveges összefoglalás**