

# MÓDSZERTANI FÜZETEK

## I.II.III.

### NŐI MUNKAVÁLLALÁST SEGÍTŐ

készségfejlesztő, tudásmegosztó foglalkozások

Készült a

„Nők a munkahelyen és családban”

pályázat megvalósítása Kecskeméten és a Kecskeméti Járásban  
EFOP-1.2.9-17-2017-00019 azonosítószerű projekt keretében

2019

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

# MÓDSZERTANI FÜZET II.

## A RUGALMAS FOGLALKOZTATÁS ALKALMAZÁSÁRA MUNKÁLTATÓK RÉSZÉRE

Készítették: Borsné Szűts Ildikó

Dr. Papp Ildikó



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Készült  
a „Nők a munkahelyen és családban”  
pályázat megvalósítása Kecskeméten és a Kecskeméti Járásban  
EFOP-1.2.9-17-2017-00019 azonosítószámú projekt keretében

KECSKEMÉT, 2019. NOVEMBER

## Table of Contents

<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</b>	<b>4</b>
<b>FOGALOMMAGYARÁZAT</b>	<b>6</b>
A rugalmas foglalkoztatás	6
A felelős foglalkoztatás és a rugalmas foglalkoztatás összefüggései	8
<b>A PROGRAM CÉLJA</b>	<b>9</b>
<b>A PROGRAM CÉLKÖZÖNSÉGE</b>	<b>11</b>
<b>A PROGRAM TEMATIKÁJA, FORGATÓKÖNYVE</b>	<b>13</b>
<b>A PROGRAM ELŐKÉSZÍTÉSE</b>	<b>17</b>
<b>A PROGRAM MÓDSZERTANA</b>	<b>18</b>
Módszerek, eszközök	18
<b>MUNKAJOGI ISMERETEK</b>	<b>21</b>
A rugalmas foglalkoztatás formái	21
A munkaviszony alatti változások kezelésének általános szabályai	25
Munkaszerződés módosítás közös megegyezéssel	26
A munkaszerződés kötelező módosítása	27
<b>TAPASZTALATOK, JAVASLATOK</b>	<b>29</b>
<b>MELLÉKLETEK</b>	<b>30</b>
Munkajogi totó	30
Munkatársi kérdőív	33
Munkavállalói igények és megvalósulásuk	35
Rugalmasság a munkavégzésben	36
Szervezeti kultúra jellemzők	38
Vezetői kérdőív	39
Vezetői attitűd kérdések	40
Szervezeti kultúra jellemzők	41
Munkakör-elemzés kérdőív	43
Munkakapcsolatok feltérképezése	45
Kommunikációs módszertan és gyakorlat rugalmas foglalkoztatási projekthez	46
Kommunikációs stratégia tervezése	47
Esemény beszámoló sablon	50

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A vállalati munkaszervezési kultúra javítása, a rugalmas munkaszervezési formák elterjesztése, valamint a munka és a magánélet összehangolása az elkövetkező években nemcsak lehetőség, hanem determináció lesz a munkáltatók számára

Az elmúlt években Magyarországon is megindult a rugalmas munkavégzés ismertségének növekedése és a különböző atipikus foglalkoztatási formák terjedése. Ez részben az európai uniós források támogatásával indított programoknak volt köszönhető, másrészt változtak ez irányban a jogszabályi feltételek, illetve a generációs elvárások új dimenziókat hoztak felszínre. A felmérések széles körben igazolták vissza, hogy a munkavállalók a rugalmasságban, az atipikus munkaformák választásának lehetőségében látják saját munka-magánélet egyensúlyuk biztosítékát. Ugyanakkor tény, hogy az atipikus, rugalmas foglalkoztatási formák ismertsége még mindig megelőzi a tényleges gyakorlati alkalmazásukat a munkahelyeken.

Egyre több vállalat ismeri fel ezért, hogy a munka-élet egyensúly megteremtése nemcsak a tartós foglalkoztatás, a kisebb fluktuáció, a kulcsmunkatársak megtartásának lehet az eszköze, hanem ténylegesen hozzájárul a hatékony és eredményes vállalati működéshez.

Ezért is fontos, hogy a rugalmas foglalkoztatás bevezetést támogatóan tudjuk, mi munkavállalóink elvárása, mi a munkavállalói vágyak és az üzleti realitások közötti gap és az miként hidalható át.

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

A felelős foglalkoztatás kiemelt témái között az elmúlt évek tapasztalatai alapján jelentős szerepet kapott a *munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések* megvalósítása. A felelős foglalkoztatás egyfajta garancia a munkavállaló számára, csak az ilyen szellemben működő vállalatok képesek a fenntartható fejlődést megvalósítani, amelyhez nélkülözhetetlen a stabil, elkötelezett és motivált munkavállalói csapat. Ez a szempont a rugalmas foglalkoztatás és az 50+ korosztály, - különösen a nők- foglalkoztatáshoz új szempontokat adott és ad.

A „Nők a munkahelyen-rugalmas foglalkoztatás” munkáltatói workshop és kiscsoportos képzés fő célja volt a résztvevő vezetők, HR szakemberek, tulajdonosok megismertetése azokkal a rugalmas foglalkoztatáshoz kapcsolódó szakismeretekkel, módszerekkel, amelyek révén a képesek lesznek saját vállalatuk, vállalkozásuk életében a módszereket alkalmazni, a rugalmas foglalkoztatás élethelyzethez és korosztályi összetételhez igazodó elvárásait megérteni és megtervezni, a szükséges változásokat kezdeményezni és ezáltal saját munkáltatói brandjüket erősíteni.

A képzés és workshop során nemcsak elméleti és módszertani ismeretek kerültek átadásra, de cél a résztvevők készségeinek fejlesztése az alábbi területeken: konceptuális gondolkodás, elemzési készség, változástervezés, változási rugalmasság, tudatos kommunikáció, együttműködés, szolgáltatói típusú vezetői szemlélet, konfliktuskezelés.

A fejlesztési program során változatos módszertannal dolgoztunk. A csoportok összetételéhez és igényeihez, jelenlegi szakmai ismereteihez és alkalmazott foglalkoztatási gyakorlatához igazodva alakítottuk ki a gyakorlati és elméleti elemek egyensúlyát. A programok a feldolgozandó témaköröknek, illetve a képzési folyamat logikájának megfelelően épültek fel különböző módszertani elemekből.

A készség- és képességfejlesztésekre irányuló - folyamatok gyakorlat orientáltak, segítik a résztvevőket abban, hogy a tapasztalataikat összekössék a munkahelyi környezetükben észlelt jelenségekkel, és saját példán ki is próbálják az elsajátított ismereteket. A munkatársak a tréner vezetésével alkalmat kaptak arra, hogy kérdőívek, esettanulmányok, csoportmunka, egyéni feladatok és szerepjátékok segítségével tudatosá tegyék saját erős vagy gyengébb pontjaikat, továbbfejlesszék képességeiket és célirányos munkával felszámolják hiányosságait.

A már tapasztalt HR-es kollégákat, középvezetőket is abban az irányban fejlesztettük, hogy a tapasztalataikat összekössék a munkahelyi környezetükben észlelt jelenségekkel, és saját példán ki is próbálják az elsajátított ismereteket. A hangsúly tehát a gyakorlat közeli, személyes tanuláson volt, ami kiegészült egymás tapasztalatainak megismerésével és közös feldolgozásával. A résztvevőktől aktív és motivált együttműködés volt az elvárt, aminek eredményeként a képzés minden fentiekben megemlített célcsoport számára adott jelentős hozzáadott értéket.

A rugalmas foglalkoztatási lehetőségek bemutatása során a joganyag ismertetése mellett nagy szerepet kapott az interaktivitás. A résztvevők egy-egy forma bemutatásakor feltették a saját vállalatukra, vállalkozásukra vonatkozó kérdéseiket. Néhány megoldási lehetőségről még egyáltalán nem volt információjuk (pl. munkakör megosztás, vagy több munkáltató által létesített munkaviszony), ezeknél kifejezetten gyakorlati példák bemutatásával törekedtünk a jobb megértésre. A rugalmas munkavégzésben rejlő lehetőségek kiaknázása még mindig messze elmarad az optimálistól, ezt maguk a résztvevők is megfogalmazták.

A jelenlegi munkaerőpiaci helyzetre tekintettel egységes volt az az álláspont, hogy a rugalmas foglalkoztatás lehetőségeinek kihasználása segíteni tud a cégeknél a munkaerőhiány enyhítésében. A nőknél, meghatározott élethelyzetben (GYES, GYED, illetve nyugdíjazás előtt, után) kifejezetten előnyös lehet a rugalmas foglalkoztatás biztosítása. A felelős foglalkoztatás egyik eszközeként is tekinthető az atipikus foglalkoztatás.

Preferálandó célkitűzés a munka és magánélet egyensúlya, kiemelten a női munkavállalók célcsoportjában. A résztvevők megerősítették, hogy tapasztalataik szerint is a munkáltatói brand erősítésének egyik kiváló eszköze ez a foglalkoztatási mód, mert a munkavállalói elégedettséget jelentősen növelni tudja.

Gyakorlatban alkalmazható segítséget kaptak a programban résztvevők arról, hogyan célszerű felmérni a rugalmas foglalkoztatás iránti igényeket. Mintát, illetve elemzési módszertant kaptak a munkakör elemzés megvalósításához. A visszajelzések szerint erre kifejezetten nagy volt az igény, gyakorlati példákon keresztül kérték a segítséget, hogyan lehet elindítani egy ilyen felmérést. Tanácsot kértek egy esetleges akcióterv elkészítéséhez, melyek a kritikus pontok, mely folyamatokra kell kiemelt hangsúlyt fektetni.

A program egyik blokkja erre adott jól körvonalazott módszertant és segítséget. A klasszikus változásmenedzsmenten belül melyek a legérzékenyebb pontok, melyek a legkritikusabb tényezők. Az előadás során kiemelésre került a megfelelő információáramlás folyamatának kialakítása, a munkatársak bevonása, illetve a vezetői elköteleződés, mit kulcstényező fontossága.

A témával kapcsolatos eddigi tapasztalataikat is megvitatták, veszélyeket és jó gyakorlatokat osztottak meg egymással. A program során egy munkajogi totó is kitöltésre került (egyéni), értékelése közös munka keretében történt.

A résztvevők egyértelműen pozitívnak ítélték a fejlesztési programot, kifejezték szándékukat, hogy a jövőben is szívesen részt vennének hasonló, fejlesztő szakmai programokon.

## FOGALOMMAGYARÁZAT

### A rugalmas foglalkoztatás

A munkahelyi rugalmasság és munka minőségének ösztönzésén keresztül a foglalkoztatás rugalmas módjaival mind a keresleti, mind a kínálati oldalon potenciális „tartalékok” szabadíthatók fel, ami növelheti a foglalkoztatottak számát. Vállalati oldalról a rugalmas foglalkoztatás növelheti a gazdasági alkalmazkodóképességet és ez által a versenyképességet is. Másrészt több olyan csoport is van a munkaerőpiacon, amely valamilyen oknál fogva nem tud, vagy nem akar hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni kisgyermek nevelése, idős hozzátartozó gondozása, vagy oktatásban való részvétel miatt. A vállalati munkaszervezési kultúra javítása, a rugalmas munkaszervezési formák elterjesztése, valamint a munka és a magánélet összehangolása az elkövetkező években nemcsak lehetőség, hanem determináció lesz a munkáltatók számára

Az elmúlt években Magyarországon is megindult a rugalmas munkavégzés ismertségének növekedése és a különböző atipikus foglalkoztatási formák terjedése. Ez részben az európai uniós források támogatásával indított programoknak volt köszönhető, másrészt változtak az irányban a jogszabályi feltételek, illetve a generációs elvárások új dimenziókat hoztak felszínre. A felmérések széles körben igazolták vissza, hogy a munkavállalók a rugalmasságban, az atipikus munkaformák választásának lehetőségében látják saját munka-magánélet egyensúlyuk

biztosítékát. Ugyanakkor tény, hogy az atipikus, rugalmas foglalkoztatási formák ismertsége még mindig megelőzi a tényleges gyakorlati alkalmazásukat a munkahelyeken.

Az EU-ban 2017-ben a nők 14, míg a férfiak 13 százaléka volt ideiglenesen, más néven határozott idejű szerződéssel foglalkoztatva. Az országok között ugyanakkor nagyobb szórás mutatkozik ezen a téren. Lengyelországban és Spanyolországban például az összes foglalkoztatott 26 százaléka volt ideiglenes, Portugáliában és Horvátországban pedig 20 százalék. Ezzel szemben Romániában ez az arány csupán 1, Litvániában 2, Észtországban és Lettországban pedig 3 százalék volt.

A határozott idejű munkavállalás mellett a részmunkaidős állások aránya is nőtt az EU-ban. Ugyanis míg 2002-ben a munkavállalók 15 százaléka, addig 2017-ben már 19 százalékuk dolgozott ebben a munkarendben. A nekem közötti megoszlásban azonban itt már sokkal nagyobb különbségek figyelhetők meg, mint az ideiglenes munkavállalók esetében. Részmunkaidőben ugyanis a nők 31 százaléka dolgozott az EU-ban 2017-ben, míg a férfiak csupán 8 százaléka.

Magyarországon a 2017-es számok szerint a munkavállalók 8,6 százaléka (kb. 400 000 munkavállaló; friss KSH foglalkoztatási adatból számolva) volt határozott idejű szerződéssel foglalkoztatva, míg csupán 4,3 százaléknyan (kb. 200 000 munkavállaló) voltak azok, akik részmunkaidős állásban dolgoztak.

A rugalmas foglalkoztatás vonatkozásában három szempont szerinti osztályozást figyelhetünk meg:



Egyes munkavállaló csoportok esetében egyenesen létkérdés az atipikus munkaformák elérhetősége, mert egyéni élethelyzetük, egészségi állapotuk, személyes és család kötelezettségeik nem teszik lehetővé, hogy hagyományos, tipikus munkaszervezésben vállaljanak munkát. Vagy valamilyen rugalmas megoldást találnak, vagy nem végeznek kereső tevékenységet egyáltalán.

Egyre több vállalat ismeri fel ezért, hogy a munka-élet egyensúly megteremtése nemcsak a tartós foglalkoztatás, a kisebb fluktuáció, a kulcsmunkatársak megtartásának lehet az eszköze, hanem ténylegesen hozzájárul a hatékony és eredményes vállalati működéshez.

Ezért is fontos, hogy a rugalmas foglalkoztatás bevezetését támogatóan tudjuk, mi munkavállalóink elvárása, mi a munkavállalói vágyak és az üzleti realitások közötti gap és az miként hidalható át.

A generációk kérdése is megkerülhetetlen, amikor foglalkoztatásról esik szó. Megjelent a munkaerőpiacon egy olyan generáció, a „Z”, amelynek a rugalmas munkavégzés a lételeme. De már az Y generáció is megfogalmazta a munka-élet egyensúly elvárását: „Nem azért élek, hogy dolgozzak, hanem azért dolgozok, hogy éljek!” Ennek a generációnak a munkahely iránti elkötelezettségét is jelentősen támogathatja a rugalmas munkavégzési megoldás.

Szólnunk kell az X generációról is, hiszen sokak esetében a „szendvics generációs” problémák okoznak foglalkoztatási problémákat. A szülőkről és a gyerekekről való együttes gondolkodás megoldásában a rugalmas foglalkoztatási formák adhatnak jelentős egyedi megoldást ahhoz, hogy a munkából ne essenek ki ezek a munkavállalók.

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

A rugalmas foglalkoztatás biztosításával hosszú távon csökkenthető az egy főre jutó foglalkoztatási költség, nagyobb földrajzi területről lehet munkavállalókat toborozni, illetve munkáltatóként a cég vonzereje nő az álláskeresők körében.

## A felelős foglalkoztatás és a rugalmas foglalkoztatás összefüggései



A felelős foglalkoztatás azon magatartásformák és intézkedések összessége, amelyek olyan körülményeket teremtenek, hogy a munkavállalók kiegyensúlyozottan, egzisztenciális és egészségügyi biztonságuk tudatában, legjobb tudásukkal és tehetségük teljes kibontakoztatásával járulhassanak hozzá a vállalat sikeres működéséhez.

Az OFA Nonprofit Kft. 2016 óta hirdeti meg „Az Év Felelős Foglalkoztatója” pályázatát, melynek célja, hogy megismerje és elismerje azon hazai munkáltatókat, akik számára az emberi erőforrás központi értéket képvisel. A pályázatban a foglalkoztatók azoknak a jó gyakorlatainak, HR



beavatkozásainak bemutatását várjuk, amelyek túlmutatnak a törvényi előírásokon és a munkavállalók jóllétét, elégedettségét, ezáltal megtartásukat, elkötelezettségüket szolgálja.

A felelős foglalkoztatás kiemelt témái az elmúlt évek tapasztalatai alapján: a *munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések*, munkahelyi *egészségmegőrzés*, *közösség- és csapatépítés*, a munkatársak folyamatos *képzés-fejlesztésének biztosítása*, *tehetséggondozás*, *minőségi munkahelyek kialakítására* való törekvést, de olyan gesztusértékű *vezetői beavatkozásokat* is ide értünk, amelyek hozzájárulnak a *munkavállalói jólléthez*, élményhez.

A felelős foglalkoztatásban a legfontosabb, hogy meghallgassuk a kollégák véleményét arról, hogy számukra mit jelent a gondoskodás. Tudni kell, hogy milyen a munkahelyi klíma, és hogy hol tudunk javítani a munkakörülményeken, vagy akár a vállalat működésén. Az eredményekből képzett általános index fontos mutatószám a cég vezetésének megítélésében.

A felelős vezetői szemlélet a záloga a felelős vállalati kultúrának. Ha hiányzik a példamutatás, akkor valóban csak tartalom nélküli, üres jelmondat a felelős foglalkoztatás. A legnagyobb kihívás, hogy az alsóbb vezetői szinteken a szemléletet tényleg magukévá tegyék a kollégák. Ők vannak ugyanis a legnagyobb közvetlen hatással a szervezetre, és ez különösen igaz a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazásánál.

Csak elkötelezett, érzelmileg motivált dolgozókkal lehet kimagasló eredményeket, növekedést elérni. A munkáltatói gondoskodás, a felelős foglalkoztatás egyre inkább meghatározó eleme lesz a munkáltatói márkaépítésnek. A közösségi média által vezérelt világban nagyon fontos, hogy munkavállalók hogyan vélekednek cégükről, milyen munkahelyi élményeket szereznek és osztanak meg ismerőseikkel. A felelős foglalkoztatás egyfajta garancia a munkavállaló számára, csak az ilyen szellemben működő vállalatok képesek a fenntartható fejlődést megvalósítani, amelyhez nélkülözhetetlen a stabil, elkötelezett és motivált munkavállalói csapat.

## A PROGRAM CÉLJA

A „Nők a munkahelyen-rugalmas foglalkoztatás” munkáltatói workshop és kiscsoportos képzés fő célja a résztvevő vezetők, HR szakemberek, tulajdonosok megismertetése azokkal a rugalmas foglalkoztatáshoz kapcsolódó szakismeretekkel, módszerekkel, amelyek révén a képesek lesznek saját vállalatuk, vállalkozásuk életében a módszereket alkalmazni, a rugalmas foglalkoztatás élethelyzethez és korosztályi összetételhez igazodó elvárásait megérteni és megtervezni, a szükséges változásokat kezdeményezni és ezáltal saját munkáltatói brandjüket erősíteni.

**A képzés során az alábbi ismeretek és témakörök feldolgozása történik:**

**1. Az atipikus foglalkoztatás fő kategóriáinak, elvi alapjainak és munkajogi szabályainak ismertetése és feldolgozása**

- ◆ távmunka
- ◆ bedolgozói munkaviszony
- ◆ egyszerűsített és alkalmi foglalkoztatás
- ◆ részmunkaidős foglalkoztatás

- ◆ osztott munkaidő alkalmazása
  - ◆ munkaidőkeretben történő foglalkoztatás
  - ◆ kötetlen munkaidőben történő foglalkoztatás
  - ◆ több munkáltatóval létesített munkaviszony
  - ◆ határozott idejű foglalkoztatás
  - ◆ munkakörmegosztás (job-rotation)
  - ◆ contractor munka
  - ◆ munkaerőkölcsönzés
- ◆ **A workshop során a rugalmas foglalkoztatás kategorizálási elvei közös feldolgozással kerülnek bemutatásra. ezáltal is mélyítve a résztvevők előzetes ismereteit**
- ◆ Térbeli rugalmasság
  - ◆ Időbeli rugalmasság
  - ◆ A munkavégzés jellege szerinti rugalmasság
- ◆ **Bemutatásra és feldolgozásra kerülnek a rugalmas foglalkoztatás- felelős foglalkoztatás összefüggései**
- ◆ A felelős foglalkoztatás fogalma
  - ◆ Munka-élet egyensúly
  - ◆ A rugalmas foglalkoztatás szerepe a felelős foglalkoztatásban
  - ◆ A felelős foglalkoztatás és a munkáltatói brand
- ◆ **A generációs elvárások elemzése és értékelése fontos elem a rugalmas foglalkoztatásban, a generációs elvárások feldolgozása segít megérteni a korosztályokban tapasztalható – rugalmas foglalkoztatással összefüggő-különbségeket, különös tekintettel a női munkavállalók foglalkoztatására**
- ◆ Generációs elvárások a rugalmas foglalkoztatás szemszögéből
  - ◆ Élethelyzetek, élethelyzethez igazodó foglalkoztatási gyakorlat női munkavállalók foglalkoztatásában
  - ◆ Munkavállalói élmény elvárások a foglalkoztatásban
- ◆ **A készségfejlesztő workshop során fontos elem, hogy a résztvevők megtanulják, miként tudják felmérni saját vállalkozásukban, hogy mely munkakörökben lehetséges rugalmas foglalkoztatás:**
- ◆ a munkaköri feladatok rugalmassági szempontú leírása, elemzési módszertan
  - ◆ együttműködési pontok, kritikus pontok elemzése
  - ◆ akciótervek megvalósítása

- ◆ **A képzés során cél az is, hogy a résztvevők lássák, mit jelent egy ilyen projekt esetén a munkatársak felkészítése, irányítása a folyamatban, hogyan szükséges a klasszikus változásmenedzsment eszközöket alkalmazni!**

- ◆ Információáramlás jelentősége a változások során
- ◆ Az érintettek bevonásának módszer és eszközrendszere
- ◆ Az ellenállások okainak feltárása és kezelése
- ◆ Elkötelezettség kialakítása

**A képzés és workshop során nemcsak elméleti és módszertani ismeretek kerülnek átadásra, de cél a résztvevők készségeinek fejlesztése az alábbi területeken:**

- ◆ konceptuális gondolkodás,
- ◆ elemzési készség,
- ◆ változástervezés,
- ◆ változási rugalmasság,
- ◆ tudatos kommunikáció,
- ◆ együttműködés,
- ◆ szolgáltatói típusú vezetői szemlélet,
- ◆ konfliktuskezelés.

## **A PROGRAM CÉLKÖZÖNSÉGE**

A fejlesztési program során változatos módszertannal dolgozunk, ezért a programban potenciálisan résztvevők, érdeklődők széles körből kerülhetnek ki.

A szakmai tapasztalatok alapján az is látszik, hogy a rugalmas foglalkoztatás egyes módszereinek alkalmazásában kevés munkáltató és viszonylag szűk módszertani megoldásokkal operál a gyakorlatban.

Ezért nem lehet azt mondani, hogy a célközönség csak nagyvállalati vagy a KKV körből kerüljön ki, sok esetben pedig maguk a kis-és mikroállalkozások azok, ahol a rugalmas foglalkoztatás könnyebben bevezetésre kerülhet.

A csoportok összetétele tekintetében az is jól látható, hogy munkaköri kategóriánként is viszonylag széles a potenciális érdeklődők vagy résztvevők köre. A nagyvállalatok oldaláról a HR vezetők, gyakorló HR szakemberek, munkaügyi vezetők és ügyintézők, vagy akár a bérszámfejtők is célcsoportjai lehetnek a képzésnek.

A KKV és kisvállalati oldalon – amennyiben van HR-es kolléga a cégben- a HR-esek, akár az első számú vezetők vagy maguk a tulajdonosok is képzési célcsoportként szóba kerülhetnek, hiszen a rugalmas foglalkoztatás alapvetően vezetői döntésen múlik, a vezetőknek pedig a percepciók

helyett tudni és látni kell, hogy a rugalmas foglalkoztatás milyen hatással lehet a cégek kultúrára, milyen bizalmi faktort szükséges a bevezetéshez megalapozni és összességében a rugalmas foglalkoztatás elemeinek alkalmazása a cég versenyképességét, üzleti eredményét miként befolyásolhatja.

A képzés során törekszünk a gyakorlati és elméleti elemek egyensúlyának megtartására, ezért azon szakemberek számára is tud új ismereteket, módszertanokat nyújtani a képzés, akik az elmúlt években a rugalmas foglalkoztatás egyes elemeit márt alkalmazták.

A készség- és képességfejlesztésekre irányuló - folyamatok gyakorlat orientáltak, tehát a már tapasztalt HR-es kollégákat, középvezetőket is abban, hogy a tapasztalataikat összekössék a munkahelyi környezetükben észlelt jelenségekkel, és saját példán ki is próbálják az elsajátított ismereteket. A hangsúly tehát a gyakorlat közeli, személyes tanuláson van, ami kiegészül egymás tapasztalatainak megismerésével és közös feldolgozásával. A résztvevőktől aktív és motivált együttműködés az elvárt, aminek eredményeként a képzés minden fentiekben megemlített célcsoport számára adhat jelentős hozzáadott értéket.

## A PROGRAM TEMATIKÁJA, FORGATÓKÖNYVE

Témakörök	Célok	Módszerek
<p><b>Bevezetés - tipikus és atipikus foglalkoztatási formák összehasonlítása</b> azonosságok és különbségek</p> <p><b>A rugalmas foglalkoztatási formák bemutatása, a bennük rejlő lehetőségek</b> Határozott idejű munkaviszony Egyszerűsített és alkalmi foglalkoztatás Rész munkaidős foglalkoztatás Munkakör megosztás (job-rotation) Táv munka-végzés Bedolgozói munkaviszony Munkaerő kölcsönzés Több munkáltató által létesített munkaviszony</p> <p>Előnyök (munkaszervezés, hatékonyság, utánpótlási lehetőség, családbarát megoldások, elkötelezettség növelése, fluktuáció csökkentése...) Nehézségek (ismeretlenség, félelmek, bizonytalanság...), Tények és képzetek Törvényi keretek</p>	<p>Információk átadása a rugalmas munkavégzést illetően.</p> <p>Előnyök és nehézségek interaktív számbavétele, tudatosítása.</p> <p>Tények és tévhitek a rugalmas munkavégzést illetően vezetői és dolgozói szemmel.</p> <p>Lehetőségek a rugalmas munkavégzés során. Attitűdváltás.</p>	<p>Interaktív tréneri tudásátadás Kis csoportos munka</p>
<p><b>Rugalmas foglalkoztatás-felelős foglalkoztatás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A felelős foglalkoztatás fogalma- mit jelenthet a mai nehéz munkaerőpiaci helyzetben</li> <li>• Munka-élet egyensúly- miként fordítható le a gyakorlati alkalmazásban, mit jelent ez a női munkavállalók esetében</li> </ul>	<p>Megértetni a rugalmas foglalkoztatás munkáltatói brand-re gyakorolt hatását, azt, hogy miként lehet az egyes eszközök alkalmazása munkaerő-megtartó erő</p>	<p>brainstorming, tréneri tudásátadás, feladatlap egyéni megoldása</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• A rugalmas foglalkoztatás szerepe a felelős foglalkoztatásban</li> <li>• A felelős foglalkoztatás és a munkáltatói brand- miként erősíti a rugalmas foglalkoztatási gyakorlat a munkáltatói brand-et</li> </ul>		
<p><b>A munkakörökben lehetséges rugalmas foglalkoztatás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a munkaköri feladatok rugalmassági szempontú leírása, elemzési módszertan</li> <li>• együttműködési pontok, kritikus pontok elemzése</li> <li>• akciótervek megvalósítása</li> </ul>	<p>Miként fordítható le az eddigi ismeretanyag napi gyakorlattá, hogyan tudom saját vállalatom, vállalkozásom vonatkozásában felmérni a rugalmas foglalkoztatás kérdéskörét</p>	<p>egyéni feladatlap, páros, majd kiscsoportos megbeszélés, tréneri összesítés</p>
<p><b>Generációs (ezen belül női) elvárások, lehetőségek a rugalmas foglalkoztatásban</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• generációk fogalma, munkaszocializációs helyzetképük</li> <li>• generációs elvárások a rugalmas foglalkoztatás szemszögéből <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ élethelyzetek szerint</li> <li>◆ munkavállalói élmény elvárások a foglalkoztatásban</li> </ul> </li> </ul> <p><b>A munkatársak felkészítése, irányítása a folyamatban (klasszikus változásmenedzsment!)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Információáramlás jelentősége a változások során</li> <li>• Az érintettek bevonásának módszer és eszközrendszere</li> <li>• Az ellenállások okainak feltárása és kezelése</li> <li>• Elkötelezettség kialakítása</li> </ul>	<p>Megérteni és megértetni az egyes generációk szocializációs hátterét, értékrendjét és így a foglalkoztatáshoz, munkához fűződő viszonyok miérettjeit.</p> <p>Vezetők és HR vezetők szemléletformálása tudásátadással, miként lehet megértetni a munkavállalókkal a közös előnyöket, illetve miként lehet befogadni és kezelni a rugalmas foglalkoztatásra vonatkozó munkavállalói igényeket</p>	<p>tréneri tudásátadás, feladatlap, kiscsoportos feldolgozás, nagycsoportos összegzés</p> <p>tréneri tudásátadás, egyéni és kiscsoportos feldolgozás, nagycsoportos összegzés</p>

## FORGATÓKÖNYV

### 9.00 -9.30 Bemutatkozás

Ki honnan jött? - egyéni bemutatkozás

Miért jött, mi a célja? Mi érdekli ebben a témában?

### 9.30- 9.50 HR trendek a foglalkoztatásban- tréneri prezentáció

### 9.50- 10.10 nagycsoportos megbeszélés:

Mi volt új számomra, mire kell nekem, cégemnek felkészülni?

### 10.10- 10.40 A rugalmas foglalkoztatás- munkajogi megközelítés érdekesen- tréneri prezentáció

Ismeretek nyújtása a következő témakörök vonatkozásában:

- ◆ Az atipikus foglalkoztatás fő kategóriái, elvi alapjai, munkajogi szabályai
  - ◆ Térbeli rugalmasság
  - ◆ Időbeli rugalmasság
  - ◆ A munkavégzés jellege szerinti rugalmasság

### 10.40-11.00 Tapasztalatok a munkaidőbeosztás vonatkozásában-TOTO, nagycsoportos feldolgozás

### 11.00-11.20 Kávészünet

### 11.20-11.50 Az atipikus foglalkoztatás kategóriái- tréneri prezentáció

- ◆ távmunka
- ◆ bedolgozói munkaviszony
- ◆ egyszerűsített és alkalmi foglalkoztatás
- ◆ részmunkaidős foglalkoztatás
- ◆ osztott munkaidő alkalmazása
- ◆ munkaidőkeretben történő foglalkoztatás
- ◆ kötetlen munkaidőben történő foglalkoztatás
- ◆ több munkáltatóval létesített munkaviszony
- ◆ határozott idejű foglalkoztatás
- ◆ munkakörmegosztás (job-rotation)
- ◆ contractor munka
- ◆ munkaerőkölcsönzés

### 11.50- 12.35 A rugalmas foglalkoztatás előnyei hátrányai – miként tudom saját vállalatomnál ezt végig gondolni- vezetői és munkatársi kérdőív megbeszélése

15 perc páros gyakorlat, 15 perc kiscsoportos megbeszélés, 15 perc összegzés

12.35-13.05- Ebédszünet

13.05- 13.40 **Rugalmas foglalkoztatás- felelős foglalkoztatás – tréneri prezentáció és nagycsoportos megbeszélés film bejátszással**

**A felelős foglalkoztatás fogalma**

- ◆ Munka-élet egyensúly - kőjáték
- ◆ A rugalmas foglalkoztatás szerepe a felelős foglalkoztatásban
- ◆ A felelős foglalkoztatás és a munkáltatói brand

13.40-14.10 **Jó gyakorlatok a résztvevőktől és a trénertől**

3 perc felkészülés, 2 perc bemutatás, szavazzon a csoport

14.10-14.40 **Generációs elvárások, lehetőségek a rugalmas foglalkoztatásban- tréneri prezentáció és nagycsoportos feldolgozás**

- ◆ Generációs elvárások a rugalmas foglalkoztatás szemszögéből
- ◆ Élethelyzetek, élethelyzethez igazodó foglalkoztatási gyakorlat
- ◆ Munkavállalói élmény elvárások a foglalkoztatásban

14.40-14.55 Szünet

14.55.15.15 **Miként tudom felmérni, mely munkakörökben lehetséges rugalmas foglalkoztatás- tréneri bevezetés, egyéni munka, nagycsoportos megbeszélés**

- ◆ a munkaköri feladatok rugalmassági szempontú leírása, elemzési módszertan – **minta lap**
- ◆ együttműködési pontok, kritikus pontok elemzése
- ◆ akciótervek megvalósítása

15.15-15.45 **A munkatársak felkészítése, irányítása a folyamatban (klasszikus változásmenedzsment!)**

- ◆ Információáramlás jelentősége a változások során
- ◆ Az érintettek bevonásának módszer és eszközrendszere
- ◆ Az ellenállások okainak feltárása és kezelése
- ◆ Elkötelezettség kialakítása

15.45-16.00 **Összegzés, értékelés**



## A PROGRAM ELŐKÉSZÍTÉSE

### Felkészülés

Törekvésünk volt, hogy a programok hatásai minél előbb megmutatkozzanak a résztvevők mindennapi munkavégzésének eredményeiben. Ennek érdekében a képzési programok első lépése az előzetes, alapos, előkészítő felmérési folyamat. A megismerés célja, hogy pontos kép alakuljon ki a fejlesztéseken résztvevő vezetők, munkatársak vállalaton belül betöltött szerepéről, jelenlegi helyzetéről, a munkatársak felkészültségi szintjéről, illetve munkamotivációjukról, a mindennapi munkavégzésük konkrét tevékenységeiről és azokról az elvárásokról és kérdésekről, amelyekre a programok során a résztvevőknek választ és megoldást kell kapniuk.

### Az előkészítés céljai:

- A fejlesztésben érintett résztvevők felkészültségének, munkamotivációjának és elhivatottságának megismerése ennek függvényében a képzési súlypontok kijelölése
- a fejlesztési folyamat elvárt végeredményeinek pontos megfogalmazása
- a fejlesztési folyamatok lépéseinek, időbeli lefolyásának, helyszínének és egyéb technikai kérdéseinek egyeztetése
- szükséges oktatási, képzési segédletek kiválasztása
- a fejlesztésen résztvevő eddigi eken szerzett tapasztalatainak összegyűjtése, a következő fejlesztéssel szemben megfogalmazott igényeinek összesítése.

### Toborzás

A potenciális résztvevők toborzása több módon történt:

- egyrészt személyre szólóan megkeresésre kerültek Kecskemét foglalkoztatói
- a CédrusNet iroda meglévő adatbázisában lévő vállalati kapcsolattartók, HR szakemberek figyelmét felhívtuk a képzési lehetőségre
- Plakát készült a toborzáshoz, mely felkerült a CédrusNet facebook oldalára
- személyes networkon keresztül invitáltuk az érintetteket.

## A PROGRAM MÓDSZERTANA

### Módszerek, eszközök

A fejlesztési program során változatos módszertannal dolgoztunk. A csoportok összetételéhez és igényeihez, jelenlegi szakmai ismereteihez és alkalmazott foglalkoztatási gyakorlatához igazodva alakítottuk ki a gyakorlati és elméleti elemek egyensúlyát. A programok a feldolgozandó témaköröknek, illetve a képzési folyamat logikájának megfelelően épültek fel különböző módszertani elemekből.

A **készség- és képességfejlesztésekre** irányuló - folyamatok **gyakorlat orientáltak**, segítik a résztvevőket abban, hogy a tapasztalataikat összekössék a munkahelyi környezetükben észlelt jelenségekkel, és **saját példán** ki is próbálják az elsajátított ismereteket. A munkatársak a tréner vezetésével alkalmat kapnak arra, hogy kérdőívek, esettanulmányok, csoportmunka, egyéni feladatok és szerepjátékok segítségével tudatosá tegyék saját erős vagy gyengébb pontjaikat, továbbfejlesszék képességeiket és célirányos munkával felszámolják hiányosságait.

A hangsúly tehát a **gyakorlat közeli, személyes tanuláson** van, amit természetesen szakszerű didaktikai háttérrel támasztunk alá. Mindez a résztvevőktől **aktív és motivált együttműködést** vár el.

A programok során a résztvevők munkafüzetet (hallgatói anyagot) kapnak kézhez, amely dokumentum tartalmazza a képzés során elhangzott ismeretek háttéranyagát, a felhasznált tesztek és gyakorlatok összességét.

A képzések színességét és dinamizmusát **kiscsoportos workshopok, szituációs szerepjátékok, videó felvételek** és kiértékelések, valamint **játékos gyakorlatok** erősítik.

A befejező részében minden munkatárs értékeli a programot, annak a hétköznapi munkavégzésben való használhatóságát, az alkalmazott eszközök és módszerek, dokumentációk és gyakorlatok minőségét, illetve magának a trénernek a felkészültségét és stílusát. Az értékelésekből írásos visszajelzés készül.

## Módszertani elemek

- **Kiscsoportos (rész-csoport – 3-4 fő) workshopok:** a résztvevők egyéni tapasztalatainak feldolgozása és elemzése annak érdekében, hogy a szabályokat és törvényszerűségeket saját maguk fedezzék fel, vonják le a következtetéseket és ez által váljanak birtokosává a szükséges tudásnak. A munkafolyamat során a résztvevők több kisebb csoportot alakítanak.
- **Plenáris (teljes csoport – 10 fő) témafeldolgozások:** elsősorban a kiscsoportos workshopok szintetizálását, az „AHA” élmény megélését szolgálják azon keresztül, hogy az egyes kiscsoportok saját feladatmegoldásaikat, tapasztalataikat nagycsoportban „közzé teszik” és megvitatják. A munkában a csoport összes résztvevője aktívan közreműködik. A hozzászólások időtartama szabályozott, a belső rendet tréneri moderációval alakítjuk ki.
- **Ismeretbővítő prezentációk:** az egyes témákhoz kapcsolódó elméleti tudásanyag strukturált átadásának formája. Az ismeretbővítő prezentációk hallgatói anyagát a résztvevők segédanyagként kapják kézhez.
- **Feladatmegoldások:** az új módszerek és technikák gyakorlati kipróbálása előtt a résztvevők egyénileg, majd kiscsoportban kipróbálják és alkalmazzák az adott módszert, technikát. Megtervezik, előkészítik és esetenként megoldási vezérfonalat, állítanak össze a gyakorlati alkalmazáshoz.
- **Munkalapok, feladatlapok:** az új ismeretek egy részét a hallgatók már egy előzetes didaktikai és módszertani feldolgozás után munkalapokon kapják meg. A munkalapok az ismeretbővítő jellegén túl segítik a téma belső struktúrájának megértését, és lehetőséget teremtenek az egyéni megvalósítás megtervezésére is.
- **Tesztek:** Elsősorban a résztvevők egyéni képességeinek, szokásainak, attitűdjeinek felmérésére szolgálnak, amelyek kiértékelése egyénileg történik meg, vagy pedig a résztvevők nyitottsága szerint kiscsoportban.

- **Helyzetgyakorlatok:** a készségfejlesztő típusú feladatok megoldásának leghatékonyabb módszere, amely előre megkonstruált helyzetben teszi lehetővé az új technikák, módszerek gyakorlati kipróbálását. A helyzetgyakorlatok a csoport előtt történnek, és feldolgozásuk nagycsoportos munkaformában folyik. Ez a metodikai eszköz lehetőséget biztosít a résztvevők számára, hogy megtanulják a visszajelzések adásának alapvető szabályait, módszereit és stílusát, és hogy a megélt helyzetek rögzüljenek, lehetőséget biztosítva a rutinok kialakulására.
- **Szituációs szerepjátékok:** a résztvevők napi tapasztalatai alapján, illetve az általuk „behozott” esetek segítségével összeállított konkrét munkahelyzetek megoldása körülmények között, közös munkafolyamat révén.

## MUNKAJOGI ISMERETEK

### A rugalmas foglalkoztatás formái

A rugalmas foglalkoztatás az 1970-es években került az érdeklődés középpontjába, az olajárrobbanás hatásaként bekövetkezett gazdasági válság következményeként. Felértékelődtek a rugalmasságot biztosító foglalkoztatási lehetőségek, formák, módszerek. A jelenlegi magyar munkaerő piaci folyamatok is erőteljesen igénylik e konstrukciók nagyobb volumenben történő alkalmazását a munkaerőhiány enyhítésére. A rugalmasabb foglalkoztatási formák lehetőséget biztosítanak a munkaerő piacról eddig kiszorult, vagy csak igen korlátozott mértékben jelen levő munkavállalói réteg aktív bevonására (pl. Gyed, Gyes melletti foglalkoztatás). A jogszabályi háttérrel alapvetően a 2012.évi I. törvény a munka törvénykönyvéről határozza meg, melynek XV-XVII. fejezete foglalkozik a munkaviszony egyes típusaira vonatkozó különös szabályokkal. Fontos szabályokat tartalmaz még az 1996. évi LXXV. törvény a munkaügyi ellenőrzésről, az egyszerűsített foglalkoztatásról szóló 201.évi LXXV. törvény, a 223/2010. (VII.30.) Korm.r. – Vh. Rendelet, és a 3/2010. (VII.30.) Korm.r. – az egyszerűsített foglalkoztatásból származó jövedelem és közteher bejelentésére és befizetésére vonatkozó eljárási szabályokról.

Az atipikus munkaviszonyok a tipikus, hagyományos munkaviszonytól valamely lényeges ismérv tekintetében eltérnek.

#### A tipikus munkaviszony általános jellemzői:

- teljes munkaidős;
- határozatlan idejű;
- munkáltató által megjelölt és általa biztosított helyen;
- munkáltatói eszközökkel;
- munkavégzés a munkáltató részére;
- a munkáltatónak alárendeltségben, utasításának megfelelő munkavégzés.

#### Az atipikus munkaviszonyokra vonatkozóan a Mt.-ben a következő szabályozások irányadók:

- a határozott idejű munkaviszony (Mt.192.§);
- a részmunkaidős munkaviszony (Mt.92.§);
- munkavégzés behívás alapján (Mt.193.§);
- munkakör megosztás (Mt.194.§);
- több munkáltató által létesített munkaviszony (Mt.195.§);
- távmunka végzés (Mt.196-197§);
- bedolgozói munkaviszony (Mt.198-200.§);
- egyszerűsített foglalkoztatásra vagy alkalmi munkára irányuló jogviszony (Mt.201-203§);
- a munkaerő-kölcsönzés keretében létesített munkaviszony (Mt.214-222.§);

Ezek a foglalkoztatási szabályok biztosítanak a munkáltatóknak lehetőséget arra, hogy akár a munka jellege, akár a munkavállalók egyéni érdeke alapján eltérjenek a „hagyományos” foglalkoztatási formáktól, és megoldást kínáljanak a munkavállalók egyéni élethelyzetére úgy, hogy a munkáltatók jogos gazdasági érdekeit is szem előtt tartják.

Foglalkoztatási forma	Leírás
<b>Határozott idejű munkaviszony</b>           <b>Távmunka</b>	<p>A felek már a megkötésekor megállapodnak a jogviszony megszűnésének időpontjában valamely objektív feltétel alapján, amely jellemzően: időpont, esemény vagy elvégzett feladat. A jogviszony tartamát naptárilag, vagy más alkalmas módon a munkaszerződésben meg kell határozni. E jogviszony teljes tartama az öt évet nem haladhatja meg, és bele kell számolni a meghosszabbítás időtartamát, valamint a az előző határozott idejű szerződés megszűnésétől számított hat hónapon belüli újabb határozott idejű szerződés tartamát is. A bírói álláspont szerint ez nem járhat a munkavállaló jogos érdekeinek csorbításával, azaz a munkáltatónak, törvényes, jogos érdeke kell fűződnie a határozott idejű szerződések hosszabbításához.</p> <p>Távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet információtechnológiai vagy számítástechnikai eszközökkel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják. A távmunkaszerződésben kifejezetten speciális feltételekben kell megállapodni: munkavégzés helye, munkaidő, az adatvédelem, kapcsolattartás módja, munkavédelmi szabályok, munkáltatói ellenőrzés formája. A munkáltató utasítási joga kizárólag az ellátandó feladatok meghatározására vonatkozik. A távmunkát végző munkavállaló –eltérő megállapodás hiányában– kötetlenmunkarendben dolgozik, de meghatározható, hogy a munkaidő egy részében a munkáltató által előírt helyen és időben tartózkodjon.</p> <p>Munkaidejének nyilvántartására az általános szabályokat nem kell alkalmazni, tehát nem kell jelenléti ívet vezetnie.</p>
<b>Részmunkaidős foglalkoztatás</b>	<p>A teljes munkaidőnél rövidebb munkaidőben történő munkavégzés. Legjellemzőbb előfordulása a napi 4 vagy 6 órában történő foglalkoztatás. Az Mt. valamennyi szabályának</p>







Foglalkoztatási forma	Leírás
	napig, és egy naptári hónapon belül összesen legfeljebb 15 naptári napig és egy naptári éven belül összesen legfeljebb 90 naptári napig létesíthető.
<b>Bedolgozói munka</b>	<p>Bedolgozói munkaviszony olyan önállóan végezhető munkára létesíthető, amelyre a felek a munkabért kizárólag teljesítménybér formájában határozzák meg. A munkáltató utasítási joga is korlátozott, csak az alkalmazható technológiát és a munkavégzés módját szabhatja meg.</p> <p>A munkavégzés helye nem a foglalkoztató székhelye, hanem a bedolgozó lakóhelye, vagy más általa a munkavégzés céljára biztosított helyiség, ám a bedolgozó munkáját saját munkaeszközzel, a foglalkoztató által biztosított anyaggal, önállóan, a foglalkoztató közvetlen irányítása nélkül végzi.</p>
<b>Munkaerő-kölcsönzés</b>	<p>A munkavállaló munkarendje kötetlen, ezzel szemben azonban felek a munkaszerződésben más munkarendet is megállapíthatnak.</p> <p>A feleknek a munkaszerződésben kifejezetten meg kell állapodniuk arról, hogy a jogviszony kölcsönzés céljából jön létre. Speciális tájékoztatási kötelezettsége van a munkáltatónak az Mt.46.§-on felül, a kölcsönvevő adatairól, munkarendjéről, munkavégzés helyéről, a munka kezdetéről, és a kapcsolódó feltételekről. a felmondási idő 15 nap, eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló mentesül a munkavégzési kötelezettsége alól.</p>

## A munkaviszony alatti változások kezelésének általános szabályai

A Munkáltatónál létesített munkaviszony során mind a Munkáltató, mind a Munkavállaló körülményeiben, a munkafeltételekben bekövetkezett változások szükségessé tehetik, hogy a munkaviszony egyes elemei, vagy egész tartalma módosításra kerüljön. Ezek a változások, illetve dokumentálásuk az atipikus munkaviszonyokra is irányadók, ugyanazon elvek vonatkoznak rájuk is.

*A munkaviszony alatti változások esetei:*

- *munkaszerződés módosítása,*
- *munkaszerződés kötelező módosítása,*
- *munkaszerződés módosításával nem járó változás.*

## Munkaszerződés módosítás közös megegyezéssel

A Munkáltató és a munkavállaló által megkötött munkaszerződés módosítására csak közös, minden kétséget kizáró megegyezésükkel (egybehangzó akaratnyilatkozatukkal) kerülhet sor. A munkaszerződés módosítást a Munkáltató nevében a munkáltatói jogkörgyakorló és a munkavállaló egyaránt kezdeményezheti. A munkaszerződés módosításakor a munkaszerződés megkötésére vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.

Közös megegyezéssel történő munkaszerződés módosítás szükséges, ha az alábbi munkaszerződési elemek közül legalább egy megváltozik:

- a) munkakör változása,
- b) munkahely változása (áthelyezés),
- c) alapbér / órabér változása,
- d) a munkaszerződés egyéb elemének változása,
- e) foglalkoztatási forma változása.

### a) Munkakör változása

Ha a munkaszerződés-módosítás a munkakör megváltozását tartalmazza, akkor új munkaköri leírást, szükség esetén – és amennyiben annak adattartalma a korábbiakhoz képest változik - az Mt. 46. § alapján készített Tájékoztatót is át kell adni a munkavállalónak.

### b) Munkahely változása

A munkaszerződés természetes tartalmi eleme a felek megállapodása a munkavégzés helyéről. Ennek hiányában a munkahely az a hely lesz, ahol a munkavállaló szokás szerint végzi a munkáját. A munkaszerződés szerinti szervezeti egység megváltozása a munkavállaló szervezeten belüli áthelyezését jelenti.

### c) Alapbér/órabér változása

Az alapbér/órabér változásáról (emeléséről is!) szóló munkaszerződés-módosítást a munkavállalónak ugyanúgy alá kell írnia, mint más elemek változása esetén a munkaszerződés módosítást.

### d) Munkaszerződés egyéb feltételeinek változása

Közös megegyezés szükséges a szerződés egyéb feltételeinek módosításához is, így pl. a munkavállaló munkaidejének (teljes napi, vagy részmunkaidő, óraelfoglaltság), a munkaviszony időtartamának (határozott, határozatlan idejű) megváltozásához is.

A határozott idejű munkaviszony a felek közös megegyezéssel történő módosításával határozatlan idejűvé alakítható.

A határozatlan időn belül határozott időre történő foglalkoztatás esetén minden esetben a munkaszerződésben szükséges meghatározni, hogy a határozott idő lejártát követően a munkavállaló milyen feltételekkel kerül tovább foglalkoztatásra.

A munkaszerződés módosítást legkésőbb a módosítás hatályba lépését megelőző munkanapon a feleknek alá kell írniuk.

A részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállaló óraszámának emelése, a részmunkaidős foglalkoztatás teljes napi munkaidős foglalkoztatássá minősítése, a határozott idejű munkaszerződés meghosszabbítása, illetve határozatlan idejűvé módosítása is munkaszerződés módosítással valósulhat meg.

Az Mt. 99. § (3) bekezdése szerint, az Mt. 92. § (2) bekezdés a) pontja alapján készenléti jellegű munkakörben foglalkoztatott munkavállaló esetén – a felek írásbeli megállapodása alapján – a munkavállaló beosztás szerinti

- a) napi munkaideje legfeljebb 24 óra,
- b) heti munkaideje legfeljebb 72 óra

lehet. A megállapodást a munkavállaló a naptári hónap utolsó napjára, munkaidő-keret elrendelése esetén a munkaidő-keret utolsó napjára tizenöt napos határidővel felmondhatja.

A munkáltató és a munkavállaló az Mt. 100. §-a alapján megállapodhatnak abban, hogy a munkáltató a munkavállaló napi munkaidejét legfeljebb két részletben is beoszthatja (osztott napi munkaidő). A beosztás szerinti napi munkaidők között a munkáltató legalább egy óra pihenőidőt köteles biztosítani.

#### **e) Foglalkoztatási forma változása**

A munkavállaló, illetve a munkáltató a távmunkában történő foglalkoztatás vonatkozásában munkaszerződés módosítást kezdeményezhet. A távmunka-végzéshez a feleknek a munkaszerződés kötelező tartalmi elemein - alaplábér, munkakör, munkahely - túlmenően meg kell állapodniuk a munkavállaló távmunkát végző munkavállalóként történő foglalkoztatásában.

## **A munkaszerződés kötelező módosítása**

A munkáltató a munkavállaló ajánlatára a gyermek hároméves koráig – három, vagy több gyermeket nevelő<sup>[3]</sup> munkavállaló esetén a gyermek ötéves koráig – köteles a

---

<sup>[3]</sup> Az Mt. 294. § (1) bekezdés k) pontja alapján három, vagy több gyermeket nevelő munkavállaló: aki, a családok támogatásáról szóló törvény szerint szülőként legalább három gyermekre tekintettel:

munkaszerződést az általános teljes napi munkaidő felének megfelelő tartamú részmunkaidőre módosítani. Amennyiben a munkavállaló fentiekre tekintettel kéri munkaszerződésének módosítását, köteles nyilatkozni arról, hogy az Mt. 294. § (1) bekezdés k) pontban előírt feltételeknek megfelel.

A munkavállaló számára egészségi állapotának megfelelő munkakört kell felajánlani, ha várandóssága megállapításától gyermeke egyéves koráig – munkaköri alkalmasságára vonatkozó orvosi vélemény alapján – a munkakörében nem foglalkoztatható. A munkavállalót a munkavégzés alól fel kell menteni, ha az egészségi állapotának megfelelő foglalkoztatása nem lehetséges. Várandós munkavállalók esetében egyenlőtlen munkaidő beosztást csak a munkavállaló hozzájárulásával lehet alkalmazni, továbbá a heti pihenőnapok egyenlőtlenül nem oszthatók be, illetve éjszakai és rendkívüli munkavégzés részükre nem rendelhető el.

A nőt várandóssága miatt nem érheti hátrány. A várandós nőt terhessége megállapításától kezdve gyermeke egyéves koráig nem szabad egészségére káros munkakörben foglalkoztatni. A munkáltató – a munkaköri alkalmasságra vonatkozó üzemorvosi vélemény alapján – köteles:

- a) a munkafeltételeket úgy megváltoztatni, hogy a meglévő munkakörben a várandós nő foglalkoztatása egészségügyi szempontból megfelelő legyen, vagy ha ez nem lehetséges
- b) a várandós nő állapotának egészségügyi szempontból megfelelő másik munkakört felajánlani,
- c) megfelelő másik munkakör hiányában, a várandós nőt a munkavégzés alól felmenteni.

Az új munkakör betöltése csak a várandós nő hozzájárulásával történhet. Ha a munkavállaló a felajánlott munkakört elfogadja, alapbérre az elfogadott munkakörre előírt mértékben jogosult, azonban alapbére ilyen esetben sem lehet kevesebb a munkaszerződésben megállapított alapbérénel. A munkavállalót a munkavégzés alóli felmentésének időtartamára alapbére illeti meg, kivéve, ha a felajánlott munkakört alapos ok nélkül nem fogadja el.

A rehabilitációs ellátásban, vagy rokkantsági ellátásban részesülő munkavállaló részére, ha eredeti munkakörében nem foglalkoztatható tovább, a munkavállaló számára állapotának egészségi szempontból megfelelő munkakört kell felajánlani. Amennyiben a munkáltató megfelelő munkakört nem tud felajánlani, vagy a munkavállaló azt alapos indok nélkül nem fogadja el, a munkaviszony egészségügyi alkalmatlanság miatt felmondással megszüntethető.

---

- családi pótlékra jogosult és gyermekgondozási díjban vagy gyermekgondozási segélyben részesült vagy részesül, vagy

- gyermeknevelési támogatásban részesült vagy részesül.

## TAPASZTALATOK, JAVASLATOK

A világ egyre inkább a rugalmas foglalkoztatás, az egyén élethelyzetéhez igazított foglalkoztatási formák irányába halad. Magyarországon még kevésbé van a köztudatban ez a trend. A résztvevők élénken érdeklődtek, sok kérdést tettek fel a prezentáció kapcsán. Ugyanakkor saját cégüknél, munkavállalóiknál nehezen tudták elképzelni ezeket a megoldásokat a gyakorlatban. Maguk is kifejezték, hogy évente egy-két esetben szívesen részt vennének olyan fejlesztéseken, programokon, ahol tágabb összefüggéseiben látják a munkaerőpiac és a foglalkoztatás új irányát.

A rugalmas foglalkoztatási lehetőségek bemutatása során a joganyag ismertetése mellett nagy szerepet kapott az interaktivitás. A résztvevők egy-egy forma bemutatásakor feltették a saját vállalatukra, vállalkozásukra vonatkozó kérdéseiket. Néhány megoldási lehetőségről még egyáltalán nem volt információjuk (pl. munkakör megosztás, vagy több munkáltató által létesített munkaviszony), ezeknél kifejezetten gyakorlati példák bemutatásával törekedtünk a jobb megértésre. A rugalmas munkavégzésben rejlő lehetőségek kiaknázása még mindig messze elmarad az optimálistól, ezt maguk a résztvevők is megfogalmazták.

A jelenlegi munkaerőpiaci helyzetre tekintettel egységes volt az az álláspont, hogy a rugalmas foglalkoztatás lehetőségeinek kihasználása segíteni tud a cégeknél a munkaerőhiány enyhítésében. A nőknél, meghatározott élethelyzetben (GYES, GYED, illetve nyugdíjazás előtt, után) kifejezetten előnyös lehet a rugalmas foglalkoztatás biztosítása. A felelős foglalkoztatás egyik eszközeként is tekinthető az atipikus foglalkoztatás. Preferálandó célkitűzés a munka és magánélet egyensúlya, kiemelten a női munkavállalók célcsoportjában. A résztvevők megerősítették, hogy tapasztalataik szerint is a munkáltatói brand erősítésének egyik kiváló eszköze ez a foglalkoztatási mód, mert a munkavállalói elégedettséget jelentősen növelni tudja.

Gyakorlatban alkalmazható segítséget kaptak a programban résztvevők arról, hogyan célszerű felmérni a rugalmas foglalkoztatás iránti igényeket. Mintát, illetve elemzési módszertant kaptak a munkakör elemzés megvalósításához. A visszajelzések szerint erre kifejezetten nagy volt az igény, gyakorlati példákon keresztül kérték a segítséget, hogyan lehet elindítani egy ilyen felmérést. Tanácsot kértek egy esetleges akcióterv elkészítéséhez, melyek a kritikus pontok, mely folyamatokra kell kiemelt hangsúlyt fektetni.

A program egyik blokkja erre adott jól körvonalazott módszertant és segítséget. A klasszikus változásmenedzsmenten belül melyek a legérzékenyebb pontok, melyek a legkritikusabb tényezők. Az előadás során kiemelésre került a megfelelő információáramlás folyamatának kialakítása, a munkatársak bevonása, illetve a vezetői elköteleződés, mit kulcstényező fontossága.

A témával kapcsolatos eddigi tapasztalataikat is megvitatták, veszélyeket és jó gyakorlatokat osztottak meg egymással. A program során egy munkajogi totó is kitöltésre került (egyéni), értékelése közös munka keretében történt. A résztvevők egyértelműen pozitívnak ítélték a fejlesztési programot, kifejezték szándékukat, hogy a jövőben is szívesen részt vennének hasonló, fejlesztő szakmai programokon.

## MELLÉKLETEK

### Munkajogi totó

- 1. Az egyszerűsített foglalkoztatásra vagy alkalmi munkavégzésre irányuló jogviszony hogyan jön létre?**
  - a.) Munkaszerződéssel;
  - b.) Bejelentési kötelezettséggel;
  - c.) Szóbeli megállapodással.
  
- 2. Határozott idejű munkaviszonyok mennyi időszak kiesésével számolandók össze?**
  - a.) 1 nap;
  - b.) Fél óra;
  - c.) 6 hónap.
  
- 3. A távmunkát végző munkavállalónak - eltérő megállapodás hiányában - milyen a munkaidőbeosztása?**
  - a.) Kötetlen;
  - b.) Megszakítás nélküli;
  - c.) Rugalmas.
  
- 4. A bedolgozói munkaviszony munkaszerződésében miben kötelező megállapodni?**
  - a.) Munkavállaló által végzett tevékenység, munkavégzés helye, költségtérítés módja és mértéke;
  - b.) A munkavégzés helye, munkarend, a munkavégzés ellenőrzése;
  - c.) A munkavállaló kártérítési felelőssége, a költségtérítés módja és mértéke, a munkáltató utasítási joga.
  
- 5. Az a portás munkakörben foglalkoztatott munkavállaló, aki főállású jogviszonyában ledolgozott 12 órát, elmehet-e további jogviszonyban más munkáltatónál további 4 órát dolgozni ugyanazon napon?**
  - a.) Igen;
  - b.) Nem.

**6. A munkahelyen eltöltött, a munkaidő lejártát követő időtartam automatikusan rendkívüli munkavégzésnek minősül?**

- a.) Igen, a baleset, elemi csapás, súlyos kár, vagy a környezetet fenyegető közvetlen és súlyos veszély megelőzése, elhárítása érdekében.
- b.) Nem, azt minden esetben a munkáltatónak kell elrendelnie, a munkavállaló kérésére írásban;
- c.) Igen, az külön munkáltatói utasítás nélkül rendkívüli munkavégzés.

**7. Elrendelhető-e rendkívüli munkavégzés vagy készenlét a gyermeket egyedül nevelő munkavállaló számára a gyermek 3 éves korától 4 éves koráig?**

- a.) Igen, de csak a hozzájárulásával vagy elemi csapás bekövetkeztekor;
- b.) Nem, számára sosem rendelhető el rendkívüli munkavégzés;
- c.) Igen, a gyermek 3 éves kora után korlátozás nélkül elrendelhető rendkívüli munkavégzés.

**8. Felek megállapodásával vagy kollektív szerződéssel a munkavállalók számára az általánostól eltérően maximum hány perc munkaközi szünet biztosítható?**

- a.) 35 perc;
- b.) 25 perc;
- c.) 60 perc.

**9. Mennyi a beosztás szerinti napi munkaidő legrövidebb tartama teljes munkaidő esetén?**

- a) hat óra;
- b) négy óra;
- c) nyolc óra.

**10. Melyik állítás hamis?**

Egyenlőtlen munkaidő-beosztás esetén a munkavállaló számára havonta legalább egy heti pihenőnapot be kell osztani:

- a) megszakítás nélküli tevékenység keretében foglalkoztatott munkavállaló számára;
- b) idényjellegű tevékenység keretében foglalkoztatott munkavállaló számára;
- c) külföldön történő munkavégzés során.

**11. A közölt munkaidő-beosztás módosítására a beosztás szerinti napi munkaidő kezdetét megelőzően**

- a) legalább 168 órával korábban
- b) legalább 96 órával korábban
- c) legalább 48 órával korábban

van lehetősége a munkáltatónak.

**12. Legalább hány óra munkavégzés után kell kiadni a munkaközi szünetet:**

- a) hat;
- b) négy;
- c) három.

**13. Elrendelhető-e a munkavállaló számára évi 350 óra rendkívüli munkaidő?**

- a) nem;
- b) igen;
- c) csak abban az esetben, ha a felek írásbeli megállapodása lehetővé teszi.

**13+1. Ha a munkavégzés behívás alapján történik, a munkáltatónak a munkavégzés időpontját legalább mennyi idővel előre kell közölnie a munkavállalóval?**

- a) négy nappal;
- b) három nappal;
- c) két nappal.



## Munkatársi kérdőív

Demográfiai adatok				
Ssz.	Kérdés			Válaszlehetőség
1	Cég neve			
2	Adószáma			
3	Telephelye			
4	Munkavállaló kódja			
5	Kitöltő munkaköre			
6	FEOR száma			
7	Kitöltő pozíciója			beosztott
8	Munkavállaló végzettsége:			"x" a megfelelő rubrikába
	<input type="checkbox"/> 8 általánosnál alacsonyabb	<input type="checkbox"/> általános iskola		
	<input type="checkbox"/> OKJ tanfolyami (nem emeltszintű)	<input type="checkbox"/> szakmunkásképző, szakiskola		
	<input type="checkbox"/> szakközépiskolai vagy gimnáziumi érettségi	<input type="checkbox"/> technikum, emeltszintű OKJ képzés		
	<input type="checkbox"/> főiskola, BSC	<input type="checkbox"/> egyetem, MSC		
9	Kitöltő neme:			Férfi / Nő
10	Gyermekeinek száma:			szám
11	Gyermekeinek életkora:			
	0-3 éves ... fő	4-6 éves ...fő	7-14 éves ...fő	14-18 éves ...fő
12	Gondozásra szoruló családtag(ok) száma			szám
13	GYES-ről GYED-ről az elmúlt 4 évben visszatért munkavállaló-e, mikor			igen/nem (évszám: .....)
14	Mégváltozott munkaképességű dolgozó-e			igen/nem

Alkalmazás formái			
	Milyen formá(k)ban volt az elmúlt 12 hónapban foglalkoztatva ?	Munkakörét alkalmasnak tartja az alábbi formákban történő munkavégzésre?	Szívesen dolgozna ilyen formában?
<b>Kérjük, minden forma esetében egyenként jelölje meg</b>	igen/nem	igen/nem	teljesen /részben (pl. heti 1 nap/, időszakonként) /eseti jelleggel/ nem

1. <b>teljes munkaidő</b> 40 órás főállású foglalkoztatás			
2. <b>részmunkaidő</b> (pl. 4 vagy 6 órában)			
3. <b>távmunka</b> (pl. otthonról, irodán kívüli más helyszínről)			
a. ha igen, biztosítottak-e az ehhez szükséges technikai feltételek jelenleg is?			
4. <b>heti vagy havi munkaidőkeret</b> betartásával (pl. heti 40 órás és nem napi 8 órás munkaidőkeret)			
5. <b>napi munkaidőkerettel, törzsidő meghatározásával</b> (pl. 10-15 óráig kötelező munkahelyi jelenlét, munkaidő többi része rugalmasan alakítható)			
6. <b>csúsztható munkavégzés</b> (lehetőség arra, hogy élet- helyzettől függően a beérkezés pl. 7-10 óra között tetszőlegesen, a befejezés ehhez igazítva történjen)			
7. <b>osztott munkakör</b> (a munkáltató legalább 2 dolgozóval köt 1 teljes munkaidős munkaszerződést, egy adott munkakör ellátására. pl. délelőtt egyik, délután másik)			
8. <b>kötetlen munkaidő</b>			
9. <b>határozott idejű</b> foglalkoztatás			

## Munkavállalói igények és megvalósulásuk

Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy az alábbi állítások mennyire jellemzők az Ön munkahelyén, vagy mennyire ért azokkal egyet!

KÉRDÉSEK		1 EGYÁLTALÁN NEM	2 JELLEMZŐEN NEM	3 INKÁBB NEM	4 INKÁBB IGEN	5 JELLEMZŐEN IGEN	6 TELESEN IGEN	NEM ÉRTELMEZHETŐ
1	Könnyítene a jelenlegi munkavállalási helyzetemen, ha munkakörömet rugalmasabb formában láthatnám el.							
2	A munkahelyem segít nekem a munka-magánélet egyensúly megvalósításában.							
3	Bármikor lehetőségem van a munkavégzéssel kapcsolatos igényeim jelzésére a vezetőm felé							
4	Vállalatunk információkat gyűjt a munkavégzéssel kapcsolatos igényeimről (pl. igényfelmérés).							
5	Arugalmas foglalkoztatásra vonatkozó szabályozások és gyakorlatok a munkavállalók bevonásával kerülnek ki- alakításra a szervezetnél.							

## Rugalmasság a munkavégzésben

Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy az alábbi állítások mennyire jellemzők az Ön munkahelyén, vagy mennyire ért azokkal egyet!

KÉRDÉSEK		1 EGYÁLTALÁN NEM	2 JELLEMZŐEN NEM	3 INKÁBB NEM	4 INKÁBB IGEN	5 JELLEMZŐEN IGEN	6 TELESEN IGEN	NEM ÉRTELMEZHETŐ
1	A rugalmas foglalkoztatás eredménye, hogy a munkahelyemen könnyebben tudnak felvenni új, és megtartani régi munkavállalót.							
2	A rugalmas foglalkoztatás miatt maradtam itt a szervezetnél.							
3	A rugalmas foglalkoztatással a munkáltatóm kezelni és segíteni tud a különleges élethelyzeteimben (pl. gondozásra szoruló családtag, munka melletti tanulás, stb.).							
4	Munkahelyemen segítik a magánéletük miatt bajba jutott vagy hosszabb távollétből (pl. gyes, betegség, stb.) visszatérő munkatársakat.							
5	Munkahelyemen léteznek eseti/egyedi megoldások a munkavégzés rugalmassá tételére.							
6	Rugalmasfoglalkoztatási formácasegében azt tapasztalom/feltételezem, hogy nehezebb a dolgozók közötti információátadás, megosztás.							
7	Munkahelyemen, munkakörömben nincs akadálya a rugalmas munkavégzés kialakításának.							
8	El tudom képzelni, hogy magam osszam be a munkaidőmet.							
9	A napi munkám során szabadon dönthetek a napi feladataim menetéről.							
10	A munka idejének kezdetét és végét a vezetőm határozza meg, ezt én nem változtathatom meg.							
11	Munkahelyemen a vezetők támogatják a rugalmas munkavégzést.							
12	Szükség esetén cserélhetek munkaidő beosztást a munkatársammal.							

13	A munkabeosztásnál (műszakbeosztás, vezénylés) figyelembe veszik a magánéleti időbeosztásomat.						
14	A vezető(i)m szerint az elégedett munkavállaló hatékonyan járul hozzá az üzleti eredményességhez.						
15	A munkahellyel való elégedettséghez hozzájárul a rugalmas munkavégzés lehetősége.						
16	Összességében jelenleg rugalmasnak tartom a munkahelyem a munkavállalók foglalkoztatását illetően.						

## Szervezeti kultúra jellemzők

Kérjük, jelölje 1-6-os skálán, hogy az alábbi állítások mennyire jellemzők az Ön munkahelyén, vagy mennyire ért azokkal egyet!

KÉRDÉSEK		1 EGYÁLTALÁN NEM	2 JELLEMZŐEN NEM	3 INKÁBB NEM	4 INKÁBB IGEN	5 JELLEMZŐEN IGEN	6 TELESEN IGEN	NEM ÉRTELMEZHETŐ
1	A vállalatnál fontosabb az elvégzett munka, mint a bent töltött idő							
2	A vállalatnál az az elvárás, hogy ne menjek haza hamarabb, mint a főnököm							
3	A vállalatnál elvárják azt, hogy hazavigyem a munkát							
4	A vállalatnál elvárják azt, hogy a szabadság alatt is dolgozzam							
5	Nehéz 1-2 órára elmenni a munkahelyemről azért, hogy személyes vagy családi ügyeimet intézhessem.							
6	Gyakran érzem úgy, hogy a családi életem nehezíti a munkahelyi feladataim ellátását.							
7	Gyakran érzem úgy, hogy a munkahelyi feladataim nehezítik családi életemet.							
8	Ha nálunk egy munkatárs hosszabb távollét (betegség, szülés stb.) után visszatér, van olyan átmeneti időszak, amikor rugalmasan alakíthatja a munkarendjét.							
9	Őszintén tudok beszélgetni a vezetőkkel a rugalmas munkavégzés lehetőségeiről.							
10	Szerintem konfliktust okozna, ha a vállalatnál valamilyen formában bevezetnék a rugalmas munkaidőt.							
11	Összességében lehetségesnek tartom, hogy cégünk/vállalatunk a rugalmas foglalkoztatás témakörében fejlesztéseket kezdeményezzen.							

## Vezetői kérdőív

Demográfiai adatok		
Ssz.	Kérdés	Válaszlehetőség
1	Cég neve	
2	Adószáma	
3	Telephelye	
4	Munkavállaló kódja	
5	Kitöltő munkaköre	
6	FEOR száma	
7	Kitöltő pozíciója	tulajdonos 1. számú vezető középvezető HR vezető
8	Munkavállaló végzettsége:	"x" a megfelelő rubrikába
	8 általánosnál alacsonyabb	
	általános iskola	
	OKJ tanfolyami (nem emeltszintű)	
	szakmunkásképző, szakiskola	
	szakközépiskolai vagy gimnáziumi érettségi	
	technikum, emeltszintű OKJ képzés	
	főiskola, BSC	
	egyetem, MSC	
9	Kitöltő neme	Férfi Nő
10	Gyermekeinek száma:	szám
11	Gyermekeinek életkora:	0-3 éves ...fő 4-6 éves ...fő 7-14 éves ...fő 15-18 éves ...fő
12	Gondozásra szoruló családtag(ok) száma	szám
13	GYES-ről GYED-ről az elmúlt 4 évben visszatért munkavállaló-e, mikor	igen/nem évszám
14	Megváltozott munkaképességű dolgozó-e	igen/nem

## Vezetői attitűd kérdések

		1 EGYÁLTALÁN NEM	2 JELLEMZŐEN NEM	3 INKÁBB NEM	4 INKÁBB IGEN	5 JELLEMZŐEN IGEN	6 TELESEN IGEN	NEM ÉRTELMEZHETŐ
1	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy kezeljem és segítsem a munkavállalókat különleges élet-helyzetükben (pl. gondozásra szoruló családtag, munka melletti tanulás, stb.).							
2	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy könnyebben tudjak felvenni és megtartani a munkavállalót.							
3	A rugalmas foglalkoztatás jelentős szerepet játszhat a munkatársak motiválásában.							
4	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy rugalmasan tudjuk a vevői igényeket kielégíteni.							
5	Vezetőként a rugalmas foglalkoztatás kialakításában az motivál, hogy jobb gazdasági eredményeket érjünk el.							
6	A rugalmas foglalkoztatással hatékonyabban működhet a cégünk.							
7	Rugalmas foglalkoztatás esetén megnövekednek a költségek.							
8	Rugalmas foglalkoztatás esetén nagyobb energiát kell fordítani az ellenőrzésre.							
9	Rugalmas foglalkoztatás túl sok szervezést és adminisztrációt igényel.							
10	Összességében mennyire tartja szükségesnek, hogy rugalmas foglalkoztatási formákat alkalmazzon?							



## Szervezeti kultúra jellemzők

		1 EGYÁLTALÁN NEM	2 JELLEMZŐEN NEM	3 INKÁBB NEM	4 INKÁBB IGEN	5 JELLEMZŐEN IGEN	6 TELESEN IGEN	NEM ÉRTELMEZHETŐ
1	A rugalmas foglalkoztatás eredménye, hogy könnyebben tudunk felvenni új, és megtartani régi munkavállalót a cégünknel.							
2	Sok olyan munkavállaló van, aki a rugalmasan foglalkoztatás miatt marad nálunk.							
3	A rugalmas foglalkoztatással, mint munkáltató kezelni és segíteni tudjuk a munkavállalókat különleges élethelyzetükben (pl. gondozásra szoruló családtag, munka melletti tanulás, stb.).							
4	Munkahelyünk segíti a magánéletük miatt bajba jutott vagy hosszabb távollétből (pl. gyés, betegség, stb.) visszatérő munkatársakat.							
5	Vállalatunknál léteznek eseti megoldások a munkavégzés módjára.							
6	Rugalmas foglalkoztatás során azt tapasztalom/feltételezem, hogy nehezebb a dolgozók közötti információ átadás, megosztás.							
7	Vállalatunknál nincs akadálya a rugalmas munkavégzés kialakításának.							
8	El tudom képzelni, hogy a munkavállalók egy része maga ossza be a munkaidejét.							
9	Van olyan munkavállaló, aki szabadon dönt a napi munkavégzésének menetéről.							
10	A munka idejének kezdetét és végét a munkáltató határozza meg, a munkavállaló ezt nem változtathatja meg.							
11	Vállalatunknál a vezetők támogatják a rugalmas munkavégzést.							
12	Szükség esetén cserélhetik a munkaidő beosztást a munkatársak.							
13	A munkabeosztásnál (műszakbeosztás, vezénylés) figyelembe veszik a munkatársak magánéleti időbeosztását.							
14	Az elégedett munkavállaló hatékonyan járul hozzá az üzleti eredményességhez.							

1 5	A munkatársi elégedettséghez hozzájárul a rugalmas munkavégzés lehetősége.								
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

16	A vállalatnál fontosabb az elvégzett munka, mint a bent töltött idő								
17	A vállalatnál nem az az elvárás, hogy ne menjek haza hamarabb, mint a főnököm								
18	A vállalatnál nem várják el azt, hogy hazavigyem a munkát								
19	A vállalatnál nem várják el azt, hogy a szabadság alatt is dolgozzam								
20	A munkavállalóknak nehéz 1-2 órára elmenni a munkahelyről azért, hogy személyes vagy családi ügyeit intézhessék.								
21	Gyakran érzem úgy, hogy a munkavállalók családi élete nehezíti a munkahelyi feladataik ellátását.								
22	Gyakran érzem úgy, hogy a munkahelyi feladatok nehezítik a munkavállalók családi életét.								
23	Ha nálunk egy munkatárs hosszabb távollét (betegség, szülés stb.) után visszatér, van olyan átmeneti időszak, amikor rugalmasan alakíthatja a munkarendjét.								
24	Őszintén tudok beszélgetni a munkatársakkal a rugalmas munkavégzés lehetőségeiről.								
25	Szerintem konfliktust okozna, ha valamilyen formában bevezetnék nálunk a rugalmas munkaidőt.								
26	Összességében lehetségesnek tartom, hogy cégünk/vállalatunk a rugalmas foglalkoztatás témakörében fejlesztéseket kezdeményezzen.								

## Munkakör-elemzés kérdőív

### A kérdőív célja:

- *felmérni a munkakörben végzett feladatokat, felelőségeket részletesen*
- *mérlegelni, hogy a feladatok szakszerű elvégzéséhez a rugalmas foglalkoztatás mely formája lehet alkalmas*
- *azonosítani a legjobb megoldást és a bevezetés időpontját a foglalkoztatás átalakításához*
- *meghatározni, hogy a változtatás mely szervezeteket, munkaköröket érintheti*

*A feladatok pontos megjelölése nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a rugalmas foglalkoztatás bevezetése sikeresen történjen, ne okozzon fennakadást a szervezet működésében. Ezért az éritett kollégák együttműködése nélkül nem lehet eredményes átalakítást végezni. Kérjük, töltsd ki az alábbi kérdőívet, amilyen pontosan csak tudod.*

*A kérdések a normál, rendszeresen végzett tevékenységekre vonatkoznak, az időszakos, egyszerű vagy speciális feladatokat ne listázza!*

### Munkatárs adatai:

Név: \_\_\_\_\_ Szervezeti egység: \_\_\_\_\_

Munkakör megnevezése: \_\_\_\_\_

Mióta dolgozik ebben a munkakörben: \_\_\_\_\_ év \_\_\_\_\_ hónap

### A munkakör általános célja:

*Fogalmazd meg egy vagy két mondatban a munkaköröd általános célját, mi a munkakör fő feladata és felelőssége.*

---

---

---

---

### A munkakörben végzett feladatok:

*Sorold fel a munkakörhöz tartozó feladatokat, jelöld meg, hogy azokat milyen rendszerességgel végzed!*

---

FELADAT	NAPONTA TÖBBSZÖR VÉGZEM	NAPONTA EGYSZER VÉGZEM	HETENTE VÉGZEM	HAVONTA VÉGZEM	EGYEDÜL VÉGZEM A SZERVEZETBEN	TÖBB KOLLÉGA IS VÉGZI A FELADATOT

## Munkakapcsolatok feltérképezése

A rugalmas foglalkoztatási forma kiválasztásához szükséges, hogy az adott munkakör kapcsolatait és a kapcsolatok sűrűségét is számba vegyük.

Kérjük, azonosítsa be az alábbi lista segítségével azokat a rendszeres kapcsolatokat, amelyek munkája elvégzéséhez szükségesek és kérjük, hogy válassza ki azt is, hogy mi a kapcsolat tartalma és mennyire rendszeres a kapcsolat!

1	Információcsere	4	Döntés	7	Tanácsadás
2	Panaszkezelés	5	Konfliktuskezelés	8	Tárgyalás
3	Problémamegoldás	6	Oktatás	9	Nincs kapcsolat

KAPCSOLAT	MI A KAPCSOLAT TARTALMA? (LSD FENTI LISTA!)	GYAKORISÁG NAPI/HETI /HAVI/ ÉVES
Üzleti ügyfél		
Belső ügyfél		
Partner/beszállító		
Munkatárs saját szervezetből		
Munkatárs másik szervezeti egységből		
Közvetlen vezető		
Más vezető		
Tulajdonos		
Igazgatóság, Felügyelő Bizottság		
Szakmai vagy társadalmi szervezet		
Média, nyilvánosság		
Egyéb		

## Kommunikációs módszertan és gyakorlat rugalmas foglalkoztatási projekthez

A kommunikációs aktivitások mindig az üzleti célokból indulnak ki. Feltételezzük, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése, az adott cég foglalkoztatási gyakorlatának fejlesztése üzleti szempontok szerint értékelendő.

Az üzleti célkitűzések ez esetben magukban hordozzák a szervezeti rugalmasság növelését, a foglalkoztatási hatékonyság atipikus foglalkoztatási gyakorlat által történő fejlesztését, ezáltal pedig a munkavállalói elégedettség növelését, a tehetséges és felkészült munkatársak megtartását.

A célkitűzések megvalósításához a vállalatok különböző üzleti megfontolások alapján szervezeti lépéseket rendelnek, ezek megvalósítását kell a kommunikációnak támogatnia.

A kommunikáció tervezési folyamata az alábbi lépések szerint történik:

1. Üzleti stratégia
2. Szervezeti stakeholder csoportok és motivációjuk
3. Környezeti hatások, amelyek befolyásolnak
4. Mérési adatok vizsgálata (vízió- brand- szervezeti kultúra szempontrendszerben)
5. Kommunikációs stratégia
6. Kommunikációs taktikai terv
7. Akciótervezés
8. Megvalósítás
9. Visszamérés

A tervezéshez szükséges információk összegyűjtésében meghatározó az adott vállalat HR szakterületének információadása: a szervezetet organikus felépítése, adott szintek kompetenciája, foglalkoztatási gyakorlata, munkaköri rendszere, a dolgozói elégedettségi információk, és nem utolsósorban az üzleti stratégiából fakadó prioritások meghatározása ide tartoznak.

A HR feladatok kommunikációjával kapcsolatos elvárások, speciális, a megvalósítást támogató dolgozói igények felmérése nélkülözhetetlen egy –egy projekt során.

### **Stakeholderi mappa**

- A kommunikáció testre szabásához szükséges egy stakeholderi mappa összeállítása.
- Szükséges megismerni egyéni szempontjaikat.
- A szegmensek számosságát pontosan fel kell mérni.
- Meghatározandó, kikhez milyen kommunikációs csatornákon lehet elérni.

### **Környezeti felmérés (issue map)**

A dolgozók viselkedését, a projekthez való viszonyát számos környezeti tényező befolyásolhatja.

Az issue-kat általában politikai, gazdasági társadalmi és iparági környezeti bontásban érdemes definiálni. Ezek az issue-k egy adott HR (foglalkoztatási) projekt sikerességét közvetlen módon kevésbé, kommunikációs támogatását viszont annál jobban befolyásolják. Az issue-k beazonosítása az alábbi módon történhet:

- mélyinterjúk,
- médiaelemzés,
- a dolgozókat foglalkoztató témák vizsgálatának elemzése
- a törvényi környezeti változások beazonosítása
- jogi /munkajogi determinációk.

### Kommunikációs stratégia tervezése

Az aktivitások, prioritások megvalósulását kommunikációs aktivitásokkal segíthetjük elő. Minden prioritás vagy prioritás csoportok esetében meghatározott célokat rendelünk a feladathoz, melyekhez sikerkritériumok is kapcsolhatók (mérhetőség!). A célokból következnek a célcsoportok megszólítására szánt üzenetek, melyeket minden célcsoport-szegmensre specifikusan határozzunk meg.

#### A kommunikációs tervezés két alapelve:

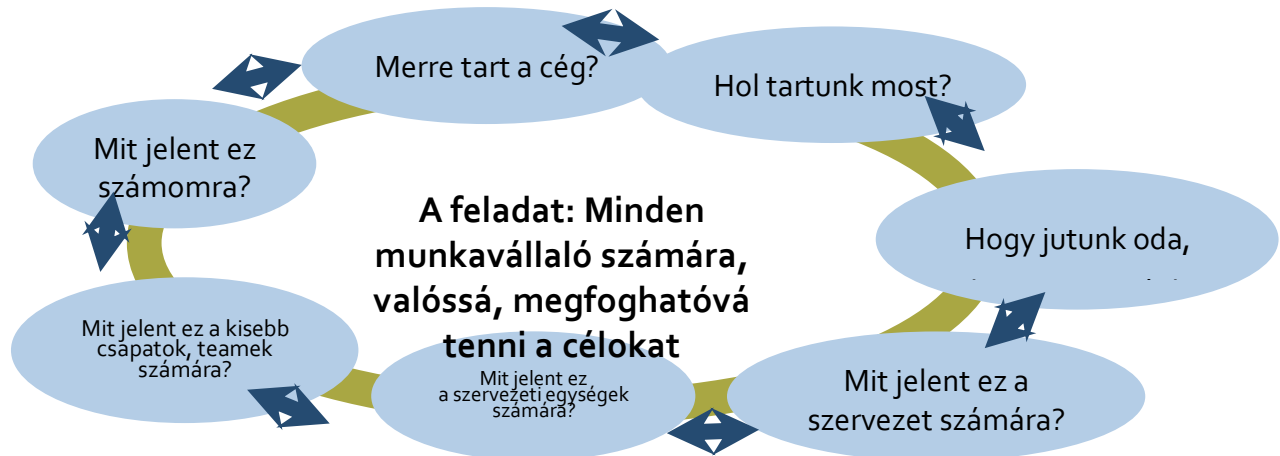
1. Általános, a munkáltatói márkát építő kommunikációt építünk, amely az értékek bemutatását célozza.
2. Prioritásokhoz köthető kommunikáció, amely támogatja azok megvalósulását, és az általános márkaépítő kommunikáció tartalmával nem ellentétes, azt erősítő
  - tájékoztat, informál (célcsoport szegmensek szükségletei szerint)
  - motivál, bevonásra ösztönöz (célcsoport szegmensek szükségletei szerint)

#### Célokhoz rendelt üzenetek, az érintettek megszólítása

- A kommunikációs célok a szervezeti lépések, azaz a prioritások megvalósulását támogatják.
- Egy prioritáshoz több cél, egy célhoz több üzenet kapcsolható, hiszen nem ugyanazt akarjuk mondani az érintetteknek (vezető-dolgozó; résztvevő-tájékoztató; stb. szerepkörök)
- Az üzenetek az egyes érintetti csoportokat célozzák, különböző célcsoportokat különböző üzenetekkel (és különböző csatornákon) tudunk megszólítani.

- A kommunikációs tartalmak előállítása során figyelniük kell rá, hogy általános, a vállalat munkáltatói imidzsét és praktikus információk is hangsúlyosan helyt kapjanak (pl. jelentkezések, részvétel feltételei stb.).

A kommunikáció segítsen megértetni:



### A kommunikációs eszköztár

A cégek által alkalmazott és rendelkezésre álló eszközök adják a használható eszköztár alapját, amely lehet:

- Dolgozói hírlevél: faliújságon vagy interaktív e-levél, ami e-mailen keresztül megy, és sokféle visszajelzési mechanizmust biztosít a dolgozók számára (mérhető az egyedi letöltések számának alakulásával)
- Intranet: testre szabott információk a különféle csoportok, dolgozói körök számára
- Video-üzenetek: fontos témák esetén – megnyitás lekövethető
- Képernyő pihentető, grafikus megoldások
- Rendezvények (ek, dolgozó, vezetői, szakterületi, teljes cég szintű személyes találkozók)

### A siker kulcselemei

- Legyen egy egyesítő vízió kezdőpontként a szervezet azonosulásának eléréséhez
- Mutassunk összefüggést, kapcsolatot a munkavállalók napi feladatai és a változást célzó stratégia között
- Gyakorta kérjünk visszajelzést, hogy így erősítsük a bevonáshoz, a véleménymegosztáshoz a hangulatot



- Figyeljük a dolgozóink reakcióit, hangulatát, adjunk gyors választ a felmerülő kétségekre
- Vonjuk be a vezetést minden szinten – az ő viselkedésük jelenti a mintát mindenkinek
- Használjunk minden kommunikációs csatornát, eszközt, legyen az formális, informális – erősítsük a személyes kommunikációt
- Tartsunk ki a folyamatban, tartsuk fenn a kommunikációt

## Esemény beszámoló sablon

<b>ESEMÉNY NEVE:</b>
<b>ESEMÉNY IDŐPONTJA:</b>
<b>MEGVALÓSÍTÁSÁNAK HELYSZÍNE:</b>
<b>ESEMÉNY TÍPUSA:</b>
<b>LÉTSZÁM:</b>
<b>A TEVÉKENYSÉG MELY PROJEKT RÉSZCÉLT SZOLGÁLTJA (TÖBB VÁLASZ IS ADHATÓ):</b>
<b>A TEVÉKENYSÉG ÁLTAL ELÉRT CÉLCSOPORT (TÖBB VÁLASZ IS ADHATÓ):</b>
<b>AZ ESEMÉNY CÉLKITŰZÉSE:</b>
<b>LEÍRÁSA:</b>
<b>TAPASZTALATOK:</b>