

---

# Családbarát munkahely, motivált alkalmazott - praktikus információk mikro- és kisvállalkozások számára

---

**SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány**



## Impresszum

Szerkesztők:  
Balassa Andrea  
Horváth Anna  
Kissné Révai Terézia  
Dr. Hambalkó Dominika

Lektor:  
Sőregi Viktória

Illusztráció:  
Gallyas Zsófia

Kiadja a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány  
Nyomda: FHM Nyomda  
Megjelenik 1.000 példányban

Budapest, 2011.

ISBN 978-963-08-0979-5

A kiadvány a „Családbarát munkahely, motivált alkalmazott” című program keretében jelenik meg az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány támogatásával.

## Tartalomjegyzék

Bevezető .....	5
I. Mikro- és kisvállalkozók - jellegzetes problémák, megoldási lehetőségek .....	7
I.1. A vállalkozás és vállalkozó fogalma .....	7
I.2. A vállalkozások csoportosítása .....	8
I.3. Önfoglalkoztató vagy vállalkozó? .....	10
I.4. A családi vállalkozások.....	11
I.5. A mikro-vállalkozások jellemzői.....	11
I.6. A mikro-vállalkozások tipikus erősségei és gyengeségei.....	14
II. Legfontosabb HR tudnivalók mikro- és kisvállalkozásoknak .....	16
II.1. Mikor, hogyan dönthető el, szükség van-e (új) alkalmazottra .....	18
II.2. Az új alkalmazott felvételével megnyíló lehetőségek, mint új esélyegyenlőségi szempontok a termékek fejlesztésében, szolgáltatások kialakításában .....	20
II.3. Hol és hogyan keressünk embert? .....	22
II.4. Milyen a mikro- és kisvállalkozások számára ideális alkalmazott? .....	27
II.5. Hogyan találjuk meg az ideális alkalmazottat?.....	27
II.6. Teljesítmény-értékelés, motiválás lehetőségei mikro- és kisvállalkozásoknál .....	28
III. Mikro- és kisvállalkozások és az esélyegyenlőség .....	30
III.1. Hátrányos helyzetű csoportok a munkaerőpiacon .....	30
III.2. Esélyegyenlőség az Európai Unió és magyar jogszabályok tükrében .....	32
III.3. Nők és férfiak esélyegyenlősége, a gender fogalma .....	36
III.4. Nők a munkaerő-piacon Magyarországon.....	37
III.5. Lehetőségek az esélyegyenlőség megvalósítására mikro- és kisvállalkozások esetén.....	39
IV. Nők foglalkoztatása mikro- és kisvállalkozásoknál – előnyök és nehézségek .....	41
IV.1. Jogszabályok a nők foglalkoztatásával kapcsolatban.....	41
IV.2. A családbarát munkahely kialakításának előnyei egy mikro- és kisvállalkozás szempontjából .....	41
IV.3. Családbarát munkahely kialakításának lehetőségei a munka és a magánélet összehangolására .....	42
IV.4. Atipikus foglalkoztatási formák a családbarát munkahelyen.....	43
IV.4.1. Rugalmas foglalkoztatási formák.....	44
IV.4.2. Családbarát intézkedések összefoglalása .....	48
IV.5. A női munkavállalás társadalmi haszna mindenki haszna .....	49
IV.6. Esélyegyenlőségi jó gyakorlatok, különös tekintettel a kisgyermekes nők foglalkoztatására .....	50
Hasznos honlapok.....	52
Mellékletek: Foglalkoztatási tudnivalók mikro- és kisvállalkozásoknak .....	53
1.sz. melléklet: A munkáltató törvényes kötelezettségei.....	53
M.1.1. Személyi alapbér .....	53
M.1.2. A munka díjazása .....	53
M.1.3. Irányadó munkarend.....	54

M.1.4. A munkavégzés helye .....	54
M.1.5. Szabadidő biztosítása, távollétek .....	55
M.1.6. Szociális juttatások .....	56
2.sz melléklet: A munkaszerződés .....	58
3.sz. melléklet: Mire való a próbaidő? .....	60
4.sz. melléklet: Munkaviszony megszüntetése .....	61
M.4.1. Közös megegyezés .....	61
M.4.2. Próbaidő alatt azonnali hatállyal történő felmondás .....	61
M.4.3. Rendes felmondás .....	61
M.4.4. Rendkívüli felmondás .....	62
5.sz. melléklet: Munkavédelmi feladatok .....	63
Vonatkozó jogszabályok gyűjteménye: .....	64

## Bevezető

### Kedves Olvasó!

Magyarországon a mikro- és kisvállalkozások teszik ki az összes vállalkozás 97%-át. A magyar mikro- és kisvállalkozások jelentős része nehezen boldogul, nagyon sok akadállyal kell megküzdenie a tulajdonosoknak nap mint nap. Kevés a bevétel, szűkül a piac, nincs elegendő tőke fejleszteni – hogy csak a legismertebb problémákat említsük. Ugyanakkor ezekben a vállalkozásokban mintegy 1,8 millió embert foglalkoztatnak a tulajdonosok. Nem mindegy hát, hogy ez a majd 2 millió ember – köztük maguk a vállalkozók, illetve családtagjaik, no meg az alkalmazottaik – hogyan érzik magukat, szeretik-e munkahelyüket, lelkesen járnak-e dolgozni, motiváltan végzik-e a feladataikat. Nem mindegy továbbá, hogy kiszorulnak-e a munkaerőpiacról bizonyos hátrányos helyzetű csoportok, pl. a kisgyermekes nők, vagy a megváltozott munkaképességűek, akik foglalkoztatása esetleg többlet terhet ró a munkaadóra, de számos előnnyel is járhat a vállalkozás számára. A magyar mikro- és kisvállalkozások tulajdonosai, vezetői sokszor éppen azzal a tőkével bánnak a legpazarolóbban, ami nekik a legtöbbbe kerül: a humán erőforrásaikkal. Vagy – és ez is gyakori probléma – a vállalkozó nem vesz fel alkalmazottat, pedig nagy szüksége lenne rá. Ismeri a foglalkoztatás buktatóit, esetleg már voltak is rossz tapasztalatai – marad tehát a közismert önkiszákmányolás, a napi 10-14 óra munka, és az egy helyben járás, az előrelépési lehetőségek kihasználása helyett.

A mikro vállalkozások növekedési pályára állásának első lépése sokszor az alkalmazottak felvétele, vagy azok számának növelése. A munkaerő-felvétel mindig komoly döntés egy mikro- és kisvállalkozás tulajdonosa számára. Általában nem tud olyan magas fizetést, olyan munkakörülményeket kínálni, mint a nagyobb cégek, ugyanakkor számára arányaiban nagyobb költség és több idő egy új munkatárs megkeresése, kiválasztása és betanítása. Ha ezek után a kolléga nem válik be, esetleg hamar tovább áll, az nagy veszteség. Ezért a megfelelő szaktudású, megbízható, lojális, reális fizetési igényű és jól dolgozó munkavállaló hatalmas kincs ebben a szektorban. Minél nagyobb meritésből választ a vállalkozó, annál nagyobb esélye van arra, hogy ilyen munkatársat talál. Minél több eszközt ismer arra, hogyan motiválhatja, hogyan tarthatja meg, és hogyan fejlesztheti a munkatársait a vállalkozó, annál nagyobb az esélye, hogy kihasználva a rendelkezésre álló lehetőségeit, a vállalkozás versenyelőnyre tesz szert. Nem szabad az esélyhátrányban lévőket kihagyni a válogatásból, hiszen akkor csak azok közül választhatunk, akik egy nagyvállalatnál, magasabb fizetésért is el tudnak helyezkedni. Hátrányos helyzetű munkavállaló foglalkoztatása esetén a vállalkozó ráadásul általában segítségre is számíthat, mind anyagi, mind szakmai értelemben, ha tájékozott és tudja, hogy hova forduljon

Jelen kiadványunk segítséget kíván nyújtani a mikro- és kisvállalkozásoknak abban, hogyan tudnak széles meritéssel, előítéletek nélkül megfelelő munkatársakat találni, hogyan tudnak számukra olyan munkahelyet kialakítani, amely a munkavállaló esetleges speciális igényeit is figyelembe veszi, pl. nem okoz konfliktust az otthoni és a munkahelyi feladatok elvégzése között. A kiadvány azt is bemutatja, hogy miért éri meg a vállalkozónak megteremteni ezeket a körülményeket munkavállalója számára. Jelen kiadvány hasznos azoknak a vállalkozóknak, akik az első alkalmazott felvételét fontolgatják, és azoknak is, akiknek már vannak munkatársaik. Az alább olvasható információk, az anyag által sugallt új szemlélet a nagyobb, akár több 10 főt foglalkoztató

cégeknek is segíthet a jobb munkahelyi légkör kialakításában, abban, hogy kevesebb legyen a cégben a távollét, a fluktuáció, a nem megfelelő munkavégzés által okozott kár.

A kiadványt haszonnal forgathatják a vállalkozásokban dolgozó alkalmazottak is. Az olvasottak alapján ők maguk is előállhatnak a saját életüket könnyítő változtatási javaslatokkal főnökeik felé, és ha ezek hasznosak a cég számára is, akkor közös erőfeszítéssel sikeresen meg tudják ezeket valósítani.

A kiadvány négy fő témakört ölel fel. Igyekeztünk röviden és érthetően fogalmazni, tudva azt, hogy a vállalkozóknak kevés az ideje, nem elméleti fejtegetésekre, hanem a gyakorlatban azonnal használható tudásra van szükségük.

Elsőként fontosnak tartottuk az olvasót információkkal ellátni arról, hogy mi jellemzi általánosságban a magyar mikro- és kisvállalkozásokat, így helyezve a további fejezeteket a jellegzetes problémák megoldási lehetőségeinek kontextusába. A 2. fejezetben a humán erőforrás menedzsment nagyon gyakorlatias szemléletű alapjaival ismertetjük meg Önt. A SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány 20 éves vállalkozás-fejlesztési, képzési tapasztalatai alapján ugyanis ezekkel a tudnivalókkal általában nem vagy alig rendelkezik a szektor, komoly károkat elszenvedve emiatt a nagyobb versenytársakhoz képest. A 3. fejezet általánosságban és konkrétan is az esélyegyenlőséggel kapcsolatos tudnivalókról szól, míg a 4. fejezet konkrétan a magyar munkaerőpiacon a legnagyobb létszámú hátrányos helyzetű csoport, a nők foglalkoztatási lehetőségeinek segítéséhez ad muníciót.

Egyetlen pillanatra sem felejtkeztünk meg arról, hogy a Vállalkozó elfoglalt. A Vállalkozó szűkében van a forrásoknak. A Vállalkozó folyamatosan nagy stressznek van kitéve. De a Vállalkozó magáért és a szűkebb és tágabb környezetéért felelősséget érző, önálló, eredményorientált Ember, aki tud, akar és szeret változni és változtatni. Hiszen ezért **VÁLLALKOZÓ.**

Kellemes olvasást, sikeres vállalkozást kívánunk!

A szerzők

## I. Mikro- és kisvállalkozók - jellegzetes problémák, megoldási lehetőségek

A sikeres működéshez fontos, hogy a vállalkozó – és lehetőség szerint az alkalmazottai - tudatában legyenek annak, melyek a mikro- és kisvállalkozások sajátosságai, hogyan működhetnek hatékonyabban. Ugyanakkor tapasztalataink szerint a vállalkozó sokszor nem ismeri fel, hogy azok a jelenségek – jórészt nehézségek –, amelyeket napi munkája során tapasztal, csak őt sújtják, vagy természetes velejárói a vállalkozói létnek. Jellemző tapasztalat, hogy a mikro- és kisvállalkozók gyakran csodálkoznak azon, mások is teljesen hasonló nehézségekkel küzdenek, mint ők.

### I.1. A vállalkozás és vállalkozó fogalma

Mielőtt belemegyünk a részletekbe, meg kell határozni, hogy kit, illetve mit tekintünk vállalkozónak, illetve vállalkozásnak.

**Vállalkozásnak** tekintünk minden olyan önálló piaci kapcsolatokkal rendelkező, jogilag definiált gazdasági szervezetet, amely profit érdekében gazdálkodik, és fő tevékenysége, hogy jövedelemtermelést folytató. A vállalkozási tevékenység a számviteli törvény meghatározása szerint „*az a rendszeres gazdasági tevékenység, amelyet a magánszemély, illetve a jogi személy vagy egyéb szervezet saját nevében és kockázatára üzletszerűen végez*”.

A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy : a vállalkozás az a *folymat*, amelynek során

- a felismert *üzleti lehetőség* kihasználására;
- saját és mások *erőforrásainak* mozgósításával;
- létrehozni és működtetni egy *gazdasági szervezetet*;
- szakmai, piaci, pénzügyi, társadalmi és egyéni *siker* reményében;
- ezzel *értéket termelve* a vevőknek, a tulajdonosoknak és az alkalmazottaknak;
- a *társadalom számára elfogadható* módon;
- *kezelve* az ezzel járó *kockázatot*.<sup>1</sup>

A megvalósításhoz számba kell venni a rendelkezésre álló erőforrásokat (pénz, szakértelem, eszközök, munkatársak, stb.). Ezek hatékony működtetésére lehet létrehozni vagy egy szervezetet, vagy egyéni vállalkozásként lehet elindulni. A vállalkozó együttműködik különböző partnerekkel, alvállalkozókkal, pl. a könyvelőjével. Lesznek segítő családtagok, később alkalmazottak stb. –, tehát végig kell gondolni a feladatokat, az együttműködés módját, és abban a vállalkozó saját szerepét. Természetes, hogy a vállalkozó mindig sikerre törekszik, mégpedig többféle értelemben is. Egyik alapfeltétel a pénzügyi siker célként való kitűzése, de emellett fontos, hogy a piacon – akár egy kistéleplés helyi piacán – is sikereket érjen el a vállalkozás. Ez a szakmai siker fontos eszköz arra, hogy a vállalkozó megteremtse a vállalkozás reputációját, megszerezze a helyi közösség elismerését. Mindez visszaigazolja azt, hogy a vállalkozó a társadalom által elfogadott módon teremt értéket saját maga, családja, az ügyfelei és az alkalmazottai, vagyis a körülötte lévő szűkebb és tágabb közösség számára.

A vállalkozás indításához, működtetéséhez mindig hozzátartozik a kockázat felmérése, a felmért kockázat vállalása és kezelése. A vállalkozó nem hazárdőr, kerüli a felmérhetetlen kockázatokat. Tudja ugyanakkor, hogy kockázat nélkül nem lehet

<sup>1</sup> Forrás: dr. Vecsenyi János előadása a BCE Kisvállalkozás-fejlesztési Központjában

vállalkozni, így tudatosan vállalja a kalkulálható mértékű bizonytalanságokat, amelyek mérséklésére stratégiát dolgoz ki. Talán ebben rejlik a legnagyobb különbség a vállalkozó és az alkalmazott között, ezért idegenkednek sokan a vállalkozás indításától, ettől az életformától. Ha azonban tudatosítjuk, hogy ma egy munkahely sem jelent élethosszig megszerzett biztonságot, máris könnyebben szánjuk el magunkat a vállalkozásra, ahol a saját tudásunk, tehetségünk, munkánk elsődleges haszonélvezői, saját biztonságunk megteremtői lehetünk.

## I.2. A vállalkozások csoportosítása<sup>2</sup>

Sokat emlegetjük a mikro- és kisvállalkozásokat, számos pályázati támogatásban nevesítik őket, nekik szól ez a kiadvány, jó tehát tisztában lenni azzal, mit takarnak ezek a kategóriák.

A **2004. évi XXXIV. törvény** a következőképpen definiálja ezeket:

- „KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek az összes foglalkoztatott létszáma 250 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forint, vagy mérleg főösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forint.
- A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelyben az összes foglalkoztatott létszáma 50 fő alatt van, és éves nettó árbevétele vagy mérleg főösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forint.
- A KKV kategórián belül **mikro-vállalkozásnak** minősül az a vállalkozás, amelyben az **összes foglalkoztatott létszáma 10 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérleg főösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forint.**
- Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdonosi részesedése külön-külön vagy együttesen meghaladja a 25%-ot.”

2009 közepén összesen mintegy 1,5 millió magyarországi vállalkozást (társas vállalkozást, egyéni vállalkozást, önálló adószámmal rendelkező magánszemélyt regisztrált a Központi Statisztikai Hivatal. Ezeknek mintegy 75%-a tekinthető ténylegesen működő vállalkozásnak. Az alkalmazott nélküli és az 1-9 főt foglalkoztatott vállalkozások aránya összesen 95%, a kisvállalkozások aránya nem egészen 4%.

### a.) Létszám szerinti csoportosítás:

A magyar mikro- és kisvállalkozásokban az átlagos foglalkoztatási létszám 5 fő, ez jóval alatta van a gazdaságilag fejlett EU-s tagállamokénak. Összesen mintegy 1,8 millió főt foglalkoztatnak, ebből a mikrók mintegy 1,3 millió munkahelyet tartanak fenn. Jellemző rájuk a magas munkaerő- és alacsony tőkeigényű tevékenység, és nagyobb a részesedésük a foglalkoztatásból, mint a jövedelemtermelésből és az árbevételből (ez is indokolja, hogy a mikro- és kisvállalkozások vezetői jobban használják ki a rendelkezésre álló emberi erőforrást a versenyképességük érdekében).<sup>3</sup>

Vessük össze a mikro- és kisvállalkozásokban teremtett munkahelyek számát a foglalkoztatottak országos szintű, ugyanerre az időszakra vonatkoztatott 3.855.000 fős létszámával. Látszik, hogy minden harmadik foglalkoztatott mikro-vállalkozásban teremt,

<sup>2</sup> Források: A kis- és középvállalkozások helyzete, 2008. (NFGM, 2009.), valamint Report on Women and Entrepreneurship (GEM, 2008.)

<sup>3</sup> A kis- és középvállalkozások helyzete, Éves jelentés 2008. (NFGM, 2009.)



vagy talál munkahelyet, és minden második pedig mikro- vagy kisvállalkozásban. Ez hatalmas arány, különösen egy olyan foglalkoztatás-szabályozási környezetben, amely egyáltalán nem a mikro-vállalkozások – hanem a nagy foglalkoztatók – szempontjait és sajátosságait figyelembe véve alakult ki.

Könyvünk célja többek között ennek a nagy létszámot foglalkoztató vállalkozásokra szabott szabályozási környezetnek a gyakorlati szempontból történő megismertetése, ezáltal az eligazodás segítése. Tesszük mindezt annak érdekében, hogy a mikro- és kisvállalkozásokban dolgozó alkalmazottak száma növekedhessen. A szektorban rejlő foglalkoztatási potenciál ugyanis a jelenlegi helyzetnél nagyobb, még a gazdasági válság ellenére is.



Vállalkozók (sikeres, szegény, megfontolt, dühöngő, stb.)

**b.) Tevékenység szerinti csoportosításban a gazdasági szolgáltatás vezet** – az ingatlan-ügyeket is ideértve, az ilyen jellegű cégek adják a bejegyzett vállalkozások több mint negyedét. Minden ötödik működő vállalkozás kereskedelemmel foglalkozik, majd az építőipari és ipari termelő vállalkozások következnek 10 illetve 9 százalékkal. A mezőgazdasági vállalkozások aránya 3 százalék, és kb. 25 százalék az egyéb szolgáltatással (nem gazdasági ügyekkel) foglalkozó cégek részesedése. Utóbbin belül rendre 3-5 százalékot tesz ki a szállítási, a kereskedelmi szálláshely, az oktatási, valamint az egészségügyi és szociális szolgáltatás, illetve a pénzügyi közvetítés.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> A kis- és középvállalkozások helyzete Éves jelentés 2008 (NFGM 2009)

### **c.) A vállalkozás életkora szerinti csoportosításban:**

Nemzetközi tapasztalatok alapján a 3,5 éves kort szokás vízválasztónak tekinteni. Amelyik vállalkozás ezt az időszakot túléli, annak jó esélye van a tartós fennmaradásra.

- a 3,5 évesnél fiatalabb vállalkozásokat korai vállalkozásoknak,
- az idősebbeket pedig megállapodott vállalkozásoknak nevezzük.

Egyfajta biztonságot adhat mind a vállalkozónak, mind a (potenciális) alkalmazottnak, ha a vállalkozás betöltötte ezt a kritikus életkort. (Fontos kiegészítés, hogy a 3,5 évnél a tényleges vállalkozási tevékenységre kell vonatkozni. Azon időszak nem számít bele, amikor a cég csak papíron létezett annak érdekében, hogy tulajdonosa „számlaképes” legyen.)

Magyarországon a működő vállalkozások közel 60%-a korai vállalkozás, és mintegy 40%-a tekinthető megállapodott vállalkozásnak.

### **d.) Lehetőség által motivált vállalkozások és szükség általmotiváltak**

A feni kategóriák a vállalkozás létrehozásának fő motivációja alapján tesznek különbséget:

- **Lehetőség által motivált vállalkozás:** tulajdonosa(i) egy ötlet megvalósítására hozza létre.
- **Szükség által motivált vállalkozás:** tulajdonosa(i) egyéb elfogadható munkaerőpiaci alternatíva hiányában hozza létre (ezt szokták Magyarországon kényszervállalkozásnak nevezni, mi azonban sokkal jobban szeretjük ezt a pontosabb és nem annyira negatív kifejezést).

Hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján elmondható, hogy a vállalkozás sikere elsősorban nem attól függ, hogy a lehetőség vagy a szükség motiválta-e a vállalkozót az üzlet elindításában, hanem attól, hogy mennyire tudatosan, tervezetten, a szükséges készségek és tudás birtokában indult, illetve ha ezekkel nem rendelkezett, kapott-e szakszerű segítséget. Magyarországon a vállalkozók kb. fele gondolja, hogy lehetőségre alapozta vállalkozását, másik fele pedig kényszerként élte meg az indulást. (Az utóbbi álláspont sokkal jellemzőbb a nőkre, mint a férfiakra, ugyanakkor a megállapodott vállalkozások tulajdonosai között valamivel magasabb a nők aránya)

## **1.3. Önfoglalkoztató vagy vállalkozó?**

A vállalkozásfejlesztési szakirodalom megkülönböztet **önfoglalkoztatókat** és vállalkozókat. Az önfoglalkoztatók esetében a cél a (családi) megélhetés biztosítása. Egy meghatározott tevékenységi körben, a kereslet kielégítésére törekednek, a tevékenységhez szükséges tőkebefektetéssel és munkavégzéssel. A kereslet változásaira csak a tevékenységi körükben, a meglévő adottságok (befektetett tőke, kialakult munkaszervezet) által behatárolt mozgástérben reagálnak. A szervezet kínálata óvatosan, a megélhetési létalapot nem veszélyeztető mértékben növekszik. A szervezet nem növekedésre, hanem stabilitásra, a fennmaradáshoz szükséges vevőkör létrehozására és megőrzésére törekszik. Az önfoglalkoztató csak a legszükségesebb mértékben investál a vállalkozásába, a stabil piaci helyzet megszerzéséhez, megtartásához nélkülözhetetlen beszerzéseket és fejlesztéseket végzi el (körükben a legmagasabb az egyéni vállalkozások száma).

Ezzel szemben a **vállalkozó** elsődleges célja a nyereség, azaz a befektetett, felhasznált eszközök értéke feletti többlet elérése. E többlet jelentős részét nem a maga számára hasznosítja, hanem a vállalkozás fejlesztésére fordítja. A vállalkozó a kereslet változásaira nagyon rugalmasan reagál, nem hagyja ki a kínáló piaci lehetőségeket

akkor sem, ha ehhez beruházás szükséges, vagy át kell alakítania a szervezetét. A foglalkoztatás inkább az utóbbi vállalkozásokra jellemző, de az önfoglalkoztató is felvehet alkalmazotta(ka)t. Ne feledjük, hogy stratégiai tervezésre és hatékony működésre mindkét vállalkozási típus esetén szükség van, hiszen a mai változó környezetben már a szinten maradás is nagyon tudatos gondolkodást követel meg. Teljesen természetes dolog, hogy a mikro-vállalkozók nagy része önfoglalkoztatóként indul, ugyanakkor érdemes időről időre végiggondolni, hogy a saját és a vállalkozás helyzete, valamint a külső körülmények milyen továbblépési lehetőségeket kínálnak. Csak ezzel teremthető meg ugyanis olyan anyagi bázis, amely a stabil megélhetés mellett megalapozza a család anyagi biztonságát arra az időre is, amikor a vállalkozó már nem tud, vagy nem akar önkiszákmányolóan sokat dolgozni.

#### **I.4. A családi vállalkozások**

A Zvack unikumot és a Béres cseppet mindenki ismeri, tudjuk, hogy nem véletlenül viseli a család nevét több generáción átívelve ez a két nagyvállalat. A mikro- és kisvállalkozások körében is számos ebbe a kategóriába tartozó vállalkozás működik. Definíció szerint a *családi vállalkozásban a család a jövedelmét valamilyen piacképes vállalkozói tevékenységgel szerzi oly módon, hogy koordinálva és felhasználva a családban akkumulálódott képességeket, készségeket és ismereteket, kielégít bizonyos fogyasztói igényeket, a nyújtott szolgáltatásért illetve termékért megkapva a megfelelő ellenszolgáltatást.*

Kritériumok, amelyek együtt és külön is azt jelentik, hogy egy cég ebbe a kategóriába tartozik:

- a cég tulajdona a család kezében koncentrálódik (a családtagok jogilag tulajdonosai a vállalkozásnak, vagy a részvények többsége a kezükben van)
- a tulajdonosok vagy ezek családtagjai, rokonai részt vesznek a menedzsmentben és/vagy a cég mindennapi működtetésében
- a család több mint egy tagjának jelentős pozíciója van a cégben
- a család hozza meg a stratégiai döntéseket, a család szava dönt a cég jövőjét illetően
- a család a vállalkozást hosszú távon meg kívánja tartani, nem kíván megválni tőle
- a vállalkozás több mint egy generáción át a család tulajdonában van

A családi vállalkozások alapítói jellemzően hosszú távon gondolkoznak, céljuk a cég megerősítése és a következő generáció bevonása, majd a cég átadása gyermekeiknek. A családi vállalkozások jellemzően tehát a családtagoknak is munkahelyet teremtenek – sok esetben lehetőséget nyújtanak feleségeknek, leánygyermeknek, és menyeknek a vállalkozásban való tevékenykedés mellett a gyermekek nevelésére, az otthoni feladatok problémamentes ellátására.

#### **I.5. A mikro-vállalkozások jellemzői<sup>5</sup>**

2008 végén a SEED Alapítvány a Budapest Bank megbízásából reprezentatív kutatásban mérte fel a magyar mikro-vállalkozások sajátosságait. Érdemes néhány eredménnyel megismerkednünk, amelyek publikálásához az adatok tulajdonosa – a Budapest Bank – hozzájárult. Az eredmények láttán minden bizonnyal sokan magukra

---

<sup>5</sup>Forrás: Horváth, Sellei: Reprezentatív kutatás a mikrovállalkozásokról (Budapest Bank, SEED, 2008.)

ismernek, illetve jobban el tudják helyezni vállalkozásukat a mikro-vállalkozói környezetben.

Az alábbiakban látható adatok valamelyest változtak a 2009 szeptemberében kitört gazdasági válság hatására, ilyen jellegű, széleskörű felmérés azonban azóta nem készült. Az alábbiakban látható adatok nagyságrendje valószínűleg változatlan.

A mikro-vállalkozások 50 %-a csak egy főt foglalkoztat, többnyire saját magát. Az építőipari cégekre jellemző a legmagasabb, a szolgáltatókra a legalacsonyabb foglalkoztatotti létszám. Utóbbi kategóriában legtipikusabb az önfoglalkoztatás.

75 %-uknak egy **tulajdonosa** van, a fennmaradó 25 % - ahol több, valódi tulajdonos van - minden szempontból sikeresebb: nagyobb a mérete, fejlettebb a jogi formája, jellemezőbbben növekvő vagy fejlődő vállalkozás. Ez azt üzeni számunkra, hogy együttműködni érdemes, sőt bizonyos esetekben elengedhetetlen.

A kérdezettek bevallott **árbevétele** 58 % esetében nem haladja meg az évi 5 millió forintot, a másik oldalon 8 % azok aránya, akik évente 25 millió forintnál is nagyobb forgalmat realizálnak. 60 % nyereségről, 25 % nullszaldóról számolt be, és mindössze 5 % említett veszteséget.

A megkérdezett mikro-vállalkozások több mint 50 %-a szolgáltatással, ebből kb. negyede kiskereskedelemmel foglalkozik. 10 % az építőipari, 4 % a termelő, és 3-3 % a nagykereskedelmi vagy mezőgazdasági főtevékenységet folytatók aránya.

A mikro-vállalkozások sikeres működésének vizsgálata szempontjából nagyon jól használható változó az **életciklus**, vagyis az, hogy a kérdezett saját megítélése szerint hol tart a vállalkozása. A vizsgált vállalkozások 42 %-a stagnál, 6 %-a átmeneti hullámvölgyben van, míg 10 % egyenesen hanyatlik. 11 % a magukat kezdőként definiálók aránya. Összesen 31 % a legígéretesebb – fejlődő vagy növekvő – vállalkozások részesedése, de ezen belül csak 10 % az árbevételt tekintve is egyértelműen pozitív tendenciákról beszámoló aránya. Ez azt üzeni, hogy kevesen vannak, akik valóban ki akarnak, vagy ki tudnak törni az önfoglalkoztatásból.

Egyik nagyon fontos sikerkritérium a mikro-vállalkozás **ügyfélszerkezete**. A legpozitívabb üzletmenetet a néhány nagy, és sok kis vevőből álló ügyfél/vevő struktúra biztosítja, mely a legjellemzőbb a fejlődő és a növekvő vállalkozásokra. A célcsoport közel 60 %-a túlnyomórészt csak a saját településén belül értékesít, kb. negyedük van jelen az egész megyében és csak 13 % számolt be országos hatókörrel. Mindössze 2 % azok aránya, akik termékeikkel, szolgáltatásaikkal az országhatáron túlra is eljutnak. Kétharmaduk csak magánszemélyeknek értékesít, míg 16 % csak intézményi, céges vevőkörnek. A fennmaradó 18 % vegyes ügyfélkörrel rendelkezik.

A siker másik fontos kritériuma, a **tervezés**. A mikro-vállalkozók kétharmada nem tervez. A bevételi és a komplex üzleti tervet készítő arányában nincs jelentős különbség (kb. 39 %), míg cash-flow (pénzforgalmi) tervet valamivel kevesebben – 33 % – készítenek. Ezzel szemben a költségek valamilyen szintű utólagos ellenőrzését a megkérdezettek 57 %-a elvégzi.

A következő sikerkritérium tapasztalataink szerint **a vállalkozó folyamatos képzése nemcsak a szakterületén**, hanem minden olyan területen, melyben hiányosságai vannak (marketing, üzleti tervezés, pénzügyek, foglalkoztatási ismeretek, stb.).

További sikerkritérium a vállalkozó **rendszeres tájékozódása szakmai, gazdasági, üzleti, szabályozási kérdésekben**. A felmért vállalkozók kevesebb, mint harmada

tájékoztató rendszeresen. Első számú információforrásuk a könyvelőjük, a többi információs csatorna említése a könyvelő felét sem éri el.

A mikro-vállalkozókra nagyon kevésbé jellemző a vállalkozói **szervezeti tagság** – elsősorban az idősebb vállalkozók tagjai különböző kamaráknak – és az **együttműködés**, pedig felmérésünk és más kutatások alapján is az egyik legfontosabb sikerkritérium. Az együttműködés tekintetében a közös termelés, szolgáltatás fordul elő leggyakrabban, a megkérdezettek 14 %-a említette.

Az adatfelvétel idején a mikro-vállalkozók 11 %-a ismerte a vállalkozása számára megfelelő, nyitott **pályázati** lehetőséget, és csak 1 % adott már be valaha pályázatot hazai vagy uniós forrásra.

A megkérdezettek 44 %-a a magas minőséget, 38 %-a az alacsony árat, 33 %-a pedig a jobb ár/érték arányt tartja vállalkozása legfőbb **egyedi eladási pozíciójának**. A legnagyobb gyengeségek a tőkehiány – 54 % –, a gyenge marketing – 30 % – és a likviditási problémák – 22 %. A triviális **külső problémák**on – magas közterhek és az ország kedvezőtlen gazdasági helyzete – kívül a mikro-vállalkozókat leginkább a kiszámíthatatlan forgalom, az alacsony vásárlóerejű piac és az erős verseny sújtja. A nagyobb – öt főnél többet foglalkoztató – vállalkozások esetében a legfontosabb problémák között szerepel a vevők fizetési megbízhatatlansága is.

A vizsgált vállalkozók legfontosabb vállalkozásindítási **motivációja** a jobb anyagi lehetőség megteremtése volt (27 %). Ennél kb. 10 százalékponttal kevesebben említették a függetlenséget, egy ötlet megvalósítását, és a munkaerő-piaci okokat. A válaszadók leginkább a szabadságot, függetlenséget, legkevésbé az anyagi bizonytalanságot szeretik a vállalkozásban.

A megkérdezettek legfőbb személyes **vállalkozói erősségei** a céltudatosság, a rugalmasság és a kitartás. A legfőbb gyengeségek pedig a kockázat, a bizonytalanság, és a kudarc tűrésének és kezelésének nehézségei. Nem került be a magyar mikro-vállalkozók erősségei közé – saját bevallásuk szerint – az üzleti érzék, a pénzzel bánni tudás, semmilyen, a vállalkozás szempontjából nagyon fontos készség (tárgyalástechnika, kommunikációs, konfliktuskezelési, prezentációs, vezetési és szervezési készség), valamint a feddhetetlenség.

A kérdezettek 90 %-ának van **jövőképe**, ugyanakkor ez a jövőkép 50 % feletti arányban nem mutat változást a jelenlegi helyzethez képest. (A megkérdezett 10 év múlva is személyesen közreműködő tulajdonos lesz a vállalkozásában.) 17 % úgy tervezi, hogy tulajdonos lesz, de a napi munkában már nem vesz részt, 9 % készül a vállalkozás eladására, 15 % pedig a megszűnésére.

A mikro-vállalkozók fele elismeri, hogy vannak hiányosságok a **vállalkozói tudás**ában, ennek ellenére csak 23 % érzi szükségét ilyen irányú ismeretei szisztematikus bővítésének.

Mindezek a kutatási megállapítások azt üzenik számunkra, hogy a mikro-vállalkozások nagy része nem működik eléggé tudatosan, így nagyon kevés esélye van a fejlődésre. Ugyanakkor a fejlődő és a növekvő kategóriába tartozó mikrovállalkozások körében az országos átlagnál lényegesen magasabb az aránya azoknak, akik üzleti tervet

készítenek, szisztematikusan informálódnak, továbbképzik magukat és együttműködnek másokkal. A kutatás tudományosan is bizonyította, hogy ezek **alapvető sikerkritériumok** egy mikro-vállalkozás növekedési pályára állása szempontjából. Bízunk benne, hogy ez a könyv nemcsak elgondolkodtat, de konkrét eszközöket is ad a tudatosabb működés megvalósításához.

## I.6. A mikro-vállalkozások tipikus erősségei és gyengeségei

Érdeemes összefoglalni a mikro-vállalkozások tipikus erősségeit, gyengeségeit, hogy Olvasóink tudatosan építhessenek a mikro-jellegből csaknem automatikusan következő erősségekre, és megpróbálják kompenzálni az ugyancsak automatikusan jelentkező gyengeségeket. (Ezek a jellegzetességek a kisvállalkozások többségére is igazak, hiszen nincs határozott választóvonal a 10 fő alatti, és a sokszor ezt a létszámot csak néhány fővel meghaladó vállalkozások között.)

Természetesen minden szervezet egyedi erősségekkel és gyengeségekkel rendelkezik, de van néhány olyan tényező, amely a legtöbb mikro-vállalkozásra jellemző. A SEED Alapítvány számos erre vonatkozó saját tapasztalatot is szerzett kutatásaiból, valamint a tréneri és tanácsadói munka során személyesen megismert több ezer mikro-vállalkozótól.

A mikro-vállalkozások legfőbb **erőssége** a kis méretből adódik:

- rugalmasság,
- személyesség,
- az ügyfélnek testre szabott szolgáltatás nyújtásának képessége, mely alkalmassá teszi őket a réspiacok igényeinek kiszolgálására, az egészen szűk, speciális piacokon való hatékony működésre is.

A kicsi és rugalmas szervezet az esetek egy részében jóval könnyebben alkalmazkodik a külső környezet változásaihoz, mint egy nagyobb, merevebb struktúrájú vállalkozás. Azokra az esetekre igaz ez, amikor a változás nem igényel nagyobb befektetést sem időben, sem pénzben, vagyis a változtatás erőforrásigénye nem haladja meg jelentősen a vállalkozás lehetőségeit.

Vannak bizonyos előnyei annak is, hogy azt a három szerepkört – vállalkozó, menedzser és szakember –, amely egy vállalkozás sikeres működtetéséhez mindenképpen szükséges, a mikro-vállalkozás esetében leggyakrabban egyetlen személy, a tulajdonos tölti be. Ennek megfelelően személyi konfliktusok nem merülnek fel a három funkció között. (De itt mindjárt meg kell jegyezni, hogy szerepkonfliktusok ugyanakkor nagyon is gyakran előfordulnak, hiszen nem könnyű ennek a három funkciónak egyszerre megfelelni.) A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy ha a vállalkozó kitalál valamit, azt nem kell egy nagy, nehézkes szervezeten „keresztülvernie”, menedzserek és szakemberek sokaságát meggyőznie az elképzeléseiről, mivel a megvalósítás is az ő feladata, nemcsak a „megálmodás”.

A **gyengeségek** nagy része ugyancsak a kis méretből következik:

- a korlátozott kapacitás (gyakran társul méretgazdaságossági problémákkal),
- a helyettesíthetőség megoldatlansága,
- valamint az, hogy az ügyfél által megszokott minőség túlságosan egy személyhez – a tulajdonoshoz – kapcsolódik.

A kis méretből nagyon gyakran gyengébb tárgyalási pozíció, a vevőknek való kiszolgáltatottság, valamint korlátozott pénzügyi lehetőségek (likviditási problémák, kis tőkeerő, stb.) következnek.

Súlyos probléma – amint az a **1.4. fejezetben** ismertetett kutatásból is kiderült – a vállalozási ismeretek és a tudatos működés hiánya, valamint a tanulási hajlandóság alacsony volta. Tudjuk, hogy ennek részben a nagy leterheltségből adódó időhiány az oka, de jelentős mértékben szemléletbeli gyökerei is vannak.

Általában véve elmondható, hogy mivel a mikro-vállalkozásban egy, vagy maximum néhány embernek kell minden feladatot elvégezni, nagyon nehéz időt szakítani a tervezésre, a stratégia-alkotásra, a továbbképzésre.

Külön meg kell említeni a vezetési ismeretek hiányát, amely természetesen következik abból, ha valaki a vállalkozásindítás előtt alkalmazottként dolgozott. Ugyanakkor az első munkatárssal való együttműködéstől kezdve szükség van alapvető ismeretekre az emberek fejlesztésével, motiválásával, munkájuk értékelésével kapcsolatban.

Jellemző probléma a hitelképtelenség is, amely részben a gyenge – és a tényleges üzletmenetet nem mindig reálisan ábrázoló – pénzügyi mutatókból, részben a biztosítékként elfogadható vállalozási tulajdonok hiányából következik.

A foglalkoztatás szempontjából is kiemelt gyengeség, hogy az erőforrások aránytalanul nagy részét kell adminisztrációra, a szabályozóknak való megfelelésre fordítani.

Ha az erősségeknél megemlítettük, hogy nincs személyi konfliktus a vállalkozó, a menedzser és a szakember között, ugyanakkor a gyengeségeknél meg kell említenünk, hogy nagyon nehéz mindhárom szerepnek egy személyben megfelelni.

Szembetűnő, hogy az erősségek és gyengeségek listáját összevetve, ez utóbbiakból többet soroltunk fel. Azonban vegyük figyelembe, hogy a gyengeségek sokkal inkább általánosíthatók, mint az erősségek, hiszen minden mikro-vállalkozás esetében mást és mást jelent a saját erőssége. Mivel a vállalkozás továbblépésével kapcsolatos lehetőségek kiaknázása, és a külső környezet hatásaként jelentkező veszélyek felméréséhez is szükség van az erősségek és gyengeségek ismeretére, arra biztatjuk az Olvasót, hogy vegyen elő papírt és ceruzát, esetleg gyűjtse össze az alkalmazottait, és együtt vegyék számba, a fenti gyengeségek közül mi igaz rájuk, illetve mivel egészítenék ki a listát. Állítsák ezzel szembe a vállalkozás erősségeit is.

A gyengeségek ellensúlyozásának egyik eszköze a foglalkoztatás - erről hangsúlyozottan lesz szó a kiadvány további részében. Az alkalmazottak és a partnerek megjelenésével kibővülő szakmai tudás és a kompetenciák együttesen nagy szerepet játszanak a mikro-vállalkozói lét törekenységéből adódó nehézségek legyűrésében. Ezért is fontos, hogy az alkalmazott munkahelye stabilitása érdekében tisztában legyen a mikro-vállalkozások alapvető jellemzőivel, személyesen is képes legyen a gyengeségeken javítani, az erősségeket pedig kihasználni.

## II. Legfontosabb HR tudnivalók mikro- és kisvállalkozásoknak

Minden mikro-vállalkozó életében fontos mérföldkő az első alkalmazott felvétele. Ezzel jelentős lépést tesz a növekedés felé, de egyszersmind hatalmas felelősséget is a nyakába vesz. Elengedhetetlen, hogy a nagy változás előtt alaposan tájékozódjon a kötelezettségeiről és a lehetőségeiről. Könyvelő, jogász és vállalkozásfejlesztési szakember tanácsait is érdemes meghallgatni a munkaszerződés megkötése előtt. Nem szabad spórolni ezeken az információkon, hiszen komoly büntetést is kiszabhatnak a vállalkozásra, ha nem tart be valamilyen fontos foglalkoztatással kapcsolatos törvényt, előírást.

E fejezet elolvasását nemcsak vállalkozóknak, hanem az alkalmazottaknak vagy leendő alkalmazottaknak (pl. családtagoknak) is ajánljuk.

Ahhoz, hogy a vállalkozás eredményesen menedzselje az embereit, szert kell tennie bizonyos **vezetői kompetenciákra**. Erre már egyetlen alkalmazott esetében is szükség van, sőt a következőkben tárgyalt készségek egy része az alvállalkozóval, az alkalmi munkavállalóval, vagy akár a segítő családtaggal való együttműködésben is szükséges. Az alkalmazottakkal való hatékony bánásmódot nagyvállalatoknál külön részlegek szervezik és irányítják. Úgy hívják ezt a vállalati funkciót, hogy **emberi erőforrás menedzsment**, angolul **Human Resources Management**, röviden **HR**. A továbbiakban mi is a HR kifejezést fogjuk ennek a tevékenységnek a megnevezésére használni.

Egy szervezetnek legalább két típusú vezetőre van szüksége, egy **vállalkozóra** és egy menedzserre. Míg az előző elsősorban kifelé figyel, a vállalat számára hasznos kapcsolatokat köt, és ígéretes piaci lehetőségeket keres, addig a **menedzser** befelé figyel, és a vállalkozás erőforrásainak, többek között az emberi erőforrás működtetésében erős. Nagyon szerencsés helyzet, ha a mikro-vállalkozás is fel tud mutatni egy ilyen szerepmegosztást, ami több tulajdonos esetén nem elképzelhetetlen. De gyakran erre nincs lehetőség, mert a vállalkozó egyedül működteti a cégét még akkor is, ha papíron vannak tulajdonostársai. Ebben az esetben fejlesztenie kell a vállalatvezetői és a menedzseri eszköztárát is. Ez a fejezet a menedzseri feladatok egy nagyon fontos szeletéről, az **emberi erőforrás menedzseléséről**, azaz a **vezetésről** szól.

### **Mire kell figyelnem, ha mikro- kisvállalkozóként foglalkoztatni szeretnék?**

A foglalkoztatás, amely szinte az egyetlen lehetőség a növekedésre, számtalan kockázatot is rejt magában. Mindenekelőtt akkor, ha a felek – a munkaadó vagy a munkavállaló – felkészületlenül vágnak bele.

Alkalmazott felvétele esetén a mikro-vállalkozónak számtalan törvényi előírásnak kell megfelelnie, pontosan ugyanazoknak az előírásoknak, amelyek a legnagyobb cégekre is vonatkoznak. Ezen kívül elengedhetetlen az alapvető emberierőforrás-menedzsment és vezetési ismeretek, készségek elsajátítása, mint a kiválasztás, a motiválás, az értékelés és a fejlesztés képessége.

Hátrányos helyzetűek foglalkoztatása esetén érdemes a humán-erőforrás menedzsmentben jártas, az adott célcsoportra szakosodott segítő szervezet szakértelmét és munkaerő-közvetítői szolgáltatásait igénybe venni. Ezzel részben megoldható a munkavállaló felkészítése is. Fontos tisztában lenni azzal, hogy tartós munkaerőpiaci távollét után nem mindig zökkenőmentes a munkavállaló visszaailleszkedése. Ugyanakkor a szakosodott segítő szervezetek motivációs tréningekkel, szakmai képzésekkel, szakmai és szociális mentorálással készítik fel a potenciális munkavállalót a számára új helyzetbe való visszaailleszkedésre.



Általános érvényű tanács, hogy a keresés előtt nagyon fontos a munkakör és az azzal kapcsolatos elvárások minél pontosabb megfogalmazása.

Mikro-vállalkozásban, ahol a tulajdonos esetleg nagyon szoros kapcsolatban – pl. egy légtérben az üzlet pultja mögött, vagy közös irodában - dolgozik a munkavállalóval, sokszor elfeledkezünk arról, hogy milyen fontos a munkavállaló teljesítményének rendszeres értékelése, az előremutató visszajelzés és a szükséges fejlesztés. Fontos rendszeresen megkérdeznünk a munkavállalóinkat arról, hogy hogyan érzik magukat, vannak-e változtatási javaslataik, vagy esetleg valamilyen problémájuk.

Mindenképpen próbaidővel kell kezdeni az együttműködést, amelynek az első lépése akár az alkalmi jellegű foglalkoztatás is lehet. A határozatlan időre szóló munkaviszonyra vonatkozó bért és juttatásokat a próbaidő alatti teljesítmény függvényében kell meghatározni. Vegyük tételesen figyelembe a munkavállaló foglalkoztatásával járó valamennyi felmerülő költséget: a fizetett szabadságot, a betegszabadságot, a beteg gyermek ápolása idejére járó szabadságot, az esetleges helyettesítés költségeit, a közterheket és az adminisztratív terhek anyagi vonzatát is. Ezeket a munkavállalónak az adott pozícióban a munkavégzésével a vállalkozás számára egy idő után tartósan ki kell termelnie. Az első munkaszerződés tartalmát mindenképpen érdemes szakemberrel, jogással összeállíttatni.

A 2011-ben aktuális törvényi előírások, valamint néhány fontos segítő szervezet neve, célcsoportja és elérhetősége megtalálható a mellékletek között.

A SEED Alapítvány szolgáltatásai a témában: jogi tanácsadás, adó- és TB- tanácsadás, foglalkoztatási tanácsadás, pályázatírási tanácsadás, foglalkoztatási képzés, vezetési ismeretek képzés, (a kettő kombinálható is), képzés mikro-vállalkozók alkalmazottainak, dolgozói elégedettségmérés.



Az elfoglalt vállalkozó

## II.1. Mikor, hogyan dönthető el, szükség van-e (új) alkalmazottra

Egy mikro-vállalkozás működtetése során – tapasztalataink szerint – a vállalkozó, amikor számba veszi az elvégzendő feladatokat, elsősorban arra gondol, hogy saját maga oldja majd meg. Azonban, ahogy fejlődik a vállalkozás, eljön az az idő, amikor a vállalkozó önmaga már nem képes ellátni a feladatokat.

Alapítványunk a tudatos vállalkozói működést támogatja, amelynek egyik legjobb formája, az időről időre elkészítendő üzleti terv, melyben a működésről szóló fejezetben lehet számba venni a vállalkozás jelenlegi, és várható humán erőforrás igényeit.

A humán erőforrás tervezését azzal kell kezdeni, hogy a vállalkozó listát készít a vállalkozásban felmerülő valamennyi feladatról, a **szakmai**, a **menedzsment** és a **stratégiai** tevékenységeket is beleértve. Végig kell gondolni a törvény által előírt kötelező – többnyire **adminisztratív** – teendőket, a tevékenységből és annak technológiájából következő **szakmai** feladatokat, valamint a vevők által igényelt, illetve nekik kínált szolgáltatásokból, hozzáadott értékekből következő **ügyfélkapcsolati** feladatokat is.

Az első csoportba – az **adminisztratív teendők és egyéb háttértevékenységek** közé – például a következők tartoznak:

- Könyvelési anyag és bérszámfejtés előkészítése;
- Banki utalások;
- Házi pénztár vezetése;
- Munkajogi- és munkavédelmi előírásokból következő teendők;
- Adatmentés, rendszeradminisztráció;
- Beszerzések (alapanyag-beszerzés mellett szolgáltatások – például biztosítások, kommunikációs szolgáltatások – beszerzése is);
- Iroda, üzlet, stb. takarítása;
- Pályázatírás;
- Hiteligénylés írása.

Az **ügyfélkapcsolati** csoportba tartozik többek között:

- Web-oldal karbantartása, frissítése;
- Címlisták adminisztrálása, hírlevelek írása;
- Ügyfél megkeresések fogadása;
- Ügyfelek kiszolgálása;
- Ügyfélnyilvántartás vezetése;
- Ügyfél elégedettség mérése;
- Ügyféligények nyomon követése, a szükséges fejlesztések kezdeményezése;
- Kintlevőségek kezelése.

A **stratégiai tevékenységek** közé tartozik többek között:

- Üzleti tervezés;
- Kontrolling rendszer kialakítása;
- Pénzügyi és szakmai ellenőrzés;
- Működés és ügyfélkezelés szabályainak kidolgozása;
- Piackutatás és annak eredményei alapján fejlesztések tervezése;
- Külső és belső kommunikációs tevékenység tervezése és szervezése.

A vállalkozás saját tevékenységéről és a technológiából eredő feladatokra ilyen általános listát nem lehet összeállítani, mivel azok az adott tevékenységre jellemző, egyedi feladatokat jelentenek. Így azt a vállalkozó saját maga tudja összeállítani.

A fenti tevékenységek ennek függvényében akár módosulhatnak is (sajnos általában inkább bővülnek, mint szűkülnek).

A következő lépés a feladatok csoportosítása annak alapján, hogy melyeket végezheti el ugyanaz az ember. Bár a lista nagyon hosszú, a legtöbb feladat – legalábbis rendszeresen – nem igényel havi néhány óránál vagy napnál több időráfordítást.

A kialakított feladatcsoportokat szét kell osztani a szóba jöhető:

- munkatársak – tulajdonos(ok),
- alkalmazottak,
- külsős szolgáltatók,
- vagy alvállalkozó partnerek (jellemzően, könyvelő, jogi szakértő, honlapfejlesztő, stb.),
- alkalmi munkavállalók,
- segítő családtagok között.

Van néhány fontos szempont, amelyeket a vállalkozónak mindenképpen figyelembe kell vennie, amikor arról dönt, hogy mely feladatokat végez maga, és melyeket ad át másnak.

#### ***Döntési szempontok a feladatok és munkakörök kialakításában:***

**A.) A tevékenység bizalmi jellege** alapján. A stratégiai döntéseket mindenképpen a vállalkozónak kell elvégeznie személyes céljai és értékrendje figyelembe vételével. A bizalmas tevékenységek közé tartozik minden üzleti titoknak minősülő feladat, amely információkkal dolgozik – azaz senkinek, még az alkalmazottaknak sem adható ki. Ilyen tevékenység lehet a pénzügyi eredmények kontrollingja, a szükséges pénzügyi döntések meghozatala, a kapcsolattartás kulcsügfelekkel, a stratégiai irány meghatározása, a tervezett technológiai vagy üzleti fejlesztésekkel kapcsolatos döntések.

**B.) A feladat leghatékonyabb ellátására ki a legalkalmasabb:** tudása, tapasztalata, képességei, motivációi, végzettsége alapján. Ideális esetben egy szervezetnél minden munkatárs azokat a feladatokat kapja, amelyekben a legjobb, illetve amelyeket a legjobban szeret végezni. (A kettő többnyire jelentős mértékben össze is függ egymással.) Ez teljes mértékben természetesen a nagyvállalatoknál sem valósítható meg, a mikro-vállalkozásoknál pedig szinte elképzelhetetlen. Ennek ellenére az egyik szempontként – a számtalan másik mellett – ezt a körülményt is érdemes figyelembe venni. Ez leginkább akkor megvalósítható, ha a vállalkozó már a kiválasztásnál nagyon pontosan megfogalmazza, hogy milyen feladatra milyen típusú munkatársat keres.

**C.)** Végig gondolandó szempont az adott **feladat nagysága, gyakorisága** is. A ritkán előforduló, bárki által elvégezhető feladatokat érdemes a vállalkozáson belül megoldani (például foglalkozás egészségüggyel kapcsolatos kötelező bejelentés az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőséghez évente egyszer), de ha nagyobb volumenű, vagy speciális szakértelmet kívánó feladatról van szó (például egy on-line reklámkampány vagy a vállalkozás könyvelése), akkor mindenképpen érdemes külső szakértőhöz fordulni.

**D.)** Kérdés az is, hogy **a feladat csak a konkrét vállalkozásra jellemző, vagy a vállalkozásokra általában vonatkozó, hasonló technológiával megoldható.** Előbbi esetben célszerű valamilyen belső megoldást találni, utóbbi esetben jó eséllyel a külső szolgáltató igénybe vétele lesz hatékonyabb.

**E.)** Fontos mérlegelési szempont **a különböző tevékenységek piaci- és munkaerőpiaci ára**, azaz annak felmérése, hogy a belső munkatárs vagy a külsős szolgáltató az

olcsóbb megoldás. Mikro-vállalkozói méretekben egy feladat belső munkatárssal történő elvégzetése csak akkor lehet hatékonyabb, ha az illető többféle feladatot is ellát, és rugalmasan alkalmazkodik a különböző feladatok által támasztott változó követelményekhez.

Jól bevált tanács, hogy a fentiek alapján üljünk le, és tételesen írjuk össze a vállalkozásban felmerülő legapróbb feladatokat is. Utána a lista következő oszlopában jelöljük meg, melyek azok a tennivalók, amelyeket csak a vállalkozás vezetője végezhet, vagy amelyeket nem szívesen adunk ki a kezünkből. Már is előállt egy lista az átadható feladatok köréről. Ha most egy további oszlopban azt is felírjuk, melyik feladat mennyi időt vesz igénybe naponta, akkor kiderül, hogy főállású alkalmazottra, vagy esetleg részmunkaidőben dolgozóra van valójában szükségünk. A következő oszlopban gyűjtjük ki feladatonként, melyek az elvégzésükhöz szükséges kompetenciák és ismeretek. Ha a papírunk mind a 4 oszlopát kitöltöttük, máris van egy segédeszközünk a toborzáshoz és a kiválasztáshoz. (Természetesen nehéz olyan jelentkezőt találni, aki maximálisan megfelel valamennyi előre összeírt kritériumnak, és meg is tudjuk fizetni. Állítsuk fontossági sorrendbe a szükséges tulajdonságokat, kompetenciákat és ismereteket, és súlyozzuk aszerint, hogy elengedhetetlen, vagy le lehet mondani róla bizonyos körülmények között.)

## **II.2. Az új alkalmazott felvételével megnyíló lehetőségek, mint új esélyegyenlőségi szempontok a termékek fejlesztésében, szolgáltatások kialakításában**

Az előző fejezetben foglaltak szerint kezdheti a vállalkozó keresni a számára megfelelő embert, hogy foglalkoztatásával csökkentse a saját túlterheltségét, hogy ezáltal több időt szentelhesen a stratégiai kérdéseknek, a fontos ügyfeleknek és mindazoknak a vezetői feladatoknak, amelyek a vállalkozást hosszú távon sikeressé teszik. Ne feledje, keressen és válasszon előítélet-mentesen. Amennyiben az esélyegyenlőség szempontjait is figyelembe véve, hátrányos helyzetben lévő munkavállalókat helyzetük miatt nem diszkriminálva (lásd az esélyegyenlőségi fejezetet!) találtuk meg a szükséges munkaerőt, akkor az új dolgozó hozzájárul a vállalkozás stabil működéséhez, növekedéséhez.

Az alkalmazottak sokszínűsége olyan új szemléletet, szempontokat hozhat be egy vállalkozásba, amely számos területen – menedzsment, termékfejlesztés, marketing – megtérülhet. Például, a lakosság hátránnyal küzdő tagjai számára kifejlesztett termékek, szolgáltatások – a sztereotípiák leküzdése mellett - új utat nyithatnak a vállalkozások számára, és ezzel új célpiacokat, több fogyasztót érhetnek el.

Néhány példa arra, milyen előnyöket jelenthet a munkatársak sokszínűsége a marketing, az adózás, a pénzügy és a forrásszerzés területéről.

A mikro-vállalkozások **marketingjük** számtalan területébe építhetnek esélyegyenlőségi szempontokat, ezzel is növelve versenyképességüket. Az „esélyegyenlőségi szempont” kifejezés alatt két elgondolást értünk. Az egyik, amikor egy terméket vagy szolgáltatást kimondottan úgy fejlesztünk ki, hogy az elsősorban a valamilyen szempontból hátrányos helyzetű csoportot szolgáljon ki. Jó példa erre számos olyan on-line vállalkozás, amelyek a kisgyermekes anyák számára nyújtanak szolgáltatásokat, pl. infotermékeket, használt babaruhákat, stb.. Ezeket a vállalkozásokat többnyire szintén az érintettek, a célcsoport igényeit jól ismerő kisgyermekes nők alapítják. De arra is akad példa, hogy

egy már működő informatikai cég azzal párhuzamosan, ahogyan a női alkalmazottai kisgyermekes szülőkké váltak, kifejlesztett a célcsoportnak új termékeket, szolgáltatásokat. Egy másik, egyelőre az országban egyedülálló példa, hogy egy fiatal pár a megvásárolt parasztházat úgy alakította át, hogy akadálymentes legyen, így falusi turizmus keretében a szobáikat kerekesszékeseknek, valamint mozgássérült gyereket nevelő családoknak is tudják ajánlani. Utóbbi célcsoport igényeinek kielégítésére konduktorral és más szakemberrel konzultálva fejlesztő sporteszközöket, játékokat is vásároltak. Nem csoda, hogy a nyári hónapokra már minden szobájukra van előjegyezve vendég.

A másik lehetőség, amikor különböző eszközökkel megpróbálunk elérni olyan csoportokat is, akik számára a meglévő termékeinkhez vagy szolgáltatásainkhoz való hozzáférés nehézségebe ütközik vagy lehetetlen. Mivel ez utóbbi forma sokkal inkább jellemző, illetve könnyebben megoldható egy mikro-vállalkozás számára, a továbbiakban erről fogunk részletesebben írni.

A marketing szakirodalom által alkalmazott 4P marketing eszközökből néhány példa:

- A termék csomagolására a vakok és gyengénlátók részére Braille írással is rányomtatjuk a termék nevét és a főbb információkat. Magyarországon ezt egyelőre csak a gyógyszerek csomagolásán írja elő kötelező jelleggel egy jogszabály. Külföldön azonban már vannak jó példák: Japánban a sörös dobozok tetejére írják rá ilyen módon, hogy a csomagolás alkoholtartalmú italt rejt, míg Hongkongban több hasonló formájú kozmetikai terméket látnak el Braille betűkkel, hogy azokat ne lehessen összekeverni. Forgalomban van SMS-írásból készült Braille-mobiltelefon, és dombornyomott zsebóra is.
- Árképzési stratégiánkba is beépíthetjük az esélyegyenlőségi szempontokat, pl. az esélyhátrányban lévő csoportoknak akció keretében olcsóbban kínáljuk termékünket, szolgáltatásunkat (ilyen lehet a nagycsaládos kedvezmény szállodákban, panziókban, vagy alacsonyabb ár a nyugdíjasoknak). Így nagy eséllyel elérhetjük, hogy akik eddig egyáltalán nem, vagy csak ritkán vásároltak tőlünk, most ezt meg fogják tenni. Természetesen egy meghatározott idő után (az akció időtartamától függően) számításokat kell végezni, ellenőrizendő az alacsonyabb árstratégia megtérülését. A további döntéseket az elért eredmények alapján lehet meghozni.
- Termékünk vagy szolgáltatásunk értékesítési helye több módon is szolgálhatja az esélyegyenlőség érdekeit. Egyrészt üzletben történő értékesítés mellett kínálhatjuk a házhozszállítást is, amivel nemcsak a nehezen közlekedőket segítjük, hanem mindenkit, aki szeret otthonából vásárolni. Így ez egy sikeres üzletpolitika alapját is képezheti, hiszen ami az esélyhátrányban levőknek nélkülözhetetlen, az sokszor az átlagos fogyasztó számára is hozzáadott érték, és plusz forgalmat generálhat. Van már számos jó példa arra, miként szolgálja az értékesítés helye a kisgyermekkel vagy csecsemővel érkező ügyfeleket, vásárlókat (pelenkázó a mellékhelyiségben, szoptató helyiség több üzletközpontban, bankban, de jó példa a kisgyerekeknek kialakított játszósarok a SEED optikus ügyfelénél, külön olvasó és játszó galéria gyerekeknek a könyvesboltban, ahol természetesen gyerekkönyveket is árulnak).
- Az üzlethelyiséget és az internetes honlapunkat is akadálymentesíthetjük. Az üzlethelyiség fizikai és a honlapunk infokommunikációs (látás és hallássérültek számára) akadálymentesítésével nemcsak ezen célcsoportoknak hozunk létre segítő környezetet, hanem pl. a nehezen mozgó, vagy rosszabbul látó, halló – egyébként nem a sérültek közé tartozó embertársainknak is. A fizikai

akadálymentesítés a gyerekkocsival közlekedő szülők életét ugyanúgy megkönnyíti, mint a kerekesszékesekét.

- **Kommunikáció:** Mindazokat az intézkedéseket és akciókat, amelyeket az esélyegyenlőség érdekében megtettünk, érdemes minél több fórumon kommunikálni. Egyrészt, hogy az érintett célcsoport tagjai közül minél többen értesüljenek az őket érintő pozitív változásokról, akciókról, és ezután vevőinkké, ügyfeleinkké váljanak. Másrészt, hogy növeljük vállalkozásunk társadalmi elismertségét, hiszen nemcsak a hátrányos helyzetű célcsoportok, hanem mindenki szemében pozitívum, ha látják: egy mikro-vállalkozás is tesz az esélyegyenlőség érdekében. Ezáltal könnyebben terjed a vállalkozásunk híre – az emberek „beszélnek róla” –, és azok, akik hallanak rólunk, nagyobb eséllyel válnak ügyfeleinkké, mert több, azonos szolgáltatást ajánló vállalkozás közül azt fogják választani, amelyik tett valamit a hátrányos helyzetűekért.

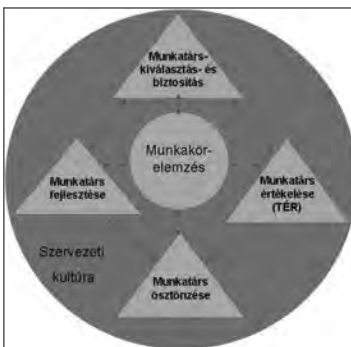
### II.3. Hol és hogyan keressünk embert?

Mielőtt a megfelelő új munkatárs keresésébe kezdenénk, javasoljuk az alábbi teendők elvégzését, hogy valóban azt az embert keressük, akire szükségünk van (ugyanis a vállalkozások egyik legnagyobb problémája, hogy nem is azt a munkatársat keresik, akire ténylegesen szükségük van):

- A munkakörhöz kapcsolódó feladatok részletes listájának elkészítése;
- A követelményprofil (tudás, készség, képesség, iskolai végzettség, szakmai tapasztalat) meghatározása;
- A szervezetben elfoglalt pozíció, külső és belső viszonyok, kapcsolatok definiálása;
- Az elvárások és követelmények, azaz teljesítménykritériumok megfogalmazása;
- A munkakörhöz kapcsolódó ösztönzőrendszer kialakítása;
- A felelőségek, kötelezettségek és hatáskörök meghatározása.

Ez lesz a munkakörelemzés, amely a teljesítményértékelés alapja és a fejlesztési szükségletek tükré. Írott formában megjelenő végeredménye a **munkaköri leírás**.

Az 1. **ábra Martin Hilb** svájci professzor koncepcióját mutatja be egy szervezet HR-tevékenységére. Bár a modellt nagy szervezetekre dolgozták ki, látható, hogy minden eleme használható akár egy mikro- vagy kisvállalkozásban is. A modell alapján a HR-nek öt alapvető részterülete van, és hatodikként idetartozik az egészet körülvevő **szervezeti kultúra**. Az öt részterület első eleme a **munkakörök elemzése és tervezése**, ideértve az elvárások és követelmények pontos megfogalmazását is.



1. ábra

Ha papíron elkészült a munkakör koncepciója, akkor a következő feladat az alkalmas ember keresése. Ez két lépésből áll: **toborzás** és **kiválasztás**. Az előbbi a „munkakör marketingje”, amelynek célja annak elérése, hogy elegendő mennyiségű jelentkező legyen a pozícióra. Az utóbbi pedig a lehető legalkalmasabb jelölt kiválasztása ebből a meritésből.

### **Toborzás:**

A toborzás során a vállalkozás „eladja” a munkakört olyan embereknek, akik képesek a stratégiai célok elérése érdekében tevékenykedni. A toborzás során nem szabad elfelejtenünk, hogy a munkaerő-piac is hasonlóan működő piac, mint ahol a termékeinket, szolgáltatásainkat értékesítjük, tehát a számunkra leginkább megfelelő munkatársat kell megtalálni, és meg is kell nyerni vállalkozásunk számára! Egyúttal azt se feledjük, hogy az álláshirdetés, toborzás a vállalkozás egyfajta marketing kommunikációs tevékenysége is, hisz azzal, ahogy megjelenik a vállalkozás egy álláshirdetésben, önmagáról információt szolgáltat.

A toborzás akkor hatékony, ha a rendelkezésre álló jelöltek száma nem túl kevés, de nem is túl sok. Ha túl kevesen jelentkeznek, akkor kicsi az esély a legalkalmasabb jelölt megtalálására, ha túl sokan, akkor viszont nagyon nagy idő- és energia-befektetést jelent a kiválasztás. Az idő pedig pénz, ami hatványozottan igaz egy mikro-vállalkozóra, aki a termeléstől vonja el magát, amíg a kiválasztással foglalkozik

A toborzás alapvető eszköze az **álláshirdetés**, amelynek attól függően, hogy nyomtatott sajtóban, vagy interneten jelentetünk meg, célszerű meghatározni a hosszát. Kiadványunk szerkesztésének idején az internetes állásportálok általában már nem a hirdetés hossza alapján határozzák meg a fizetendő díjat, ezért ott lehetőségünk van bővebben leírni, kit keresünk – ajánlott a kb. A/4 oldalas hirdetés. Álljon itt egy rövid kis ismertető, mit érdemes az internetes álláshirdetésbe beleírni:

- Cégbemutató (figyelem, ez a marketingkommunikációk része!)
- a munkakör megnevezése;
- feladat leírása (ha a munkakör jellege megkívánja a versenyszellemet, akkor mi a kihívás benne);
- munkavégzés helye;
- bármilyen eltérés a hagyományos, napi nyolc órában helyhez kötött munkavégzéshez képest;
- a munkakörrel kapcsolatos követelmények és minimum elvárások;
- jelentkezés módja, feltételei;

- amit kínálunk (fizetési konstrukciók, juttatások, fejlődési lehetőségek);
- vállalkozás honlapjának címe (amennyiben van).

A nyomtatott sajtóban általában a felület nagyságát fizetjük meg, ezért ott érdemes tömören, de figyelemfelkeltően fogalmazni. A tömörség két okból is fontos: egyrészt, hogy az olvasó számára gyorsan és egyértelműen kiderüljön belőle a lényeg, el tudja dönteni, hogy neki szól-e a felhívás vagy sem. Ugyanakkor az is szempont, hogy a legtöbb hirdetési felületen a terjedelem függvényében kell a megjelenésért fizetni, tehát a tömörség költségmegtakarítást jelent. Ezért a fentiekben felsoroltak közül általában a cégbemutató kivételével a többi itt is meg kell jelentetni, általában lényegesen rövidebben, tömörebben, mint az interneten.

A vállalkozás által nyújtott előnyök között érdemes gondolni arra, hogy nagyon sok munkavállaló egészségi állapota, családi állapota vagy élethelyzete miatt nem képes napi nyolc órában helyhez kötött munkát végezni. Számukra mindenféle rugalmasság nagyon vonzó és motiváló. Márpedig egy mikro-vállalkozás sok szempontból rugalmasabb munkakörülményeket tud biztosítani, mint egy nagyobb, merevebb struktúrájú szervezet. Ezekről a szempontokról részletesen írunk a **III.3. fejezetben**.

A toborzásnak csak egyik feladata a hirdetés megfogalmazása, a másik fontos teendő a **hirdetési, toborzási csatornák** megválasztása.

#### **Hirdetési, toborzási csatornák:**

- Vállalkozó saját ismeretségi köre (ez esetben nagyobb a bizalmi szintje a vállalkozónak, de ez sok esetben félrevezető lehet, ráadásul régi barátságokat tehet tönkre). Javasoljuk az ismeretségi kör további bővítését az ismerősök ismerőseivel (ebben segítségünkre lehetnek pl. az iwiw, vagy Facebook is), és a már nálunk dolgozó munkavállalók ismerőseivel is.
- Vállalkozás honlapja (de figyelem, a túl gyakori álláshirdetések a nagy munkaerőmozgás érzetét keltik, ami nem szerencsés);
- Munkaügyi központok (a vállalkozók egy része fenntartásokkal viseltetik az innen hozzá irányított álláskeresővel szemben, de a válság ezt a helyzetet is jelentősen megváltoztatta, mivel sok jó minőségű munkaerő regisztrált náluk az utóbbi években, valamint ingyen van, és valamennyire előszelektált emberek érkeznek);
- Foglalkoztatási célú segítő szervezeteken keresztül. Ezek a szervezetek általában egy-egy – a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű – célcsoportra specializálódtak. Ilyenek például a kisgyerekes szülők, a romák, a megváltozott munkaképességűek, az alacsony végzettségűek, vagy a tartós munkanélküliek. Néhány ilyen szervezet neve és internetes elérhetősége megtalálható a kiadvány végén a hasznos linkek között. Előnyük, hogy képezik is ezeket az embereket, sokszor a munkába állás után is mentorálják. Bár tevékenységük sok esetben nem ingyenes, de a mikro-vállalkozások számára megfizethető mértékű.
- Közvetlenül iskolákon, képző intézményeken keresztül, ahol a kívánt szakmát oktatják.
- Nyomtatott sajtó. A mikro- és kisvállalkozások esetén csak akkor érdemes a nyomtatott sajtót igénybe venni, ha ez egy szűkebb, számunkra fontos kört céloz meg, nem érdemes országos médiumban embert keresni pl. egy zalaegerszegi butik eladói pozíciójára.
- Interneten álláskereső portálokon, szakmai szervezetek honlapjain.



- És ne hagyjuk ki a professzionális segítőköt, a fejedelmeket se, hogy teljes legyen a listánk. Bár ezek díjazása általában megfizethetetlen a mikro-vállalkozók számára, és a náluk nyilvántartott szakemberek sem mikro- vagy kisvállalkozásnál szeretnének elhelyezkedni.
- Munkaerő-kölcsönző cégek (általában idénymunkára, vagy kipróbálási célból. Ez utóbbi esetben kipróbálási időszak lejártá után a mikro-vállalkozó dönthet az állandó alkalmazásról is.)

A toborzási csatornák megválasztásánál érdemes figyelembe vennünk azt is, hogy valóban azok olvassák el álláshirdetésünket, akiknek szánjuk. Tapasztalatok szerint ezért például a fizikai munkakörök betöltésénél általában érdemesebb a nyomtatott sajtót választani, míg felsőfokú végzettséget igénylő munkakörnél inkább interneten hirdetni. Ezek a „szabályok” azonban változhatnak a földrajzi elhelyezkedéstől függően, ill. szakma specifikusan is.

Összefoglalásul néhány szempont, amit érdemes végiggondolni, mielőtt eldöntjük, hogy melyik toborzási csatornát választjuk:

- Feltételezhető-e, hogy a keresett személyek rutinos Internet-használók vagy sem?
- Adott szakképzettségű embert keresünk, vagy nem szükségesek speciális szakismeretek?
- Kell-e munkatapasztalat, vagy pályakezdő jelölt is megfelelő a vállalkozás számára? Esetleg kifejezetten olyan munkatársat keresünk, akit mi taníthatunk be elsőként, azaz nem hoz magával berögzült, számunkra nem előnyös szokásokat).
- Tud-e a vállalkozás esélyt biztosítani a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű munkavállalónak?
- Fontos-e, hogy a munkavállaló földrajzi értelemben közel legyen a vállalkozáshoz?
- Tud-e a vállalkozás megfelelő fizikai munkaállomást kialakítani a munkavállaló számára, vagy szerencsésebb, ha az – részben vagy állandóan - a saját otthonában dolgozik?

### **Kiválasztás:**

Ha a toborzás hatékony volt, akkor jelentős mennyiségű pályázatot kapunk a meghirdetett állásra. A konkrét mennyiség sok tényezőtől függ, többek között a munkakör jellegétől, az elvárásoktól, a vállalkozás földrajzi helyzetétől. Speciálisabb elvárások esetén jóval kevesebb jelentkezőnk lesz, míg egy általános munkakörre akár százas nagyságrendben is érkehetnek pályázatok. Korábban már említettük, hogy ez utóbbi sem túl szerencsés, mert ebben az esetben nagyon komoly energiát emészt fel a folyamat következő lépése, a **kiválasztás**. A legmegfelelőbb ember kiválasztása egyáltalán nem könnyű feladat. A formális követelmények – például végzettség – és a szakmai tapasztalat mellett nagyon fontos a **teljesítménymotiváltság**, valamint az, hogy a jelölt személyisége passzoljon egy kicsi, rugalmas szervezetbe, jól megtalálja a hangot a tulajdonossal és az ott dolgozó többi munkatárssal. Ha a vállalkozó nem az első alkalmazottat veszi fel, akkor mindenképpen célszerű a munkatársak véleményét is meghallgatni, mivel egy kicsi szervezet nem bírja el, ha tartós feszültség van a kollégák között.

### A kiválasztás folyamata:

- 1. lépés: előszűrés, amely az írásban beérkezett anyagok – önéletrajz, motivációs levél, referenciák, stb. – alapján történik. Ha 5-10 jelentkezésnél több érkezik, akkor erre a lépésre mindenképpen szükség van, mivel személyesen nem érdemes ennél több emberrel beszélni. Az előszűrés történhet részben telefonon is, ha az írásos anyagok alapján olyan kérdések merülnek fel, amelyeket az esetleges személyes interjú előtt tisztázni kell.
- 2. lépés: személyes interjú. Ezek száma lehetőség szerint ne haladja meg a 3-5 főt. Érdemes legalább egyszer személyesen találkozni a szóba jöhető jelöltekkel, ha pedig nem egyértelmű a helyzet, akkor a fennmaradt jelöltekkel még egyszer beszélhetünk (itt kérhetjük ki a kollégák véleményét).

Az interjú csak akkor lehet hatékony, ha a vállalkozó felkészül rá. Össze kell állítani egy egységes **kérdéssort**, amelyet minden jelöltnek feltesz. Fontos, hogy a válaszok összehasonlíthatók legyenek. Egy nap nem érdemes 2-3 emberrel többet meghallgatni, mert nem fogja tudni racionálisan feldolgozni a sok információt. A kérdések inkább nyitott kérdések legyenek, azaz ne lehessen rájuk igennel, vagy nemmel válaszolni. Ugyanakkor a **nyitott kérdések** ne legyenek burkolt zárt kérdések, ne sugallják az elvárt választ.

Az interjú célja, hogy a vállalkozó a jelölt viszonylag könnyen, elsőre is felmérhető **tudásáról** (konkrét tanult tárgyi, tapasztalati ismeret), **készségeiről** (hogyan tudja ezt a gyakorlatba is átültetni) szerezzen képet. Ehhez célszerű az oldott légkör megteremtése. A képességeket laikusként nehéz felmérni, de mivel még nehezebb megváltoztatni, ezért meg kell kísérlni, hogy valamilyen benyomást szerezzünk a pályázókról.

- 3. lépés: a jelölt szakmai múltjának, referenciáinak ellenőrzése (bár még ma nem ez a gyakorlat Magyarországon, javasoljuk, mert néhány kellemetlen meglepetéstől óvhatjuk meg magunkat).
- 4. lépés: munkakörből függően próbamunka (próbanapok, vagy próbahét – de ez nem egyenlő a próbaidővel!), vagy pszichológiai tesztek (megfizethető áron is fel lehet kérni ez utóbbira megfelelő szakembert).
- 5. lépés: a döntés. Fontos, hogy minél több tény és adat alapján döntsünk, akkor is, ha személyes ismerős által ajánlott potenciális munkatársról van szó. Az egyértelműen nem megfelelő jelentkezők kizárása után célszerű összeírni és mérlegelni a megmaradó jelöltek előnyeit és hátrányait a munkakör hatékony betöltése, a szervezetben belüli feszültség elkerülése céljából. Sokat számít a megérzésünk, a személyes szimpátiánk, nem érdemes ezzel szembe mennünk, de csak erre alapozva sem jó dönteni.

Mindezek után a **szereződéskötés** következik, amelyhez első alkalommal mindenképpen érdemes jogász segítségét kérni, és a vállalkozás számára egy **munkaszerződés-mintát** kialakítani. A munkaszerződés típusa igen sok mindentől függ (pl. határozott időtartamra kötjük, vagy határozatlanra, hol lesz a munkavégzés helye, adunk-e cafeteria-t, stb.), ezért javasolt jogi szakértővel kidolgozni a vállalkozásra jellemző munkaszerződés mintát, melyet aztán ahogy bővül a vállalkozás, minden egyes új alkalmazottnál tudja használni.

A kiválasztási folyamat a munkatárs **vállalkozásba integrálásával** fejeződik be. Ezt semmiképp se felejtjük el, mert ha ez a lépés kimarad, akkor jóval kisebb az esély arra, hogy az új kolléga hatékonyan kezd el dolgozni és tartósan megmarad a vállalkozásnál. Az integrálás folyamatába tartozik a kötelező – például munkavédelmi –, és az opcionális, de nagyon ajánlott – például ügyfélismerettel kapcsolatos – belső és külső képzések megtervezése és lebonyolítása. Az új munkatárs betanítása sok időt vesz igénybe, nagyon leköti a vállalkozás vezetőjét, tehát érdemes az új kolléga belépését akkora időzíteni, ha erre rá tudjuk szánni az időt. A kezdetben csak lézengő munkatárs rossz indítás, de a feladatokkal a még gyakorlatlan új kolléga agyon terhelése, a mélyvízbe dobás ugyanekkora hiba. A korábban már említett munkakör-elemzés segít abban, hogy esetleg a vállalkozás vezetője más kollégát is bevonjon a betanításba. A képzési programba nagyon ajánlott a jelen könyv anyagát is beilleszteni. Az integrálás során kell tisztázni a munkakörre vonatkozó minden egyéb fontos tudnivalót, ideértve a vezetővel, a munkatársakkal és a külső partnerekkel való kapcsolattartás és kommunikáció módját is.

#### **II.4. Milyen a mikro- és kisvállalkozások számára ideális alkalmazott?**

A mikro-vállalkozás jellegéből adódóan – ahogy azt már korábban is említettük – az ott dolgozó munkatársaknak többféle kompetenciával is kell rendelkeznie: a kis létszám miatt általában többféle feladatot kell ellátniuk, mint a nagyvállalatoknál. (Ezért, amikor munkaerőt veszünk fel mikro-vállalkozóként, meg kell nézni, hogy a nagyvállalattól érkező munkaerő egészen biztosan képes-e a felmerülő feladatok ellátására.)

A többféle feladat végzése egyrészt jó, mert egészen biztosan változatos, kihívásokkal teli lesz a munkája, viszont több tudást, készséget, kompetenciát vár el a dolgozótól. Sok munkavállaló éppen az ilyen változatos, kihívásokkal teli munkát keresi, mert már meguntta, hogy ő csak egy kis pontja egy nagy gépezetnek, és képességeinek csak egy szűk palettáját tudja használni.

Ezen kívül a mikro-vállalkozások egyik legnagyobb piaci előnye, hogy kicsik, ezért rugalmasan képesek reagálni a piac kihívásaira. Erre a rugalmasságra a dolgozónak is képesnek kell lennie. Ugyanakkor a vállalkozásnak nemcsak a piaci igényekkel szemben szükséges a rugalmasság, hanem a dolgozóival szemben is. E kettőt harmóniába kell hoznia

A mikro-vállalkozásokban a kis létszámnak köszönhetően családias a légkör, amit általában szeretnek a munkavállalók. Az átmeneti magánéleti gondjaikban, esetleges otthoni rendkívüli helyzetek megoldásában segítségért a tulajdonoshoz és a kollégákhoz forduló munkavállaló nagy valószínűséggel segítőkészséggel fog találkozni még akkor is, ha ezzel többlet terhet ró a munkaadójára.

#### **II.5. Hogyan találjuk meg az ideális alkalmazottat?**

Amikor a vállalkozó először vesz föl alkalmazottat, mindenképpen javasolt a II.3. fejezetben leírt feladatokat elvégeznie, hogy pontosan tudja, milyen feladatokhoz, milyen képességű, tudású, tapasztalatú emberre van szüksége, és csak utána kell hozzálátnia a keresésnek.

Amikor a mikro-vállalkozó alkalmazott felvételében gondolkodik, javasoljuk, hogy ne csak a nagy általánosságban megszokott módon gondoljon erre. Nem biztos, hogy a nagyvállalattól, „multitól” érkező ember lesz számára a legalkalmasabb munkavállaló. Ők általában megszokták, hogy csak egy szűk feladatkört kell ellátniuk, és ott általában magasabb is a fizetés, vonzóbbak a juttatások, mint amit egy mikro-vállalkozó tud adni. Természetesen azért ne zárjuk ki ezt a munkavállalói csoportot sem, mert lehet, hogy éppen az előbb említettek miatt keres egy „volt multis” új munkahelyet.

Jussanak a vállalkozó eszébe a hátrányos helyzetű csoportok (pl. GYES-ről, GYET-ről, GYED-ről visszatérő /esetlegesen/ többgyermekes anyák, valamilyen fogyatékossgal élők, stb.) Hiszen, ha sikerül túllépnie a szokásos, velük kapcsolatos negatív sztereotípiákon, akkor végül egy nagyon elkötelezett, lojális munkaerőt kaphat. „A GYED-ről, GYES-ről visszatérő fiatal nők a legjobb munkaerő” – nyilatkozta egy interjúban a SEED munkatársának néhány éve a Zala Megyei Munkaügyi kirendeltség vezetője – magasan képzettek, tudnak nyelveket, értenek a számítógéphez, és az sem igaz, hogy állandóan hiányoznak a beteg gyermekük miatt, gyakran vannak nagyszülők vagy más rokonok a közelben, emiatt nem vagy alig maradnak otthon”. Természetesen az is igaz, hogy ellenkező példákat is ismerünk. De mivel a kisgyermekes nők is sokfélék, nem érdemes a sztereotípiák mentén gondolni rájuk.

Javasoljuk még a szokásos napi 8 órás fix munkaidőn kívüli egyéb, rugalmas foglalkoztatási formák számba vételét is (erről bővebben a III. fejezetben lesz szó).

## **II.6. Teljesítmény-értékelés, motiválás lehetőségei mikro- és kisvállalkozásoknál**

Már egyetlen alkalmazott esetében is szükség van erre, még akkor is, ha első látásra „nagyvállalatinak” tűnik ez az eszköz. Semmibe nem kerül, és nagyon motiváló a munkatárs számára, ha munkaadója rendszeresen megkérdezi, hogy érzi magát a munkahelyén, természetesen, ha ténylegesen kíváncsi a véleményére. Itt ne egy egyszerű párbeszédre, hanem egy teljesítmény-értékelő beszélgetésre gondoljunk. Ennek legyen egy megszokott időrendje. Fontos a napi szintű visszajelzés mellett a formális teljesítményértékelés is. Ilyenkor van mód arra, hogy a felek részletesen megbeszéljék, mennyiben sikerült a kitűzött célokat elérni, a kívánt eredményeket megvalósítani. Ilyenkor lehet végiggondolni, hogy egyértelműek-e az elvárások, a munkavállalónak megvan-e minden kompetenciája – tudása, készsége és képessége – a feladatok elvégzéséhez, illetve megfelelően motiváltnak érzi-e magát a kívánt teljesítmény elérésére. Vizsgáljuk meg azt is, hogy megfelelőek voltak-e a körülmények a tervezett célok elérésére. Természetesen, ha bármely ponton eltérések vagy hiányosságok mutatkoznak, megoldást kell keresni azokra. A megoldás lehet a feladat egyértelműbb kiadása, visszakérdezéssel ellenőrzése, hogy biztosan megértette a kiadott feladatot a dolgozó. Sokszor hasznos lehet a munkatárs nagyobb támogatása, vagy akár a feladatok újra osztása, a képzés, vagy a kommunikáció módjának, vagy a motivációs rendszernek a megváltoztatása. A mikro- és kisvállalkozások egyik előnye éppen abban a rugalmasságban van, ahogyan a munkatársak szerepei, teljesítménye igazodnak a körülményekhez. Egy-két alkalmazott esetén még nincs értelme formalizálni és kérdőívbe foglalni az értékelést, többet ér egy jó légkörű beszélgetés. Több munkatárs esetén már hasznos eszköz lehet a kérdőív, ami ilyen kis létszám

esetén akkor garantálja a névtelenséget, ha független külső személy végzi a felvételt és a feldolgozást. Természetesen fontos, hogy visszajelezzünk a kérdőíven vagy szóban kapott dolgozói véleményekre, és ha lehetséges, az igényeken alapuló pozitív intézkedéseket is hozzuk meg.

Formális teljesítményértékelésre évente legalább egyszer, de inkább kétszer érdemes sort keríteni, ami nem váltja ki a napi szintű visszajelzést, illetve az egy-egy nagyobb projekt lezárását követő értékelést.

A formális teljesítményértékelésnek legyen **írásos nyoma**, mivel az a következő időszakra vonatkozó **célok kitűzéséről** is szól, melyeket a későbbi ellenőrizhetőség érdekében mindenképpen írásban kell rögzíteni. Az értékelés alapját pedig az előző időszakban kitűzött célok képezik, azok megvalósulásának kell a középpontban állni.

A teljesítményértékelés különösen fontos a **teljesítménymotivált munkatárs**nak, akinek – mint korábban láttuk – erős az igénye a munkájával kapcsolatos visszajelzésre. Ha pedig a bér és a juttatások egy része teljesítményfüggő, még fontosabbak a világos kritériumok és a visszacsatolás.

### III. Mikro- és kisvállalkozások és az esélyegyenlőség

#### III.1. Hátrányos helyzetű csoportok a munkaerőpiacon

„Biztos, hogy nekem kell előmozdítanom az esélyegyenlőséget? Hiszen néhány fős vállalkozóként magam is esélyhátrányban vagyok a nagyobbak között...” – kérdezheti (részben) joggal a Kedves Olvasó.

A II. fejezetekben utaltunk rá, hogy a mikro- és kisvállalkozások számára számos előnnyel jár, ha figyelembe veszi az esélyegyenlőség szempontjait. Jelen anyagunk elsősorban a kisgyermekes szülők, közülük is az anyák számára megfelelő munkahely kialakítására fókuszál, hogy a gyermeknevelés és a munkavégzés összehangolása ne okozzon problémát. De több más esélyhátrányban lévő csoport van még jelen a munkaerőpiacon, őket alább szeretnénk bemutatni.

A 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőségről a következő jellemzőket nevesíti, mint amelyek alapján mindenféle diszkrimináció szigorúan tilos: **nem**, nemzetiség, **etnikai hovatartozás**, bőrszín, anyanyelv, vallás, világnézet, politikai meggyőződés, társadalmi helyzet, vagyoni helyzet, családi állapot, életkor, egészségi állapot, **fogyatékoság**, szexuális irányultság.

Az esélyegyenlőtlenségek egyidősek az emberiséggel, de az egyenlőtlenségek szempontjából legfontosabb tényezők történelmi koronként változtak. Napjainkra a pénz, a vagyon, a jövedelem vált leginkább meghatározóvá. Ma már nem az a legalapvetőbb kérdés, hogy milyen jellegű munkát végez valaki, hanem az, hogy van-e egyáltalán helye a munkaerőpiacon, és ha igen, az mennyire biztos, hogyan fizetett, kapcsolódnak-e hozzá szociális- és munkajogok, valamint a tervezhető perspektívák. Éppen ezért az esélyegyenlőség elemzésekor is a **munkaerő-piaci** helyzet az egyik legfontosabb vizsgálandó terület.

Az **Európai Unió 68/2001/EK** rendelete alapján hátrányos helyzetű munkavállaló mindenki, aki:

- 25. életévét nem töltötte be és még nem állt rendszeres, fizetett alkalmazásban;
- súlyos testi, szellemi vagy lelki betegségből fakadó fogyatékosággal él, de ennek ellenére képes belépni a munkaerőpiacra;
- a Közösség területére munkavégzés céljából beköltözött vagy ott letelepedett migráns munkavállaló, aki nyelvi képzésre szorul;
- legalább háromévi kihagyás után újra dolgozni kíván – különösen azok, akik munkájukat a családi élet és a hivatás összeegyeztetésének nehézségei miatt adtak fel – a munkába állás utáni félév végéig;
- 45. életévét betöltötte és nem szerzett középfokú vagy azzal egyenértékű képzést;
- hosszú távon, azaz megszakítás nélkül 12 hónapig munkanélküli, a munkába állás utáni félév végéig.

A magyar esélyegyenlőségi törvény felsorolásában szereplő három kiemelt célcsoport (**a nők, a fogyatékkal élők és a romák**) sokkal nagyobb eséllyel kerülnek az EU irányelv által hátrányos helyzetűnek minősített munkavállalói csoportokba, így az európai uniós források, és ezek nyomán a magyar pályázati kiírások is jellemzően rájuk koncentrálnak

#### **a.) A fogyatékosággal élők**

A társadalmi javakhoz való azonos esélyű hozzáférés biztosítása alapvető emberi,

állampolgári jog. A fogyatékoság a megváltozott egészségi állapottal összefüggő, abból következő tartós társadalmi hátrány (esélyegyenlőtlenség) megnevezése.

A fogyatékos személy mozgás- vagy érzékszervi, értelmi vagy kommunikációs képességeit a társadalom egyéb tagjaitól eltérő mértékben birtokolja, és ebből az állapotból adódóan a hétköznapi életvezetésében, illetve az őt mindenki mással azonos módon megillető jogainak gyakorlása közben kénytelen más személyek és/vagy technikai eszközök segítségét igénybevenni.

A fogyatékoság kategóriái: értelmi fogyatékoság (enyhétől az igen súlyosig), látássérültség (gyengénlátótól a vakig), hallássérültség (nagyothallótól a siketig), mozgáskorlátozottság, beszéd fogyatékoság, autizmus.

Ma kb. 577 000 ezer ember él Magyarországon valamilyen fogyatékosaggal, ami a lakosság 5,7%-a. Többségük fogyatékosága nem születési, hanem szerzett. Közülük sokan többszörösen hátrányos helyzetűek, hiszen 51% a nők aránya, a 60 év feletti korosztályban felülreprezentáltak, sokan kistelepülésen élnek, és a 62 000 fogyatékos gyermeket nevelő család egyharmada egyszülős.

A fogyatékosaggal élők foglalkoztatottsága mindössze 9 százalék, ami drámaian alacsony arány. Ennek egyik nagyon súlyos oka az alacsony iskolai végzettségük: legtöbbször csupán általános iskolát végez vagy azt sem, és alig 5 százalékuk szerez felsőfokú végzettséget.

Foglalkoztatási esélyegyenlőségük javításának – az oktatáshoz való hozzáférésük javításán túli – eszközei a munkahelyek akadálymentesítése (nemcsak fizikai akadálymentesítés létezik!) és az egészségi állapotuknak megfelelő munkakörök kialakítása. A fogyatékkal élők alkalmazásával kapcsolatban különösen fontos szerepet játszik a munkatársak felkészítése, hogy mire kell odafigyelniük, hogyan segíthetik fogyatékkal élő munkatársukat.

Emellett viszont számos téves elképzelés, előítélet (mint pl. hogy gyakran van szükségük orvosi, egészségügyi kezelésekre, vagy kisebb a fizikai terhelhetőségük) nehezíti az elhelyezkedésüket. Mindezekkel szemben a fogyatékosaggal élő emberek motivált, tudatos, felkészült munkavállalók. Megbecsülik, hogy van munkájuk, munkahelyükön szeretnének bizonyítani, ritkábban váltanak munkahelyet. Az utóbbi időben speciális, a fogyatékos személyek igényeit figyelembevevő képzési programok indultak a munkáltatói igények kiszolgálására.

Bár a fogyatékkal élők alkalmazása sokszor az egyedi igényeknek megfelelő kialakítást kíván, ezért cserébe egyes területeken speciálisan jó képességű munkavállalókkal gazdagodunk. Bizonyos munkakörökben (pl. termékösszeállító, gondnoki kíségető, portás, árufeltöltő, címkéző munkakörök) jól hasznosíthatóak a fogyatékosaggal élők képességei a precíz munkavégzésben: alaposak, munkájukat igényesség, tisztaság- és rendszeret, jó rendszerező képesség jellemzi. Az átlagosnál magasabb a monotonitási-érzékenységük, mechanikus munkavégzésre való alkalmasságuk. Emellett sokan közülük jó fizikai állóképességgel, ülőmunka végzésre való alkalmassággal bírnak.

### **b.) A romák**

A roma lakosság létszáma Magyarországon kb. 500 000 főre tehető. Munkahelyi esélyegyenlőtlenségük legfőbb oka alulképzettségük és megfelelő szakképzettségük hiánya. A 18 év feletti roma lakosság kétharmadának legfeljebb általános iskolai végzettsége van, de egyharmadának még az sincs. A másik oldalon pedig rendkívül alacsony a legalább középfokú végzettségűek, ezen belül különösen a felsőfokú végzettségűek aránya.

Ezzel összefüggésben foglalkoztatottsági mutatóik is messze elmaradnak az országos értékektől, mindössze 30 százalékuk foglalkoztatott. Elhelyezkedésüket nagyon sok

negatív sztereotípiá nehezíti, holott a valóságban számos területen (pl. művészetek és ápolási szakmák) remek adottságokkal és hagyományokkal rendelkeznek.



Mindenki egyenlő esélyekkel rúg labdába!

### III.2. Esélyegyenlőség az Európai Unió és magyar jogszabályok tükrében

Az egyenlő esélyek biztosítása az Európai Unió egyik legfontosabb politikai célja, amely az európai integráció kezdete óta a Közösség napirendjén szerepel. Kezdetben (1957 és 1975 között) a Közösség kizárólag az **egyenlő munkáért egyenlő bér** elvének megvalósítására törekedett – nem túl sok sikerrel. 1975 és az 1980-as évek vége között fokozatosan a közösségi szociálpolitika legkidolgozottabb és legsikeresebb részévé vált az **egyenlő bánásmód** tagállami szabályainak harmonizálása, amely újabb és újabb területeken éreztetni hatását. A 80-as évek végétől napjainkig egyre markánsabban megjelenő esélyegyenlőségi koncepció túllép az egyenlő bánásmód garantálásán, és pozitív programokkal, pozitív diszkriminációval igyekszik **valódi esélyegyenlőséget** biztosítani a hátrányos helyzetűek számára.

#### **A Lisszaboni stratégia**

2000-ben az Európai Unió egy ambiciózus reformprogramot indított útjára, amely Lisszaboni stratégia néven vált közismertté. Ez célul tűzte ki, hogy az Európai Unió a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává váljon, legyen képes a fenntartható gazdasági fejlődés érdekében több és jobb munkahelyet, szorosabb társadalmi összetartást, valamint a környezet tisztéletben tartását biztosítani. Az időközben megújult lisszaboni stratégia középpontjában a **növekedés és a munkahelyek** állnak, melyek érdekében biztosítani kell, hogy:

- Európa befektetési és munkavégzési szempontból még vonzóbbá váljon;
- a tudás és az innováció legyen az európai növekedés mozgatórugója;
- úgy alakítsuk szakpolitikáinkat, hogy azok által **üzleti vállalkozásaink több és jobb minőségű munkahelyet teremthessenek.**



### **A magyar jogi környezet**

A magyar Alkotmány a 66. §-ában kimondja, hogy „A Magyar Köztársaság biztosítja a férfiak és a nők egyenjogúságát minden polgári és politikai, valamint megkülönböztetés nélküli biztosítását, a diszkrimináció büntetésének kimondását, és annak vállalását, hogy a Magyar Köztársaság egyéb módon is (pozitív intézkedésekkel) támogatja a jogegyenlőség megvalósítását. Ezzel az Alkotmány kinyilvánítja, hogy az egyenlő bánásmóddhoz, az egyenlő esélyekhez való alapjogok tiszteletben tartása, védelme állami feladat, különösen az érvényesítésükhöz szükséges feltételek megerősítése az.

2004. január 27-én lépett hatályba az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény, amelynek már megtörtént az első átfogó módosítása is a 2006. évi CIV. törvényben. A joganyag kettős feladatot próbál megoldani: tenni az esélyegyenlőségért és hatékony jogvédelmet biztosítani a hátrányos megkülönböztetést elszennvedőknek. Azokról az emberi jogokról van szó, amelyeket alapvetően az Alkotmány és a Munka Törvénykönyve is biztosítanak, de mégis fontos ezeket külön jogszabállyal és új intézményekkel megerősíteni.

### **Az Egyenlő Bánásmód Hatóság**

Az Egyenlő Bánásmód Hatóságról a 362/2004. (XII. 26.) Korm. rendelet, az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról a 2003. évi CXXV. törvény rendelkezik.

A hatóság az egyenlő bánásmód követelményének megsértése esetén a jogaiban sértett fél kérelmére (vagy a törvényben meghatározott esetekben hivatalból) lefolytatja a hatósági eljárást annak megállapítása érdekében, hogy történt-e hátrányos megkülönböztetés. Kérelem alapján vizsgálatot folytat, hogy az arra kötelezett munkáltatók elfogadtak-e esélyegyenlőségi tervet. Ha az arra kötelezett munkáltató (az ötven főnél több személyt foglalkoztató költségvetési szervek és a többségi állami tulajdonban lévő gazdasági társaságok) elmulasztotta az esélyegyenlőségi terv elfogadását, a hatóság felszólítja a mulasztás pótlására, és szankcióval sújthatja.

Közérdekű igényérvényesítés joga alapján pert indíthat a jogaiban sértett személyek és csoportok védelmében. 2007. január 1-jétől a hatóság előtt a társadalmi és érdekképviseleti szervezetek közérdekű igényt érvényesíthet.

A hatóság véleményezi az egyenlő bánásmódot érintő jogszabályok, az állami irányítás egyéb jogi eszközei és jelentése tervezeteit, javaslatot tesz kormányzati döntésekre, jogi szabályozásra. Rendszeresen tájékoztatja a közvéleményt és a kormányt az egyenlő bánásmód érvényesülésével kapcsolatos helyzetéről, tájékoztatja az érintetteket az igényérvényesítés lehetőségeiről. Közreműködik azoknak a jelentéseknek az elkészítésében, melyeket az egyenlő bánásmód hazai érvényesülésével kapcsolatban nemzetközi szervezetek részére kell megküldeni. Feladatai ellátása során együttműködik az Egyenlő Bánásmód Tanácsadó Testülettel, az érintett társadalmi és érdekképviseleti szervekkel, valamint az állami szervekkel.

### **Az Esélyegyenlőségi terv**

A munkáltatók számos – később részletezendő – államilag finanszírozott programmal találkozhatnak, amelyek a foglalkoztatás ösztönzésével hozzájárulnak az esélyegyenlőség javításához. Ezek a programok többnyire a pályakezdő munkanélkülieket, a 45 év felettieket, a kisgyerekes anyákat, a fogyatékossgal élőket és a romákat segítik.

Az ötven főnél többet foglalkoztató, többségi állami tulajdonban levő vállalatok számára ún. esélyegyenlőségi terv készítését is kötelezővé teszi a már hivatkozott 2003. évi

CXXV. törvény. Az esélyegyenlőségi terv a megalkotására kötelezett vállalatoknál a törvény végrehajtásával kapcsolatos rövidtávú, éves-, esetenként hosszabbtávú tervek foglalata. Elkészítésében részt vesznek az ún. szociális partnerek, nagyobb szervezeteknél külön esélyegyenlőségi bizottság irányítja a jó terv elkészítéséhez szükséges előzetes dolgozói felmérést.

Az esélyegyenlőségi terv egyik alappillére a munka és a családi élet összeegyeztetése. Napjainkban az így kialakuló konfliktusok főleg a fiatal nők esetében fordulnak elő, az elhelyezkedés, a munkavégzésben támasztott követelményeknek való megfelelés, vagy a tanulás, továbbképzés lehetőségeihez való hozzáférés során. A másik fontos alappillére a munkavállalók egészségét nem veszélyeztető és biztonságos munkakörülmények biztosítása, amelyek megteremtése a munkáltató kötelezettsége.

Az esélyegyenlőségi terv a pozitív diszkrimináció elvét alkalmazza a múltból hozott minden olyan örökség felszámolása érdekében, amelyek a munkavállalók közötti különbségek előidézői a foglalkoztatás, a fejlesztés, az előmenetel vagy a javadalmazás terén.

A következőkben bemutatjuk egy jó esélyegyenlőségi terv fő fejezeteit abból a célból, hogy ötleteket adjon: mi minden valósítható meg ezen intézkedések közül egy mikrovállalkozásnál is, hiszen a legtöbb intézkedés tartalma nem pénzkérdés.

#### **a.) Bevezető**

A bevezető tartalmazza általában a hitvallást, filozófiát. Az Esélyegyenlőségi terv végén még a többségi állami tulajdonú vállalatok is deklarálják, hogy a tervezett intézkedések végrehajtása gazdasági helyzetük és a tulajdonosi elvárások alakulásának függvénye.

A terv további fejezetei a következők lehetnek:

#### **b.) Az egyenlő bánásmód betartása érdekében szükséges eljárásrendek kialakítása**

- Az álláshirdetések megfogalmazásakor és a munkavállalók kiválasztásánál nem, kor, nemzetiség, családi állapot stb. szempontjából nem tesz különbséget, kivéve a foglalkoztatás jellegéből következő szükségszerű megkülönböztetést.
- A munkaerő-felvétel során a hangsúlyt az adott munkához szükséges készségekre, képességekre, jártasságokra és tapasztalatokra helyezi.
- Előzetes képzéshez, betanuláshoz kötött munkakörök betöltésénél olyan megfontolásból nem utasítja el a negyven év feletti pályázatát, hogy ezek képzése és betanítása korukból következően már nem kifizetődő befektetés.
- Lehetőséget biztosít a panasztételre, annak elbírálásánál szükség szerint közvetítő alkalmaz.

#### **c.) Esélyegyenlőség biztosítása a bérezés és juttatások területén**

- A munkáltató törekszik az egyenlő értékű munkáért egyenlő bért elv megvalósítására.
- Minden évben áttekinti a bérezési feltételeket, felülvizsgálja a juttatások, kedvezmények rendszerét, fokozatosan törekszik arra, hogy megszűnjön a hátrányos megkülönböztetés.
- A hátrányos helyzetű csoportokat juttatásokkal támogatja (például speciális nyugdíj-előtakarékosság, iskolakezdési támogatás, egészségpénztári befizetés).

**d.) Munkakörülmények javítása, különös tekintettel az 50 év feletti és a fogyatékkal élő munkavállalók helyzetére**

- A munkáltató a gazdálkodási, fejlesztési forrásai figyelembevételével kiemelt figyelmet fordít a kedvezőtlen munkakörülmények javítására.
- Odafigyel a képernyős munkahelyek követelményeinek biztosítására.
- Fejleszti a szabadban, hideg-meleg munkakörnyezetben történő munkavégzés feltételeit.
- Egészségmegőrző programja keretében szűrővizsgálatokat tervez.

**e.) A szakmai előmenetelben való esélyegyenlőség biztosítása**

- A munkaerő-felvétel során elősegíti a hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségét.
- Az álláshirdetésekből és a munkaerő-felvétel kiválasztási szempontrendszerének meghatározásánál a korhatár, a nem, a nemzeti vagy nemzetiségi hovatartozás, az egészségügyi- vagy családi állapot nem szerepel, kivéve a foglalkoztatás jellegéből vagy természetéből egyértelműen következő szükségszerű megkülönböztetés esetén.
- A hangsúlyt a jelöltek képességeire, készségeire helyezi.
- Az álláshirdetéseket többféle tájékoztató eszközt igénybe véve, lehetőleg mindenki számára hozzáférhető módon (pl. az írott sajtón túl rádióban, Interneten is), a célcsoportok minél nagyobb hányada számára elérhetővé teszi.
- A megüresedett álláshelyek betöltésénél előnyt biztosít a rész munkaidőben már ott dolgozók számára.
- Az előmenetel szempontjából fontos szakmai gyakorlati idő számításánál a gyermekszülés, gyermekgondozás miatti, illetve képzés miatti távollét idejét figyelembe veszi.
- Létszám bővítésnél és leépítésnél figyelembe veszi a családos állapotot.

**f.) Egyenlő esélyű előrelépési lehetőségeket biztosít minden munkavállaló számára**

- A munkáltató törekszik elősegíteni a nők szakmai előmenetelét, vezető pozícióba kerülését.
- Biztosítja a rész munkaidőben dolgozók szakmai előmenetelét.
- Az elbocsátásban, létszámleépítésben érintett, hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségét segíti, programot alakít ki az elbocsátás előtt álló munkavállalók felkészítésére.

**g.) Oktatási, képzési programokhoz való egyenlő hozzáférés elősegítése**

- A munkáltató a munkavállalók számára egyenlő eséllyel biztosítja az egész életen át tartó tanulás lehetőségét.
- Valamennyi munkavállaló számára biztosítja a képzésekhez és az azokról való tájékozódás lehetőségéhez való hozzáférést.
- A képzéseket a gyermekgondozási, oktatási intézmények nyitva tartási idejében szervezi.
- Bizonyos képzésekben (pl. számítógépes képzés, idegen nyelvi képzések), részvételi kvótákat állapít meg a hátrányos helyzetű csoportok számára.
- Rugalmas képzési rendszert alakít ki (pl. nyelvi képzés a munkahelyen).
- A GYES-en, GYED-en lévőknek is biztosítja a képzésekben való részvételt.

#### **h.) A családos munkavállalók számára biztosított kedvezmények kiterjesztése**

- A munkáltató a munkaidő kialakításánál – lehetőség szerint – figyelembe veszi a munkavállalók családi és munkahelyi kötelezettségeinek összehangolását.
- A munkaidő-beosztás – lehetőség szerint – alkalmazkodik a gyermekgondozási, oktatási intézmények nyitva tartásához.
- A munkaszervezéshez igazodva a kisgyermekesek számára felajánlja a rugalmas munkakezdés, a rugalmas munkaidő vagy a munkaidő-csökkentés lehetőségét.
- Ahol megoldható, kisgyerekes munkaidőt alakít ki.
- Szabadságolásoknál az iskolai, óvodai, bölcsődei szüneteket lehetőség szerint figyelembe veszi.
- A juttatási rendszerek kialakításánál figyelembe veszi a kisgyermekes munkavállalók többletköltségeit/igényeit.
- Lehetőséget biztosít a családi okok miatti soron kívüli szabadságolásra.
- Munkahelyi családos rendezvényeket szervez.
- A dolgozók gyermekei szakmai gyakorlaton vehetnek részt a szervezetben, valamint segítséget kapnak a diplomamunkájuk elkészítéséhez.
- A gyermekszülési/gyermekgondozási szabadságon lévő alkalmazottakat egyenrangú munkavállalónak tekinti.

#### **i.) Egyéb intézkedések**

- Helyzetfeltárás, a szükséges elemzések elkészítése.
- Szemléletformálás, esélyegyenlőségi blokk a munkahelyi képzésekben.
- Kommunikáció: a munkáltató a vállalati kommunikációs csatornákat felhasználja az esélyegyenlőség ügyének megismertetésére. Évente beszámol az esélyegyenlőségi terv megvalósulásáról, és azt a helyi újságban is közzé teszi. A cégismertető kiadványokban és a vállalati honlapon megjeleníti az esélyegyenlőség témakörét, az elért eredményeket.

### **III.3. Nők és férfiak esélyegyenlősége, a gender fogalma**

A nők és férfiak esélyegyenlősége uniós szintű prioritás. Széles körben elterjedt, magyar nyelven **társadalmi nem**nek fordítható kifejezés a **gender** fogalma. A gender a biológiailag meghatározott nem mellett azt hangsúlyozza, hogy a társadalmi folyamatok is hatással vannak a férfiak és a nők szerepeire, lehetőségeire. (Elég csak arra a példára hivatkozni, hogy 100 évvel ezelőtt a nők a legtöbb egyetemről Európában ki voltak zárva, sőt, elfogadott orvosi vélemény volt, hogy a tanulás elsovasztja a nők méhét. Ma az EU tagállamaiban, így Magyarországon is, több nő végez egyetemet, főiskolát, mint férfi, és senki nem vonja kétségbe, hogy ez jó dolog). Sokszor hallani olyan vélekedést, hogy Magyarországon nincs probléma, és a fentiekben bemutatott jogi környezet alapján legalábbis a törvények szintjén nincsenek hátrányban a nők a férfiakhoz képest. Ráadásul a sajtóban korábban megjelent rosszszívű, tudatlan ferditések azt sugallhatják, hogy a nők helyzetének javítása, az esélyegyenlőség kérdése mondvcasinált probléma.

A nemek közötti esélyegyenlőség azt jelenti, hogy a nők és férfiak egyenlő jogokat élveznek az élet minden területén, ez pedig egyenlő arányú jelenlétet, részvételt és lehetőségeket jelent a köz- és magánélet minden szintjén. Mind a nők, mind a férfiak szabadon bontakoztathatják ki a személyes képességeiket, és szabadon dönthetnek. Ez nem azt jelenti, hogy bárki is el akarná törölni a nemi különbségeket, illetve ne

ismerné el a két nem eltérő igényeit. Sőt, a nemek közötti esélyegyenlőség azt jelenti, hogy a társadalom éppen hogy *egyformán* elismeri a nők és férfiak különböző magatartását, céljait, igényeit, és ezeket egyenlő mértékben támogatja. A jogi egyenlőség nem azonos a gyakorlatban meglévő (de facto) egyenlőséggel, vagyis nem elég jogszabályokban rögzíteni az esélyegyenlőség biztosítását, ennek a gyakorlatba is át kell kerülnie.

A nemek közötti esélyegyenlőség növelésére az Európai Unió átfogó lépések megtételét írja elő, vagyis a társadalmi nemek esélyegyenlőségére való érzékenységet a döntéshozó szinteken be kell emelni a döntések előkészítésébe, megvalósításába és az eredmények kiértékelésébe is, hogy az esetleges nem várt negatív hatásokat korrigálni lehessen. Egy példa: a nők között kevesebb a vállalkozó, mint a férfiak körében. Ez nem azért van, mert a nők kevésbé szeretnek vállalkozni, hanem mert ők kevésbé férnek hozzá a megfelelő forrásokhoz a vállalkozás indításához és működtetéséhez, mint a férfiak. További nehézség, hogy a családi kötelezettségek mellett a nők nem tudnak teljes erővel a vállalkozásra koncentrálni, pl. kapcsolatokat építeni. Így aztán az állami támogatások, jól fizető állami megrendelések haszonélvezői között alig van női vállalkozás. Olyan döntésekre van szükség, amelyek segítségével a nőknek ezen a téren a férfiakkal azonos lehetőségeket biztosítanak, vagyis a meglévő hátrányaikat korrigálják valamilyen módon. Erre Európában vannak jó példák, speciális, nőknek elérhető vállalkozói hitelektől kezdve nők közötti üzleti kapcsolatok erősítésére szolgáló programokon keresztül olyan vállalkozónőknek szóló képzésekig, ahol külön gyermekfelügyelet vehető igénybe.

A következő fejezet adatai is bizonyítják, hogy a jogszabályi keretek és előírások dacára a nők jelentős hátrányban vannak a munkaerőpiacon.

### III.4. Nők a munkaerő-piacon Magyarországon

A nők esélyhátránya elsősorban az évezredes történelmi hagyományokból következik. A férfiak és a hozzájuk rendelt feladatok, szerepek, értékek még a mai magyar társadalomban is sok szempontból magasabbra értékelték, mint a nők és a hozzájuk rendelt szerepek. A társadalmat férfiorientált torzulás jellemzi: a férfi normák a társadalom egészének normáit adják.

Jellemző adat, hogy Magyarországon az aktív korú nőknek kb. 51%-a foglalkoztatott (az EU átlag 59%), míg az aktív korú férfiakra ugyanez a mutató nálunk 63%. (Egyébként ez utóbbi mutató is nagyon alacsony, 10%-al van alatta az EU átlagnak.) Bár több nő végez egyetemet, főiskolát, mint férfi, mégis 25%-al több férfi vesz részt posztgraduális és doktori képzésen, a női egyetemi tanárok aránya pedig 15% alatt van. A kutatóknak kb. harmada, a Magyar Tudományos Akadémia tagjainak 5%-a nő.

A nők egyes speciális csoportjai az átlagnál is rosszabb helyzetben vannak. Ők a kisgyermeket nevelők, a sokgyermekes családanyák, a gyermeküket egyedül nevelők és a 45 év felettek. Csak egyetlen elgondolkodtató adat: az EU-tagállamok között Málta után Magyarországon a legalacsonyabb a kisgyermekes anyák foglalkoztatottsága. A 12 év alatti gyermeket nevelő nők jelenléte a munkaerőpiacon majdnem 30%-kal alacsonyabb, mint gyermektelen társaiknak. Ráadásul általában nem a nők választják az otthon maradáást, a nők többsége a gyermeke születése után néhány éven belül vissza szeretne térni dolgozni.

A foglalkoztatottságban mutatkozó különbségek elsősorban a nők munkahelyi és családi kötelezettségeinek összeegyeztetésével kapcsolatos nehézségekre vezethetők vissza:

- Az okok között nagy szerepe van annak a nálunk szinte egész Európában legerősebben jelen lévő tradicionális szemléletnek, hogy a nő helye nem a munkaerőpiacon, hanem a családi tűzhely mellett van. Ezen mit sem változtatnak a realitások, az, hogy jelentős a gyermekét egyedül nevelő nők aránya, hogy a diplomás nők, de az alacsonyabb végzettségűek többsége sem szeretne otthon ragadni háztartásbeliként, illetve hogy a magyar háztartások nagy részében elengedhetetlen a két kereset.
- Egy másik ok, hogy a munka világa nem alkalmazkodik a nők igényeihez: megoldatlan a gyermekfelügyelet, illetve a gyermekintézmények nyitva tartásához illeszkedő munkabeosztás. Ehhez hozzájárul, hogy a XXI. századra jelentősen csökkent a bölcsődei, óvodai férőhelyek száma – és ez az adat jelentősen nem változott az utóbbi években annak ellenére sem, hogy a kormányok deklarálták ezen férőhelyek bővítésének szükségességét, és hogy EU-s cél volt 2010-re elérni, a 3 év alatti gyermekek harmada számára álljon rendelkezésre megfelelő intézményes napközbeni ellátás.
- Nem elhanyagolható harmadik ok, hogy a kisgyermekes női munkaerő egyértelműen többletköltséget jelent a munkaadónak egy férfi vagy egy gyermektelen női alkalmazotthoz képest – ezek a kiadások a fiatal nők gyermekvállalásához kötődnek, egy részük konkrétan a munkaadó által fizetendő tételek, más részük a munkatársnő munkából való kieséséből adódó helyettesítési és egyéb költségek.
- Sok esetben a GYES-en lévő nők védelme, elbocsátásuk tilalma az, amiért a munkaadók kerülnek a szülőképes korú fiatal nők alkalmazását.

A statisztikák azt bizonyítják, hogy minél tovább van távol egy anya a munkaerőpiactól, annál nagyobb nehézségek árán tud csak oda visszatérni. Ezért különösen fontosak a kisgyerekek mellett is működő munkavégzési formák: a rugalmas és részmunkaidős foglalkoztatás, a távmunka.

További nehézségeket okoz, hogy a nők és a férfiak eltérő gazdasági ágakban koncentrálnak, de ha ugyanabban a szektorban dolgoznak is, a nők más munkakörben vannak, mint a férfiak. A közszolgáltatásokban a nők aránya magasabb, miközben a piaci szolgáltatásokból kiszorulnak. A tipikusan női állásokat alacsonyabb keresetek jellemzik. Ennek eredményeképpen a nők bruttó keresete átlagosan 16%-kal alacsonyabb, mint a férfiaké. A vezető beosztásban dolgozó nők 17%-kal, a diplomások 24%-kal, a szakképzettséget nem igénylő foglalkozásokat űző nők pedig 7%-kal alacsonyabb fizetésért végzik ugyanazt a munkát, mint férfi kollégáik.

*Gyakori sztereotípiák a kisgyermekes anyákkal kapcsolatban:*

- állandóan beteg a gyerekük;
- nem elég rugalmasak, nem terhelhetőek, nem a munkájuk a legfontosabb az életükben;
- alkalmazkodniuk kell az óvodai és iskolai szünethez;
- három évig mindenképpen otthon maradnak;
- a GYES alatt beszűkülnek, tudásuk elavul.

*Ezzel szemben a kisgyermekes anya:*

Általában megbízható munkaerő, megbecsüli a munkahelyét, elkötelezett és ritkán vált, mert sokat kockáztat. Egy családot irányító nő jó szervezőkészséggel, hatékony időgazdálkodási képességgel rendelkezik, mert megtanulta, hogy feladatait időben kell

elvégeznie. Egyszerre többfelé képes figyelni, ahogyan azt otthon is teszi. Sokan az otthon töltött idő alatt tovább tanultak, és nagyon szeretnék újonnan megszerzett szaktudásukat a munkaerőpiacon hasznosítani.

*Gyakori sztereotípiák a 45 év felettiekkel szemben:*

- nem értenek a számítógéphez;
- elavult a szaktudásuk;
- rugalmatlanok
- nem tudnak lépést tartani a változó világgal
- ehhez képest aránytalanul magasak a bér igényeik.

*Ezzel szemben a 45 év feletti nők:*

Általában jól terhelhetőek, biztos pontot jelentenek a munkahelyen – koruk miatt (is) nagyobb a felelősségérzetük, tapasztaltabbak, higgadtabbak, megalapozottabban hoznak döntéseket. Szervezőkészség, lojalitás, fiatalokkal való együttműködési képesség jellemzi őket. Jóval nagyobb arányban vesznek részt szakmai és egyéb továbbképzéseken, mint a férfiak.



A hatékony vállalkozás egy hatékony csapatmunka

### **III.5. Lehetőségek az esélyegyenlőség megvalósítására mikro- és kisvállalkozások esetén**

A fentiek alapján látható, hogy kormányzati szintű felelősség az esélyhátrányban lévő csoportok segítése. Az életből vett példák sora azonban mutatja, hogy nemcsak központi intézkedésektől kell várni a változásokat. Gazdasági és emberi szempontok figyelembe vételével a mikro- és kisvállalkozások is nagy segítségére lehetnek a hátrányos helyzetű munkavállalóknak. Ez gyakran csupán a rugalmas gondolkodáson múlik, amely sokszorosan megtérül: ***eredménye egy elkötelezett, lojális és hatékony munkatársi csapat a vállalkozásnál.***

Az állam járulék és adókedvezményekkel támogatja mindazokat a vállalkozásokat, amelyek hátrányos helyzetű munkavállalókat foglalkoztatnak.

Néhány példa az adó és járulékkedvezményekre:

- **Bevételt csökkentő kedvezmény:** A személyi jövedelemadó hatálya alá tartozó egyéni vállalkozó legalább 50 %-ban megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatása esetén bevételt csökkentő kedvezményt vehet igénybe. A kedvezmény megegyezik az ilyen alkalmazott részére kifizetett bér mértékével, de legfeljebb a minimálbér mértékéig vehető figyelembe.
- **Rehabilitációs hozzájárulás:** azok a vállalkozások, amelyeknél a foglalkoztatási létszám meghaladja a 20 főt – rehabilitációs hozzájárulás fizetésére kötelezettek. Ha a megváltozott munkaképességű személyek létszáma eléri a összes foglalkoztatási létszám 5 %-át, akkor azonban mentesülnek a hozzájárulás fizetése alól.
- **Start-Plusz kártya:** GYES, GYED, GYET, valamint ápolási díj folyósítását követően jogosítja a munkáltatót járulékkedvezményre.
- **Start-Extra kártya:** tartósan munkanélküli személy foglalkoztatása esetén vehető igénybe a hozzá kapcsolódó járulékkedvezmény. A Start Plusz és Extra kártyák jelen törvényi szabályozás értelmében legkésőbb 2011.12.31.ig igényelhetők, és legfeljebb 2013.12.31-ig lesznek érvényesek.
- **Részmunkaidős foglalkoztatás támogatása:** gyermekgondozási szabadságról visszatérő munkavállaló munkakörét, ha két részmunkaidős munkaviszonyra osztják meg, a visszatérő munkavállaló és a távolléte idejére a vele azonos munkakörben foglalkoztatott munkavállaló között, akkor a 27 %-os TB-járulék helyett csak 20 %-os mértékű járulék terheli a munkáltatót.

Bár nem adó és járulékkedvezmény, de érdemes megemlíteni, a hátrányos helyzetű munkavállaló foglalkoztatása esetén igényelhető bértámogatást is.



## **IV. Nők foglalkoztatása mikro- és kisvállalkozásoknál – előnyök és nehézségek**

### **IV.1. Jogsabályok a nők foglalkoztatásával kapcsolatban**

A nők foglalkoztatásával kapcsolatban önálló jogsabályok nincsenek, általános alapelv, hogy ahogyan más csoportokat, a nőket sem lehet diszkriminálni. Mindazonáltal a Munka Törvénykönyvében (MT) vannak a várandós és kisgyermekes anyákra, gyermeküket egyedül nevelőkre vonatkozó részek, pl. a szabadságról (gyermekkel rendelkező szülőknek a gyermekek után plusz szabadnapok járnak), valamint felmondási védelem a várandós anyákra vonatkozóan.

### **IV.2. A családbarát munkahely kialakításának előnyei egy mikro- és kisvállalkozás szempontjából**

Érdeemes megvizsgálni a nemzetközi trendek irányait, hogy láthassuk, milyen változásokra kell felkészülnünk vállalkozóként.

A XXI. század gazdaságának új trendjei a következők:

- globalizáció, a piacok kitágulása, amely egyre erősödő nemzetközi versenyt jelent
- új, tudáalapú technológiák, egymásba fonódó iparágak, ennek következtében új típusú, decentralizált munkakörök alakulnak ki
- az információs társadalomban felértékelődik a speciális tudás és információ értéke
- gazdasági struktúraváltás következett be, amely elsősorban a szolgáltatások terepére helyezi át a versenyt - a piac igényeire válaszképpen, az élesedő versenyben a szolgáltatások mennyisége és minősége területén robbanásszerűek a változások, ügyfélközpontú, innovatív megoldások nyernek teret

A XXI. század társadalmában jellegzetes vonások:

- erőteljesek a demográfiai változások, kitolódik a munkavégzéssel töltött életszakasz,
- a nők egyre nagyobb arányban egyre teljesebb értékű munkavállalóként szeretnének jelen lenni a munkaerő-piacon, ezért a nők munkavállalásával kapcsolatban speciális igények merülnek fel
- a versenyszféra mellett egyre nagyobb szerepet kap a civil szektor
- egyre nagyobb az igény a magánélet és a munkavégzés optimális összeegyeztetésére
- megváltozik a munka szerepe az emberek életében, önértékelésében,
- megváltozik az emberek munkához való hozzáállása.

A munkaerőpiacon pedig ennek következtében jellemző

- bizonyos készségek, képességek szerepének felértékelődése, pl. kooperációs készség, tanulási képesség
- új munkaszervezési módszerek térnyerése
- az emberi erőforrás értékének növekedése, igény a minél jobb „hasznosításra”

A nők szélesebb körű foglalkoztatásából eredő előnyök, valamint az új típusú, rugalmas foglalkoztatási formák jelentős része választ kínál azokra az igényekre, amelyeket a fentiekben felsorolt új trendek, tendenciák hívtak/hívnak életre. Ezek közül a legfontosabbak:

- A lakosság több mint fele nő – a vásárlói döntések mögött akkor is ott állnak, ha nem látszanak mindig, vagyis a női munkatársak jelenléte elengedhetetlen ennek a vásárlói csoportnak a jobb megértése és kiszolgálása terén.
- A női munkaerő jobb kihasználása előnyre válik a cégnek – a különféle, egymást kiegészítő munkatapasztalatok, kompetenciák hasznosítása a vállalkozásban értéket teremt.
- A nők diszkriminálása törvényellenes – a cég kifelé egy pozitívabb képet sugároz, nem beszélve az esetleges büntetésről.
- A családbarát vállalkozásban a belső hangulat javulása növeli a szakmai munka színvonalát, javul a kommunikáció és az ügyfélszolgálat minősége
- A kisgyermekes nőknek megfelelő munkavégzési formák elterjedése hasznos abból a szempontból is, hogy jól alkalmazhatóak minden munkatárs esetén a munka és magánélet jobb összehangolására, ez pedig csökkenti a fluktuációt, a hiányzást.
- A rugalmasabb munkavégzési formák jobban illeszkednek a változó céges igényekhez.
- A családbarát munkahely megtartja a már bevált munkatársnőt akkor is, ha élethelyzetében változás következik be – jelentős többlet költséget jelent, ha elmennek a nők, új munkaerőt kell keresni, kiképezni, stb.
- A motivált munkatársak, akik számára öröm a munka, jobban dolgoznak, kevesebbet hiányoznak, jobb ötleteik vannak.

### **IV.3. Családbarát munkahely kialakításának lehetőségei a munka és a magánélet összehangolására**

A munka és a magánélet egyensúlya a következőkben foglalható össze:

- Egy teljesen új aspektusba helyezi a munka és a magánélet viszonyát.
- Szoros kapcsolatban áll az egészségünkkel, kulturális és szociális életünkkel.
- Személyre szabott lehetőséget nyújt a munka és a magánélet kontextusában, figyelembe véve, hogy az emberek munkaerőpiacon töltött évtizedei alatt többször, egyéni módon, de általános jellegzetességeket is mutatva változik munkájuk és magánéletük súlyának, szerepének egymáshoz való viszonya.
- Része az élet-hosszig tartó tanulás, a tudatos egészséges életmód, az öregedésre való felkészülés – azaz egy újfajta személyes-belső-politika kialakítása.

Mindezek az előnyök összetársadalmi szinten is jelentkeznek. Éppen ezért szomorú, hogy a munkáltatók az EU 27 tagországa közül épp hazánkban a legrugalmatlanabbak a munkaidő tekintetében, s mi töltjük Európában a legtöbb időt a munkahelyünkön. Pedig, az egyén életének teljességéhez a szűk értelemben vett családon és a munkahelyen kívül hozzátartozik a társas kapcsolatok ápolása, a rekreáció, és a továbbképzés.

A munka és a magánszféra közti konfliktust egyre több munkavállaló szeretné enyhíteni, a rugalmasabb életvitel lehetőségéért akár bizonyos előnyöket is feláldozva.

A munkáltatók döntő hányada azonban nemigen vesz tudomást arról, hogy milyen károkat okoz munkavállalóinak, azok családjának, a társadalmi környezetnek, hogy

- a magánéletet semmibe vevő munkahelyi elvárások a munkavállaló számára magánéleti krízist,
- ösztársadalmi szinten a család, mint társadalmi újratermelési egység válságát,
- a jelen munkavállalói számára munkaerejük megújításának nehézségét, egészségük romlását,
- a létbiztonságot és a jövő generációinak veszélyeztetettségét eredményezik.

A családbarát munkahely fogalma Magyarországon 2000 óta összekapcsolódik a Családbarát Munkahely Díj pályázattal, mely 2008-ban került megújításra és vált a munka és a magánélet összeegyeztetését és a nemek közti egyenlőséget belső működésükben és külső kommunikációjukban megnyilvánulóan is segítő munkahelyeket elismerő nagy presztízsű díjjá.

A „munka-magánélet egyensúly” fogalom alkalmazását minden munkavállaló magáénak érezheti, a munkáltatók és munkatársaik más-más szemüvegen keresztül nézhetnek az adott problémákra, illetve kérdésekre, ennek figyelembe vételével. Valamennyi munkavállalói csoport, sőt minden egyén számára is eltérő jelentéssel bír a munka és a magánélet egyensúlya.

A „családbarát” fogalom a hazai gyakorlatban nőtámogató gyakorlatként jelenik meg, de fontos hangsúlyozni, hogy a korszerű értelemben vett családbarátság a nők és férfiak kiegyensúlyozottabb magánéleti szerepvállalásának támogatását tartalmazza. A „családbarátság” nem jelentheti azt, hogy csak a nők szerepvállalását ismerjük el a gyermeknevelés és az otthoni feladatok ellátása terén. Ez éppen megakadályozná, hogy a családokban a feladatok és a szerepek kiegyensúlyozottabbá váljanak a férfiak és a nők, az anyák és az apák között. Az igazságosabb feladatmegosztás hosszú távon a nők munkaerő-piaci diszkriminációját jelentősen csökkenté, mivel a munkaadó nem vélelmezi minden fiatal nő felvétele előtt, hogy csak az ő vállán van a gyermeknevelés és a háztartás minden gondja, tehát kizárólag ő fog hiányozni, ha otthon bármi történik.

#### **IV.4. Atipikus foglalkoztatási formák a családbarát munkahelyen**

Nyugat-Európában az atipikus foglalkoztatási formák olyan széles körben elterjedtek, hogy nem is „atipikusak” többé. Pedig a hagyományos, merev, teljes és fix munkaidős rendszer

- rugalmatlan, pazarló munkavégzési formát jelent,
- igényli a kézi vezérlést,
- nehezen illeszkedik a szezonálitáshoz és egyéb különleges helyzetekhez,
- leszűkíti a választható munkaerő bázisát,
- nem eléggé motiváló.

A munkaadók számára persze akadályt jelent a váltásban, hogy a hagyományos munkavégzési formákban

- számukra jobban ismertek és könnyen ellenőrizhetőek a jogi keretek,
- esetenként az adminisztráció egyszerűbb,
- egyszerűbb a vezetői feladatok gyakorlása,
- könnyebben tervezhető,

- a munkavállalók jelentős része, részben rugalmatlanságból, részben pedig, mert nem ismert előtte az atipikus formák előnye, ezt várja el.

Az atipikus foglalkoztatási formák előnyei lehetnek a munkaadó számára:

- hatékonyabb munkavégzés
- a racionálisabb munkaidő-felhasználás lehetősége
- segítségével megszüntethetők a túlórák és ezek plusz költségei
- a munkatársak nagyobb önállósága és felelőssége növeli a lojalitást, motivált munkaeőt eredményez,
- segítségével a munka és a magánélet jobban összeegyeztethető
- a munkavállaló átmeneti élethelyzetéhez jól illeszthető – pl. időszakos orvosi kezelés, stb.
- nincs késés, elmarad a közlekedés okozta stressz-hatás.

#### IV.4.1. Rugalmas foglalkoztatási formák

##### A távmunka

- A megbízótól, munkaadótól TÁVOL
- RENDSZERESEN
- SZÁMÍTÓGÉPen
- ELEKTRONIKUS kapcsolat tartás segítségével

végzett munka.

A Munka Törvénykönyve a távmunkást a következőképpen definiálja:

a munkáltató működési körébe tartozó tevékenységet rendszeresen az általa választott, a munkáltató székhelyétől, telephelyétől elkülönült helyen, információtechnológiai, informatikai eszközzel végző és a munkavégzés eredményét elektronikus eszközzel továbbító munkavállaló.

Fontos tudnivaló, hogy **a távmunka a munkavégzés módját változtatja** meg, a munkaviszonyra, az elvégzendő munka tartalmára, a felelősségi körökre nincs hatással. A munkaadónak ebben az esetben is eleget kell tennie valamennyi korábban említett, foglalkoztatással kapcsolatos előírásnak. A távmunkát övező ismerethiány miatt a munkaadók és munkavállalók többsége csak a teljes munkaidőben, otthon végzett munkát érti távmunka alatt. Valójában egy kisgyermekes nő esetében, aki napi több órát közlekedik a munkahelyére, nagyon jó lehetőség lehet akár heti egy-két nap is, amikor otthon végezheti a munkáját.

Ezen munkaszervezési forma előnyei a munkaadó szempontjából:

- Alacsonyabb működési költségek, amennyiben ezáltal kisebb iroda is elegendő, vagy nem is kell irodát működtetni;
- A cég növekedésével sem kell az irodát nagy költségekkel új telephelyre, székhelyre költöztetni;
- Nagyobb a merítési lehetőség kvalifikált, olcsóbb vagy jobban felkészült munkaeő tekintetében, mert nem korlátozó tényező a földrajzi távolság;
- Elkötelezettebb munkaeő nyerhető – amennyiben az illetőnek megfelel a távmunka – tartósabb lesz a munkaviszony, és csökken a hiányzások időtartama;
- Magasabb termelékenység érhető el, növekszik a munkatársak teljesítménye (a kutatások szerint átlagosan kb. 30%-al) a hatékonyabb munkaidő kihasználás következtében;
- A távmunkakör működtetése segíti a vállalkozást egy rugalmas, innovatív

munkakultúra kialakításában, amelyben a szükséges információk tértől és időtől függetlenül rendelkezésre állnak;

- A munkatársakban fokozott felelősségérzet alakul ki a személyre szóló feladatok és a viszonylag szabad időbeosztás következtében.

#### Előnyök a munkavállaló szempontjából:

- Megfelelő egyensúly alakítható ki a munka és a magánélet között;
- Jobban kihasználható a munkaidő, kevesebb az elpazarolt idő;
- A munkavégzés ideje és a bioritmus jobban összeegyeztethető;
- Csökken a betegségek okozta hiányzás részben a kevesebb stressz következtében, részben azért, mert a gyógykezeléseket a munkatársak jobban össze tudják egyeztetni a munkavégzéssel betegszabadság nélkül is.

Jó tudni, hogy nem minden munkavállaló alkalmas önálló és főleg magányos munkavégzésre. Jelentős figyelmet kell szentelni a biztonsági kockázatok kiküszöbölésére. A vállalkozás vezetője számára kihívást jelent, hogy a megszokott, rögzült, irányítási és vezetési módszerek helyett újakat kell bevezetni, a jelenléten alapuló teljesítményértékelést fel kell váltsa egy komplexebb értékelés.

A SEED Alapítvány 2009-2010-ben részt vett egy nemzetközi projektben, melynek keretén belül kidolgoztunk egy távmunka alkalmasságot mérő eszközt. Ennek segítségével felmérhető, hogy a leendő távmunkát végző munkavállaló el tudja-e végezni megfelelően ezt a feladatot, illetve milyen kompetenciái szorulnak fejlesztésre. A kérdőív segítségével egy konkrét vállalkozás konkrét feladatköre esetén is meg lehet becsülni, hogy mennyire alkalmas távmunka végzésre, illetve hogy a potenciális távmunkás és a cég körülményei együttesen mennyire teszik lehetővé a távmunkát. A kérdőív honlapunkon itt található: [www.seed.hu/menu/referenciaink/szakertoi tevekenysegeink](http://www.seed.hu/menu/referenciaink/szakertoi_tevekenysegeink) "A távmunka, mint foglalkoztatási forma" - felmérés



A távmunkában dolgozó édesanya könnyebben hangolja össze a munkát és a magánéletet

### **Rugalmas munkaidő**

Ennek szabályait is a Munka Törvénykönyve részletezi, és természetesen ilyen munkaszervezés esetén is érvényes valamennyi munkaadói törvényi kötelezettség. Jó tudni, hogy itt is nagyon sokféle lehetőség van, a napi szorosabb, kisebb játékerter kinálói törzsidős rendszertől a teljesen rugalmas, feladatcentrikus munkavégzésig.

Természetesen a munkavállaló érdekét és igényeit össze kell hangolni a vállalkozás igényével, hogy ez utóbbi a munkaerő munkaidő kapacitását minél jobban ki tudja használni. Mikro-vállalkozások esetében a rugalmas munkaidő majdhogynem alapszabály. Az ekkora cégeknek többnyire az a fő versenyelőnye, hogy testreszabott szolgáltatást, ügyfélkezelést tudnak nyújtani, másrészt pedig nem engedheti meg magának azt a pazarlást, hogy a munkatárs(ak) tétlenül üldögéljenek az íróasztaluk mögött, várva a munkaidő végét. Ez nagyfokú rugalmasságot vár el nemcsak a tulajdonostól, hanem az alkalmazotttól is. Természetes, hogy ez nem mehet a munkatárs magánéletének rovására, de egymás szempontjainak kölcsönös figyelembevételére esetén nagyon könnyen található olyan munkarend, amely munkaadónak és a munkavállalónak egyaránt kedvezőbb, mint a klasszikus napi 8 óra.

### **Részmunkaidő**

Ez a munkavégzési forma különösen alkalmas arra, hogy egy mikrovállalkozás munkaerő igényét kielégítse. Ha egy főállású emberre még nincs szüksége a vállalkozónak, vagy egyelőre sokallja az ezzel járó költségeket, de ahhoz már sok a munka, hogy egyedül győzze, akkor felvehet egy részmunkaidős munkavállalót. A kisgyermekes anyák nagyon sokszor keresnek ilyen állást, szívesen vállalják az arányosan alacsonyabb fizetést is, ha másképp nem tudják megoldani a gyermekük ellátását. Külön előny, hogy amint a vállalkozás, valamint a munkavállaló gyermeke is növekszik, előbb-utóbb kölcsönös igény merülhet fel a munkakör főállásúvá válására.

Tévhit, hogy a részmunkaidős alkalmazott arányaiban többre kerül a munkaadónak, mint egy teljes állású munkatárs. A hatórás munkavállaló után pontosan a közterhek 75%-át, a négyórás foglalkoztatott után a közterhek felét kell megfizetni. Az egyetlen többlet költség, ha a teljes munkaidős létszám helyett több részmunkaidős alkalmazott dolgozik a vállalkozásban, a bérszámfejtés költsége. Itt is el lehet szakadni a közismert sztereotípiáktól, pl. hogy „napi 4 óra kedvéért már nem éri meg közlekedni”. A heti 20, vagy 30 órás munkaidőt össze lehet sűríteni 5 napnál rövidebb időre, és akkor a közlekedéssel töltött idő is kevesebb.

Egy másik gyakori ellenérv, hogy nagyon alacsony az így kereshető bér. Jelenleg a GYES mellett csak heti 30 órát lehet dolgozni egy kismamának (kivéve, ha otthon dolgozik vagy tartósan beteg gyermeke van, illetve ha ikreket nevel). A GYES összege valamennyire kompenzálja az alacsonyabb fizetést.

- További előnye, hogy lehetőséget ad arra, hogy abban az esetben is megtartsunk egy bevált munkatársat, ha élethelyzete átmenetileg nem teszi lehetővé, hogy teljes állásban dolgozzon, vagy ha éppen a vállalkozás bevételei csökkentek, piaca szűkült, és nem tud főállású alkalmazottat foglalkoztatni átmenetileg. Ezzel a lehetőséggel a válság idején sok mikrovállalkozó munkaadó élt is.
- Mivel nagy igény van a részmunkaidős állásokra elsősorban a kisgyermekes anyák részéről, ezért ha ilyen munkakört kínálunk, jó eséllyel jó minőségű, elkötelezett munkaerőt nyerünk elfogadható áron.

Természetesen több részmunkaidős munkatárs adminisztrálása és motiválása, értékelése, fejlesztése több terhet ró a vállalkozásra, mint a kevesebb, teljes állású munkatársé, de ezt bőven kompenzálja a nagyobb létszám által a vállalkozásban rendelkezésre álló tapasztalat, kreativitás és kapcsolatrendszer.

### **Megosztott munkakör – „Job sharing”**

Kevéssé ismert Magyarországon, pedig sok lehetőséget rejt magában, amikor egy 8 órás munkakört két munkavállaló együttesen tölt be. Alapvetően megoldható két részmunkaidős munkaszerződés és a hozzájuk megfelelően kialakított munkaköri leírások segítségével.

Előnyei a „sima” részmunkaidőhöz, illetve a teljes állású munkaviszonyhoz képest:

- mivel a két munkatárs egymást bármikor helyettesítheti, folyamatosan biztosított a munkakör feladatainak ellátása;
- magasan kvalifikált munkaerőt igénylő területeken is jól alkalmazható, ami általában nem jellemző a részmunkaidős munkakörökre;
- nem korlátozza az előmeneteli, továbbképzési lehetőségeket, mert a két munkakört megosztó munkatárs inkább számít „teljes jogúnak” mint a részmunkaidősök;
- a munkavállalók élethelyzetéhez jól alkalmazkodik (van példa arra is, hogy házastársak osztanak meg egy munkakört, amíg kicsi a gyerek, és arra is, hogy a családnya és a család nélküli fiatal eltérő magánéleti időbeosztását optimalizálja a helyzet, itt sem kell csak a napi 8 órás munkaidő merev kettébontására gondolni);
- nem marad félbe munka, amikor lejár a (rész)munkaidő, mert a „váltótárs” befejezi;
- a két munkatárs kiegészítheti egymás tudását, tapasztalatát, készségeit (pl. az egyikük szeret ügyfelekkel találkozni, a másik jobb az adminisztrációban);
- az egymás iránti felelősség többlet teljesítményre sarkall.

Az osztott munkakör esetén kiemelt figyelmet kell fordítani a két munkatárs, valamint felettesük közötti kommunikációra, valamint a feladatok arányos megosztására.

2011. januárjától „részmunkaidő munkáltatói kedvezmény” néven járulék kedvezményre (27% helyett 20%, legfeljebb 3 évig) jogosult a munkaadó, ha gyermekgondozási szabadságról visszatérő munkavállaló munkakörét – feltéve, ha a munkavállaló TGYÁS-t, GYED-et vagy GYES-t kapott korábban – közvetlenül a visszatérését követően a gyermekgondozási szabadságról visszatérő munkavállaló és az őt a gyermekgondozási szabadság alatt helyettesítő munkaviszonyban foglalkoztatott munkavállaló, vagy ennek lejártát követően a vele azonos munkakörben munkaviszonyban foglalkoztatott munkavállaló heti 20-20 órás részmunkaidőben osztja meg.

### **Az egyszerűsített foglalkoztatás**

*Ez a foglalkoztatási forma szintén jó lehetőség lehet egy mikro-vállalkozás számára, hogy az alkalmanként vagy szezonálisan megjelenő feladatok ellátására törvényesen, járulék fizetés mellett foglalkoztasson (2010. évi LXXV).*

- természetes személyt munkáltató által kizárólag háztartási munkára,
- mezőgazdasági, továbbá idegenforgalmi idénymunkára vagy
- alkalmi munkára.

Az alkalmi munka fogalmát a törvény a következőképpen határozza meg:  
A munkáltató és a munkavállaló között

- legfeljebb 5 egymást követő naptári napig, és
- egy naptári hónapon belül legfeljebb 15 naptári napig, és
- egy naptári éven belül legfeljebb 90 naptári napig létesített, határozott időre szóló munkaviszony.

A munkáltató által fizetendő **közteher mértéke** a munkaviszony minden naptári napjára alkalmi munka esetén munkavállalónként 1000 forint. Az egy naptári napra így kifizethető bér minimuma a minimálbér egy napra jutó összege, a maximuma pedig a minimálbér kétszeresének egy napra jutó összege.

#### **Bejelentési kötelezettség:**

A munkáltató a munkavégzés megkezdése előtt köteles bejelenteni a jogszabályban meghatározott adatokat az illetékes elsőfokú állami adóhatóságnak. A bejelentést a munkáltatónak a központi elektronikus szolgáltató rendszeren keresztül, elektronikusan kell megtennie.

### **IV.4.2. Családbarát intézkedések összefoglalása**

#### Munkaidővel kapcsolatban:

- rugalmas munkakezdés/befejezés
- rugalmas munkaidő
- rövidített munkahét, munkaidő
- túlmunka csökkentése
- részmunkaidő
- a munkaidő önkéntes beosztása

#### Munkavégzéssel kapcsolatban:

- amennyiben lehetséges, otthonról végezhető munka
- munkakör-/állásmegosztás
- alkalmi, időszakos munka
- távmunka
- több műszakos munka, műszakcserék

#### Szabadságolási eljárások:

- szülési szabadság meghosszabbítása
- szülés utáni szabadság (apáknak is)
- gyermekgondozási szabadság (apáknak is)
- fizetés nélküli szabadság bővítése
- családi szabadság

Egyéb szolgáltatások, támogatások nyújtása esetén érdemes minél rugalmasabb juttatási rendszert kínálni a munkavállalónak, hogy a dolgozók saját igényeiknek megfelelően választhassanak a szolgáltatások közül. Fontos, hogy a lehetőségek legyenek írásba foglalva, minden munkavállalóra vonatkozzanak, és legalább egy-egy adómentes és adóval terhelt juttatás is választható legyen. A rugalmas rendszer előnye, hogy csökkenhet általa a munkáltató összköltsége, hiszen bizonyos juttatások között átváltás jelentkezik, mivel van olyan juttatás, amit a dolgozó felad egy másikért cserébe. Előfordul, hogy a munkavállaló is részt vállal bizonyos juttatás költségeiben.





Melyik a fontosabb: a család vagy a munka?

#### IV.5. A női munkavállalás társadalmi haszna mindenki haszna

A női munkavállalás ösztönzésében nagy szerepet kap az, hogy mennyiben sikerül olyan munkáltatói környezetet kialakítani, mely lehetővé teszi a szülők számára a *munka és magánélet összeegyeztethetőségét*. A kormányzati politikák sikerének kulcsa az, hogy mennyiben képesek családbarát munkáltatói szemléletet kialakítani a vállalati vezetők körében, és azon keresztül változásokat előhívni a szervezetek kultúrájában. A munka és magánélet konfliktusának oldásához nem elégendők tehát a munkaadók számára ajánlott, vagy előírt gyakorlatok, **az eredmény azon is múlik, hogy hogyan élnek a lehetőséggel a munkavállalók.**

A kilencvenes évek vége óta a munkaerőpiac rugalmasságának fokozására és az atipikus munkavállalási formák terjedésére hazánkban több kormányzati kezdeményezés is indult (pl. 2002 óta minden évben távmunka pályázat, a 2007-től a bevezetett *Startplusz program*, a *Családbarát Munkahely Díj* kezdeményezése). Az erőfeszítések ellenére azonban mára még nem sikerült érdemi áttörést elérni. A rugalmas munkaformák elterjedtsége ma Magyarországon jócskán elmarad az európai gyakorlattól, különösen a nők esetében (hazánkban például a nők 5,5%-a dolgozik részmunkaidőben, ugyanez az Európai Unió átlagában 31%). Ráadásul nálunk a részmunkaidőben dolgozók többsége nem is a kisgyermekesek köréből kerül ki.

Az atipikus formában dolgozó munkavállalók számára a munkáltatók általában karrier és továbbképzési szempontból többnyire még mindig nem biztosítanak azonos lehetőségeket, ami azt tükrözi, hogy sok esetben a megvalósuló rugalmas foglalkoztatás sem a munkáltatók családbarát attitűdjének következménye. A probléma súlya ráadásul eltérő a különböző iskolai végzettségű társadalmi csoportok esetében: **a családbarát munkáltatói gyakorlatot (nemzetközi szinten is) jellemzően a magas végzettségű és szakértelmű munkaerő megtartására alkalmazzák.** A részmunkaidős foglalkoztatottság és a távmunka iránti igény a köztudatban erősen jelen van legalább 15 éve. Az inaktív nők jelentős részének a legnagyobb segítséget a munka és a gyermeknevelés összehangolásához a rugalmas munkaidő vagy a részmunkaidő

lehetősége jelentené. A családbarát módon rugalmas foglalkoztatási gyakorlat elterjedéséhez ezért szükség van az államra, mint katalizátorra, főként a társadalom és a gazdasági szereplők szemléletének reformálása révén.

A családbarát munkahelyek terjedésében ma két fő akadályozó tényező látszik világosan. Az egyik, hogy a vállalkozások nem rendelkeznek elegendő ismerettel a rugalmas foglalkoztatási lehetőségekről és azok előnyeiről – ezt a hiányt kívánjuk jelen kiadványunkkal a KKV-k körében csökkenteni –, ezáltal nincs is megfogalmazott igényük erre vonatkozóan. A családbarát munkáltatói környezet pozitív hatásainak megismertetése az érintettekkel ezért jelentős előrelépést hozhat. A munkáltatók és a kisgyermekes munkavállalók tájékoztatásának fontosságát az is aláhúzza, hogy az ösztönző és támogató rendszerek csak akkor tudnak hatékonyan működni, ha azok széles körben eljutnak a felhasználókhoz. A kudarc másik összetevője a szabályozási környezet kiszámíthatatlansága: valószínű, hogy az erőforrások átlátható, időben kiszámíthatóbb elosztása azok bővülése nélkül is már nagy előrelépés lenne.

A női munkaerő kínálat elemzésével kapcsolatos közgazdasági kutatások régen felismerték azt, hogy amikor a nők a munkaerőpiacon való megjelenésről döntenek, akkor nem csupán a munkaerőpiacon vállalt munka és a szabadidő között választanak, hanem az alternatíváik között a háztartási munkák elvégzése is megjelenik. *A munkavállalás tehát csak abban az esetben kifizetődő a családok számára, ha az abból származó nyereség meghaladja* nem csupán a nők szabadidejének szubjektív értékét, hanem az *elmaradt háztartási munkavégzés költségeit is*. Mivel a háztartásban a feladatok ellátása tradicionálisan női szerephez kötött, közgazdasági értelemben ez a nők lazább munkaerő-piaci kötődése mögötti döntő magyarázat.

A kisgyermekes nők foglalkoztatásának növelése azért problematikus, mert figyelembe kell venni a gyermeknevelésből adódó családi feladatokat is. Az anyák jellemzően nem tudnak késő estig dolgozni és az is szerencsés, ha viszonylag szabadon alakíthatják a munkaidejüket - a gyermeknek ugyanis időben ágyba kell kerülnie, és bármikor csöröghet a szülői telefon, hogy valami történt, indulni kell.

A felmérések világosan megmutatják, hogy a fejlett világban belül azokban az országokban, ahol magasabb a nők foglalkoztatottsága, és igazságosabb az otthoni szerepek megosztása, ott magasabb a termékenységi mutató is. Jó példa erre a skandináv országok és Izland, ahol az apáknak is kötelező GYES-re menni, és bőven vannak napközbeni gyermekellátó intézmények. Az NGM szerint "a bölcsődei és egyéb alternatív ellátási formák fejlesztése, a munkába visszatérő szülők támogatása, a családbarát munkahelyi gyakorlatok kialakításának ösztönzése egyaránt szükséges".

#### ***IV.6. Esélyegyenlőségi jó gyakorlatok, különös tekintettel a kisgyermekes nők foglalkoztatására***

Megkérdeztünk néhány, a látókörünkben lévő vállalkozót, náluk, hogyan valósul meg az esélyegyenlőség, ebben a fejezetben ezekből mutatunk be néhányat.

A megkérdezettek között az egyik élelmiszer boltot üzemeltető vállalkozó arról számolt be, hogy bár ő maga férfi, de csak és kizárólag női alkalmazottakkal szeret dolgozni,

mivel sokkal megbízhatóbbak, felelősségteljesebbek. Azt teljesen megérti, és tolerálja, ha a gyerek miatt el kell korábban mennie.

Nála nincs diszkrimináció, egyetlen szempont van, hogy ha az alkalmazott lop, akkor elbocsátja.

Egy másik, pénzügyi szolgáltató területen működő, női vezetésű Kft-ben teljesen kihasználják az atipikus foglalkoztatási formákat, hiszen minden munkavállaló nő. Vannak köztük részmunkaidősök, rugalmas munkaidős, osztott munkaidős, és egy távmunkás is. Sőt tavaly nyáron már a munkaerő-kölcsönzést is kipróbálta, egy diákmunkást alkalmazott az egyik diákszövetségtől.

Náluk a munkaerő teljesítményértékelésének az az alapja: „Ki hozott több pénzt a házba?”

Egy, az atipikus foglalkoztatási formákat jól ismerő, kisgyermekes női vállalkozó, bár most még kicsi (a gyereke is) és a cége is, már most abban gondolkodik, hogy úgy kezdi fejleszteni vállalkozását, hogy részmunkaidős marketingest keres, az értékesítő és az adminisztrátor akár megosztott munkakörben, vagy távmunkában is dolgozhat.

Ő saját magán tapasztalja, hogy milyen nehéz a kisgyermekes szülőknél, mivel ő épp azért nem tud teljes munkaidőben dolgozni, mert gyermekének nem jutott hely az államilag finanszírozott bölcsődében, és a magán óvodát, vagy bébiszittert nem tudja megfinanszírozni.

És hogy egy nem teljesen pozitív példát is bemutassunk. Az egyik ruhaipari szolgáltató vállalkozó a válság hatására kénytelen volt elbocsátani a kisgyermekes anya dolgozóját, mert fő szempontja, hogy alacsonyabb legyen a munkabér és járulék terhe, így költséget takaríthasson meg, ugyanakkor a helyettesíthetőség megoldott legyen. Ennek szellemében előnyben részesíti a részmunkaidős és nyugdíjas nőket, hátrányban van nála a kisgyermekes és gyermeket tervező nő.

## Hasznos honlapok

Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat - [www.afsz.hu](http://www.afsz.hu), [www.munka.hu](http://www.munka.hu)  
Budapestesély Nonprofit Kft. - [www.pestesely.hu/](http://www.pestesely.hu/)  
Egyenlő Bánásmód Hatóság - [www.egyenlobanasmod.hu](http://www.egyenlobanasmod.hu)  
E-pálya – [www.epalya.hu](http://www.epalya.hu)  
ESZA Társadalmi Nonprofit Szolgáltató Kft. – [www.esza.hu](http://www.esza.hu)  
Európai Foglalkoztatási Mobilitás - <http://ec.europa.eu/eures/home.jsp?lang=hu>  
Foglalkoztatási Hivatal Nemzeti Pályainformációs Központ – [www.npk.hu](http://www.npk.hu)  
IT-mentor – [www.itmentor.hu](http://www.itmentor.hu)  
KözHáló – [www.koznet.hu](http://www.koznet.hu)  
Lépj Egyet Előre - [www.afsz.hu/engine.aspx?page=AK\\_kepzes\\_lepj\\_egyet\\_efore](http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=AK_kepzes_lepj_egyet_efore)  
Magyar Teleház Szövetség – [www.telehaz.hu](http://www.telehaz.hu); [www.munkahelyteremtes.hu](http://www.munkahelyteremtes.hu)  
Nemzeti Erőforrás Minisztérium - [www.kormany.hu/hu/nemzeti-eroforras-miniszterium](http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-eroforras-miniszterium)  
Nemzeti Fejlesztési Ügynökség - [www.nfu.hu](http://www.nfu.hu)  
Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet – [www.nszfi.hu](http://www.nszfi.hu)  
Országos Foglalkoztatási Közalapítvány – [www.ofa.hu](http://www.ofa.hu)  
Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőség - [www.ommf.gov.hu](http://www.ommf.gov.hu)  
Önkéntes Központ Alapítvány – [www.onkentes.hu](http://www.onkentes.hu)  
PLOTEUS (Portal on Learning Opportunities throughout the European Space) –  
Táv munka Programiroda – [www.bmik.hu](http://www.bmik.hu)  
[www.munka.lap.hu](http://www.munka.lap.hu)  
[www.tavmunka.lap.hu](http://www.tavmunka.lap.hu)  
[www.tavmunkainfo.hu](http://www.tavmunkainfo.hu)  
Új Pálya Program - [www.ujpalya.hu](http://www.ujpalya.hu)

## Mellékletek: Foglalkoztatási tudnivalók mikro- és kisvállalkozásoknak

### 1.sz. melléklet: A munkáltató törvényes kötelezettségei

#### M.1.1. Személyi alabér

A munkavállalót a munkaszerződésben megállapított személyi alabérnek megfelelő munkabér illeti meg.

A munkavállaló személyi alabérére összegének meghatározásánál több irányú követelményre kell tekintettel lenni:

- a meghatározott összeg nem ütközhet az egyenlő bánásmódról szóló törvényi előírásba,
- figyelemmel kell lennie a kötelező legkisebb munkabérről (garantált bérminimumról) szóló szabályokra,
- ha a munkavállaló által betöltendő munkakör jellege, a munkavállaló képzettsége, gyakorlata stb. tényezők alapulvétele mellett a minimálbér, illetőleg garantált bérminimum összegét meghaladó személyi alabér megállapítása indokolt, a számításba vett összeg az említett tényezőkkel álljon arányban.

Személyi alabér kötelező legkisebb összege teljes munkaidő teljesítése és havibér alkalmazása esetén 2011. január 01. napjától:

- havi 78.000,- Ft,
- hetibér alkalmazása 17.950,- Ft,
- napibér 3.590,- Ft,
- órabér alkalmazása esetén 449,- Ft.

Ha a munkavállalót legalább középfokú iskolai végzettséget, illetve szakképzettséget igénylő munkakörben foglalkoztatják, akkor a minimálbérnél magasabb, ún. garantált bérminimum illeti meg, melynek összege 2011. január 01. napjától:

- havibér alkalmazása esetén 94.000,- Ft,
- hetibér alkalmazása esetén 21.650,- Ft,
- napibér alkalmazása esetén 4.330,- Ft,
- órabér alkalmazása esetén 541,- Ft.

#### M.1.2. A munka díjazása

A munkavállaló részére járó munkabért, ha munkaviszonyra vonatkozó szabály, vagy a felek megállapodása eltérően nem rendelkezik, havonta utólag egy ízben kell elszámolni és kifizetni. Ha a munkaviszony egy hónapnál rövidebb ideig tart, a munkabért a munkaviszony végén kell elszámolni és kifizetni.

Ha a munkavállaló részére járó munkabér vagy annak része alapjául szolgáló eredmény csak egy hónapnál hosszabb idő múlva állapítható meg, azt ennek megfelelő időpontban kell kifizetni. Előleget azonban - legalább havonta - ilyen esetben is fizetni kell.

A munkabért - ha munkaviszonyra vonatkozó szabály vagy a felek megállapodása eltérően nem rendelkezik - a tárgyhónapot követő hónap tizedik napjáig kell kifizetni. Ha

a bérfizetési nap pihenőnapra vagy munkaszüneti napra esik, a munkabért legkésőbb a megelőző munkanapon kell kifizetni.

### **M.1.3. Irányadó munkarend**

A munkarendet, a munkaidőkeretet, a napi munkaidő beosztásának szabályait - kollektív szerződés rendelkezése hiányában - a munkáltató állapítja meg. A munkáltató a munkaidőt a munkajellegére, valamint az egészséges és biztonságos munkavégzés követelményére figyelemmel osztja be.

A teljes munkaidő mértéke napi nyolc, heti negyven óra.

Munkaviszonyra vonatkozó szabály vagy a felek megállapodása ettől rövidebb teljes munkaidőt is előírhat.

A teljes munkaidő mértéke - a felek megállapodása alapján - legfeljebb napi tizenkét, legfeljebb heti hatvan órára emelhető, ha a munkavállaló

- a) készenléti jellegű munkakört lát el;
- b) a munkáltató, illetve a tulajdonos közeli hozzátartozója.

### **Rugalmas munkaidő:**

A kötetlen és a kötött munkaidő keveredésének egyik legismertebb formája a gyakorlatban az úgynevezett rugalmas munkarend.

Ennek lényege: a munkáltató meghatározza a - tipikusan - munkahelyen kötelezően eltöltendő munkaidőt, az ezen túlmenő munkaidő beosztására azonban már a munkavállaló jogosult.

Példának okáért rugalmas munkaidőről beszélünk, amikor a felek megállapodása szerint a munkavállalónak 9 órától 15 óráig kell a munkahelyen tartózkodnia, ezt nevezzük törzsidőnek, az ezt megelőző és követő időszak a peremidő, ami 7-19 óra között tart.

Így tehát a munkáltató a munkaidőnek csak egy részét osztja be, a másik hányadának felhasználásáról a munkavállaló dönt.

Rugalmas munkarendbe jellemzően az ügyfélszolgálathoz nem kötött munkakörök tehetőek, hiszen a munkanap elején és végén előfordulhat, hogy nem elérhető a terület egyetlen munkavállalója sem.

Fentieket összegezve a rugalmas munkaidő-beosztásnak munkáltatói és munkavállalói oldalon is sok előnye van:

- távollétek adminisztrálása a törzsidő kivételével nem szükséges,
- túlórák mérséklésének elősegítése,
- a munkaidő bizonyos keretek figyelembe vételével a munkavállaló igényei szerint alakulhat.

Legyen szó egy kis cégről, vagy egy multinacionális óriásról, az adott cégre igazított rugalmas munkaidő bevezetéséből a kisebb cég éppúgy gazdasági előnyökre tehet szert, mint a nagyvállalatok.

### **M.1.4. A munkavégzés helye**

A munkavégzés helyét a felek a munkaszerződésben rögzítik. A munkaviszony létrejöhet állandó és változó munkahelyen történő munkavégzésre.

Ha a munkavállaló a munkáját - a munka természetéből eredően - szokásosan telephelyen kívül végzi, a munkaszerződésben állandó munkavégzési helyként a

munkáltató azon telephelyét kell megjelölni, ahonnan a munkavállaló az utasítást kapja. E rendelkezést kell megfelelően alkalmazni táv-munkavégzés esetén is.

Változó munkavégzési hely esetén a munkavégzési helyre vonatkozó szabályok szempontjából a munkavállaló munkahelyének azt a telephelyet kell tekinteni, amelyre a munkáltató munkavégzés céljából beosztotta. Változó munkavégzési helyben történő megállapodás esetén a munkavállalót első munkavégzési helyéről tájékoztatni kell.

### **M.1.5. Szabadidő biztosítása, távollétek**

A munkaviszony fennállása alatt gondoskodni kell a munkavállaló számára megfelelő szabadidőről, hogy kipihenhesse a munka fáradalmait. Ezt a célt szolgálja a Munka Törvénykönyvének a pihenőidőre, a szabadságra, a munkaidő-kedvezményekre és az egyéb jogos távollétekre vonatkozó rendelkezései.

#### ***Pihenőidő***

A pihenőidő alatt a munkavállaló mentesül a munkavégzési, a munkáltató pedig a foglalkoztatási kötelezettség alól. Ilyen pihenőidők a munkaközi szünetek, a napi pihenőidő két munkanap között, a heti pihenőnapok két munkahét között, a munkaszüneti napok, valamint a szabadság napjai.

#### ***Szabadságok***

A munkavállaló részére járó szabadságnak két fajtája ismert a rendes és a rendkívüli szabadság. A rendes szabadság alapszabadságból és pótszabadságból áll, melyek minden munkaviszonyban töltött évben megilletik a munkavállalót.

**Alapszabadság**ként a munkavállalót naptári évenként minimálisan 20 munkanap illeti meg, de ennek mértéke a munkavállaló

- 25. életévétől 21,
- 28. életévétől 22,
- 31. életévétől 23,
- 33. életévétől 24,
- 35. életévétől 25,
- 37. életévétől 26,
- 39. életévétől 27,
- 41. életévétől 28,
- 43. életévétől 29,
- 45. életévétől 30 munkanapra emelkedik.

Az alapszabadságon kívül különböző jogcímenen **pótszabadság** is megilleti a munkavállalókat.

Ezek jellemzően:

- Fiatalkorú munkavállaló részére évente 5 nap pótszabadság jár, mely utoljára abban az évben illeti meg, amikor betölti a 18. életévét.
- A szülők döntése alapján a gyermek nevelésében nagyobb szerepet vállaló szülő, illetve a gyermekét egyedül nevelő szülőt a gyermek 16. életévének betöltéséig pótszabadság illeti meg, melynek mértéke egy gyermek esetén két, két gyermek esetén négy, három vagy több gyermek esetén pedig összesen hét nap.
- Vak munkavállaló részére évenként öt nap pótszabadság jár.
- Föld alatt állandó jelleggel dolgozó, illetve ionizáló sugárzásnak kitett munkahelyen naponta legalább 3 órát töltő munkavállaló részére évente 5 nap pótszabadság jár.

Közérdekű, vagy nyomós személyi, családi körülmények fennállása esetén **rendkívüli szabadságra** is jogosult a munkavállaló.

A rendkívüli szabadság fajtái:

- **betegszabadság:** a munkavállaló betegsége miatti keresőképtelenségének idejére (ide nem értve az üzemi baleset és a foglalkoztatási betegség miatti keresőképtelenséget) naptári évenként 15 munkanap betegszabadság illeti meg.
- **szülési szabadság:** a terhes, a szülő nőt huszonnégy hét szülési szabadság illeti meg, melyet lehetőleg úgy kell kiadni, hogy a szülés várható ideje előtti időszakra essen.
- **gyermekgondozási szabadság:** a szülési szabadság letelte után a gyás ideje alatt illeti meg a munkavállalót.
- **gyermekápolási szabadság:** a gyermek betegsége esetén az otthoni ápolás biztosítása érdekében a gyermek 12 éves koráig illeti meg a munkavállalót.

### **Egyéb jogos távollétek**

A Munka Törvénykönyve nevesíti azokat az egyéb eseteket, amelyek során a munkavállaló mentesül a munkavégzés alól.

Ezek a következők lehetnek:

- amíg állampolgári kötelezettségét teljesíti,
- közeli hozzátartozója halálakor, esetenként legalább két munkanapon át,
- ha keresőképtelen beteg,
- a kötelező orvosi vizsgálat (ideértve a terhességgel összefüggő orvosi vizsgálatot is) teljes tartamára,
- amíg önkéntes, illetőleg létesítményi tűzoltóként tűzoltási vagy műszaki mentési szolgálatot lát el, feltéve, hogy a tűzoltás és a műszaki mentés nem munkaköri kötelezettsége,
- a véradás miatt távol töltött teljes időtartamra, a munkahelyen kívül szervezett véradás esetén legalább négy órára,
- ha elháríthatatlan ok miatt nem tud a munkahelyén megjelenni,
- munkaviszonyra vonatkozó szabály vagy a munkáltató engedélye alapján

Abban az esetben, ha a munkavállaló munkától való távolmaradása nem jogos, akkor igazolatlan mulasztásról beszélünk és a távolmaradás idejére munkabér nem illeti meg a munkavállalót.

### **M.1.6. Szociális juttatások**

A szociális juttatások a munkavállaló jóléti, kulturális, egészségügyi szükségleteinek kielégítését szolgálják, azt nem a munkára való tekintettel kapják a munkavállalók.

A munkavállalók részére adható béren kívüli juttatások mértékét és körét a Személyi jövedelemadóról szóló törvény határozza meg. Ezekhez a juttatásokhoz kapcsolódó kedvezményes adófizetési kötelezettség a kifizetőt (munkáltatót) terheli. Az adó alapja a juttatás értékének 1,19- szerese, az adó mértéke pedig 16 %.

A kedvezményes adófizetési kötelezettség mellett adható juttatások fajtái és mértékük:

- Üdülési csekk: minimálbér/év
- Iskolakezdési támogatás: a minimálbér 30 %-a/gyermek/év
- Helyi utazási bérlet



- Étkezési utalvány: 18.000,- Ft/hónap
- Széchenyi Pihenő-kártyára utalt összeg: 300.000,- Ft/év
- Internet használat: 5.000,- Ft/hónap
- Munkáltatói hozzájárulás önkéntes kölcsönös nyugdíjpénztárba: a minimálbér 50 %-a/hónap
- Munkáltatói hozzájárulás önkéntes kölcsönös egészségpénztárba: a minimálbér 50 %-a/hónap
- Iskolarendszerű képzés költsége: minimálbér 2,5 szerese/év
- Szövetkezet közösségi alapjából nem pénzben juttatott jövedelem minimálbér 50 %-a/év
- Foglalkoztatói hozzájárulás a foglalkoztatói nyugdíjszolgáltató intézménybe: minimálbér 50 %-a/hó

## 2.sz melléklet: A munkaszerződés

Munkaviszony akkor jön létre, ha a munkavállaló és a munkáltató írásban munkaszerződést kötnek.

Munkavállaló a tizenhatodik életévét betöltött természetes személy lehet. A tizenhatodik életévét betöltött, de 18 éven aluli fiatal munkavállalókra a Munka Törvénykönyve külön szabályokat állapít meg. Például csak olyan munkára alkalmazhatók, amely testi alkaturkra, fejlettségükre tekintettel hátrányos következményekkel nem jár, nem alkalmazhatók éjszakai munkára, pótszabadság illeti meg őket.

Az a fiatal, aki már betöltötte a 15. életévét, és általános iskolában, szakiskolában vagy középiskolában nappali rendszerű képzés keretében tanulmányokat folytat, az iskolai szünet alatt létesíthet munkaviszonyt. Ehhez szükség van a törvényes képviselő (aki általában a szülő, de lehet a gyám vagy a gondnok is) hozzájárulására.

A munkaszerződést legalább a munkába lépés napján írásban kell megkötöni.

### A munkaszerződésnek a következőket kell tartalmaznia:

- munkavállaló és a munkáltató nevét,
- munkavállaló lakcímét és a munkáltató székhelyét,
- munkavállaló azonosításához szükséges további adatokat: anyja neve, születési helye és ideje, adóazonosító jele, TAJ száma,
- munkáltató adószámát,
- munkavégzés helyét,
- munkavégzés idejét,
- munkaszerződés határozott vagy határozatlan idejű voltát,
- munkabért,
- munkakört,
- a próbaidőt.

A munkaszerződésnek terén a határozatlan idejű munkaszerződés az általánosabb, de sokszor, főleg időszakos munkák esetén találkozhatunk határozott idejű munkaszerződéssel is. Utóbbi esetben a szerződésnek tartalmaznia kell nemcsak a munkába állás idejét, hanem azt is, hogy mennyi időre szól. Ez azért is nagyon fontos, mert ilyen típusú szerződés esetében, ha a munkaviszony a szerződés lejártá előtt a munkáltató kezdeményezésére szűnik meg, akkor a munkavállalónak joga van a szerződésben meghatározott teljes időre szóló bérhez.

A munkaszerződés megkötésével egyidejűleg a munkáltató számára kötelező, hogy írásos tájékoztatást bocsásson a munkavállaló rendelkezésére.

A munkavállaló számára adandó tájékoztatónak a következőket kell tartalmaznia:

- Irányadó munkarend (munkaidő kezdete, vége, beosztás, ebédidő, munkaközi egyéb szünetek),
- Munkába állás napja,
- Munkabér egyéb elemei (jutalék, teljesítménybér, 13. havi fizetés, étkezési jegy, ruhapénz, stb.)
- Bérfizetés napja és módja. Ha a munkaviszonyra vonatkozó jogszabály vagy a felek megállapodása eltérően nem rendelkezik, akkor a munkabért a

tárgyhónapot követő hónap tizedik napjáig kell kifizetni. Ha a bérfizetési nap pihenőnapra vagy munkaszüneti napra esik, a bért legkésőbb a megelőző munkanapon kell kifizetni.

- A rendes szabadság mértékének számítási módja és kiadása.
- A munkáltatóra és a munkavállalóra irányadó felmondási idő megállapításainak szabályai, a munkáltató kollektív szerződés alá tartozik-e.

A munkaszerződés megkötésével egyidőben, de legkésőbb 30 napon belül tájékoztatni kell a munkavállalót a munkaköri feladatokról és a munkakör betöltéséhez szükséges iskolai végzettségről. Ennek írásos formája a munkaköri leírás.

A munkaköri leírásnak a következőket kell tartalmaznia:

- munkavállaló megnevezése,
- munkáltató megnevezése és azonosítója,
- belépés dátuma,
- munkakör megnevezése,
- munkakör részletes leírása,
- közvetlen felettes neve és/vagy beosztása,
- helyettesítési rend.

Mind a munkavállaló, mind a munkáltató szempontjából fontos a munkaköri leírás elkészítése, hiszen ebben szabályozzák pl. a felelősségi területeket. A későbbiekben félreértéseket és vitákat kerülhetünk el, ha a munkaköri leírásban pontosan rögzítjük a feladatokat és hatásköröket.

### 3.sz. melléklet: Mire való a próbaidő?

A próbaidő arra szolgál, hogy mind a munkáltató, mind a munkavállaló eldönthesse, valóban megfelelő-e neki az adott munkaviszony, és egymás elvárásait, képességeit, a munkavégzés körülményeit megismerhessék. A **próbaidő törvény szerinti időtartama 30 nap, de** a felek közös megegyezése vagy kollektív szerződés alapján **maximum három hónap lehet**. A próbaidő alatt a munkaviszonyt bármelyik fél azonnali hatállyal indokolási kötelezettség nélkül megszüntetheti. Ez azt is jelenti, hogy próbaidős alkalmazottra nem vonatkoznak a felmondási tilalmak, tehát a munkaviszonya például a keresőképtelensége ideje alatt is megszüntethető.

Annak sincs akadálya, hogy a munkaszerződésben alacsonyabb bért kössünk ki a próbaidő idejére, fontos azonban, hogy a próbaidő alatti bérének is meg kell felelnie a jogszabályi követelményeknek.

Próbaidő a határozott és a határozatlan idejű munkaszerződésben egyaránt kiköthető.

Előfordulhat, hogy a próbaidő alatt a munkáltató úgy dönt, hogy a munkavállalót a próbaidő elteltével az eredeti kikötéstől eltérő, más munkakörben vagy alacsonyabb személyi alapbérrel kívánja foglalkoztatni. Erről a próbaidő eltelte előtt köteles a munkavállalót értesíteni.

## 4.sz. melléklet: Munkaviszony megszüntetése

A munkaviszony megszüntetési módjainak ismertetése során fontos különbséget tenni aszerint, hogy határozott vagy határozatlan idejű munkaviszonyról van szó. Mind a határozott, mind a határozatlan idejű munkaviszony megszűnik a munkavállaló halálával, a munkáltató jogutód nélküli megszűnésével, vagy bírói ítélet alapján, ha a munkavállalót e foglalkozásától eltiltották.

A határozott idejű munkaviszony megszüntethető:

- a határozott idő lejártával;
- közös megegyezéssel;
- próbaidő alatt azonnali hatállyal;rendkívüli felmondással.

A határozatlan idejű munkaviszony megszüntethető:

- közös megegyezéssel;
- próbaidő alatt azonnali hatállyal;
- rendes felmondással;
- rendkívüli felmondással.

### M.4.1. Közös megegyezés

A közös megegyezés – mint a nevében is benne van – a munkáltató és a munkavállaló közös akaratán alapszik, a megszüntetés feltételeit közösen határozzák meg.

### M.4.2. Próbaidő alatt azonnali hatállyal történő felmondás

Próbaidő alatt azonnali hatállyal akár a munkáltató, akár a munkavállaló megszüntetheti a munkaszerződést, és egyiküknek sem kell megindokolnia a döntését.

### M.4.3. Rendes felmondás

Rendes felmondással is megszüntetheti mind a munkáltató, mind a munkavállaló a munkaszerződést. Ez esetben csak a munkavállalónak nincsen indokolási kötelezettsége, a munkáltatónak azonban meg kell indokolnia az intézkedését. Azt, hogy milyen indokkal szüntetheti meg a munkáltató a munkaviszonyt, a törvény tartalmazza. A munkáltató nem köteles a rendes felmondás indoklására abban az esetben, ha a munkavállaló nyugdíjasnak minősül.

A munkáltató nem szüntetheti meg rendes felmondással a munkaviszonyt a munkavállaló

- keresőképtelensége,
- terhessége,
- szülési, gyermekgondozási ideje,
- gyermekének vagy más közeli hozzátartozójának ápolási ideje,
- sor- vagy tartalékos katonai szolgálat időtartama alatt.

A rendes felmondás felmondási ideje legalább harminc nap, az egy évet azonban nem haladhatja meg. Ettől a felek a munkaszerződésben sem térhetnek el érvényesen. Az alap harminc napos felmondási idő a munkáltatónál munkaviszonyban töltött időtől

függően meghosszabbodik. Ha a munkavállaló a rendes felmondást megelőzően 3 éet töltött a munkáltatónál munkaviszonyban, úgy felmondási ideje 5 nappal, öt, nyolc, tíz és tizenöt évi munkaviszony után 15, 20, 25 és 30 nappal hosszabbodik meg a felmondási idő. 18 és 20 évi munkaviszony után 40 és 60 nappal hosszabbodik meg a felmondási idő.

A felmondási idő felére a munkáltató köteles a munkavállalót felmenteni a munkavégzés alól.

#### **M.4.4. Rendkívüli felmondás**

A rendkívüli felmondást mind a munkáltatónak, mind a munkavállalónak meg kell indokolnia. A Munka törvénykönyve – tekintettel arra, hogy ez esetben azonnali hatállyal szűnik meg a munkaviszony – nagyon szigorú feltételeket szab arra vonatkozóan, hogy milyen indokkal szüntethetik meg a felek (tehát a munkavállaló is!) a munkaviszonyt.

Ha a munkaviszonyt a munkavállaló szünteti meg rendkívüli felmondással, a munkáltató köteles annyi időre járó átlagkeresetet részére kifizetni, amennyi a munkáltató rendes felmondása esetén járna, továbbá megfelelően alkalmazni kell a végkielégítés szabályait is. A munkavállaló követelheti felmerült kárának megtérítését is.

**Végkielégítés** akkor illeti meg a munkavállalót, ha munkaviszonya a munkáltató rendes felmondása vagy jogutód nélküli megszűnése következtében szűnik meg. A végkielégítés a munkaviszonyban eltöltött időtől függ, ez a törvény alapján az egyhavitól egészen a hat havi átlagkeresetig terjedhet.

## 5.sz. melléklet: Munkavédelmi feladatok

A munkáltatónak biztosítania kell az egészséget nem veszélyeztető, biztonságos munkavégzést. Ennek keretében fel kell mérnie az adott munkahelyen található veszélyeket, és gondoskodnia kell azok megszüntetéséről, vagy – ha ez a munka jellegére tekintettel nem lehetséges – a munkavállalók megfelelő tájékoztatásáról annak érdekében, hogy a veszélyeket elkerülhessék. A munkavállalót munkába állásakor ki kell oktatni az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzéshez szükséges ismeretekről.

Ezeket – bár nem kötelező – célszerű munkavédelmi szabályzatban rögzíteni. Mivel a szabályzat elkészítése munkavédelmi ismereteket igényel, azt célszerű szakemberrel elkészíttetni.

Kötelező viszont elkészíteni a kockázatértékelést, ami a munkafolyamatra, a technológiára, a munkaszervezésre, a munkafeltételekre, a szociális kapcsolatokra és a munkakörnyezeti tényezők hatására kiterjedő megelőzési stratégia. Ezt a munkáltató tevékenységének megkezdésétől számított egy éven (bizonyos esetekben hat hónapon) belül kell elvégezni, és azt évenként felülvizsgálni.

Kötelező tűzvédelmi szabályzatot készíteni abban az esetben, ha a munkavégzésben részt vevő családtagokkal együtt ötnél több munkavállalót foglalkoztatnak, vagy ha ötvennél több személy befogadására alkalmas létesítményt működtetnek, ezen kívül fokozottan tűz- és robbanásveszélyes besorolás esetén, valamint a kereskedelmi szálláshelyeken.

### **Munkáltató kötelezettségei:**

- Megfelelő létszámú és megfelelő képzettséggel rendelkező embert alkalmazni.
- Munkavédelmi oktatásokat tartani.
- A munkavédelmi szaktevékenység ellátására szakembert megbízni.
- A munkahelyet, eszközöket, berendezéseket, technológiát rendszeresen felülvizsgáltatni, ellenőriztetni.
- A munkabalesetet, fokozott expozíciót, foglalkozási megbetegedést kivizsgáltatni, bejelenteni, nyilvántartásba venni.
- A kockázatok csökkentésére intézkedéseket hozni, a fennmaradó kockázatot értékelni.

### **Munkáltató kötelezettségei a hatóságok felé:**

A munkáltató adószámának, nevének, székhelyének közlésével az illetékes elsőfokú állami adóhatóságnak bejelenti az általa foglalkoztatott biztosított személyi adatait (neve, születési neve, anyja születési neve, születési helye és ideje), állampolgárságát, adóazonosító jelét, biztosítási jogviszonyának kezdetét és kódját, a heti munkaidőt, FEOR-számot, magán-nyugdíjpénztári tagság esetén a pénztár nevét és azonosítóját. A bejelentést a biztosítási jogviszony első napját megelőzően, de legkésőbb a biztosítási jogviszony első napján a foglalkoztatás megkezdése előtt teljesíteni.

A továbbiakban havonta, a tárgyhot követő hónap 12-ig be kell vallani az APEH felé a munkavállaló személyi adatait, bruttó bérét és annak járulékait. Utóbbiakat ugyaneddig a határidőig át is kell utalni az adóhatóság különböző folyószámláira. Mind a bevallás elkészítését, mind az utalandó közterhek kiszámítását érdemes könyvelőre bízni.

## Vonatkozó jogszabályok gyűjteménye:

<b>Munkajog</b>	
<b>2010. LXXV. Tv.</b>	az egyszerűsített foglalkoztatásról
<b>1992. évi XXII. törvény</b>	a Munka Törvénykönyvéről
<b>1/2006. (II. 2.) FMM rendelet</b>	a rendezett munkaügyi kapcsolatok feltételeinek igazolására alkalmas iratokról
<b>182/2009. (IX.10.) Korm. rendelet</b>	a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény módosításáról szóló 2008. évi CXI. törvény hatálybalépésével, valamint a belső piaci szolgáltatásokról szóló 2006/123/EK irányelv átültetésével összefüggésben egyes kormányrendeletek módosításáról és hatályon kívül helyezéséről
<b>2008. évi CXI. tv.</b>	a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény módosításáról
<b>Foglalkoztatásjog</b>	
<b>2004. évi CXIII. törvény</b>	a pályakezdő fiatalok, az ötven év feletti munkanélküliek, valamint a gyermek gondozását, illetve családtag ápolását követően munkát keresők foglalkoztatásának elősegítéséről, továbbá az ösztöndíjas foglalkoztatásról
<b>1991. évi IV. törvény</b>	a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról
<b>315/2010. (XII. 27) Korm. rendelet</b>	a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálatról
<b>375/2010. (XII.31.) Korm. rendelet</b>	a közfoglalkoztatáshoz nyújtható támogatásokról
<b>39/2010. (II. 26.) Korm. rendelet</b>	a munkába járással kapcsolatos utazási költségtérítésről
<b>13/2005. (VIII. 26.) FMM rendelet</b>	a munka világából történő fokozatos kivonuláshoz kapcsolódó járulék-kiegészítésről  27/2010. (XII. 31.) NGM rendelettel módosítva (a nemzetgazdasági miniszter szabályozási feladatkörébe tartozó egyes miniszteri rendeleteknek a fővárosi és megyei kormányhivatalok felállításával összefüggő módosításáról )
<b>30/2004. (XII. 24.) FMM rendelet</b>	a különleges foglalkoztatási állományba helyezett köztisztviselő elhelyezkedését segítő munkaerőpiaci szolgáltatások és azok igénybevételének részletes szabályairól
<b>30/2000. (IX. 15.) GM rendelet</b>	a munkaerő-piaci szolgáltatásokról, valamint az azokhoz kapcsolódóan nyújtható támogatásokról 20/2005. (X. 27.) FMM rendelettel módosítva a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerőpiaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról szóló 6/1996. (VII. 16.) MÜM rendelet, a munkaerőpiaci szolgáltatásokról, valamint az azokhoz kapcsolódóan nyújtható támogatásokról szóló 30/2000. (IX. 15.) GM rendelet és a munkaügyi központok foglalkozási rehabilitációs eljárásáról, valamint a megváltozott munkaképességű munkanélküliek foglalkoztatását elősegítő egyes támogatásokról szóló 11/1998. (IV. 29.) MÜM rendelet módosításáról



<b>16/2010. (V.13.) SzMM rendelet</b>	A harmadik országbeli magyarországi foglalkoztatásának engedélyezéséről
<b>34/2009. (XII. 30.) SZMM rendelet</b>	az álláskeresői járadék és álláskeresői segély megállapításához szükséges igazolólapról
<b>6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet</b>	a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról, valamint a Munkaerőpiaci Alapból foglalkoztatási válsághelyzetek kezelésére nyújtható támogatásról
<b>Munkaügyi ellenőrzés</b>	
<b>1996. évi LXXV. törvény</b>	a munkaügyi ellenőrzésről
<b>314/2010. (XII. 27.) Korm. rendelet</b>	az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőségről, valamint a munkavédelmi és munkaügyi hatóságok kijelöléséről

<b>Munkavédelem, foglalkoztatás-egészségügy</b>	
<b>1993. évi XCIII. törvény</b>	a munkavédelemről
<b>89/1995. (VII. 14.) Korm. rendelet</b>	a foglalkozás-egészségügyi szolgálatról
<b>66/2005. (XII. 22.) EüM rendelet</b>	a munkavállalókat érő zajexpozícióra vonatkozó minimális egészségi és biztonsági követelményekről
<b>22/2005. (VI. 24.) EüM rendelet</b>	a rezgés-expozíciónak kitett munkavállalókra vonatkozó minimális egészségi és munkabiztonsági követelményekről
<b>323/2010. (XII. 27.) Korm. rendelet</b>	az Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálatról, a népegészségügyi szakigazgatási feladatok ellátásáról, valamint a gyógyszerészeti államigazgatási szerv kijelöléséről
<b>33/1998. (VI. 24.) NM rendelet</b>	a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről
<b>50/1999. (XI. 3.) EüM rendelet</b>	a képernyő előtti munkavégzés minimális egészségügyi és biztonsági követelményeiről
<b>26/2000. (IX. 30.) EüM rendelet</b>	a foglalkozási eredetű rákkeltő anyagok elleni védekezésről és az általuk okozott egészségkárosodások megelőzéséről
<b>25/2000. (IX. 30.) EüM-SzCsM együttes rendelet</b>	a munkahelyek kémiai biztonságáról
<b>65/1999. (XII. 22.) EüM rendelet</b>	a munkavállalók munkahelyen történő egyéni védőeszköz használatának minimális biztonsági és egészségvédelmi követelményeiről
<b>61/1999. (XII. 1.) EüM rendelet</b>	a biológiai tényezők hatásának kitett munkavállalók egészségének védelméről
<b>2/1998. (I. 16.) MüM rendelet</b>	a munkahelyen alkalmazandó biztonsági és egészségvédelmi jelzésekről
<b>27/1996. (VIII. 28.) NM rendelet</b>	a foglalkozási betegségek és fokozott expozíciós esetek bejelentéséről és kivizsgálásáról
<b>4/2002. (II. 20.) SzCsM-EüM együttes</b>	az építési munkahelyeken és az építési folyamatok

<b>rendelet</b>	során megvalósítandó minimális munkavédelmi követelményekről
<b>3/2002. (II. 8.) SzCsM-EüM együttes rendelet</b>	a munkahelyek munkavédelmi követelményeinek minimális szintjéről
<b>2/2002. (II. 7.) SzCsM rendelet</b>	az egyéni védőeszközök követelményeiről és megfelelőségének tanúsításáról

<b>Megváltozott munkaképességűek</b>	
<b>177 /2005. (IX. 2.) Korm. rendelet</b>	a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatásról
<b>26/2005. (XII. 27.) FMM rendelet</b>	a rehabilitációs akkreditációs díjról
<b>15/2005. (IX. 2.) FMM rendelet</b>	a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásához nyújtható költségvetési támogatás megállapításának részletes szabályairól
<b>14/2005. (IX. 2.) FMM rendelet</b>	a rehabilitációs akkreditációs eljárás és követelményrendszer szabályairól
<b>Szakképzés és felnőttképzés</b>	
<b>2005. évi LXXIV. Törvény</b>	a felnőttképzésről szóló 2001. évi CI. törvény módosításáról
<b>2003. évi CVI. Törvény</b>	a felnőttképzésről szóló 2001. évi CI. törvény módosításáról
<b>2001. évi CI. Törvény</b>	a felnőttképzésről
<b>1993. évi LXXVI. Törvény</b>	a szakképzésről
<b>37/2003.(XII.27.) OM rendelet</b>	az Országos Képzési Jegyzékről
<b>Társadalombiztosítási nyugellátás, idősgűy</b>	
<b>1997. évi LXXXI. Törvény</b>	A társadalombiztosítási nyugellátásról
<b>168/1997. (X. 6.) Korm. rendelet</b>	A társadalombiztosítási nyugellátásról szóló 1997. évi LXXXI. törvény végrehajtásáról
<b>Esélyegyenlőség</b>	
<b>1982. évi 10. törvényerejű rendelet</b>	A nőkkal szembeni megkülönböztetés minden formájának felszámolásáról 1979. december 19-én New Yorkban elfogadott egyezmény kihirdetéséről
<b>362/2004. (XII.26.) Korm. rendelet</b>	Az Egyenlő Bánásmód Hatóságról és eljárásának részletes szabályairól
<b>2003. évi CXXV. törvény</b>	Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
<b>Fogyatékos személyek jogai</b>	
<b>1998. évi XXVI. törvény</b>	A fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról