

A NÉGYNAPOS MUNKAHÉT BEVEZETÉSÉNEK JOGI ÉS GAZDASÁGI DILEMMÁI*

The legal and economic dilemmas of introducing a four day working week

MÉLYPATAKI GÁBOR** – LIPTÁK KATALIN*** – VARGA KRISZTINA**** –
HARANGOZÓ ZSOLT*****

Absztrakt: A munkával hivatalosan töltött idő az elmúlt évszázadban folyamatosan csökkent. Jelentős vívmányként lehetett értékelni a 40 órás munkahetet a kezdeti „vadkapitalis-

* Jelen publikáció az Innovációs Technológiai Minisztérium, a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Hivatal által támogatott NLP-08 azonosító számú *Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium* című projekt keretében jött létre.

** DR. MÉLYPATAKI GÁBOR
PhD egyetemi adjunktus
Miskolci Egyetem ÁJK
Civilisztikai Tudományok Intézete
Munka- és Agrárjogi Intézeti Tanszék
3515 Miskolc-Egyetemváros
jogmega@uni-miskolc.hu

*** DR. LIPTÁK KATALIN
PhD tanszékvezető egyetemi docens
Miskolci Egyetem GTK
Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet
Munkaerőpiac és Foglalkoztatáspolitikai Tanszék
3515 Miskolc-Egyetemváros
regkata@uni-miskolc.hu

**** DR. VARGA KRISZTINA
PhD egyetemi adjunktus
Miskolci Egyetem GTK
Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék
3515 Miskolc-Egyetemváros
szvvk@uni-miskolc.hu

***** HARANGOZÓ ZSOLT
mesteroktató
Miskolci Egyetem GTK
Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék
3515 Miskolc-Egyetemváros
szvminor@uni-miskolc.hu

ta” időkhöz képest, amikor a tőkések aránytalan erőfölénnyel rendelkeztek a munkavállalókkal szemben. Az állami beavatkozás korszaka és az első szocialista alkotmányok megalapozták a ma használt munkajogi kódexben is szabályozott munkaidőkeret alapját. Azonban már ebben az időszakban is felmerültek jóslatok a munkaidő további rövidüléséről. John Maynard Keynes *Economic Possibilities for our Grandchildren* című sokat idézett esszéjében a 15 órás munkahétről értekezik.¹ Az tény, hogy a technológiai fejlődés olyan mértékben könnyítette meg a munkavállalók egy jelentős részének a munkáját, hogy a munkaidő további csökkentése ugyanolyan hatékonyság miatt már realitás, de itt is apró lépésekkel kell haladni. Tanulmányunkban épp ezt a következő lépést szeretnénk bemutatni.

Kulcsszavak: munkaidő, zöld gazdaság, fenntartható munkaerőpiac, négynapos munkahét

Abstract: Official working time has been steadily declining over the last century. The 40-hour working week was a significant achievement compared to the early wild capitalist days, when capitalists had a disproportionate advantage over workers. The era of state intervention and the first socialist constitutions laid the foundations for the working time framework we use today. However, predictions of further reductions in working time were already being made during this period. John Maynard Keynes, in his much quoted essay *Economic Possibilities for our Grandchildren*, discusses the 15-hour working week. The fact is that technological progress has made work so much easier for a significant proportion of workers that further reductions are a reality because of the same efficiency, but here too we need to take small steps forward. This is precisely the next step we want to take in our study.

Keywords: working time, green economy, sustainable labour market, four day working week

1. Bevezetés a négynapos munkahét gazdasági hatásainak a tükrében

A munkagazdaságtan történetében a munkaidő hossza folyamatosan csökken.² A munkaerőpiac folyamatos és gyors változása következtében, amelyet a COVID-19-világjárvány hatása tovább erősített, a jövőben a technológiai fejlődés várhatóan további emberi munkaerő iránti igény csökkenésével jár majd. Több országban már eredményeket is tudnak felmutatni a gazdálkodó szervezetek: Németországban az IG Metall érte el, hogy a fémipari munkások heti 28 órát dolgozhatnak teljes munkabérért, de Spanyolországban és Új-Zélandon az Unilevernél is bevezették kísérleti jelleggel a négynapos munkahetet.³ 2022 tavaszán Angliában is bevezetésre került a négynapos munkahét, közel 70 vállalat bevonásával, eddig ez az egyik legmagasabb dolgozói létszámmal bíró kísérlet. A dolgozók teljes munkabért kapnak, miközben a munkaidejüket 80%-ra csökkentették, mindezt

¹ John Maynard KEYNES: *Economic Possibilities for our Grandchildren*. 1930, <http://www.econ.yale.edu/smith/econ116a/keynes1.pdf>, 2022. április 14.

² OLAJOS István – CSIRSZKI Martin – MUSINSZKI Zoltán – LIPTÁK Katalin – MÉLYPATAKI Gábor: Elmélet és gyakorlat – Munkaköri kompetenciák jogi és munkaerőpiaci elemzése a kontroller munkakörökben. *Miskolci Jogi Szemle* 2020/ 2., 81–101.

³ *Négynapos munkahét bevezetését javasolja a szakszervezet: összejöhet?* MTI. <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20200816/negynapos-munkahet-bevezeteset-javasolja-a-szakszervezet-osszejohet-1100964>, 2022. június 23.

hatékonyságnövelő cézzal tették a munkaadók. Az eddigi eredmények alapján megállapították, hogy a dolgozók sokkal boldogabbak, a teljesítményük és termelékenységük is növekedett. Ezek a kísérleti bevezetések várhatóan egyre több országban jelennek meg, és az eddigi pozitív tapasztalatok csak megerősítik a létjogosultságát a jövőben a rövidebb munkaidőnek.⁴ A tanulmányban körbejárjuk azt a kérdést, hogy milyen jogi és gazdasági hatásai vannak a heti 40 órás munkaidő helyett a heti 32 vagy 30 órás munkaidőnek.

A négynapos munkahét a COVID-19-világjárvány hatására lett egyre népszerűbb munkaerőpiaci megoldás világszerte, de a „találmány” nem új keletű. Már Rooseveltnél is alkalmazta az 1929-es első gazdasági világválság kezelésének egyik eszközeként abból a célból, hogy így több munkahely legyen elérhető.⁵ Joggal merül fel tehát az a kérdés, hogy a rövidített munkahét a válságkezelés egyik eszköze-e. Egyes nemzetgazdaságok válsághelyzetben a munkaidő növelése mellett döntenek, mivel ennek köszönhetően hosszú távon nő a termelékenységük, és így versenyképesebbek is lehetnek. Ugyanakkor a világgazdaságban a legversenyképesebb és leggazdagabb országok munkavállalói egyre kevesebbet dolgoznak. Minél termelékenyebb egy nemzet, annál több szabadidőt biztosít a munkavállalóinak.⁶

Fontos megvizsgálni azt a gazdasági kérdést, hogy miért döntenek a vállalatok a munkaidő csökkentése mellett. Az elmúlt 30 évben több kutató is foglalkozott a kérdéssel.⁷ A négynapos munkahét bevezetésének kétféle megoldása létezik, és a kettő gyökeresen eltérő hatásokkal jár mind a gazdaságra, mind a munkavállalókra nézve. Az egyik megoldás, hogy a heti munkaidő 40 helyett 32 vagy 30 órára csökken (általában a munkabér is arányosan csökken). A másik megoldás, hogy a heti 40 óra megmarad, de a ledolgozandó napok száma lesz kevesebb, azaz a gyakorlatban négy napig naponta 10-10 órát dolgoznak a dolgozók.

Az első esetben a gazdálkodó szervezetek egy része pusztán anyagi megfontolásból dönt a munkaidő csökkentése mellett, hiszen ilyenkor arányosan csökkentik

⁴ Bevezették a négynapos munkahetet Angliában is. Index: <https://index.hu/kulfold/2022/06/06/egyedul-kiralysag-negynapos-munkahet/>, 2022. június 23.

⁵ GYIMESI Károly: *4 napos munkahét. Új irányzatok a munka világában*. <https://minner.hu/4-napos-munkahet-uj-iranyzatok-a-munka-vilagaban/>, 2022. március 17.

⁶ Nicholas A. ASHFORD – Giorgos KALLIS: *A Four-day Workweek: A Policy for Improving Employment and Environmental Conditions in Europe*. <https://www.europeanfinancialreview.com/a-four-day-workweek-a-policy-for-improving-employment-and-environmental-conditions-in-europe/>, 2022. március 31.

⁷ Rudy HUNG: Single-shift scheduling under a compressed workweek. *Omega* 1991/5., 494–497; Ravada NANDA – Jim BROWNE: *Introduction to employee scheduling*. Van Nostrand Reinhold, New York, 1992; William M. LANKFORD, Changing schedules: A case for alternative work schedules. *Career Development International* 1998/4, 161–163.

Alain BILLIONNET: Integer programming to schedule a hierarchical workforce with variable demands. *European Journal of Operational Research* 1999/1, 105–114.

Hassam K. ALFARES: Dual-based optimization of cyclic four-day workweek scheduling. *Journal of Mathematics Applied in Business and Industry* 2000/1, 269–283.

a dolgozók bérét is, amely bérköltség- és rezsiköltség-csökkentést is eredményez. Ez válsághelyzetben vagy termelés visszaesésekor teljesen érthető megoldás. Gyakorta alkalmazzák az elbocsátások mérséklésére is. Nemzetgazdasági szempontból fontos, hogy a munkaidő csökkentése ne a munkavállalók kárára történjen, és ne járjon együtt a munkabér csökkentésével, ugyanis így a keresetek csökkenése miatt a szegénység kockázata növelhető. Ugyanakkor vannak olyan gazdálkodó szervezetek, akik megtartják a dolgozók bérét és csak az óraszámot csökkentik le, ez a munkavállalók számára kedvelt megoldás, hiszen nem veszítenek bért, és sokkal motiváltabbak lehetnek, hiszen csak négy napot kell dolgozniuk. Az egyes országok kormányzati intézkedéseiben vagy jogszabályaiban erre célszerű figyelni. Sokan érvelnek azzal, hogy a csökkenő munkaidő miatt kevesebb a fogyasztás és több a szabadidő, amelyek együttesen a károsanyag-kibocsátást is mérséklik, tehát környezetvédő hatása is van a négynapos munkahétnek.⁸ A négynapos munkahét megteremtése lehetőséget biztosít olyan társadalmi szintű mozgalmak megteremtésére, melyek az alacsony szén-dioxid-kibocsátás irányába mozdulnak el.⁹

A négynapos munkahét bevezetésére gyakran alkalmazott megoldás, hogy nem munkaidő-csökkentéssel oldják meg, hanem munkaórák átcsoportosításával, amely négy napig napi 10 órás munkaidőt jelent.¹⁰ Ez a megoldás a dolgozó számára fokozott stresszt jelent, amely hosszú távú fennállása gyorsabban vezet kiégéshez. A munka és magánélet egyensúlyának a felbomlását is, hiszen nehezebb megoldani a család körüli teendőket abban a négy napban.

A négynapos munkahét számos kérdést vet fel, legyenek ezek munkajogi szabályozási kérdések vagy csak munkaszervezési kérdések. Alfares egy új programozási modellt és egy kétlépcsős megoldási módszert dolgozott ki a rugalmas négynapos munkahét szabadnap miatti problémájára, hétvégi munkavégzéssel fizikai munkakörökre alkalmazva. A munkavállalóknak hetente három szabadnapot adnak, amelyek közül kettő vagy három napnak egymást követőnek kell lennie, a kidolgozott optimalizációs modell segíti a folyamatos műszakrendben dolgozók munkaidő-beosztási tervének kidolgozását.¹¹

A négynapos munkahét kialakításának jogi keretei igen változatosan alakíthatók ki.

2. A négynapos munkahét megteremtésének jogi keretei

A négynapos munkahét kialakításának a gazdaságra gyakorolt hatásait ma már több ország pilot projektjeiből megismerhetjük. Ezekben az országokban a motivációk

⁸ ASHFORD – KALLIS: i. m. oldalszám nélkül.

⁹ Laurie MOMPÉLAT – Mika Minio-PALUELLO: *Stop the Clock - The Environmental Benefits of a Shorter Working Week*, Platform. London, 2021, https://6a142ff6-85bd-4a7b-bb3b-476b07b8f08d.usrfiles.com/ugd/6a142f_5061c06b240e4776bf31dfac2543746B.46b.pdf, 2022. április 9., 6.

¹⁰ MÁTÉ Dávid Adrián: 6 óra munka, 9 óra pihenés, 9 óra szórakozás: A 30 órás munkahét nyomában. *Erdélyi Jogélet* 2020/ 4., 77–93. <https://doi.org/10.47745/ERJOG.2020.04.07>

¹¹ ALFARES: i. m. 328.

egy része is közös¹², de az elképzelt jogi megoldások eltérőek, pl. Izlandon, a közszolgálatot tekintik az egyik legjobb terepnek, ahol a négynapos munkahét bevezetése megvalósulhat.¹³ Az izlandi megoldás másik sajátossága, hogy a 40 órás bér megtartása mellett képzelik el a munkaidő csökkentését. Ezzel szemben a belgák a munkaidő rugalmasításával és átmeneti időszak biztosításával valószínűsítik meg. A munkavállalók kapnának egy 6 hónapos időszakot, melyben kipróbálhatnák a működését, és utána maguk dönthetnének róla.

A fentiek alapján a négynapos munkahét biztosításának jogi keretei két különböző módon valószínűsíthetők meg. Az egyik megoldás a rövidebb teljes munkaidő jogintézménye, a másik pedig a munkaidőkeret alkalmazása.

A rövidebb teljes munkaidő esetében nagyon egyszerű a konstrukció. Ebben az esetben a munkavállaló a csökkentett munkaidő-mennyiséget kell, hogy ledolgozza. Ezzel párhuzamosan azonban nem csökken a munkabére. Éppen ezért a rövidebb teljes munkaidőt el kell határolnunk a részmunkaidő fogalmától. A legfőbb különbség a két konstrukció között az adott munkaidő-mennyiségre kifizetett munkabér összege lesz. A részmunkaidő esetében a munkavállaló a napi vagy heti törvényes munkaidő egy törtrészét dolgozza le. Ezzel párhuzamosan a munkabére is igazodik a rövidebb munkaidőhöz. A rövidebb teljes munkaidő esetében a munkaidő rövidülése nem jár együtt a munkabér csökkenésével.

A másik kiemelhető megoldás a munkaidőkeret alkalmazása mellett megvalósuló munkaidő-rugalmasítás. Ez azt jelenti, hogy olyan módon került rugalmasításra a munkaidő, mely alapján a heti munkaidő akár négy napra is beosztható a munkavállaló igénye szerint. A munkaidőkeret esetében azonban fontos kiemelni, hogy a munkáltatónak számtalan olyan szabályt szükséges alkalmaznia, mely a munkavállalónak garanciát biztosít. Ilyen szabály az, hogy a munkaidőkeret során teljesített összes munkaidőt és pihenőidőt vissza kell osztani heti átlagba. A munkaidőkereten belül sem lehet több a heti munkaidő, mint a törvényes munkaidő mértéke, kevesebb a pihenőidő mértéke, mint a heti törvényes mérték.

Ha mindezt a magyar jog viszonylatába szeretnénk átültetni, feltételezve azt, hogy a gazdasági szereplőkben, sőt mi több, még az államban is megvan az akarat a négynapos munkahét bevezetésére, milyen formában valósulhatna ez meg? Az első kérdés, hogy a gazdaság mely szegmense lehetne úttörő a magyar jogi és gazdasági környezetben. Lehetne a terepe a közszolgálat az izlandi minta alapján. Ha a szűken vett civil közszolgálatot vizsgáljuk, a rövidebb teljes munkaidőre szabályt nem találunk, sőt a közelmúltban éppen a munkaidő-hosszabbítás volt a

¹² A közös motivációk a megváltozott és részben a pandémia által is kikényszerített munkaerőpiaci séma, melyben egyre inkább körvonalazódik a munkahelyek dematerializációja. A másik elem a munkavállalói jólét ilyen eszközökkel való előmozdítása.

¹³ Guðmundur D. HARALDSSON – Jack KELLAM: *Going Public: Iceland's journey to a shorter working week*. Authonomy, Reykjavík, 2021, https://en.alda.is/wp-content/uploads/2021/07/ICELAND_4DW.pdf, 2022. április 9.

gyakorlat egyes minisztériumokban.¹⁴ A közszolgálatban a szabályok rugalmas alkalmazására nincs lehetőség. A törvényektől való eltérésre nincs lehetőség. Említetjük a 10 órás munkanap gyakorlatát a Miniszterelnökség vonatkozásában, ahol a munkaidőkeretre vonatkozó szabályok alkalmazhatók. A közszolgálatban a négynapos munkahét bevezetésének a terepe a munkaidőkeret alkalmazása lehet. A munkaidőkeret alkalmazásánál a heti 40 órás munkaidőt kell úgy egyenlőtlen módon beosztani, hogy amikor az összmunkaidőt visszaosztjuk, akkor a heti törvényes munkaidőnél több munkaórája ne legyen, a heti pihenőnapok és pihenőidő is legyen meg. Ha a piacgazdaságot nézzük, az Mt. alapján bármelyik megoldás működőképes lehet. Igaz, nem minden szektorban. A köztulajdonban álló munkáltatókra vonatkozó munkaviszony esetében a jogszabály tiltja az Mt. 205. § (3) alapján rövidebb teljes munkaidő alkalmazását. A munkaidőkeret azonban szinte mindegyik relációban alkalmazható, főleg, hogy jelentősen kibővültek a szabályok a vészhelyzeti szabályozás időtartamára.

Az előbb említett munkajogi megoldások kapcsán nem merül fel, hogy azok alacsonyabb szintű szociális védelemmel járnának. A foglalkoztatási módok változnak, de a járuléklevonási szabályok semmiképpen sem. Ennek következtében mivel a felek közötti munkaviszony megmarad, a társadalombiztosítási jogviszony változatlan marad, ugyanis nem a munkaidő tényleges hossza határozza meg a szociális jogi védelmet, hanem a meglévő munkajogviszonyok.

A fentiekből adódóan a magyar gazdaságban kivételes módon a négynapos munkahét bevezetésének a gátja nem a jogi keretrendszer. Valami egészen más hiányzik. Érdemes vizsgálni a munkáltatói és a munkavállalói elvárásokat, a motiválás és lojalitás kérdéseit, elemezni szükséges az átszervezés költségeit a működőképes, széles körben elfogadott üzleti modell keretfeltételeinek meghatározása mellett. Mindezeket túl szemléletváltásra, attitűdformálásra is szükség van. A négynapos munkahét bevezetéséhez kapcsolódva már apró jelek vannak a változásra, az egyéni és vállalati berögződések miatt a rendszer egészét azonban nem könnyű mozdítani, és a napok számának maximálása helyett érdemes elgondolkodni a napi munkaidő csökkentésén is.¹⁵

A négynapos munkahét bevezetésének fő kihívása a szemléletváltás, a változási folyamat. A szemléletformálás egyik akadálya, hogy a „túlórázó” munkavállalót gyakran azonosítják az elkötelezett dolgozóval, és a folyamatos rendelkezésre állásban mérik a lojalitást. A négynapos munkahét egyfajta rugalmasságot jelent, és ezt az egyénre szabhatóságot az üzleti modellnek is biztosítania kell. Szintén kihívásként értékelhető a munkavállalói ellenállás, hiszen nem minden esetben fogadják kedvezően a munkaidő csökkentését. Egyes példákban a heti 40 óra helyetti 32 óra bércsökkenéssel jár, ami egyértelműen a munkavállalók jólétének csökkenését

¹⁴ 10 órás munkanapot vezetett be a Miniszterelnökség, https://index.hu/belfold/2014/11/25/10_oras_munkanapot_vezetett_be_a_miniszterelnokseg/, 2022. április 10.

¹⁵ BARNA Eszter: *Lemondanánk a béremelésről, ha kevesebbet kellene dolgozni.* <https://www.hrportal.hu/hr/lemondanank-a-beremelesrol-ha-kevesebbet-kellene-dolgozni-20151007.html>, 2022. április 12.

okozza. Az ellenállás – fentiek mellett – azzal is magyarázható, hogy a rugalmasság egyfajta folyamatos rendelkezésre állást is jelenthet munkavállalói szempontból. A munkaidő csökkenése akár a munkanélküliség csökkentéséhez is hozzájárulhat (rövidebb munkaidő, több munkavállaló), ugyanakkor kérdéses az új munkavállalók betanításának költsége a munkáltató szempontjából. Szintén hangsúlyos kérdés az átszervezés költségeinek, valamint a kereteinek a meghatározása és biztosítása.

Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne lennének úttörők itthon is, illetve ne tanulhatnánk külföldi példákból.

3. Jó gyakorlatok

A jó gyakorlatok (legjobb gyakorlatok, helyes gyakorlatok) olyan elgondolások vagy viszonyítási pontok, amelyek folyamatként tekintenek az egyes megvalósítandó feladatokra. Széles körben használt fogalom, pontos definíciója azonban nem ismert. A jó gyakorlatok alapvető célja azon eszközök és módszerek azonosítása, amelyek a korábbi, már ismert módszerekhez képest eredményesebben valósítják meg a kitűzött célokat. Újszerű és építő jellegű megközelítések, technikák, amelyek bizonyíthatóan vagy már bizonyítottan hozzájárulnak az adott szervezet minőségi színvonalának emeléséhez és más szervezet számára is átvehető példaként szolgálnak.¹⁶

A legjobb gyakorlat jó és hatékony példát jelent, amely pontosan attól lesz bizonyítottan eredményes megoldás, hogy máshol már sikerrel alkalmazzák.

A jó gyakorlatokkal szembeni elvárások:¹⁷

- sikeresség,
- innovativitás,
- fejleszthetőség,
- fenntarthatóság,
- dokumentálhatóság,
- sokszorosíthatóság.

Véleményünk szerint ezen kritériumok egyaránt fontosak a négynapos munkahét területén bemutatott jó gyakorlatok rögzítése során. A korábban már sikeres és innovatív megoldásokkal szemben követelmény, hogy a továbbiakban (akár mások számára) fejleszthetők legyenek, valamint fenntartható módon kerüljenek megvalósításra. A dokumentáció és a sokszorosítás mint alapfeltételek biztosítják az adaptálás lehetőségét. A szervezeti kezdeményezések máshol is megvalósíthatók, alkalmazkodva a helyi adottságokhoz és gyakorlathoz. Számos esetben megfigyelhető, hogy más szervezeteknél, településeken vagy országban alkalmazott megoldások egyes régiókban nem ismertek, így a már jól működő gyakorlatok rögzítése és megismertetése kiemelkedően hasznos.

¹⁶ SZABÓ Beáta – NAGY Fruzsina Piroska: *Jó gyakorlat koncepció kidolgozása, a jó gyakorlat kiválasztás kritériumainak meghatározása*. Regionális Forrásközpontok Országos Egyesülete, 2014, oldalszám nélkül.

¹⁷ SZABÓ – NAGY: i. m. oldalszám nélkül.

A dokumentálhatóság garantálja az átadhatóságot. A dokumentálásnak vannak olyan elvei, amelyek alapján biztosítható, hogy a jó gyakorlatként azonosított eset valóban példát jelent. A Szociális és Munkaügyi Minisztérium és a Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet: „Ti hogyan csináljátok? – innovatív, mások számára közreadható jó gyakorlatok gyűjtése a szociális ágazatban” pályázat kitöltési útmutatója három szakaszra bontja a jó gyakorlatok bemutatását, az alábbi felbontásban:

- Általános információk
- A jó gyakorlat leírása
- A jó gyakorlat indokolttsága

Tanulmányunkban ezen itiner mentén ismertetjük a vizsgált nemzetközi és hazai jó gyakorlatokat:

1. A négynapos munkahét javítja a munka és a magánélet egyensúlyát (Litvánia)¹⁸
2. Napi tíz óra munka, hétvége péntektől (Magyarország)¹⁹

1. táblázat. Jó gyakorlatok összehasonlítása (saját szerkesztés)

Általános információk	Név/Cím	„A négynapos munkahét javítja a munka és a magánélet egyensúlyát” jó gyakorlat	„Napi tíz óra munka, hétvége péntektől” jó gyakorlat
	Kapcsolattartó	Sailracer, Litvánia	Szegi, Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Magyarország
	Cél	A kisgyerekes alkalmazottak, valamint a családok munkájának és családi életének összehangolása.	Az eredetileg kényszerből kialakított megoldás (5 × 8 óra helyett 4 × 10 óra) fő célja a költségcsökkentés.
	Célcsoport	A Sailracer munkavállalói	A Nyakigláb Kft. munkavállalói
	Célrégió	Litvánia	Szegi és tágabb környezete, B.-A.-Z. megye
A gyakorlat leírása	Rövid ismertető / szükséglet felismerése	A Sailracer a Kaunas Tudományos és Technológiai Parkban található. A vállalat tableteket fejleszt vitorlásversenyekhez készült alkalmazásokkal. A Sailracernek szembe kellett néznie azzal a problémával, hogy a kisgyerekes alkalmazottak és a	A Nyakigláb Kft. fő profilja szerint magyaros és székely motívumokkal díszített fakerítéseket készít, de a korábbi időszakban hintókat, iparos szekereket is restauráltak, főként múzeumok számára. Az elmúlt

¹⁸ Margarita ANGELOVA et al.: *Szervezeti Innováció elősegítése. „FLOURISH Jógyakorlatok gyűjteménye”*. <https://csmkik.hu/storage/documents/December2020/7W2w97hJoYhuZx5rfJf6.pdf>, 2022. április 13.

¹⁹ SZABÓ M. István: *Napi tíz óra munka, hétvége péntektől – egy magyar cég meglépte*. https://hvg.hu/kkv/20150912_Tiz_ora_munka_de_harom_nap_piheno, 2022. április 11.

		<p>családok nehezen tudták összeegyeztetni a munkát és a családi életet. Mivel sok családi és gyermekekhez kapcsolódó probléma merült fel a munkaidő alatt, különféle személyes problémák zavarták a munkahelyen elvégzendő feladatokat, ez pedig negatív hatással volt a munkavállalók termelékenységére.</p>	<p>évtizedben megszűntek ezen megrendelések, így a cég kényszerhelyzetbe került. Hiába egy kisebb méretű vállalkozásról van szó (négy fő állandó mester és két fő bedolgozó asztalos), vezetője bizonyos szempontból mégis innovátornak tekinthető, hiszen a megszokott heti 5 munkanapos napi 8 órás munkaidő helyett heti négy nap és napi 10 órás munkaidőt vezetett be. Együttműködve, a cég alkalmazottjaival egyeztetve hozta meg e döntését.</p>
	<p>Megvalósulás bemutatója</p>	<p>A vállalat vezérigazgatója úgy döntött, hogy új munkahétmódellet alkalmaz a munka és a magánélet egyensúlyproblémájának megoldására. A négynapos munkahétet úgy alakították ki, hogy a munkavállalók hatékonyabban dolgozzanak a munkahelyükön és a családi ügyek ne zavarják őket. A cél az volt, hogy találjanak egy módszert, ami arra sarkallja a dolgozókat, hogy motiváltabbak és elkötelezettebbek legyenek. Szerveztek egy találkozót, hogy megtalálják azt a módszert, ami lehetővé teszi a vállalat dolgozóinak a munka és magánélet egyensúlyproblémájának megoldását. A vezérigazgató a négynapos munkahét alkalmazásáról döntött, ami csökkenti a hivatalos munkaidőt, ezáltal hozzájárulva a munkavállalók nagyobb munkahatékonyságához a hátralévő munkaidőben. A módszert a következőként alkalmazták: a munkavállalók 5 nap helyett 4-et dolgoztak, de naponta egy órával többet, ez lehetőséget adott a vállalatnak, hogy differenciáltan allokálja a munkaidőt, négy napra szétosztva. A cél az volt, hogy háromnapos hétvégét biztosítsa-</p>	<p>A Nyakig láb Kft. vezetője folyamatosan azon gondolkodik, hogyan tudná még hatékonyabban kihasználni a cég erőforrásait. 2010-ig folyamatosak voltak a megrendelések, gyakran olyan mennyiségű felkérés érkezett, hogy alig győzték a munkát. 2010-től apadtak a megrendelések, így a cég vezetőjének olyan ötletre volt szüksége, amely segítségével költségeit úgy tudja csökkenteni, hogy közben az asztalosmesterekkel kialakított, az évek során fejlesztett rendszerük nem sérül. A változási folyamat megvalósításának elsődleges szempontjai között szerepelt az alkalmazottak megtartása („legjobb toborzás a megtartás” elve) és a bércsökkentés elkerülése. A cégvezető szerint a megvalósítás gördülékenyen történt. Már az átállás előtt jóval megbeszélte a munkavállalókkal, hogy reggel 8 óra helyett 7 órakor kezdődik a munka a manufaktúrában. 17.15-kor van vége a munkának. Cserébe viszont</p>

		<p>nak a dolgozóknak, ezáltal több idejük van pihenni, és többet lehetnek együtt a családjukkal. Ez ösztönzi őket arra, hogy jóval hatékonyabbak legyenek, amikor visszatérnek dolgozni.</p>	<p>pénteken nem dolgoznak. Az egész átállás zökkenőmentesen meg is történt két hét alatt 2015-ben, a munkások elmondása szerint az egész olyan volt, mintha egy saját nyári/téli óráátállítást tartottak volna. Kényszerből vezették be ezt a változást, de azóta mind a cégvezető, mind a munkások rendkívül elégedettek az elért eredményekkel.</p>
	<p>Eredmények, kimenetek, jövőbeli elképzelések</p>	<p>A négynapos munkahét alkalmazásának eredményei megtérültek. Jelentős javulás volt a munka területén. Tudva, hogy a munkahetük rövidebb, a dolgozók jobban koncentrálnak a munka eredményeire, próbálják gyorsabban és hatékonyabban végezni a munkájukat. A munkahatékonyosság jelentősen megnőtt.</p>	<p>A manufaktúrában 2015 januárja óta a heti 40 munkórát nem a hagyományos 5 × 8 órában, hanem 4 × 10-ben teljesítik a mesterek. A fő eredmény, hogy ezzel az átállással heti mintegy két óra passzív időt meg tudnak spórolni. A reggeli munkakezdés (legalább fél óra) így csak négyszer van egy héten, az ebéidő és az utána való újratekintések ideje is úgy 45 perccel kevesebb, ahogyan a napvégi leállási idő (minimum 20 perc) is egy alkalommal rövidül. A szabadnapon (péntek) a munkások jellemzően a háztájit művelik vagy szakemberek lévén otthon is azt csinálják, amihez a legjobban értnek: asztalosmunkát vállalnak, valamint több idejük van ügyet intézni, a családjukkal törődni.</p>
	<p>Felmerült problémák és tanulságok</p>	<p>munkaidő csökkenésének gazdasági hatásai, munkaszervezési kérdések</p>	<p>munkaszervezési kérdések</p>
<p>Miért lehet jó gyakorlat?</p>	<p>Alulról építkező megközelítés</p>	<p>A gyakorlat egyértelműen a szervezetben megjelenő igényekre fókuszál, bevonva a munkavállalókat a megvalósításba.</p>	
	<p>Innováció</p>	<p>A munkaszervezés túllép a szokásos formákon, és valóban aktív együttgondolkodás jön létre.</p>	
	<p>Integrált megközelítés</p>	<p>Döntő fontosságú, hogy a cég vezetősége megértette, mennyire</p>	<p>Döntő fontosságú, hogy a cég vezetője megértette,</p>

		fontos a dolgozóknak nyújtott lehetőség a munka és a magánélet összeegyeztetésére.	több célt tudnak elérni, és mindezt anélkül, hogy folyamatos túlóráról, a hajszolásról és a vészesen közeledő határidőkről szólnának a napjaik.
	Nyilvánosság / hálózatépítés	elektronikussajtó-megjelenés, jó gyakorlat gyűjtemény	elektronikussajtó-megjelenés, folyóirat publikációk
	Fenntarthatóság	A kezdeményezés tényleges igényre reagál, igazodik a munkavállalói szükségletekhez, és a vezetőség, valamint a munkavállalók együttműködésén alapul.	
	Adaptálhatóság	Kiemelten hangsúlyos a munkavállalók bevonása a változási folyamatba, a vezetőség nyitottsága. A négynapos hét hatására az alkalmazottak boldogabbak és elkötelezettebbek. A háromnapos hétvége biztosította a dolgozóknak a szükséges pihenést és a családjukkal töltött időt, hogy motiváltabban és új kihívásokra készen térjenek vissza a munkában. A jó gyakorlat a szervezeti feltételek figyelembevételével adaptálható más szervezetek számára is. Kiemelten fontos a folyamat érintettjeinek azonosítása, a kommunikáció (tájékoztatás) szerepe, a pénzügyi erőforrások tervezése, az attitűd megváltoztatására tett kísérletek és az intézményi háttér.	

Konklúzió

A hazai foglalkoztatáspolitikai munkahelyek paradigmáján alapul, azaz a központban a klasszikus bérmunka és a munkahelyek számának bővítése áll. A globális trendek alapján a bérmunka típusú munkahelyek és a munkaképes népesség száma közötti tartós egyensúlybomlásra kell számítani a közeljövőben. Emiatt a rugalmasság a munkaerőpiacon a jövőben egyre fontosabb lesz. A négynapos munkahét ezen a helyzeten tud segíteni, de ahogy a tanulmányban is ismertettük, nem mindegy, hogy az naponta 10 órás munkavégzést jelent négy napon keresztül, vagy csak 8 órát a négy nap alatt. A munkaadóknak azt is értékelni kell, hogy mely munkakörökben alkalmazható a négynapos munkahét és milyen feltételek mellett. Fontos kérdés annak a megválaszolása is, hogy a napok számának csökkentése vagy inkább a munkaidő rövidítése lehet kedvezőbb megoldás mind a munkaadóknak, mind a munkavállalóknak. A jó gyakorlatok ismertetése, szélesebb körben való elterjedése segítheti a munkaadói döntés meghozatalát.

Ez utóbbi megállapítás még akkor is igaz, hogy ha kijelenthető, hogy az általunk vázolt konstrukciók nem mindenhol szükségesek, vagy nem feltétlenül váltják be a hozzájuk fűzött reményeket. A négynapos munkahét megszervezése olyan szintű rugalmasságot igényel, melyre esetlegesen az egyes országok jogi megoldásai nincsenek felkészülve, illetve nem feltétlenül illeszkedik a társadalomnak a munkáról alkotott felfogásába. Az egyes jó gyakorlatok adaptálhatósága így jelen-

tős mértékű nehézségekbe is ütközhet. Ahogy a felvezetésből és az egyes példákból is látszik, egy folyamat elején tartunk, melynek mindig lesznek ellenzői. A gyakorlat bevezetése során a megvalósítónak végig kell mennie a megküzdési fázison, ha komolyan be akarja vezetni.

A négynapos munkahét ráadásul nem egy megoldást tartalmaz, hanem különféle munkaidő-szervezési konstrukciókat, melyek között eltérések vannak. Mindig azt szükséges vizsgálni, vajon melyik a legkönnyebben adaptálható, illetve melyik eredményez az adott társadalmi keretek között win-win helyzetet. Ebben véleményünk szerint a hatályos munkajogi szabályozást kell követni, mely pontosan meghatározza a munkaidőben és azon túli rendelkezésre állási kötelezettség szabályait. Ezen érdeemben nem kellene, hogy változtasson a négynapos munkahét bevezetése. A felmerülő munkajogi kérdéseket a megvalósítandó konstrukció generálja majd.

Az utóbbi időszakban láttuk, hogy nem csak a gondos előre tervezett gazdasági megfontolások mentén valósulhat meg ez a konstrukció, hanem akár egy gazdasági válság is kikényszerítheti.²⁰ A válság által kikényszerített eszköz a Kurzarbeit volt. Ez egy rövidített munkavégzést jelentett, melyhez kapcsolódóan az állam a kieső jövedelem meghatározó százalékát kipótolta.

A fenti jó gyakorlatokból is láttuk, hogy az egyik kényszermegoldásként született meg. Attól, hogy kényszerből szükséges bevezetni egy megoldást, nem szükséges, hogy a sikerességét determinálja. A társadalmi elfogadottsága nehezebben alakulhat ki esetenként, de a tényleges sikere túlmutat azon, hogy kényszereszközként került-e bevezetésre. Egy jelentős kérdést azonban kezelni szükséges. Ez főleg akkor igaz, ha a kényszermegoldásunk rövidebb munkaidővel, de épp ezért alacsonyabb bérral is jár együtt. Épp a Kurzarbeit hozta fel ezt a kérdést. Az emberek félnek a bércsökkenéstől, főleg itt a közép-európai térségben. Talán a munkanélküliségtől még jobban félnek az emberek. A félelem mértéke a választandó opcióktól is függ. Fontos jeleznünk azt, hogy más-más szempontok kerülnek előtérbe, ha azt kell vizsgálnunk, hogy a nyugat-európai országokban a feltett kérdésre hogyan válaszolnak. Elképzelhető, más motivációs elemek is előtérbe kerülnek, mint a klímavédelem és a green economy. Ehhez képest a közép-európai országokban inkább a protekcionista motiváció a domináns, mely sok esetben letükrözi a munkáról alkotott aktuális politikai, kormányzati nyilatkozatokat. Ha a megoldást is keressük, az sokféle lehet. Az állami támogatástól a feltétel nélküli alapjövedelemig bármi. Ez mindig az adott állam munkáról alkotott képétől és gazdasági potenciáljától is függ.

Felhasznált irodalom

- [1] *10 órás munkanapot vezetett be a Miniszterelnökség.* https://index.hu/belfold/2014/11/25/10_oras_munkanapot_vezetett_be_a_miniszterelnokseg/, 2022. április 10.

²⁰ Erre volt jó példa a pandémia miatti foglalkoztatási válság idején a Kurzarbeit.

-
- [2] Hassam K. ALFARES: Dual-based optimization of cyclic four-day workweek scheduling. *Journal of Mathematics Applied in Business and Industry* 2000/1., 269–283.
- [3] Margarita ANGELOVA et al.: *Szervezeti Innováció elősegítése. „FLOURISH Jógyakorlatok gyűjteménye”*. <https://csmkik.hu/storage/documents/December2020/7W2w97hJoYhuZx5rfJf6.pdf>, 2022. április 13.
- [4] Nicholas A. ASHFORD – Giorgos KALLI: *A Four-day Workweek: A Policy for Improving Employment and Environmental Conditions in Europe*. <https://www.europeanfinancialreview.com/a-four-day-workweek-a-policy-for-improving-employment-and-environmental-conditions-in-europe/>, 2022. március 31.
- [5] BARNA Eszter: *Lemondanánk a béremelésről, ha kevesebbet kellene dolgozni*. <https://www.hrportal.hu/hr/lemondanank-a-beremelesrol-ha-kevesebbet-kellene-dolgozni-20151007.html>, 2022. április 12.
- [6] Alain BILLIONNET: Integer programming to schedule a hierarchical workforce with variable demands. *European Journal of Operational Research* 1999/1., 105–114.
- [7] GYIMESI Károly: *4 napos munkahét. Új irányzatok a munka világában*. <https://minner.hu/4-napos-munkahet-uj-iranyzatok-a-munka-vilagaban/>, 2022. március 17.
- [8] Guðmundur D. HARALDSSON – Jack KELLAM: *Going Public: Iceland’s journey to a shorter working week*. Authonomy, Reykjavik, 2021, https://en.alda.is/wp-content/uploads/2021/07/ICELAND_4DW.pdf, 2022. április 9.
- [9] Rudy HUNG: Single-shift scheduling under a compressed workweek. *Omega* 1991/5., 494–497.
- [10] Bevezették a négynapos munkahetet Angliában is. *Index* <https://index.hu/kulfold/2022/06/06/egyesult-kiralysag-negynapos-munkahet/>, 2022. június 23.
- [11] John Maynard KEYNES: *Economic Possibilities for our Grandchildren*. 1930, <http://www.econ.yale.edu/smith/econ116a/keynes1.pdf>, 2022. április 14.
- [12] William M. LANKFORD: Changing schedules: A case for alternative work schedules. *Career Development International* 1998/4., 161–163.
- [13] Laurie MOMPÉLAT – Mika MINIO-PALUELLO: *Stop the Clock – The Environmental Benefits of a Shorter Working Week*. Platform, London, 2021, https://6a142ff6-85bd-4a7b-bb3b-476b07b8f08d.usrfiles.com/ugd/6a142f_5061c06b240e4776bf31dfac2543746b.pdf, 2022. április 9, 6.
- [14] Négynapos munkahét bevezetését javasolja a szakszervezet: összejöhet? *MTI* <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20200816/negynapos-munkahet-bevezeteset-javasolja-a-szakszervezet-osszejohet-1100964>, 2022. június 23.

- [15] MÁTÉ Dávid Adrián: 6 óra munka, 9 óra pihenés, 9 óra szórakozás: A 30 órás munkahét nyomában. *Erdélyi Jogélet* 2020/4, 77–93.
<https://doi.org/10.47745/ERJOG.2020.04.07>
- [16] OLAJOS István – CSIRSZKI Martin – MUSINSZKI Zoltán – LIPTÁK Katalin – MÉLYPATAKI Gábor: Elmélet és gyakorlat – Munkaköri kompetenciák jogi és munkaerőpiaci elemzése a kontroller munkakörökben. *Miskolci Jogi Szemle* 2020/2., 81–101.
- [17] Ravada NANDA – Jim BROWNE: *Introduction to employee scheduling*. Van Nostrand Reinhold, New York, 1992.
- [18] SZABÓ Beáta – NAGY Fruzsina Piroska: *Jó gyakorlat koncepció kidolgozása, a jó gyakorlat kiválasztás kritériumainak meghatározása*. Regionális Forrásközpontok Országos Egyesülete, 2014.
- [19] SZABÓ M. István: *Napi tíz óra munka, hétvége péntektől – egy magyar cég meglépte*. https://hvg.hu/kkv/20150912_Tiz_ora_munka_de_harom_nap_pihen_o, 2022. április 11.